



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento Administración de Empresas

Tema

Ventas

Sub tema

Selección, capacitación y compensación para los agentes de ventas

Seminario de graduación para optar al título de Licenciado en Mercadotecnia

Autores

Br. Elías Rojas Sánchez

Br. Katherine Argentina Rivera Aragón

Br. Scarleth de los Ángeles Rodas Espinoza

Tutor

M.A.E. José Javier Bermúdez

Managua, Nicaragua, 25 de octubre de 2022

## Índice

Dedicatoria .....	i
Agradecimiento .....	iv
Valoración del docente (carta aval) .....	vii
Introducción.....	1
Justificación.....	3
Objetivos .....	4
Desarrollo del sub tema .....	5
Capítulo uno: Habilidades personales de ventas .....	5
1.1. La apertura.....	6
1.2. Identificación de la necesidad y el problema.....	7
1.3. Presentación y demostración .....	10
1.4. Manejo de objeciones .....	17
1.5. Negociación .....	21
1.6. Cierre de ventas.....	25
1.7. Seguimiento .....	30
Capitulo dos: selección y capacitación de vendedores. ....	32
2.1. Selección de los agentes de ventas.....	33
2.2. El proceso de selección de agentes.....	34
2.3. Importancia de adiestrar a los agentes de ventas.....	40
2.4. Como capacitar a sus vendedores una guía para la dirección comercial .....	41
Capítulo tres: Inducción del personal de ventas.....	47
3.1. Metodología para una buena inducción adecuada.....	47
3.2. Establecimiento de objetivos organizacionales y su relación con los objetivos del departamento de ventas .....	52
3.3. Conceptualización de la función de ventas, sus herramientas y objetivos.....	56
3.4. Importancia de la función de venta para la organización en el contexto nacional e internacional. ....	58
Capítulo cuatro: Compensación .....	63
4.1. La importancia de los planes de compensación financiera .....	63
4.2. Desarrollo del plan de compensaciones .....	65
4.3. Ventajas y desventajas de los diversos métodos de compensación.....	67

4.4. Tendencia de la compensación de ventas .....	71
4.5. Comisión para los gerentes de ventas .....	72
4.6. Cuentas de gastos y prestaciones .....	73
4.7. Plan de compensación para la fuerza de ventas.....	74
4.7.1. Teorías de contenido de la motivación. ....	75
4.7.2. Teoría del proceso de la motivación .....	76
4.7.3. Teoría del reforzamiento de la motivación.....	76
Conclusiones.....	78
Bibliografía .....	80

## **Dedicatoria**

Con mucho orgullo dedico mi seminario de graduación a mis padres, quienes siempre desearon ver a su hijo graduado de la universidad, quienes siempre creyeron en mis capacidades y me motivaron a prepararme profesionalmente.

---

Br. Elías Rojas Sánchez

## Dedicatoria

Dedico este seminario de graduación:

Primeramente, a Dios; por darme la fortaleza, salud y sabiduría para poder llegar a completar mi meta.

A mi padre, por todo su amor incondicional, sus consejos, su apoyo y siempre creer en mí.

A mi hermano, por celebrar mis logros y ser fuente de motivación en este largo proceso.

A mis docentes por todo su esfuerzo y dedicación a lo largo de toda mi formación profesional.

A mi novio, por inspirarme a ser mejor persona cada día y apoyarme en todo momento de forma incondicional.

---

Br. Katherine Argentina Rivera Aragón

## Dedicatoria

A Dios por la salud, paciencia y fuerzas para ser perseverante en este camino.

A mi amada abuela, Gloria Morales ( q.p.d.c ) quien ha sido mi ejemplo de lucha y perseverancia en la vida, este logro es tuyo.

A mi madre, por creer que algún día lo iba a lograr.

A mi hija Genesis Dayana, por ser mi motor para seguir adelante cada día, no rendirme y lograr ser un buen ejemplo para ella.

A mi pareja Wilfredo Carazo, por sus palabras y comprensión.

A mis familiares y cada una de las personas que creyeron que si podía lograr.

---

Br. Scarleth de los Ángeles Rodas Espinoza

## **Agradecimiento**

Primeramente, agradezco a Dios por su amor incondicional, su sabiduría y la salud que me ha prestado a lo largo de estos años académicos.

Agradezco a mi madre, quien siempre creyó en mí y me apoyó desde el comienzo.

Agradezco a mi padre por sus consejos, a mi hermana, mi inspiración para ser cada día mejor y que vea un buen ejemplo en mí.

A nuestro tutor M.A.E. Javier Bermúdez por su gran sabiduría y guiarnos en la elaboración de este seminario de graduación.

Finalmente, a mi novia, cuyo amor y apoyo emocional han sido cruciales en mi desarrollo personal y profesional.

---

Br. Elías Rojas Sánchez

## Agradecimiento

Agradezco a Dios por su misericordia y brindarle el privilegio de culminar una de mis más grandes metas.

A mi padre, que con su amor y esfuerzo me hicieron la persona que soy hoy en día, muchas gracias por siempre guiarme por el camino correcto.

A mi hermano, que me motiva a seguir adelante y ser su ejemplo a seguir.

A mis amigos Geraldo, Fabiola y Scarleth por siempre animarme y empujarme a completar mis metas.

A nuestro tutor M.A.E. Javier Bermúdez por su apoyo en la elaboración de este seminario de graduación.

A mi novio, por toda su paciencia, dedicación y amor incondicional, gracias por siempre estar conmigo.

---

Br. Katherine Argentina Rivera Aragón



## Agradecimiento

A Dios, quién ha guiado y me ha dado la fortaleza para seguir adelante.

A mi hija Genesis Dayana y familiares por su apoyo y motivación para cumplir mis metas.

A mi pareja Wilfredo Carazo, por apoyarme desde el primer día y creer que podía culminar lo que un día empecé.

A mi prima Hassel López, por su apoyo y palabras de ánimo para seguir adelante.

A mis compañeros Katherine y Elías, por su paciencia, comprensión y conocimientos.

A nuestro tutor de tesis M.A.E José Javier Bermúdez por su apoyo y conocimientos brindados durante este curso. A todos y cada uno de los docentes del Departamento de Administración de Empresa de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN- Managua.

---

Br. Scarleth de los Ángeles Rodas Espinoza

Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de administración de empresas

### **Valoración del docente (carta aval)**

En cumplimiento del Artículo 49 del REGLAMENTO PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACION COMO FORMAS DE CULMINACION DE LOS ESTUDIOS, PLAN 2013, dice:

El Docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la Participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al Director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación.

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de “**VENTAS**” hace constar que los bachilleres: Elías Rojas Sánchez, **Carnet No. 17-20200-4**, Katherine Argentina Rivera Aragón, **Carnet No. 17-20652-5** y Scarleth de los Ángeles Rodas Espinoza, **Carnet No. 17-20334-6**, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y COMPENSACIÓN PARA LOS AGENTES DE VENTAS**, obteniendo los bachilleres **Rojas Sánchez**, **Rivera Aragón** y el bachiller **Rodas Espinoza**, la calificación de **44 (CUARENTA Y CUATRO) PUNTOS respectivamente**.

Dado en la ciudad de Managua a los 25 días del mes de octubre del año 2022

---

**M.A.E. José Javier Bermúdez**  
**INSTRUCTOR**

## Resumen

El presente trabajo de carácter documental de seminario de graduación tiene como tema ventas y como sub tema selección, capacitación y compensación para los agentes de ventas.

Tiene como objetivo general analizar la selección, capacitación y compensación como estrategias de atracción de talentos humanos, para la disminución de la rotación de empleados y el buen funcionamiento de la empresa.

La base teórica que sustenta este trabajo hace énfasis en cuatro capítulos que se denominan de la siguiente forma: Capítulo uno: habilidades personales de ventas, capítulo dos: selección y capacitación de vendedores, capítulo tres: inducción del personal de ventas, capítulo cuatro: compensación.

En la metodología empleada en este documento está enmarcada en el tipo de investigación documental, en las cuales se recolectó información de fuentes primarias (libros) y secundarias (revistas y sitios web) de las cuales se presentan comentarios de autores para una mejor comprensión del lector; de igual manera se hizo uso de normas APA sexta edición, las cuales indican los estándares para la elaboración de documentos en lo que se refiere al contenido, edición y referencias, de igual manera el cumplimiento de la rúbrica de evaluación elaborada por el departamento de administración para seminario de graduación, la estructura del informe está dado bajo a la normativa de la modalidad de graduación de la UNAN-Managua.

## Introducción

El presente trabajo de seminario de graduación tiene como tema ventas y como sub tema selección, capacitación y compensación para los agentes de ventas.

Las empresas en la actualidad se han visto en la necesidad de mejorar el proceso de selección, capacitación y compensación para los agentes de ventas puesto que la empresa requiere alcanzar sus metas, es por eso, por lo que cada día estas son más minuciosas con el proceso de dirección. Los agentes son la cara de nuestra empresa ante los clientes por lo cual se debe valorar su esfuerzo y motivarlos para que puedan rendir en sus labores.

Este documento se realiza con la finalidad de ayudar a las empresas y estudiantes que deseen aprender más acerca de este tema a ampliar sus conocimientos sobre ventas y las formas de cómo se debe realizar el proceso de selección, capacitación y compensación.

El objetivo general del tema es analizar la selección, capacitación y compensación para los ejecutivos de ventas a través de estrategias de atracción de talentos, para la disminución de la rotación de empleados y el buen funcionamiento de la empresa.

Este informe está estructurado por cuatro capítulos que se denominan de la siguiente forma:

Capítulo uno: Habilidades personales de ventas, con sus temas principales la apertura, identificación de la necesidad y el problema, presentación y demostración, manejo de objeciones, negociación, cierre de ventas, seguimiento.

Capítulo dos: selección y capacitación de vendedores, con sus principales ítems selección de los agentes de ventas, el proceso de selección de agentes, importancia de adiestrar a los agentes de ventas, como capacitar a sus vendedores: una guía para la dirección comercial.

Capítulo tres: Inducción del personal de ventas, con sus temas principales metodología para una buena inducción adecuada, establecimiento de objetivos organizacionales y su relación con los objetivos del departamento de ventas, conceptualización de la función de ventas, sus herramientas y objetivos, importancia de la función de ventas para la organización en el contexto nacional e internacional.

Capítulo cuatro: compensación con sus principales ítems la importancia de los planes de compensación financiera, desarrollo del plan de compensaciones, ventajas y desventajas de los diversos métodos de compensación, tendencia en las compensaciones de ventas, comisión para los gerentes de ventas, cuentas de gastos y prestaciones, plan de compensación de la fuerza de ventas con sus sub ítems teorías del contenido de la motivación, teorías del proceso de la motivación, teorías del reforzamiento de la motivación.

## **Justificación**

Aspectos teóricos: El presente trabajo tiene como finalidad brindar información veraz y objetiva a cerca de la selección, capacitación y compensación para los agentes de ventas, así mismo fortalecer los conocimientos del investigador mediante los diferentes contenidos detallados en este documento, lo cuales se seleccionaron con el fin de brindar información relevante.

Aspectos prácticos: De igual manera, este documento será de apoyo al departamento de reclutamiento y ventas, para la implementación de normas que puedan mejorar la productividad del personal, maximizar los recursos financieros de las empresas y sobre todo disminuir la rotación de los empleados.

Aspectos metodológicos: Por último, la estructura del informe está dado bajo a la normativa de la modalidad de graduación de la UNAN-Managua, de igual forma este seminario servirá como documento de consulta para estudiantes, empresas, reclutadores y personas que desee aprender más sobre este tema, haciendo más sencilla la búsqueda y selección de la información para los investigadores.

## Objetivos

### Objetivo general

Analizar la selección, capacitación y compensación como estrategias de atracción de talentos humanos, para la disminución de la rotación de empleados y el buen funcionamiento de la empresa.

### Objetivos específicos

1. Definir las habilidades personales de ventas por medio de manejo de objeciones, cierre de ventas para la identificación de la necesidad y el problema de clientes potenciales.
2. Identificar la selección y capacitación como proceso para la formación de excelentes ejecutivos de venta y una buena dirección comercial
3. Plantear la inducción del personal de ventas como metodología administrativa y funcional en el área comercial para responder ante el entorno nacional e internacional.
4. Determinar la compensación como política comercial para los ejecutivos de ventas.

## Desarrollo del sub tema

### Capítulo uno: Habilidades personales de ventas

"Muchas ideas circulan en torno a los vendedores. Por ejemplo, ¿piensas que las habilidades de un vendedor son natas o pueden formarse con la experiencia? Nosotros creemos que la práctica hace al maestro y, aunque existen diferentes tipos de vendedores, hay actitudes en común que pueden marcar la diferencia." (Palacio, 2023)

Saxe y Weitz (1982) definieron la venta orientada al cliente como "el grado en el cual el ejecutivo de ventas practica el concepto de marketing tratando de ayudar a los clientes para que tomen decisiones de compra que satisfagan sus necesidades". Además, consideran que la venta orientada al cliente:

1. Es el deseo de ayudar a los clientes para que tomen decisiones de compra satisfactorias.
2. Ayuda a los clientes a evaluar sus necesidades.
3. Ofrece productos que satisfagan esas necesidades.
4. Describe los productos con exactitud.
5. Evita tácticas de influencia engañosas o manipuladoras.
6. Evita el uso de las técnicas de venta de alta presión.

Para fomentar la venta orientada al cliente, las compañías deben desarrollar una cultura corporativa con una filosofía centrada en la comprensión de los clientes y en la creación de valor para ellos, y utilizar procedimientos de evaluación que incluyan la medición del apoyo que se brinda a los clientes, la satisfacción del cliente con las interacciones del representante de ventas, y el nivel ético que percibe el cliente en el representante.

Además, las compañías deben incluir la ética en los cursos de capacitación de ventas y emplear gerentes de ventas dispuestos a promover y motivar códigos y políticas éticos. (Jobber, David; Lancaster, Geoffrey, 2012, págs. 246-247)



## 1.1. La apertura

Es posiblemente la etapa más corta, la que menos tiempo nos llevara, pero no por ello menos importante. Sólo tienes la oportunidad de hacer una primera impresión, muchos estudios muestran que hacemos nuestras primeras impresiones de alguien dentro de los primeros 30 segundos después de conocerlo. En los negocios, las primeras impresiones positivas pueden conducir al éxito en la venta.

Esta fase abarca desde las primeras palabras que se cruzan entre cliente y vendedor, que en ocasiones no tienen contenido comercial sino más bien personal.

Es necesario crear un clima apropiado y eliminar barreras, despertar la atención del cliente. Sobre todo, tenemos que recordar que los clientes son personas de carne y hueso y al igual que el vendedor pueden sentirse incómodos, intimidados, etc. (Fernández, 2013)

Las impresiones iniciales pueden nublar las percepciones posteriores, de modo que es importante considerar la mejor forma de lograr una respuesta inicial favorable. Los compradores esperan encontrarse con una determinada apariencia personal y un comportamiento de negocios. El cabello desaliñado y una forma descuidada de vestir generan desconfianza.

Incluso el personal de ventas que no respeta la posibilidad de que el comprador sea una persona atareada, con muchas demandas sobre su tiempo, puede causar irritación en el comprador. Los representantes de ventas deben comenzar con una sonrisa, un saludo de manos y, en situaciones en las cuales no son conocidos por el comprador, deben presentarse a sí mismos y a la compañía que representan. (Jobber, David; Lancaster, Geoffrey, 2012, pp. 248-249)

Deben seguir los hábitos de cortesía comunes. Por ejemplo, deben esperar a que el comprador indique que se sienten o, al menos, preguntar al comprador si pueden tomar asiento.

La atención detallada, como cargar el portafolio con la mano izquierda para tener libre la derecha para poder saludar, elimina la posibilidad de un momento incómodo con la torpe transferencia del portafolio mientras el comprador extiende su mano para saludar.

Los comentarios de apertura son importantes, pues establecen el tono para el resto de la entrevista de ventas. Lo habitual es que estén bien informados del negocio, ya que este es el objetivo de la visita; deben mostrar al comprador que el representante de ventas no pierde el tiempo.

Cuando el comprador ya es conocido y por sus propios comentarios indica que está dispuesto a hablar más de aspectos sociales, es evidente que el ejecutivo de ventas debe seguirlo. Esto genera una armonía con el comprador; sin embargo, el vendedor debe estar consciente de la razón por la cual está ahí y no desviarse demasiado de la conversación de negocios.

El uso de Internet ayuda a crear primeras impresiones favorables. Por ejemplo, la investigación usando las bases de datos en línea hace que el representante de ventas parezca más conocedor de la compañía y la industria del cliente. (Jobber, David; Lancaster, Geoffrey, 2012, pp. 248-249)

## **1.2. Identificación de la necesidad y el problema**

El concepto más básico que fundamenta al marketing es el de las necesidades humanas. Las necesidades humanas son estados de carencia percibida. Incluyen las necesidades físicas de comida, vestido, calor y seguridad; las necesidades sociales de pertenencia y afecto; y las necesidades individuales de conocimiento y autoexpresión. Los mercadólogos no crearon estas necesidades; son una parte básica del carácter humano.

Los investigadores y gerentes de marketing deben colaborar de manera estrecha para definir el problema y acordar los objetivos de la investigación. El gerente es quien mejor entiende la decisión de cuál información es necesaria, mientras que el investigador es quien mejor entiende la investigación de marketing y la forma de obtener la información. (Kotler y Armstrong, 2013, pág. 6)

La mayoría de las personas tienen una gama de productos que vender. Un representante de autos tiene muchos modelos que van desde compactos económicos hasta modelos de lujo. Los ejecutivos de ventas de computadoras tendrán muchos sistemas para ajustarse a las necesidades y los recursos de los diferentes consumidores.

Un vendedor de bicicletas tendrá modelos de distintos fabricantes para ofrecer a sus clientes. Un representante de productos farmacéuticos ofrecerá a los médicos distintos medicamentos para combatir diferentes enfermedades. En cada caso, el primer objetivo del representante será descubrir los problemas y las necesidades del cliente.

Antes de que un representante de autos pueda vender uno, necesita comprender las circunstancias del cliente. ¿Qué tamaño de auto requiere? ¿Busca grandes ahorros de combustible o mejor desempeño? ¿Prefiere un auto tipo camioneta? ¿Qué rango de precio está considerando?

Una vez obtenida esta información, el ejecutivo de ventas está en posición de vender el modelo que mejor se ajusta a las necesidades del comprador. Un representante de computadoras puede realizar una investigación de los requerimientos del cliente antes de sugerir un sistema de cómputo adecuado.

Un vendedor de bicicletas debe preguntar para quién es la bicicleta, qué tipo prefiere (de montaña o de carreras), y el color preferido antes de hacer una sugerencia sensata en cuanto al modelo más adecuado.

Un representante farmacéutico discutirá con los médicos los problemas surgidos con el tratamiento de los pacientes; quizás un ungüento haya resultado poco efectivo o se haya descubierto un dañino efecto secundario.

Esto da al representante de ventas la oportunidad de ofrecer una solución mediante uno de los productos de su compañía.

Este enfoque de análisis de necesidades sugiere que al inicio del proceso de ventas el representante debe adoptar una postura de "preguntar y escuchar".

Para animar al comprador a discutir sus problemas y necesidades, el representante tiende a usar preguntas "abiertas" en lugar de "cerradas". Una pregunta abierta requiere más de una palabra o frase para ser respondida, por ejemplo:

1. ¿Por qué piensa que un sistema de cómputo es inadecuado para su negocio?
2. ¿Cuáles fueron las principales razones para comprar la copiadora XYZ?
3. ¿De qué manera falló el ungüento ABC y no cumplió las expectativas?

Una pregunta cerrada, por otro lado, invita a una respuesta monosilábica o con una frase.

Se puede usar para obtener información de hechos, pero su uso excesivo oculta la armonía y lleva a un tipo de conversación abrupta a la cual le falta fluidez:

1. ¿Me diría el nombre del equipo que usa actualmente?
2. ¿Su compañía fabrica motores marinos de 1000 cc?
3. ¿Cuál es el nombre de su ingeniero mecánico en jefe?

En la práctica, se puede usar una amplia variedad de preguntas durante la entrevista de ventas. En la tabla 1.1 se presentan diferentes tipos de preguntas y sus objetivos al igual que ejemplos de cada uno.

El ejecutivo de ventas debe evitar la tentación de hacer una presentación de ventas sin conocer las necesidades de sus clientes. Es demasiado sencillo comenzar una presentación de la misma forma rígida, quizá resaltando la oferta de la semana, sin antes preguntar al cliente sus necesidades.

Preguntar también puede ser útil para entender la situación del cliente. El siguiente ejemplo es un recuento de su importancia:

Teníamos un problema con un nuevo cliente y uno de nuestros jóvenes representantes. Lo enviamos a conocer al cliente. El cliente era un nuevo comprador de vinos para una gran cadena de supermercados.

Era la época en que los supermercados comenzaban a vender vinos. El cliente siempre parecía estar a la defensiva y las preguntas revelaron que no sabía mucho de vinos. Lo invitamos a comer en nuestras instalaciones y solo conversamos. Encontramos que le gustaba la Liga de Rugby, por lo que solo hablamos sobre eso.

Una vez eliminado el problema, la situación se relajó y comprendimos que estaba nervioso a causa de su nuevo puesto. Esto nos permitió movernos de una cuenta de \$20,000 al año a una cuenta de \$150,000.

Al final de este proceso, el ejecutivo de ventas puede encontrar útil hacer un resumen de lo que desea el cliente para confirmar que hay un entendimiento con este último. (Jobber, David; Lancaster, Geoffrey, 2012, págs. 249-252)

Tabla 1.1

Tipos de preguntas planteadas en la venta personal

Tipo de pregunta	Objetivo	Ejemplo
Pregunta de amarre	Usada para confirmar o comprometer a un prospecto a tomar una posición.	¿Quiere que el programa funcione, cierto?
Pregunta dirigida	Dirigir o guiar el pensamiento de un prospecto.	¿Cómo siente ese abrigo al ponérselo?
Pregunta alternativa	Usada para provocar una respuesta forzando una elección entre dos o más alternativas.	¿Preferiría el modelo rojo o el azul?
Pregunta/afirmación	Una afirmación seguida de una pregunta que fuerza al prospecto a reflexionar sobre la afirmación.	Esta máquina funciona a 5,000 rpm y procesa tres unidades por minuto. ¿Qué piensa de esa productividad?
Pregunta precisa	Usada para comprometer a un prospecto en una posición.	Si lo conseguimos en azul, ¿es ese el que va a querer?
Pregunta para obtener información	Usada para reunir hechos.	¿Cuántas personas emplea usted actualmente?
Pregunta para obtener opinión	Usada para reunir opiniones o sentimientos.	¿Qué piensa acerca del alto precio de la energía eléctrica?
Preguntas de confirmación	Usada para crear un acuerdo o un desacuerdo acerca de un tema dado.	¿Tienen sentido mis recomendaciones?
Pregunta de aclaración	Reduce ambigüedades, generalidades y palabras específicas que no comprometen.	Cuándo habla de ..., ¿exactamente qué quiere decir?

Fuente: De Cormier, R. y Jobber, D. (1993) 'The counselor se lng method: concepts, constructs and effectiveness', *Journal of Personal Sales and Management*, 13 (4), pp. 3960. Citado por Jobber, David; Lancaster, Geoffrey, 2012, pág. 251.

### 1.3. Presentación y demostración

Una vez identificados los problemas y las necesidades del comprador, la presentación es una consecuencia natural. La primera pregunta es: ¿presentación de qué? La sección anterior ayudó al personal de ventas a elegir el producto o los productos más apropiados disponibles para cubrir los requerimientos del cliente.

Segunda, una vez analizado por completo lo que el cliente quiere, el personal de ventas sabe cuáles son los beneficios del producto específico que debe resaltar.

Un producto dado puede tener varias características potenciales que confieren beneficios a los clientes, pero cada cliente las prioriza de diferente manera.

En resumen, una vez que se han identificado las necesidades y los problemas del comprador, la presentación da al personal de ventas la oportunidad de convencerlo de que puede ofrecerle una solución.

La clave de esta tarea es reconocer que los clientes compran beneficios y solo están interesados en las características del producto en la medida en que brindan los beneficios que están buscando. En el capítulo anterior se presentan ejemplos de la relación entre las características de cierto producto y sus beneficios.

Los programas de capacitación y la preparación individual de los representantes de ventas deben poner atención especial en demostrar al cliente los beneficios que ofrecen sus productos. Los beneficios deben analizarse en dos niveles: los que se pueden obtener con la compra de un tipo particular de producto, y los que se pueden obtener comprando ese artículo a un proveedor en particular.

Por ejemplo, los vendedores de lavadoras automáticas de ropa necesitan considerar los beneficios de su producto en comparación con los de una lavadora con sistema manual, de la misma forma en que tienen que observar los beneficios que la lavadora de su compañía ofrece sobre los modelos de la competencia. Esto otorga una gran flexibilidad para el personal de ventas al encontrarse en las distintas situaciones de ventas.

El peligro de vender características en lugar de beneficios es muy grave en la venta industrial debido a la naturaleza altamente técnica de muchos productos industriales y a la tendencia a emplear ingenieros de ventas más que vendedores.

Perkins Diesels encontró que había un problema con su equipo de ventas después de realizar una investigación de mercado para identificar las fortalezas y debilidades de su operación de ventas y marketing, pero sin limitarse a este sector.

Los representantes del equipo de ventas que confunden y fastidian a los clientes con descripciones tediosas de las maravillas electrónicas detrás de sus productos no son menos culpables de este pecado.

Un método sencillo para relacionar las características y los beneficios en una presentación de ventas es ligarlos mediante las siguientes frases:

1. "Lo cual significa que...".
2. "Lo que da como resultado...".
3. "Lo que le permite...".

Los avances tecnológicos han ayudado mucho a la presentación. Por ejemplo, las computadoras portátiles permiten usar recursos en línea, como videos, y la posibilidad de obtener una respuesta de la oficina de ventas durante la presentación. Tener acceso a las páginas de la compañía permite obtener información masiva de los productos, incluyendo animación y sonido.

Muchas situaciones de venta implican riesgos para el comprador. No importa qué beneficios demuestre el representante de ventas, el comprador tal vez esté renuente a cambiar de proveedor o su modelo actual porque, al hacerlo, podrían surgir problemas imprevistos: es posible que la entrega sea impredecible o el nuevo modelo poco confiable.

Es poco probable que las garantías que ofrece el representante de ventas sean totalmente convincentes; después de todo, siempre intentarán hablar bien del producto. El riesgo es la razón oculta detrás de los muchos fracasos para vender. El representante de ventas identifica con precisión las necesidades del cliente y relaciona los beneficios del producto con ellas.

El comprador no ofrece mucha resistencia, pero de alguna manera no compra; una causa probable es que el comprador está jugando a lo seguro, se queda con el proveedor o el modelo actual para disminuir el riesgo y las molestias en caso de que haya problemas. Entonces, ¿cómo puede un ejecutivo de ventas reducir el riesgo? Existen cuatro caminos principales:

1. Venta por referencias
2. Demostraciones
3. Garantías
4. Órdenes de prueba.

## Ventas por referencia

La venta por referencias incluye la intervención de los clientes satisfechos para convencer al comprador de la efectividad del producto del representante.

Durante la etapa de preparación debe elaborarse una lista de clientes satisfechos, organizada por tipo de producto. También deben guardarse las cartas de los clientes satisfechos y usarse en la presentación de ventas para cimentar la confianza. Esta técnica es muy efectiva en la venta para cambiar la actitud del comprador de "solo interesado en el producto" a "convencido de que es la solución a su problema".

## Demostraciones

La demostración es también reducen el riesgo porque prueban los beneficios del artículo en cuestión. Un productor importante de películas para capacitación en ventas organiza demostraciones regionales de una selección, con la finalidad de probar su calidad en la capacitación de gerentes. Los fabricantes de bienes industriales organizarán demostraciones para enseñar las capacidades de sus productos en uso. Los representantes de automóviles ofrecen a los clientes una prueba de manejo.

Para todos los productos, con excepción de los más sencillos, es aconsejable dividir la demostración en dos etapas. La primera incluye una breve descripción de las características y los beneficios del producto, y una explicación de cómo funciona. La segunda etapa maneja la demostración real.

El representante de ventas debe realizarla. La razón que apoya este enfoque de dos etapas es porque con frecuencia es muy difícil para los observadores comprender los principios de funcionamiento del producto mientras que solo lo ven trabajar. Esto se debe a que el observador está recibiendo estímulos que compiten. La voz del representante de ventas puede competir para poner atención al comprador con las luces y el ruido del equipo.

Una vez que el equipo se pone en funcionamiento, es posible alentar a los compradores a usarlo ellos mismos bajo la supervisión del representante.

Si se ha elegido para las demostraciones el equipo correcto que se ajusta a las necesidades del comprador y funciona de manera confiable, la demostración tal vez mueva a los compradores muy cerca de la compra.



## Predemostración

1. Hacer el proceso tan breve como sea posible, pero no tanto como para que no cumpla el objetivo de ventas de conseguir un pedido o de abrir más el camino para otras negociaciones.
2. Hacer el proceso tan sencillo como sea posible, teniendo en mente que algunos compradores potenciales tienen una mente menos técnica que otros.
3. Ensayar con los colegas el enfoque contra las probables objeciones (por ejemplo, actuando como un comprador "fastidioso"). Trabaje de forma que pueda enfrentar y superar esas objeciones durante la demostración. El uso de un video interactivo es útil, pues es posible revisar sus errores y probar una demostración y presentación mejores.
4. Conocer las características importantes para la venta del producto y estar preparado para promoverlas durante la demostración. Sin embargo, esas características deben presentarse en términos de los beneficios que ofrecen al cliente.
5. La demostración saldrá bien si se ha ensayado de manera adecuada. Sin embargo, las máquinas se descomponen y la energía eléctrica llega a fallar. Prepárese para esas. Lo importante es no quedar atrapado de pronto y estar preparado para usar la rutina de contingencia de la mejor forma posible.

## Realización de la demostración

1. Comience con una afirmación concisa de lo que se va a hacer o a probar.
2. Muestre la forma en que los clientes potenciales pueden participar en el proceso de la demostración.
3. Haga la demostración tan interesante y satisfactoria como sea posible.
4. Muestre al comprador potencial la manera en que las características del producto satisfarán sus necesidades o resolverán sus problemas.
5. Intente traducir esas necesidades en un deseo de compra
6. No deje al comprador hasta que esté completamente satisfecho con la demostración. Esa satisfacción ayudará a justificar el gasto y también reducirá la severidad y la incidencia de quejas que puedan surgir después de la compra.

7. Resuma los puntos principales resaltando de nuevo los beneficios de la compra que se han manifestado durante la demostración. Observe que hablamos de beneficios de compra y no de beneficios de venta, ya que los beneficios de compra se relacionan con el comportamiento de compra individual.
8. Los objetivos de la demostración deben ser: a) permitir al representante de ventas obtener una venta inmediata (como en la prueba de manejo para un miembro del público), o b) allanar el camino para negociaciones futuras (como en la prueba de manejo para un comprador de flotillas).
9. Dependiendo del objetivo anterior, en el caso a) realice el pedido en el momento, o en el caso b) concierte una comunicación posterior con el formato de junta, llamada telefónica, carta, una demostración adicional para otros miembros de la unidad de toma de decisiones, etcétera.

La tecnología de la información da la oportunidad de realizar demostraciones multimedia de productos industriales en la oficina del comprador.

No siempre es necesario que los compradores visiten el lugar del proveedor o brindar los espacios para los ejecutivos de ventas que desean hacer una demostración usando videoproyectores.

#### Ventajas de las demostraciones

1. Las demostraciones son un auxiliar útil en el proceso de ventas.
2. Cuando un cliente potencial participa en una demostración, es más sencillo para el ejecutivo de ventas hacer preguntas para cerciorarse de su comportamiento.
3. Las demostraciones permiten al representante de ventas maximizar los beneficios "para el cliente potencial".
4. Es más fácil superar las objeciones de los clientes si se les persuade de tomar parte en el proceso de demostración.
5. Existen ventajas para los clientes en cuanto a que es más sencillo para ellos hacer preguntas de forma más realista para cerciorarse de la utilidad del producto más clara y rápidamente.

6. Las inhibiciones de la compra se superan con mayor rapidez y los compradores declaran su interés en la compra con mayor velocidad en situaciones de ventas/compra en persona.
7. Una vez que el cliente participa en una demostración es menos probable que haya "remordimiento del cliente" (es decir, la duda de que el valor obtenido por dinero no es un buen valor después de todo).

## Garantías

Las garantías de confiabilidad del producto, el servicio después de la venta y la entrega apoyada por cláusulas de penalización generan confianza hacia las afirmaciones del ejecutivo de ventas y disminuyen los costos para el comprador, en caso de que algo salga mal.

Establecerlas depende de la política de la compañía y no del juicio del personal de ventas, pero cuando se ofrecen, el vendedor no debe subestimar su importancia en la presentación de ventas.

## Órdenes de prueba

La estrategia final para la reducción del riesgo es que el personal de ventas promueva las órdenes de prueba, aun si no son económicas para la compañía y en términos del tiempo del representante de ventas en el corto plazo, frente a la recompra directa.

Los compradores que suelen comprar suministros a un proveedor pueden reconocer que el cambio incluye un riesgo no garantizado.

Es posible que la única manera de que un nuevo proveedor rompa este gran obstáculo sea asegurando una pequeña orden que, en efecto, permita la demostración de la capacidad de la compañía para surtir de manera sistemática productos de alta calidad con prontitud.

A la larga, la confianza así generada lleva a un porcentaje más alto de compras. (Jobber, David; Lancaster, Geoffrey, 2012, págs. 252-256)

#### **1.4. Manejo de objeciones**

Las objeciones son las preocupaciones o preguntas que tiene el cliente. Mientras que algunas objeciones son una expresión de confusión, duda o desacuerdo con las afirmaciones o la información presentada por el representante de ventas, este último no siempre debe verlas con desánimo.

Muchas objeciones son simples expresiones de interés por parte del comprador, que está pidiendo más información porque se interesa en lo que le están diciendo. El problema es que el comprador todavía no está convencido. Las objeciones resaltan los aspectos que son importantes para él.

Suponga que un representante de ventas industriales que trabaja para un fabricante de adhesivos se encuentra con la siguiente objeción: "¿Por qué debo comprar su nueva pistola de adhesivo si mi método actual para aplicar adhesivo — directo del tubo— es perfectamente satisfactorio?". Este tipo de objeción es una expresión de un deseo de obtener información adicional.

La tarea del ejecutivo de ventas es dar esa información de manera que no antagonice con el comprador, pero que sea convincente. Es una característica de la naturaleza humana que el argumento apoyado por el gran peso de la evidencia no siempre gana la contienda; las personas no disfrutan estar equivocadas.

El solo hecho de cambiar un proveedor genera resistencia porque implica la crítica de las anteriores decisiones del comprador.

Si un representante de ventas no pone atención en los aspectos emocionales de manejar las objeciones, está llamando al desastre. La situación que debe evitarse es que un comprador dé la vuelta sobre sus talones por la actitud de un representante de ventas.

La Internet ayuda a la creación de respuestas convincentes para las objeciones. El ejecutivo de ventas puede guiar a los compradores al sitio web de la empresa donde podrán encontrar una sección de preguntas frecuentes y algunos testimonios. También es posible conducir a los clientes potenciales a reseñas o críticas favorables de sitios independientes en la Web.

Entonces, el enfoque efectivo para manejar las objeciones consiste en dos áreas: la preparación de respuestas convincentes y el desarrollo de varias técnicas para responder a las objeciones de modo que se permita la aceptación de estas respuestas sin que el comprador sienta que pierde respeto.

La primera área se cubrió en el capítulo anterior. A continuación, se revisarán varias técnicas para ilustrar cómo puede lograrse el segundo objetivo (véase la figura 1.1)

### Escuche y no interrumpa

El representante de ventas experimentado sabe que la impresión que da al comprador un representante que interrumpe a mitad de la charla es que:

1. Es evidente que piensa que la objeción es un error.
2. Piensa que lo que dice el comprador es trivial.
3. El tiempo del representante es tan valioso que no debe dejarse que el comprador termine de hablar.

Figura: Manejo de objeciones

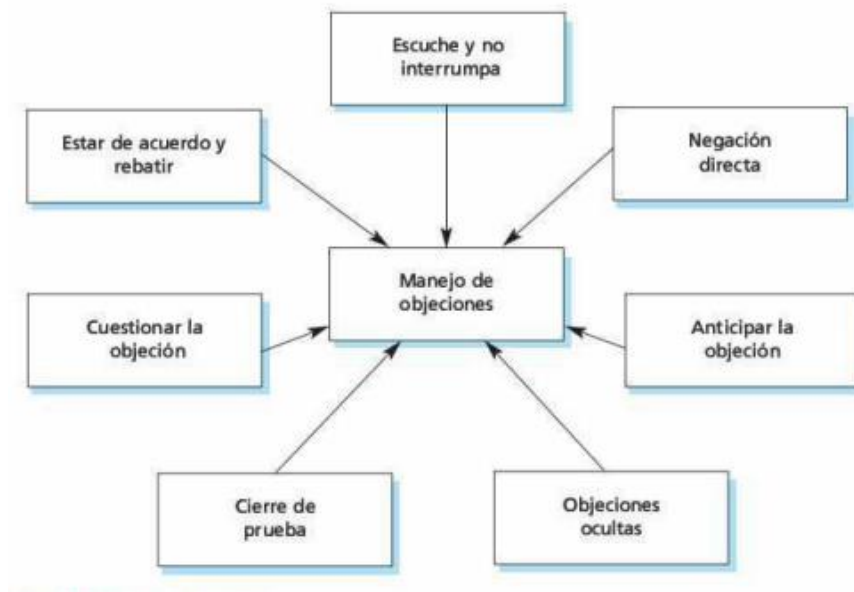


Figura 1.1. (Jobber, David; Lancaster, Geoffrey, 2012, pág. 259)

Las interrupciones niegan al comprador el respeto que merece y pueden llevar a un malentendido sobre la esencia real detrás de la objeción. El enfoque correcto es escuchar con cuidado, atención y respeto.

El comprador apreciará que el ejecutivo de ventas esté tomando el problema con seriedad, y el ejecutivo de ventas ganará al comprender por completo y con claridad la verdadera naturaleza del problema.

#### Estar de acuerdo y debatir

Este enfoque mantiene el respeto que el representante de ventas muestra al comprador. El vendedor primero debe considerar que el argumento del comprador tiene sentido y es razonable, antes de dar un punto de vista alternativo. Así, elimina la aspereza de la objeción y genera un clima de armonía, y no de conflicto.

El uso de la técnica de venta por referencias puede combinarse con el método de estar de acuerdo y rebatir para hacer una réplica poderosa contra la objeción.

#### Negación directa

Este método debe manejarse con mucho cuidado, pues tal vez dé por resultado justo el tipo de antagonismo que el personal de ventas desea evitar. Sin embargo, se puede usar cuando es claro que el comprador busca información de hechos.

#### Cuestionar la objeción

Algunas veces la objeción es tan general que es difícil rebatirla. Por ejemplo, un cliente puede decir que no le gusta la apariencia del producto o que no es de buena calidad. En esta situación el representante de ventas debe cuestionar la naturaleza de la objeción para aclarar el problema específico. Algunas veces esto permite que una objeción mayor se reduzca a una que es manejable con facilidad.

Otro beneficio de cuestionar las objeciones radica en tratar de explicar la naturaleza exacta de las objeciones de los compradores, quienes pueden darse cuenta de que en realidad son bastante triviales.

## Anticipar la objeción

Con este método el representante de ventas no solo anticipa una objeción y planea cómo rebatirla, sino que incluye la objeción como parte de su presentación de ventas.

Existen dos ventajas al hacer esto. Primero, el momento de la objeción está controlado por el personal de ventas. En consecuencia, es posible hacer un plan para que la objeción surja en el momento más apropiado para manejarla con efectividad. Segundo, como la plantea el representante de ventas, el comprador no está en una posición en la cual, habiendo planteado un problema, siente que debe defenderse.

Sin embargo, el peligro al usar este método es que el representante de ventas puede resaltar un problema que no se le ha ocurrido al comprador. Se usa con más frecuencia cuando el representante de ventas se enfrenta con la misma objeción una y otra vez.

Quizá los compradores continuamente plantean que el representante trabaja para una de las compañías más pequeñas en la industria. El representante puede anular la objeción de la siguiente manera: "Mi compañía es más pequeña que la mayoría en la industria, esto significa que respondemos más rápido a las necesidades de nuestros clientes y tratamos con mayor intensidad de aseguramos de que estén contentos".

## Convertir la objeción en un cierre de pruebas

Un cierre de prueba ocurre cuando el ejecutivo de ventas intenta concluir la venta sin perjudicar la oportunidad de continuar con el proceso de ventas con ese comprador, en caso de que se niegue a comprometerse

La habilidad de un ejecutivo de ventas para convertir la objeción en un cierre de prueba depende del momento perfecto y de mucho sentido común. En general, se intentará después de que el proceso de venta esté avanzado y el ejecutivo de ventas juzga que solo queda un objetivo.

Cuando se manejan objeciones, el ejecutivo de ventas debe recordar que una discusión acalorada nunca termina en una venta: los clientes compran a sus amigos, no a sus enemigos.

## Objeciones ocultas

No todos los prospectos establecen sus objeciones. Quizá prefieran no decirlas, porque objetar podría ser causa de ofensa y prolongar la interacción de ventas. Este tipo de personas creen que mantener una actitud amistosa con el ejecutivo de ventas y al final de la interacción decir que "lo pensarán" es una mejor técnica para no comprar.

La respuesta correcta del ejecutivo de ventas ante las objeciones ocultas es hacer preguntas, en un intento por descubrir su naturaleza. Si un ejecutivo de ventas cree que un comprador no quiere revelar sus objeciones verdaderas, debe preguntar cosas como:

1. ¿Hay algo hasta ahora de lo que no esté seguro?
2. ¿Está pensando en algo en especial?
3. ¿Qué puedo hacer para convencerlo?

Descubrir las objeciones ocultas es crucial para una venta exitosa porque para convencer a alguien es necesario saber de qué necesita estar convencido. No obstante, con los compradores poco comunicativos esto es difícil.

Como último recurso, el representante de ventas quizá necesite "adivinar" qué piensa el comprador renuente, sugerir un aspecto que crea que es la causa del problema y preguntar algo como: "No creo que esté muy convencido del mejor desempeño de nuestro producto, ¿cierto?". (Jobber, David; Lancaster, Geoffrey, 2012, págs. 258-262)

## 1.5. Negociación

Los grandes negociadores son capaces de encontrar un equilibrio entre las partes y garantizar los beneficios para el negocio y los clientes (que no son un agente externo, sino el centro de la vida de tu empresa). (Torres, Blog Hubspot, 2021)

En algunas situaciones, la persona o el equipo de ventas tienen cierto grado de discreción respecto a los términos de la venta. La negociación, entonces, entra en el proceso de venta. Los vendedores negocian el precio, los términos de crédito, los tiempos de entrega, los valores de intercambio y otros aspectos comerciales de la transacción comercial. El trato al que se llegue dependerá del equilibrio de poder y las habilidades de negociación de las respectivas partes.



Comenzar en un nivel alto, pero ser realista

Existen varias buenas razones para abrir el proceso en una posición alta. Primero, el comprador puede estar de acuerdo. Segundo, queda espacio para la negociación. Un comprador tiene expectativas de concesiones por parte del vendedor a cambio de la compra. Esta situación prevalece en el mercado de autos.

Es poco usual que un representante no reduzca el precio anunciado en una compra de contado. Cuando se considera qué tan alto llegar, el factor limitante debe ser mantenerse dentro de las expectativas realistas del comprador; de otra manera quizá no esté dispuesto del todo a hablar con el vendedor.

Intento de intercambio de una concesión por otra

Algunas veces es necesario hacer una concesión solo para asegurar la venta. Es posible que un comprador diga que está dispuesto a comprar si el vendedor baja el precio \$100, por ejemplo. Si el vendedor ha dejado espacio para negociar, esto es perfectamente aceptable.

Sin embargo, en otras circunstancias, en especial cuando el vendedor tiene cierto grado de poder por su capacidad de cumplir los requerimientos del comprador mejor de lo que lo hace la competencia, el vendedor tal vez pueda intercambiar concesiones con el comprador. Una manera sencilla de lograrlo es mediante la técnica de "si..., entonces".

1. "Si está dispuesto a recoger estos bienes en nuestras instalaciones, entonces yo estoy preparado para reducir \$10 al precio de compra".
2. "Si está dispuesto a hacer su pago antes de 28 días, entonces yo podría ofrecerle un descuento del 2.5 por ciento".

Esta valiosa herramienta está disponible para el negociador ya que promueve el movimiento hacia un acuerdo mientras asegura que las propuestas para dar algo al comprador se compensen con una concesión a cambio.

En la etapa de preparación es sensato evaluar las concesiones posibles tomando en cuenta sus costos y valores, no solo para el vendedor sino también para el comprador. En el ejemplo anterior, los costos de entrega para el vendedor pueden ser mucho más altos que los costos de recolección para el comprador.

Por lo tanto, el efecto neto de la propuesta es que el representante de ventas ofrezca un beneficio al comprador con muy bajo costo para el vendedor.

Implementar las habilidades de comportamiento

Graham reporta sobre un estudio realizado por el Huthwaite Research Group acerca de la efectividad de la negociación. Al comparar a negociadores hábiles y efectivos con sus contrapartes, los investigadores identificaron un conjunto de habilidades de comportamiento asociadas con el éxito en la negociación.

Esas habilidades son:

1. Hacer muchas preguntas: Las preguntas buscan información (el conocimiento es poder) e identifican los sentimientos del comprador.
2. Usar comportamiento etiquetado: Esto anuncia el comportamiento que está a punto de usarse.
3. Pero no etiquete el desacuerdo: Una manera de asegurar que su argumento no reciba la atención justa es anunciar antes a la otra parte que va a contradecir su argumento.
4. Mantener claridad probando la comprensión y resumiendo: Probar la comprensión es una actitud que busca identificar si una contribución anterior fue entendida o no. Resumir es un comportamiento que restablece de manera breve el contenido de la conversación previa.
5. Exprese sus sentimientos: Al contrario de lo que se cree comúnmente, los negociadores hábiles no son jugadores de póker.
6. Evitar la contrapropuesta: Esta es una propuesta de cualquier tipo que sigue a una propuesta dada por la otra parte, sin antes demostrar que se toma en cuenta su propuesta. La contrapropuesta suele ser como el botón de apagado.
7. Evitar el uso de irritadores: Estos son comportamientos que probablemente molesten a la otra parte, ya sea mediante el autoelogio o la condescendencia.
8. No diluya sus argumentos: El sentido común sugiere que presentar muchos argumentos en favor de la propuesta es la manera correcta de obtener aceptación.

El problema es que cuantos más puntos se presenten, habrá mayor tendencia a que estos se debiliten. Esto evita el riesgo de que los argumentos débiles diluyan el poder de los fuertes. Además de estas habilidades de comportamiento, Buskirk y Buskirk (1995) sugieren uno más:

9. Evitar personalizar la discusión: Las negociaciones nunca deben ser personales. Los negociadores nunca deben afirmar "está diciendo una ridiculez" o "su predo es demasiado bajo".

#### Técnicas de negociación del comprador

Los compradores también cuentan con varias técnicas empleadas en las negociaciones. Los vendedores deben tener en mente su existencia, pues algunas veces su efecto es devastador. Kennedy, Benson y Macmillan describen algunas técnicas diseñadas para debilitar la posición de un negociador de ventas confiado.

Primero, el enfoque del revólver implica a un comprador que dice: "A menos que de inmediato esté de acuerdo en reducir el predo en 20%, tendremos que buscar a otro proveedor". En cierto sentido, se trata de la técnica de "si, ... entonces" esgrimida ahora contra el vendedor, solo que en este contexto las consecuencias son más serias.

La respuesta correcta depende del resultado de la evaluación del equilibrio de poder realizada durante la preparación. Si de hecho el comprador tiene varias opciones, las cuales ofrecen el mismo tipo de beneficios que el producto del vendedor, entonces, tal vez este tenga que ceder. Si el producto del vendedor ofrece ventajas claras sobre la competencia, el representante de ventas quizá pueda resistir el desafío.

Una segunda táctica usada por los compradores es la técnica de "vende barato, el futuro se ve brillante" que podría resumirse como: "No podemos pretender que nuestra oferta ¡gualle su precio, pero la compensación real para usted se presentará como más ventas en el futuro".

Esta puede ser una afirmación genuina, pues el propio objetivo del vendedor es obtener una posición determinada en el negocio del comprador. Otras veces solo es una táctica para obtener la máxima concesión de precio del vendedor. Si la posición del vendedor es razonablemente fuerte, debe pedir detalles específicos y alentar a que se firmen compromisos.

¡Una técnica final se conoce como el “Arca de Noé” porque es tan antigua como ella! El comprador dice, dando golpecitos con el dedo en la mesa: "Tendrá que ofrecer mucho mejores términos de precio. Tengo cotizaciones de sus competidores que son mucho más bajas".

La respuesta del vendedor dependerá de su nivel de confianza. El representante de ventas quizá piense que el comprador alardea y pedirá ver las cotizaciones, o tomará la iniciativa al suponer que el comprador desea que justifique el precio, o si mantiene la idea de éxitos anteriores, quizá diga: "Entonces, le sugiero que acepte alguna de ellas".

## **1.6. Cierre de ventas**

"En las ventas, la etapa de cierre es determinante y elegir las palabras adecuadas para cerrar un negocio es fundamental. Este momento es, probablemente, el veredicto final para determinar si tus esfuerzos dieron frutos o no."

El cierre de una venta es la acción que marca el final del proceso de ventas. Después de que el prospecto conoce la propuesta de valor, las características del producto o servicio y escucha los argumentos a favor del representante de ventas, es momento de que se convierta en cliente, es decir, que realice la compra.

No siempre es sencillo lograr el cierre de una venta. Es por eso que se espera que los esfuerzos de los profesionales de las ventas generen las mejores tasas de cierre posibles, y se han desarrollado infinidad de técnicas a lo largo de los años. (Rodríguez, 2022)

Las habilidades y técnicas analizadas hasta ahora no son en sí suficientes para el éxito continuo en las ventas. Es necesario un ingrediente final para completar la mezcla: la habilidad para cerrar la venta.

Algunos representantes de ventas creen que una presentación efectiva debe llevar al comprador a pedir el producto, sin que el vendedor tenga que cerrar la venta. Esto llega a ocurrir, pero es más común que el ejecutivo de ventas tenga que tomar la iniciativa.

Esto se debe a que sin importar qué tan bien el vendedor identifique las necesidades del comprador, presente los beneficios correspondientes y supere las objeciones, es probable que todavía exista alguna duda en la mente del comprador. Esta duda se puede manifestar en el deseo de retrasar la decisión.

Sin embargo, la verdad llana es que si el comprador retrasa la compra es igualmente probable que al final le compre a la competencia. Mientras que el vendedor está ahí, tiene ventaja sobre la competencia; así, parte del trabajo del ejecutivo de ventas es intentar cerrar la venta.

¿Por qué entonces algunos vendedores están poco dispuestos a cerrar la venta? El problema está en el hecho de que la mayoría de las personas temen el rechazo. Cerrar la venta requiere que el comprador diga sí o no. Algunas veces será no, y el representante de ventas se sentirá rechazado. Evitar cerrar la venta no da como resultado más ventas, solo que el rechazo es menos evidente. Así, lo más importante es no tener temor de cerrar. Aceptar el hecho de que es inevitable que algunos compradores respondan negativamente, pero tener confianza de que le comprarán más que en el caso de no cerrar la venta.

Una consideración importante es el tiempo. Una regla general es intentar cerrar la venta cuando el comprador muestra mucho interés o una intención clara de comprar el producto. Entonces, el representante de ventas debe buscar las señales de compra y responder de acuerdo con ellas. Es poco probable que las intenciones de compra se fortalezcan continuamente durante la presentación. Es más factible que aumenten y disminuyan durante el progreso de la presentación (véase la figura 1.2.). La situación real se refleja en una serie de picos y valles.

Un ejemplo explicará por qué. Cuando un representante de ventas habla sobre un beneficio importante que, justamente, satisface las necesidades del cliente, el nivel de las intenciones de compra se eleva.

Sin embargo, tal vez el comprador a continuación se ocupe de un problema que disminuye el nivel, o quizá surjan dudas en la mente del comprador sobre si lo que se asegura del producto está completamente justificado. Eso ocasiona que las intenciones de compra se reduzcan, solo para volver a aumentar cuando el ejecutivo de ventas supera las objeciones o justifica lo que asegura.

*Figura Nivel de las interacciones de compras del cliente durante la presentación de ventas*

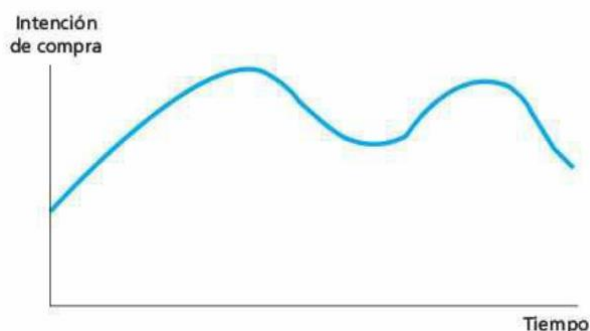


Figura 1.2. (Jobber, David; Lancaster, Geoffrey, 2012, pág. 266)

En teoría, el ejecutivo de ventas debe intentar cerrar en un pico. En la práctica, juzgar cuándo cerrar es difícil. El comprador quizás esté fingiendo desinterés y durante la entrevista se pueden esperar varios picos. ¿Qué pico debe elegirse para hacer el cierre? Parte de la respuesta está en la experiencia. El representante experimentado sabe de manera intuitiva si las intenciones son suficientemente favorables para que valga la pena un cierre.

Además, si la identificación de la necesidad y el problema es adecuada, el representante de ventas tendrá al menos una regla general para cuándo cerrar, que casi siempre es después de hacer corresponder todos los beneficios del producto con las necesidades del cliente; en teoría, las intenciones deben estar en el punto máximo en ese momento.

Sin embargo, no todos los compradores se ajustan al plan teórico y el representante de ventas debe estar preparado para cerrar, incluso si la presentación de ventas planeada está incompleta. En este caso puede emplearse el método de usar el cierre de prueba. Esta técnica incluye solicitar la orden, de manera que si el momento es prematuro la presentación podrá continuar con una interrupción mínima.

Tal vez en la presentación, pronto el cliente diga "sí, eso es justo lo que estoy buscando", a lo cual el representante de ventas responderá "bien, ¿cuándo cree que le gustaría recibir el producto?".

Incluso si el comprador dice que todavía no se ha decidido, el representante de ventas puede continuar con la presentación o hacer una pregunta al cliente, dependiendo de qué sea más adecuado para la situación.

*Figura Cierre de ventas*

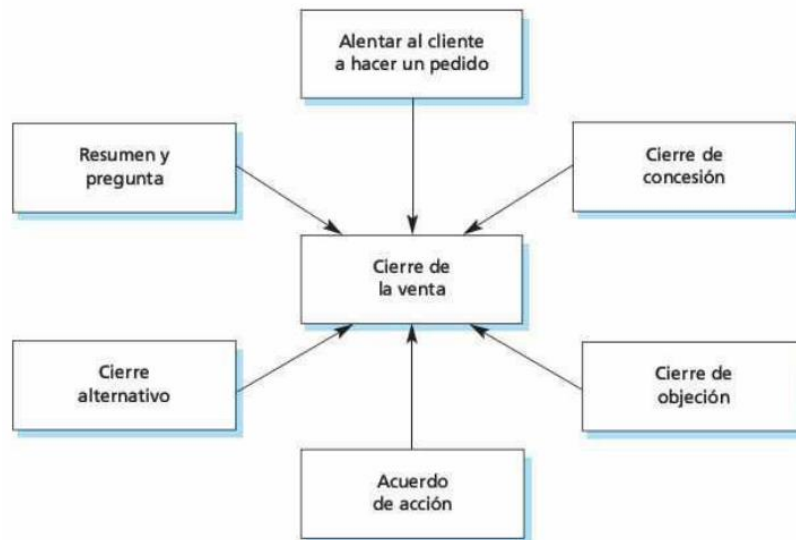


Figura 1.3. (Jobber, David; Lancaster, Geoffrey, 2012, pág. 267)

Durante la entrevista de ventas llegará un momento en el que el representante ha discutido todos los beneficios del producto y contestado todas las preguntas del cliente. Es claro que llegó el momento de la decisión; el comprador está entusiasmado, pero todavía duda. Existen varias técnicas para cerrar que puede usar el ejecutivo de ventas (véase la figura 1.3). Sencillamente dar pie a que el cliente haga un pedido.

La técnica más sencilla implica, directamente, alentar al cliente a hacer un pedido:

¿Le reservo uno?

¿Le gustaría comprarlo?

¿Lo quiere?

La clave al usar esta técnica es guardar silencio después de dar pie a que el cliente haga el pedido. El ejecutivo de ventas hace una pregunta cerrada que implica una respuesta de sí o no. Romper el silencio de manera efectiva deja libre al comprador.

Olvidará la primera pregunta y responderá al último comentario del representante de ventas.

Resumir y luego alternar al cliente a hacer el pedido

Esta técnica permite al ejecutivo de ventas recordar al comprador los puntos más importantes en el argumento de ventas, de manera que implica que el momento de la decisión ha llegado y que comprar es la extensión natural del procedimiento.

Cierre de la concesión

Esta técnica de cierre supone que el comprador está dispuesto a comprar, pero falta determinar el color (que puede ser rojo o azul), si la entrega debe ser el martes o el viernes, si el pago será en efectivo o a crédito, etcétera. En esas circunstancias el ejecutivo de ventas plantea dos opciones y el acuerdo de cualquiera de ellas cierra la venta.

1. ¿Querría el rojo o el azul?
2. ¿Quiere que se lo entreguen el martes o el viernes?

Muchos representantes de ventas han usado esta técnica durante largo tiempo, por lo que debe usarse con cuidado, en especial con compradores profesionales que con seguridad ya se han enfrentado a ella muchas veces y saben con exactitud lo que está haciendo el vendedor.

Cierre de la objeción

Antes en el presente capítulo ya se mencionó de forma breve esta técnica de cierre. Se trata del uso de una objeción como estímulo para comprar. El ejecutivo de ventas que está convencido de que la objeción es el obstáculo más importante para la venta puede obtener el compromiso del comprador si dice: "Si lo convengo de que este modelo es el más económico en su clase, ¿lo compraría?".

Una respuesta positiva del comprador y la referencia a una comparación estadística objetiva del vendedor, de hecho, sellaría la venta.



## Acuerdo de acción

En algunas situaciones es inadecuado intentar cerrar la venta. Para muchos bienes industriales el ciclo de ventas es largo y un representante de ventas que intenta cerrar en las primeras reuniones quizás ocasione una molestia.

Una característica útil en el ejecutivo de ventas es la persistencia. Tomar la decisión de gastar grandes cantidades de dinero no es fácil. En la mayoría de las situaciones de ventas, ningún producto es mejor que el de los competidores en todos los criterios de evaluación. Esto significa que el representante de ventas de todos esos productos tiene cierta oportunidad de éxito.

Una vez que se acuerda la venta, el representante debe seguir las reglas. Primero, nunca debe mostrar emociones. No importa lo que signifique la venta y el gusto que sienta, debe permanecer calmado y profesional.

Habrán muchas oportunidades después para la euforia. Segundo, debe irse lo más pronto posible. Cuánto más se quede, mayor es la oportunidad de que el comprador cambie de opinión y cancele la orden. (Jobber, David; Lancaster, Geoffrey, 2012, págs. 265-269)

### **1.7. Seguimiento**

Dominar el seguimiento de ventas es una habilidad fundamental para tu negocio; sin embargo, muchos no hacen el seguimiento suficiente.

El 80% de las ventas requieren una media de cinco seguimientos para cerrar el trato. Sin embargo, el 44 % de los representantes de ventas hace el seguimiento de un cliente potencial solo una vez antes de darse por vencido. Después de cuatro seguimientos, el 94% de los vendedores se han dado por vencidos.

El 92% de los representantes de ventas se dan por vencidos después de la cuarta llamada, sin embargo, el 80% de los prospectos dicen que sí en la quinta interacción. Esta etapa final en el proceso de ventas es necesaria para asegurar que el cliente esté satisfecho con la compra, y no hayan surgido problemas con factores como entrega, instalación, uso del producto y capacitación.

La resistencia sobre el seguimiento es comprensible. Los vendedores son muy conscientes de que su profesión puede tener la reputación de ser prepotente o agresiva. No querrás que te vean molesto o que no captas la indirecta, por lo que simplemente dejas de hacer el seguimiento.

Sin embargo, ¿sabes cuál es la razón número uno por la que un cliente potencial no se comunica contigo? No es porque no estén interesados, es porque están ocupados. Los tomadores de decisiones tienen muchas prioridades y muchas demandas diferentes de su tiempo. Según Harvard Business Review, los profesionales tienen en promedio más de 200 correos electrónicos en su bandeja de entrada en cualquier momento. (Ventas, 2022)

Los ejecutivos de ventas pueden retrasar la llamada o visita de seguimiento porque su resultado no es un pedido inmediato. Sin embargo, para la mayoría de las compañías, el negocio repetido es la marca del éxito y la llamada de seguimiento tiene un papel importante al mostrar que el personal de ventas realmente se interesa por el cliente y no solo por hacer una venta.

La llamada de seguimiento también se usa para brindar seguridad de que la compra fue la correcta. Como hemos visto, muchos clientes sufren de disonancia cognoscitiva, que es la ansiedad por saber que hicieron la elección correcta.

Los avances tecnológicos han cambiado la forma de dar seguimiento. En el pasado se hacía con una llamada telefónica, una carta de agradecimiento al cliente por su compra y preguntando si el producto correspondía a sus expectativas, o con una visita "de pasada" para ver si había algún problema. Hoy es frecuente enviar un correo electrónico, en particular, en situaciones de negocio a negocio (B2B). Los correos electrónicos son rápidos y eficientes para llegar al cliente, y permiten una respuesta rápida si surgen dificultades.

Los sitios de Internet también se usan para recordar a los compradores sobre los recursos de apoyo posteriores a la venta, y los representantes pueden mantener un diálogo abierto con los compradores a través de los boletines informativos en línea.

Las compañías como Dell y Xerox permiten a sus clientes conectarse en un sitio de la Web seguro para rastrear el estado de sus pedidos, ordenar productos en línea o pagar facturas. (Jobber, David; Lancaster, Geoffrey, 2012, pág. 269)

## Capítulo dos: selección y capacitación de vendedores.

Al intentar reclutar y seleccionar a un nuevo representante de ventas, los gerentes de ventas se encuentran en un rol que no es muy habitual. En lugar de ser vendedores, por esta vez adoptan el rol de compradores. Es crucial que esta transición se realice de manera efectiva porque el éxito futuro de la fuerza de ventas depende de la introducción de personal de alto calibre. Existen varios hechos que resaltan la importancia de una efectiva selección de la fuerza de ventas:

1. Existe una amplia variedad en la efectividad de los representantes de ventas. En el estudio comisionado al Institute of Marketing sobre la práctica de la fuerza de ventas, se preguntó lo siguiente a los gerentes de ventas: "Si tuviera que asignar a su vendedor más exitoso al área de ventas de un vendedor promedio, y no hiciera otros cambios, ¿qué incremento en ventas esperaría después de, digamos, dos años?".

El incremento esperado más común sería del 16 al 20%, y una quinta parte de todos los gerentes de ventas dijeron que esperarían un incremento del 30% o más. Debe resaltarse que la comparación se hacía entre el mejor representante de ventas y uno promedio, no entre el mejor y el peor.

Es claro que la calidad de los representantes de ventas reclutados por los gerentes de ventas tiene un efecto sustancial sobre el volumen de negocios de ventas.

2. Los representantes de ventas implican altos costos. Si una compañía decide emplear personal de ventas adicional, el costo será mucho más alto que el salario base (y la comisión). La mayoría de las compañías proporcionan un vehículo si se requiere viajar y también pagarán los viáticos.

Las habilidades especiales necesarias para realizar una venta, en lugar de limitarse a recibir una orden de compra de un cliente, implican que se requiere capacitación. Ninguna compañía deseará incurrir en estos costos para contratar a alguien con un desempeño deficiente.

3. Otros determinantes importantes para el éxito, como capacitación y motivación, son altamente dependientes de las cualidades intrínsecas del reclutado.

Aunque la efectividad de las ventas es mejorable con capacitación, está limitada por la habilidad innata. Igual que sucede en otras actividades en las cuales se requiere habilidad, como practicar golf, fútbol y atletismo, el alcance final de las ventas está asociado fuertemente con las características personales del vendedor.

De manera similar, las técnicas de motivación estimulan al sujeto para lograr más ventas, pero nada más. Mucho dependerá de la motivación innata del individuo para concretar una venta difícil o visitar a otro prospecto en lugar de regresar a su casa. (Jobber, David; Lancaster, Geoffrey, 2012, pág. 382)

## **2.1. Selección de los agentes de ventas**

Contratar a mejores vendedores significa contratar a gente que se ajusta mejor al puesto y que es probable que lo conserve más tiempo. Emplear una evaluación validada de selección redujo de manera significativa la rotación laboral y aumentó los ingresos en diversas empresas, entre ellas:

1. CopyMax y Media 24, cada una de las cuales experimentó una reducción de 32% en su rotación laboral.
2. Association of Financial Planners, que registró un aumento de 27% en sus ingresos al año siguiente, y un aumento de 33% a los dos años, tras cambiar sus herramientas de contratación.

Es común que los empleadores reduzcan la rotación laboral 30% y al mismo tiempo aumenten la productividad 30% al cambiar sus herramientas de selección de personal. Estas reducciones de rotación y aumentos de productividad tienen un efecto enorme en los resultados finales de una empresa.

Como informa Bill Gibson, director de ventas comerciales y de flotillas de GM, su empresa logró aumentar las ventas de 50 mil a 60 mil unidades y al mismo tiempo mejorar la retención del cliente, lo cual se tradujo en un aumento de ingresos de mil millones de dólares.

Sin duda, los empleados son el recurso más valioso de una organización. Fuente: HR Group, 207. (Johnston, Mark; Marshall, Greg, 2009, págs. 275-276)

## **2.2. El proceso de selección de agentes**

Después de que se han determinado los requerimientos que se necesitan en un puesto y se han reclutado algunos candidatos, la tarea final es determinar qué aspirantes cumplen mejor dichos requerimientos y tienen la mayor aptitud para la empresa.

Con el fin de obtener la información necesaria para evaluar a cada posible empleado, las compañías recurren a una combinación de las siguientes herramientas y procedimientos de selección:

1. Solicitudes
2. Entrevistas personales
3. Verificación de referencias
4. Exámenes físicos
5. Tests psicológicos

Investigaciones previas sugieren que, en promedio en todas las ocupaciones, los compuestos de calificaciones de las pruebas psicológicas son los que tienen la mayor validez predictiva del desempeño futuro de un posible empleado, mientras que las evaluaciones basadas en las entrevistas personales tienen un potencial predictivo más bajo.

En otras palabras, las calificaciones de pruebas tienen las correlaciones más altas con el desempeño posterior de los candidatos y explican alrededor de 28% de la variación en el desempeño posterior del personal contratado. Las calificaciones basadas en las entrevistas personales explican sólo alrededor de 2% de su variación. Por la capacidad de las pruebas psicológicas para predecir mejor el desempeño de ventas, resulta sorprendente que las empresas en realidad se valgan con más frecuencia de las entrevistas personales.

Una encuesta de los procedimientos de selección seguidos por 121 empresas industriales indica que las entrevistas personales se emplean en forma casi universal, mientras que los tests psicológicos han sido la herramienta de selección menos usada, aunque su utilización se reavivó y está en aumento de nuevo.

Sin embargo, las grandes empresas son más concienzudas en el uso de los tests psicológicos —y las descripciones detalladas de puestos— que las empresas pequeñas. (Johnston, Mark; Marshall, Greg, 2009, pág. 290)

### Solicitudes de empleo

Aunque los vendedores profesionales a menudo cuentan con currículos preparados, están en posibilidades de entregar a posibles patrones, muchos expertos en personal creen que una solicitud uniforme de la compañía facilita la evaluación de los solicitantes. Una solicitud de empleo bien diseñada asegura que la misma información se obtenga en la misma forma de todos los candidatos.

El propósito principal de la solicitud es recopilar información sobre las características físicas y la historia personal del aspirante.

Estos formatos suelen incluir preguntas sobre lo siguiente: condición física del candidato, situación familiar, experiencia de negocios, servicio militar, participación en organizaciones sociales e intereses y actividades externas, que se utilizan para revisar requerimientos básicos, como la experiencia educativa.

Una segunda función del formato de solicitud es ayudar a los gerentes a prepararse para las entrevistas personales con los candidatos. A menudo, las respuestas de un solicitante a preguntas incluidas en la solicitud generan otras preguntas que deben explorarse durante una entrevista.

Un estudio realizado en una empresa farmacéutica encontró que la información contenida en una solicitud común —como el tiempo que el candidato estuvo en sus empleos anteriores y su experiencia de ventas— permitió distinguir a los vendedores que era más probable que se quedaran con la compañía con el paso del tiempo, de aquellos con más posibilidades de renunciar. (Johnston, Mark; Marshall, Greg, 2009, pág. 290)

### Entrevistas personales

Las entrevistas personales les sirven a los gerentes para obtener elementos de juicio de las habilidades mentales y la personalidad del candidato.

Una entrevista permite que un gerente tenga la oportunidad de evaluar las habilidades de comunicación, la inteligencia, la sociabilidad, la energía, la empatía, la ambición y otros rasgos que están relacionados con los requerimientos del puesto.

Diferentes gerentes utilizan enfoques distintos en las entrevistas para lograr estos objetivos. Sin embargo, es posible clasificar todos estos métodos de realizar entrevistas personales en estructurados o no estructurados.

En las entrevistas estructuradas se pide a cada solicitante que responda las mismas preguntas predeterminadas. Este enfoque es particularmente útil cuando el entrevistador no tiene experiencia en la evaluación de candidatos, pues estas preguntas ayudan a guiar la entrevista e incluyen todos los factores pertinentes de las calificaciones del candidato.

Y preguntar los mismos temas a todos los candidatos simplifica la comparación de sus fortalezas y debilidades. Muchas empresas recurren a una evaluación estándar de la entrevista para facilitar estas comparaciones; los entrevistadores califican la respuesta de cada solicitante a cada pregunta junto con sus impresiones generales del candidato.

Una posible debilidad de las entrevistas estructuradas es que el entrevistador muchas veces se sujeta rígidamente a las preguntas preparadas y deja de identificar o sondear las cualidades particulares o fallas de cada candidato. Aun así, en la práctica las entrevistas estructuradas no son tan inflexibles como supone esta crítica. Conforme un gerente gana experiencia como entrevistador, a menudo aprende a hacer preguntas adicionales cuando la respuesta del solicitante es inadecuada, sin interrumpir el flujo de la entrevista.

En el otro extremo del espectro de las técnicas de entrevista está la entrevista no estructurada. Tales entrevistas dejan que el aspirante hable libremente sobre diversos temas. El entrevistador hace sólo unas pocas preguntas para dirigir la conversación hacia temas de interés, como las experiencias de trabajo del solicitante, sus objetivos de carrera y sus actividades externas.

La justificación de este enfoque es que facilita obtener elementos de juicio significativos sobre el carácter y motivaciones del solicitante al permitirle que hable libremente con el mínimo de dirección. Asimismo, el entrevistador tiene la libertad de dedicar más tiempo a los temas en los cuales las respuestas del solicitante son originales o poco usuales.

Una entrevista no estructurada exitosa requiere de entrevistadores con experiencia y habilidades de interpretación. Como no hay un conjunto predeterminado de preguntas, existe el peligro de que el entrevistador descuide algunos temas esenciales. Suele resultar más difícil también comparar las respuestas de dos o más solicitantes. En consecuencia, puesto que la mayoría de los gerentes de ventas de las empresas tienen relativamente poca experiencia como entrevistadores, las entrevistas estructuradas son mucho más comunes para seleccionar nuevos vendedores, que los enfoques no estructurados.

En la entrevista misma, en particular en aquellas que son relativamente no estructuradas, algunos gerentes de ventas utilizan técnicas adicionales para conocer tanto como sea posible sobre el carácter y la actitud del solicitante.

Una de ellas es la entrevista de tensión. El entrevistador pone bajo tensión al solicitante, ya sea mediante el silencio o con el empleo de rudeza; o por medio de sondeos y cuestionamientos constantes y agresivos. La justificación de esta técnica es que le sirve al entrevistador para conocer la forma en que el solicitante responderá y manejará la tensión que suele presentarse en las situaciones de ventas.

Si un solicitante pasa la entrevista cara a cara, a menudo el siguiente paso es la verificación de referencias. Algunos gerentes de ventas cuestionan el valor de las referencias porque “siempre hablan bonito”. Sin embargo, con un poco de habilidad, las verificaciones de referencias se vuelven una valiosa herramienta de selección.

La verificación de referencias permite corroborar la precisión de los hechos informados por el solicitante. Es ingenuo suponer que todo lo que un candidato ha escrito en su currículum o formato de solicitud es cierto.

Se debe verificar la información sobre empleos previos y grados universitarios. Como se vio anteriormente, no siempre la gente dice la verdad en sus currículos (George O’Leary y su solicitud para el puesto de entrenador encargado de fútbol en la University of Notre Dame).

El descubrimiento de datos falsos en la solicitud de un candidato genera cuestionamientos sobre su honestidad, así como de qué es lo que intenta esconder. Las referencias aportan información y opiniones agregadas sobre la aptitud de un solicitante y su desempeño en empleos anteriores.



Llamar a varias referencias y sondearlas de manera profunda consume tiempo y costo, pero también arroja información valiosa y protege contra la comisión de errores costosos en la contratación. (Johnston, Mark; Marshall, Greg, 2009, págs. 291-293)

### Exámenes físicos

Los gerentes deben ser muy cautos al requerir exámenes médicos, en especial si incluyen pruebas específicas para detectar consumo de drogas o el virus del VIH entre los posibles empleados.

De acuerdo con la Americans with Disabilities Act (que se examina con mayor detalle más adelante en este capítulo), ya no es aconsejable emplear un examen físico estándar para todos los puestos. Si se hace, el examen físico debe enfocarse sólo en atributos que estén directamente relacionados con los requerimientos del puesto. En muchos puestos de ventas, enfermedades como la diabetes o la epilepsia, por ejemplo, afectarían poco o nada la capacidad de desempeño del candidato.

Por lo tanto, deben evitarse preguntas relacionadas con tales enfermedades, y debe asegurarse la confidencialidad acerca de cualquier información recopilada para situaciones de emergencia. De acuerdo con las disposiciones de la ley, el examen físico se debe realizar sólo después de haberse realizado la oferta de empleo, y ésta no se puede condicionar a los resultados del examen físico, a menos que en todos los casos los recién contratados para un puesto queden sujetos al mismo examen físico y los resultados funjan como registros médicos confidenciales. (Johnston, Mark; Marshall, Greg, 2009, pág. 293)

### Test

Un conjunto final de herramientas de selección que emplean muchas empresas consiste en tests encaminados a medir las habilidades mentales y rasgos de personalidad del solicitante. Las pruebas más comunes se agrupan en tres tipos: inteligencia, actitud y personalidad.

## Test de inteligencia

Los tests de inteligencia son útiles para determinar si un solicitante tiene suficiente habilidad mental para desempeñar con éxito un puesto. Los gerentes de ventas tienden a creer que éstas son las pruebas más útiles de todas las usualmente empleadas para seleccionar vendedores.

Cuando el puesto que se va a ocupar requiere una competencia especial en una o unas pocas áreas de habilidad mental, es posible utilizar un test de inteligencia especializado para evaluar a los candidatos; los hay para medir velocidad de aprendizaje, facilidad para los números, memoria, razonamiento lógico y habilidad verbal. (Johnston, Mark; Marshall, Greg, 2009, pág. 293)

## Test de aptitud

Los tests de aptitud están diseñados para determinar si un solicitante tiene el interés o la habilidad de realizar ciertas tareas y actividades. Por ejemplo, el Strong Interest Inventory solicita a los candidatos que indiquen si les gustan o disgustan diversas situaciones y actividades.

Esto determina si los intereses de los solicitantes son similares a los de las personas que tienen éxito en diferentes ocupaciones, incluidas las ventas.

Un problema con algunos tests de aptitud, es que, en lugar de medir las habilidades naturales de una persona, miden el nivel actual de habilidad en ciertas tareas. Es posible enseñar o mejorar algunas habilidades necesarias para una venta exitosa mediante un programa de capacitación bien estructurado.

Por lo tanto, rechazar aspirantes porque en la actualidad no tienen las habilidades necesarias, en algunos casos significaría perder personas que muy probablemente se convertirían en vendedores exitosos si se les capacita. (Johnston, Mark; Marshall, Greg, 2009, págs. 293-294)

## Test de personalidad

Muchos tests generales de personalidad evalúan a un individuo en numerosos aspectos. Por ejemplo, el Edwards Personal Preference Schedule —que emplean muchas organizaciones— mide 24 rasgos; entre ellos, sociabilidad, creatividad e independencia.

Sin embargo, tales pruebas contienen muchas preguntas y reúnen información sobre algunos rasgos que carecen de importancia para evaluar a futuros vendedores. Su realización requiere mucho tiempo.

En consecuencia, en años recientes se han elaborado tests de personalidad que se concentran sólo en unos pocos rasgos que se consideran importantes para el éxito futuro de una persona en las ventas.<sup>16</sup> Estas pruebas suelen diseñarse y administrarse por servicios de pruebas individuales. Por ejemplo, Walden Testing tiene una prueba específica para evaluar las habilidades de venta de un individuo. (Johnston, Mark; Marshall, Greg, 2009, pág. 294)

### **2.3. Importancia de adiestrar a los agentes de ventas**

La capacitación de ventas se emprende con el fin de incrementar la productividad, mejorar el estado de ánimo, reducir la rotación de personal, mejorar las relaciones con el cliente y propiciar un manejo más eficiente del tiempo y del territorio.

Incrementar la productividad

Un objetivo de la capacitación de ventas es aportar a los alumnos las habilidades necesarias para que su actuación en ventas contribuya de manera positiva a la empresa.

En un periodo relativamente corto, la capacitación trata de enseñar las habilidades que poseen los miembros más experimentados de la fuerza de ventas.

Con ello se acorta de manera considerable el tiempo que requiere un nuevo vendedor para lograr niveles satisfactorios de productividad.

Sin una capacitación de ventas, los representantes muchas veces no están en condiciones de contestar las preguntas que hacen los clientes, lo que suele llevarlos a la frustración y a un débil estado de ánimo.

Los vendedores que no conocen con certeza los requerimientos de su puesto tienden a estar menos satisfechos con su empleo. La misma evidencia, por el contrario, demuestra que quienes están más conscientes de tal exigencia también están más satisfechos con las actividades de capacitación de ventas que ofrece su compañía.

## Reducir la rotación de personal

Si la capacitación de ventas logra producir un mejor estado de ánimo y mayor satisfacción en el empleo, entonces estos logros deben redundar en una menor rotación de personal.

Es más probable que los vendedores jóvenes e inexpertos se desalienten y renuncien como resultado de no estar bien preparados para la tarea, que sus colegas más experimentados.

## Mejorar las relaciones con el cliente

Un beneficio de la capacitación de ventas que acompaña a una menor rotación de personal es la continuidad en las relaciones con los clientes. Conservar al mismo representante de ventas para que visite a los clientes periódicamente promueve la lealtad de éstos, en especial cuando el vendedor es capaz de manejar sus preguntas, objeciones y quejas.

## Mejorar las habilidades de ventas

Muchas compañías creen que el hecho de mejorar las habilidades básicas de ventas conduce a un mejor desempeño en el campo. Por ejemplo, la administración del tiempo y del territorio es una materia de muchos programas de capacitación de ventas. (Johnston, Mark; Marshall, Greg, 2009, págs. 306-308)

## **2.4 Como capacitar a sus vendedores una guía para la dirección comercial**

La alineación de tus equipos de marketing y de ventas va mucho más allá del Acuerdo de Nivel de Servicio (SLA, por sus siglas en inglés) que debes firmar con cualquier agencia para implementar tus primeras campañas de Inbound Marketing.

En la práctica, la alineación con el Inbound Marketing sucede cuando los vendedores proactivos buscan entender exactamente los objetivos, las actividades, los indicadores y los obstáculos de implementar esta metodología.

Ventas y Marketing tienen mucho que enseñarse mutuamente durante la capacitación. Tener un diálogo, una meta en común y un responsable que los agrupe para trabajar sobre la base de la metodología Inbound hará que todos se sientan mejor en sus puestos de trabajo. (Pérez, 2016)

### El vendedor eficiente

Para capacitar vendedores eficientes lo primero que usted tiene que saber es qué determina el éxito en ventas. El éxito en ventas radica en conocimientos, habilidades y comportamientos.

#### Los 3 conocimientos del vendedor eficiente

1. Conocimiento del comprador y su contexto (su negocio, su vida, sus preocupaciones).
2. Conocimiento de su propia empresa.
3. Del producto o servicio, y de la manera en la cual puede solucionar los problemas de los clientes. (Wald, 2009)

#### Las 4 habilidades del vendedor eficiente

1. Inspirar confianza:

Mostrando consideración y haciendo que el cliente se sienta valorado.

2. El poder de las palabras

Usando un lenguaje claro y comprensible por la inteligencia. Usando un lenguaje positivo, para generar una respuesta positiva.

#### 4. La táctica y la estrategia

Usando su inteligencia para aprovechar sus puntos fuertes. (Wald, 2009)

#### Los 5 comportamientos del vendedor eficiente

1. La habilidad para establecer relaciones
2. La resistencia a la presión
3. La confianza en sí mismo
4. La motivación para vender y para aceptar el rechazo
5. La capacidad de ejercer presión sobre los demás (Wald, 2009)

La formación en ventas siempre debe entenderse como una inversión de la empresa, no como un gasto. Algunos gerentes pueden encontrar que la capacitación cuesta dinero o requiere muchos recursos, pero no sopesan el rendimiento que pueden generar. Primero, piense en el alcance individual.

La formación de los empleados es, ante todo, un proceso de aprendizaje. Cada vendedor tiene un crecimiento personal después de participar en la capacitación de ventas, ya sea a nivel técnico o de comportamiento. El desarrollo personal es de por vida. (Casarotto, 2021)

### 1. Identifica las necesidades del equipo de ventas

La realización de un plan de capacitación de ventas debe tener una razón. Y eso es porque surge de la identificación de las necesidades de aprendizaje del equipo de ventas. Para ello, analiza el proceso de ventas y los datos de desempeño del equipo.

### 2. Conoce el perfil de tu equipo de ventas

La gestión de equipos de ventas también se trata de conocer el perfil de los vendedores.

Además de identificar las necesidades de aprendizaje, es necesario comprender cómo se comporta tu equipo, cuáles son sus motivaciones, dificultades en su vida diaria, sus fuentes de información, entre otras características.

Lo ideal sigue siendo crear un personaje para tu formación, tal y como te indicamos para las estrategias de marketing. Uno de los factores fundamentales a la hora de analizar el perfil de los vendedores es entender que son adultos. Puede parecer obvio, pero el aprendizaje de adultos es bastante diferente al de los niños y adolescentes.

Son autodirigidos, orientados a objetivos, no tienen tiempo que perder y cuentan con una gran cantidad de conocimientos, experiencia y opiniones consolidadas. Entonces, debes lidiar con estas características.

### 3. Define los objetivos de formación en ventas

A partir de la identificación de necesidades y la creación de la persona, definir los objetivos de la formación comercial. Necesitas cumplir algún rol en la planificación del área de ventas y ayudar a lograr los objetivos comerciales generales.

Además de definir objetivos generales, establece metas, plazos e indicadores medibles para evaluar el éxito de la acción. De esta forma, sabrás si has logrado el objetivo.

#### 4. Define el formato de formación

Existen varias opciones de formatos de formación en ventas, entre ellas:

1. curso presencial, dentro o fuera de la empresa;
2. conferencias presenciales;
3. curso online en vivo, con interacciones en equipo;
4. curso en línea grabado;
5. seminarios web;
6. curso mixto;

La elección dependerá de algunos factores, como el perfil del equipo comercial, el tamaño del equipo, el presupuesto y el tiempo disponible. Dependiendo de estos factores, puedes elegir desde una capacitación de una semana en un hotel de lujo hasta un curso en línea con tutoriales.

#### 5. Define quiénes son los instructores

Es habitual invitar a instructores o empresas de formación in company para impartir cursos o charlas. Aportan la experiencia y visión del mercado externo a la empresa, lo cual es importante para eliminar los “vicios” del equipo interno. Sin embargo, también es interesante invitar a empleados de la empresa a formar al equipo.

#### 6. Desarrolla materiales de aprendizaje

Después de pensar en el formato de capacitación en ventas, desarrolla los materiales de aprendizaje. Puedes incluir presentaciones, videos, audios, libros o libros electrónicos, libros de trabajo y otros materiales complementarios.

#### 7. Implementar las actividades

En este punto ya has realizado la planificación de la formación de ventas y ya tienes los puntos principales definidos.

Ahora es el momento de implementar tu plan de capacitación de ventas. Una de las principales acciones en esta etapa es la difusión de la formación a los comerciales. Haz esto con anticipación, para que puedas organizar tu horario y terminar tus actividades a tiempo.

Utiliza los canales de comunicación oficiales de la empresa para evitar ruidos en la información.

## 8. Evaluar y optimizar la formación en ventas

Después de implementar las actividades, evalúa los resultados de la capacitación en ventas. Al finalizar el curso, se puede hacer una encuesta de satisfacción a los participantes, para que evalúen las clases, los instructores, la duración de la capacitación, entre otros factores. (Casarotto, 2021)

### Logística de la capacitación

#### 1. Momentos

Planifique los momentos de formación en el contexto de su plan anual de acción comercial. Un curso debe ubicarse antes de una operación comercial importante o en un período de calma, es decir, de baja intensidad comercial.

#### 2. Duración

Evite los cursos de una sola jornada, salvo para temas técnicos. Diseñe módulos de dos o tres días de duración.

#### 3. Lugar

- a) Tenga en cuenta cuatro criterios para elegir el lugar:
- b) Aislamiento (“inmersión”)
- c) Respeto a la imagen de la empresa
- d) Residencial o no residencial
- e) Costos



#### 4. Condiciones del lugar

Infórmese sobre el tamaño de la sala de reuniones, el equipamiento disponible las comodidades (calefacción o refrigeración, iluminación, aislamiento sonoro).

#### 5. Costos

Solicite un detalle exhaustivo del presupuesto del seminario. Agregue los gastos de traslado de los participantes y del conductor del seminario; los honorarios de este último y los gastos pedagógicos adicionales (equipamiento, material de video, documentos, materiales didácticos).

#### Evaluación y seguimiento

##### 1. Quiénes intervienen en la evaluación

Haga que intervengan en la evaluación todos los involucrados: el formador, los participantes, la dirección comercial y el responsable de capacitación.

##### 2. Criterios de evaluación

Enriquecimiento concreto

Calidad de los métodos usados

Calidad de la documentación

Duración y ritmo de la actividad

Marco de la actividad: sala, servicios de gastronomía y hospedaje.

Intereses de formación complementaria

##### 3. Métodos de evaluación

Cuestionarios individuales.

Escalas de calificación (por criterios)

Evaluación en pequeños grupos y luego síntesis

Libre expresión de los participantes

##### 4. Seguimiento

Después de realizada la evaluación, termine la actividad con una aplicación a la práctica exponiendo el procedimiento de seguimiento elegido. (Wald, 2009)

## **Capítulo tres: Inducción del personal de ventas**

Los programas de inducción ofrecen una excelente herramienta para lograr la ubicación correcta del personal, y en el proceso generar la indispensable mística de equipo. Los empleados que asisten a los programas de inducción aprenden sus funciones de manera más rápida, ya que el nivel de ansiedad desciende de manera notable entre ellos, factor que contribuye en forma definitiva a que los recién llegados se concentren en la labor de aprender las nuevas tareas. (Werther y Davis, 2014, pág. 167)

### **3.1. Metodología para una buena inducción adecuada**

El principal aspecto para recordar acerca de la capacitación y la inducción es que los programas se deben desarrollar con base en las habilidades y la experiencia de los vendedores. Esto implica, en primer lugar, identificar los huecos entre las habilidades de la fuerza de ventas y los objetivos de la firma. Y, en segundo lugar, desarrollar programas para llenar estos huecos.

Los programas de inducción y capacitación en ventas pueden identificar a individuos que se colaron en el proceso de selección, pero que en realidad no son aptos para el trabajo.

No obstante, los programas de inducción por lo común sirven para identificar las habilidades necesarias para la fuerza de ventas y después para desarrollarla.

Básicamente existen dos clases de programas de capacitación. Uno es el programa inicial de capacitación en ventas, que se ha diseñado para el vendedor de reciente contratación. En general, este programa dura de tres a seis meses y es muy completo.

El segundo tipo es el programa continuo de capacitación de ventas, al que a menudo se denomina “capacitación recordatoria”.

Este tipo de programa es para vendedores experimentados y en general es más corto e intensivo en su cobertura de tópicos especializados que el programa inicial.

El enfoque de programas iniciales de capacitación de ventas es más amplio que el de los programas de capacitación de recordatorio, como ya se dijo, debido a que la capacitación inicial debe cubrir todos los aspectos del trabajo de un nuevo vendedor. Se deben incluir elementos básicos en el programa:

1. Conocimiento de la empresa.
2. Conocimiento del producto.
3. Conocimiento de los competidores.
4. Conocimiento de la industria en general.
5. Conocimiento de los clientes.
6. Conocimiento del mercado.
7. Conocimiento del proceso de venta

#### Programa de integración

Es un programa formal e intensivo de entrenamiento inicial destinado a los nuevos miembros de la organización, para familiarizarlos con el lenguaje usual de la organización, los usos y costumbres internos (cultura organizacional), la estructura de la organización (áreas o departamentos), principales productos y servicios, misión de la organización y los objetivos organizacionales, etc.

El programa de integración busca que el nuevo participante asimile de manera intensiva y rápida, en situación real o de laboratorio, la cultura de la organización y se comporte de ahí en adelante como miembro que viste definitivamente la camiseta de la organización.

En algunas organizaciones, los programas de integración son totalmente desarrollados por el órgano de entrenamiento, mientras que en otras son coordinados por el órgano de entrenamiento y ejecutados por gerentes de línea en los diversos aspectos abordados, estos programas pueden durar de uno a cinco días.

Si el nuevo miembro ocupa una posición destacada, en niveles de gerencia o de dirección, el programa de integración puede tardar meses y abarcar una agenda que programa su permanencia en las diversas áreas o departamentos de la organización. (Chiavenato, 2002, pág. 62)

Se requiere dar una inducción a los nuevos vendedores o mezclarlos con suavidad en la organización de ventas. En el proceso de inducción se incluye una explicación de las responsabilidades del puesto y las expectativas administrativas, presentación a sus compañeros de trabajo, así como ayuda para que se ajusten social y psicológicamente a la organización y, algunas veces, también a la comunidad.

Tradicionalmente, la capacitación y la capacitación de repaso de los vendedores se ha enfocado principalmente a técnicas de ventas, sin embargo, las empresas más progresistas tratan de ampliar la perspectiva de sus vendedores al mezclar los conceptos de ventas y marketing con la capacitación de ventas.

Una vez que se completa el proceso de reclutamiento y selección, se debe integrar a la persona a la organización. La inducción adecuada del recluta a las prácticas, procedimientos y filosofía, así como a los aspectos sociales de la compañía, es crucial para lograr un rendimiento sobre la gran inversión que se hizo durante el proceso de reclutamiento y selección.

El desarrollo eficaz de habilidades de ventas, la adopción de valores organizacionales y de comportamientos adecuados para un rol y la adaptación al grupo de trabajo y a sus normas puede influir en la motivación del recluta, la satisfacción en el trabajo y el desempeño con un gran número de mujeres y minorías que se ha incorporado al lugar de trabajo en un nivel de vendedores de primer ingreso, el proceso de socialización toma un papel cada vez más crítico en el éxito futuro de la empresa. (Anderson, et al., 1995)

#### Capacitación introductoria

Después de completar exitosamente los procesos de reclutamiento y selección, el nuevo empleado tiene ciertas nociones acerca de la filosofía y naturaleza corporativas de la empresa y la naturaleza del puesto de ventas.

Algunas compañías preparan un manual de recursos humanos detallado que se refiere a la historia de la compañía, a la línea de productos, a la organización, a las descripciones de puesto y a varios paquetes de compensación y beneficios.

Los nuevos reclutas deben presentarse primero en la oficina matriz o regional para que se les pueda informar en forma adecuada acerca del puesto, los procedimientos de la compañía, las políticas y otros aspectos similares. También se debe alentar a los reclutas a hacer preguntas sobre la información en el manual de recursos humanos y otros materiales que se les proporcionan antes de presentarse al trabajo.

Mientras se encuentra en la oficina matriz, se debe exponer al nuevo empleado de ventas a las operaciones reales de la empresa. Los miembros de recursos humanos, el personal de capacitación de ventas o el gerente de ventas deben explicar los procedimientos de pago de nómina, el manejo de la cuenta de gastos, los procedimientos y políticas de oficina y las prácticas de rutina, tales como el uso de estacionamientos y de las instalaciones para comer. (Anderson, et al., 1995)

### Inducción profesional

La inducción profesional hace hincapié en las políticas y procedimientos que se espera que el empleado observe, en el conocimiento de las personas con quienes va a alternar y en subrayar los objetivos y metas que se espera que logre. Al contrario de lo que ocurre en el proceso de orientación local de muchos empleados de bajo nivel, que puede durar sólo unas horas o un máximo de dos o tres días, el de un empleado a nivel internacional puede durar semanas, o incluso meses.

Es común dar al empleado varias semanas de plazo antes de que asuma totalmente sus responsabilidades. Aunque la orientación previa a la transferencia es muy importante, la orientación local, posterior a la transferencia, también es de muy alto valor. (Werther y Davis, 2014)

### Contenido y responsabilidad de la inducción

Los programas formales de inducción suelen ser responsabilidad del departamento de capital humano, así como del supervisor directo del empleado.

Este enfoque dual —o de objetivos múltiples— se utiliza con frecuencia porque los temas cubiertos se insertan en dos categorías: los de interés general para todos los empleados, y los de interés específico, dirigidos en especial a los trabajadores de determinados puestos o departamentos. (Werther y Davis, 2014, pág. 168)

## Oportunidades y errores

Con frecuencia, los aspectos más débiles del programa de inducción se originan en el supervisor directo del empleado. Incluso en los casos en que el departamento de capital humano ha diseñado un programa eficaz, es posible que la capacitación no sea la deseable. Es posible que los supervisores tengan problemas más urgentes, o que desde su punto de vista todo luzca tan familiar que no amerite explicaciones.

Un recurso complementario de gran utilidad consiste en asignar al recién llegado a uno de los compañeros de trabajo para que lo guíe. En este sistema, el compañero puede llevar a cabo las presentaciones, responder a sus preguntas, acompañarlo a la hora de las comidas, etc. Una ventaja de esta técnica es que el empleado de nuevo ingreso puede adquirir experiencias directas.

La técnica de hacer que un compañero de trabajo acompañe al recién llegado es solo un complemento de la labor de inducción del supervisor. Si éste sustituye su inducción personal por la que proporciona el empleado, pierde una excelente oportunidad de establecer una comunicación abierta con su nuevo colaborador.

Además del peligro siempre real de que la inducción del supervisor sea débil, existen otras dificultades potenciales que tanto el departamento de capital humano como él mismo debe considerar para que el programa de inducción obtenga éxito:

1. Evite abrumar al recién llegado con información excesiva.
2. Un nivel elevado de formularios y cuestionarios puede ser contraproducente.
3. Resulta negativo empezar con la parte desagradable de la labor.
4. Nunca debe pedirse al empleado de ingreso reciente que realice labores para las que no está preparado y en las que existe la clara posibilidad de fracasar (como ocurriría en el caso de un técnico en aparatos de aire acondicionado al cual se le solicita que “ayude un poco” en el proceso de instalar varios tornos que acaban de llegar a la planta).

En general, puede afirmarse que el éxito del programa de inducción depende del grado real de preparación que adquiera el nuevo empleado. Así como arrojar a una persona a un río caudaloso para que aprenda a nadar constituye una acción innecesaria y peligrosa, sumergir al recién llegado en su puesto para que “aprenda a nadar nadando” es uno de los mejores caminos al fracaso. (Werther y Davis, 2014, pág. 171)

## Beneficios de los programas de inducción

Los programas de inducción exitosos incluyen procedimientos adecuados de seguimiento, los cuales son necesarios porque los nuevos empleados muchas veces no recuerdan todo lo que se les informó en las primeras sesiones. Sin seguimiento, esas lagunas de su información pueden permanecer constantes. El departamento de capital humano puede utilizar un cuestionario o una entrevista corta en que se pida al nuevo empleado que describa los puntos que a su juicio fueron débiles en el programa de inducción.

Es muy probable que mencione los aspectos que le causaron mayor incertidumbre. Asimismo, el cuestionario de verificación puede utilizarse para ayudar al departamento de personal a identificar las partes fuertes del programa. Aunque éste puede ser eficaz, las entrevistas personales entre empleado y supervisor constituyen la técnica de seguimiento más eficaz. (Werther y Davis, 2014, pág. 171)

### **3.2. Establecimiento de objetivos organizacionales y su relación con los objetivos del departamento de ventas**

Al diseñar los programas de capacitación de ventas, los gerentes de ventas deben recibir la orientación de las metas y de los objetivos corporativos. Un director de comercialización y capacitación de ventas debe identificar las principales preocupaciones en el diseño de un programa de capacitación.

Los aspectos principales son:

- 1) Identificación de la misión de ventas.
- 2) Establecimiento de criterios para los objetivos de la empresa.
- 3) Involucrar activamente a la fuerza de ventas.
- 4) Compartir la información de la organización.
- 5) Establecimiento de objetivos a corto plazo.
- 6) Participación de la fuerza de ventas.
- 7) Control de los objetivos para obtener resultados. (Administración de ventas, s/f, págs. 22-23)

El gerente de ventas debe lograr sus deberes dentro de un esquema mayor de objetivos organizacionales, estrategias de marketing y objetivos de mercado en tanto que monitorea de forma continua el macroámbito y todo aquello público de la compañía (empleados, proveedores, la comunidad financiera, los medios, los accionistas, los grupos especiales de interés, el gobierno y el público en general). (Anderson, et al., 1995, pág. 7)

### Plan y presupuesto de ventas

La planeación es la primera tarea de los gerentes de ventas, porque proporciona la dirección y la estrategia para todas las decisiones y las actividades de la gerencia de ventas. Se hacen planes en cada nivel jerárquico de la compañía. Al nivel del director general, la planeación se orienta principalmente al refinamiento de la misión de la compañía, al establecimiento de las metas y objetivos, al trazo de estrategias generales y al desarrollo de presupuestos totales.

En cambio, incluso en los niveles más altos de administración de ventas, la planeación tiende a ser táctica; los planeadores de ventas se dedican a metas y objetivos trimestrales y anuales, a políticas departamentales y presupuestos. La planeación de los gerentes de ventas de primer nivel por lo general se orienta a actividades mensuales, semanales e incluso diarias.

Sin embargo, no importa el nivel jerárquico en el que se planee, la parte crítica del proceso está en determinar metas y objetivos organizacionales.

Las metas de ventas proporcionan a la fuerza de ventas dirección a largo plazo y un propósito general, en tanto que los objetivos de ventas establecen claramente los resultados que se deben alcanzar dentro de un periodo específico.

Se necesitan fondos para llevar a cabo cualquier plan, así que la preparación del presupuesto es una parte crítica del proceso de planeación. Un presupuesto de ventas es simplemente un plan financiero de los gastos que se requieren para lograr las metas y los objetivos proyectados.

En otras palabras, la preparación de un presupuesto de ventas es el proceso de asignar valores monetarios, a los costos de los diversos componentes del plan.



El propósito del presupuesto es asegurar que los recursos organizacionales se asignen de la forma más eficaz durante el periodo del plan. (Anderson, et al., 1995, pág. 8)

El entrenamiento disciplinario cruzado es otra perspectiva para lograr una sinergia organizacional. Algunas compañías llevan periódicamente a los gerentes de ventas a las oficinas centrales para que reciban capacitación en finanzas y operaciones al igual que en marketing.

Demasiados gerentes que llegan a los niveles más altos nunca tuvieron experiencia gerencial funcional fuera de su área de especialización y con frecuencia tuvieron solamente contacto limitado con sus clientes, que son la razón de ser de cualquier organización. Esos antecedentes especializados pueden nutrir perspectivas muy estrechas en los retos y oportunidades de la compañía. (Anderson, et al., 1995, pág. 25)

#### Gerencia administrativa

De acuerdo con los teóricos de la gerencia administrativa como Fayol, Urwick, Mooney y Reiley, la tarea esencial de los gerentes es dirigir el uso de recursos escasos para lograr los objetivos organizacionales. Los teóricos de la administración gerencial han desarrollado varios principios empíricos útiles:

1. Coordinación: Deben ordenarse todas las actividades para asegurar que todas las áreas funcionales de una organización trabajen hacia una meta en común.
2. Unidad de mando: Los subordinados deben reportar sólo a un superior para evitar confusiones.
3. Unidad de dirección: Los esfuerzos organizacionales deben dirigirse hacia los mismos objetivos.
4. Alcance del control: Existe un número óptimo de subordinados que un gerente individual puede controlar eficazmente.
5. Especialización del trabajo: La división del trabajo en pequeños componentes aumenta la eficiencia y la productividad de los individuos y de la organización.

6. Tramo de control. Una jerarquía de autoridad que identifique los canales de comunicación debe conectar todos los trabajos en una organización de arriba hacia abajo.

Los principios de la gerencia administrativa se emplean ampliamente en las organizaciones contemporáneas, pero se tiende a considerar a los seres humanos como cualquier otro recurso animado o inanimado, como algo a administrarse de forma eficiente, racional y consistente. Los humanos, por supuesto, no se comportan siempre con patrones racionales o consistentes, así que el enfoque mecanicista de la administración gerencial, al igual que el diseño burocrático, tienden a ser de un valor limitado al enfrentarse con la diversidad de los problemas humanos que pueden surgir en una organización de cualquier tamaño o clase. (Anderson, et al., 1995, págs. 168-169)

#### Evolución de los departamentos de ventas

Todas las organizaciones tienen tres funciones. Deben generar y administrar el dinero (finanzas), producir productos o servicios (producción) y venderlos (ventas). La estructura organizacional juega un papel importante en el éxito de las actividades de ventas y marketing (qué tan bien se coordinan y qué tan rápido pueden adaptarse al cambiante ambiente de marketing).

Varios factores pueden influir en las estructuras de los departamentos de marketing y ventas, como la filosofía de alta gerencia y la actitud hacia las funciones de marketing, los objetivos de la compañía, los recursos, la posición competitiva y el ambiente de marketing existente. El propósito general de la organización de marketing es facilitar el logro de los objetivos organizacionales, y debe considerarse cuando se diseñe cualquier organización.

Los departamentos de ventas y marketing han evolucionado a través de cinco etapas y se pueden encontrar departamentos en cada una de estas etapas hoy en día. La primera etapa es el departamento sencillo de ventas. (Anderson, et al., 1995, págs. 177-178)

### **3.3. Conceptualización de la función de ventas, sus herramientas y objetivos**

El primer paso que debe seguir en la organización de la fuerza de ventas es planear cuáles serán los objetivos, las condiciones, las políticas y los controles.

Los objetivos, en forma general pueden ser el establecimiento de una fuerza de ventas y corresponde a la administración, en coordinación con la gerencia general, determinar los más convenientes para la empresa.

En el ejercicio de sus pronósticos y determinación de objetivos y políticas donde la empresa va a estructurar la correcta coordinación que debe existir entre las distintas áreas. Dando como resultado la eficiencia y rapidez necesarias para la ejecución de las operaciones que en la organización deban efectuarse.

La planificación puede ser a largo y corto plazo y, no obstante, puede verse afectada por; nuevos competidores, nuevos productos, escasez de materia prima, aumento de costos, escasez de mano de obra, problemas monetarios, decisiones gubernamentales, sucesos políticos, imprevistos dentro de la misma organización, etc.

Los objetivos y planes pueden responder a enfoques muy conservadores o ambiciosos y de cada director de ventas y de su experiencia depende la decisión de elegir entre estas dos opciones o bien utilizar un enfoque medio.

La determinación de políticas tiene por objeto fundamental establecer los lineamientos que el vendedor debe seguir en el desarrollo de su actividad. (Administración de ventas, s/f, pág. 23)

#### **Organización por función de ventas**

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

De estos a su vez se deriva la existencia de Cuentas Clave, con las cuales se procede asignando la cuenta, creando una división para la cuenta y finalmente también puede asignarse toda una fuerza de ventas independiente para el tratamiento y contacto de las cuentas.

La elección del mejor método dependerá siempre del análisis y valoración de las ventajas y desventajas de su uso. Cuando exista la decisión de la Gerencia de contratar agentes externos su decisión será valorada en base a 4 ítems:

1. Criterio Económico
2. Control
3. Costos
4. Flexibilidad Estratégica

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

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

1. El tamaño del departamento de ventas Determinado por el número de personas que lo conforman, por lo que deben considerarse que a mayor número mayor control.
2. El tamaño del mercado Ubicación geográfica que incluye concentración y dispersión de los clientes en la zona territorial.
3. La composición de la cartera de productos Depende del tipo y cantidad de productos.
4. El tipo de clientes Existe posibilidad que el cliente requiera un trato diferenciado o especializado.
5. El canal de distribución Finalmente el canal de distribución que esté determinado en la empresa es un decisor importante para elegir la estructura del departamento de ventas. (Acosta; et al., 2018, págs. 16-17)

Con mucha frecuencia, distintos tipos de tareas de ventas requieren que el vendedor posea también distintas habilidades y capacidades.

Por lo tanto, en ciertas circunstancias, sería lógico recurrir al enfoque de la organización por función de ventas, de modo que diferentes vendedores se especialicen en desempeñar distintas funciones de ventas.

Como es muy probable que la empresa asigne a sus vendedores más competentes, experimentados y “brillantes” a la fuerza de ventas de las cuentas nuevas, estos mismos clientes nuevos podrían objetar el tener que pasar del vendedor que ganó su favor a otro que funge como vendedor de mantenimiento.

La gerencia también tendría dificultad para coordinar las funciones de desarrollo y de conservación, debido a los sentimientos de rivalidad y celos que llegarán a surgir entre las dos fuerzas de ventas.

Muchas empresas de productos industriales, No obstante, emplean con frecuencia y éxito otra forma de especialización funcional: la de los “vendedores desarrollistas”, que son los encargados de ayudar al desarrollo de productos nuevos y sus primeras ventas.

Los desarrollistas especializados generalmente realizan investigaciones de mercado, ayudan al departamento de investigación y desarrollo, así como al de ingeniería de la empresa, y venden los productos nuevos cuando son desarrollados. Estos especialistas muchas veces forman parte del departamento de investigación y desarrollo de la empresa, en lugar de pertenecer a la fuerza de ventas regular.

Además, ayudan a asegurar el éxito de los productos nuevos, particularmente cuando tienen experiencia y conocen las operaciones y las necesidades de los clientes, así como las capacidades técnicas y productivas de su propia empresa. (Johnston, Mark; Marshall, Greg, 2009, pág. 113)

#### **3.4. Importancia de la función de venta para la organización en el contexto nacional e internacional.**

Como es de suponerse el objetivo de la inducción y la capacitación de ventas es aumentar es aumentar las utilidades.

Al hacerlo, la administración también espera mejorar las relaciones con los clientes, reducir la rotación de la fuerza de ventas, aumentar las ganancias por representantes de ventas y alcanzar un mejor control de la fuerza de ventas.

Los beneficios inmediatos de la capacitación de ventas son un desarrollo más rápido de la fuerza de ventas, mayor claridad de los roles, papeles que se desempeñan y mayor satisfacción.

La capacitación de la fuerza de ventas muestra y enseña la manera más fácil de planear, vender, servir a los clientes e instaurar los procedimientos de la empresa. Así, los programas de capacitación de ventas desarrollan vendedores eficaces con mayor rapidez que lo que sucedería si no se contaría con programas de capacitación.

Los programas de capacitación de ventas definitivamente pueden mejorar la fuerza de ventas y ayudar a una organización a alcanzar sus objetivos. La importancia de la inducción de personal de ventas beneficia en:

1. Desarrollo más rápido.
2. Mayor satisfacción del trabajo.
3. Mayor control de la fuerza de ventas.
4. Mejores relaciones con los clientes.
5. Menor rotación.
6. Incremento de ventas.
7. Mayores utilidades a la compañía. (Administración de ventas, s/f, pág. 24)

La importancia de integrar las ventas a otras funciones del negocio

En retrospectiva, cabe afirmar que la función de ventas operó como entidad autónoma durante muchos años. En realidad, la fuerza de ventas tenía un halo de misterio para el resto de la organización. Sea por el carácter disperso de la mayoría de las fuerzas de ventas o quizá por la imagen de renegados de los vendedores como individualistas, las ventas eran un asunto aparte y, con franqueza, a nadie parecía importarles.

La disposición de diversos departamentos dentro de empresas de ventas de clase mundial para crear vínculos con los líderes de ventas, específicamente con el fin de trabajar en iniciativas comunes, parece resultado directo del avance en la construcción de una cultura pensada en los clientes.

Los gerentes y los contribuyentes individuales de toda la empresa comienzan a apreciar el valor de sus contribuciones a partir de su efecto en los clientes internos y externos.

Cuando un objetivo externo común se convierte en el foco de atención, los problemas de política interna se dejan de lado para “enlazar” los esfuerzos de todas las partes que enfrentan un “enemigo” común, como la insatisfacción de un cliente o la competencia.

El constante cambio de dirección de la atención hacia la meta externa de satisfacer a los clientes y vencer a los competidores crea un entusiasmo y proyecta un impulso que suelen minimizar los problemas más arraigados.

Además, reconocer e incluso recompensar a los elementos que amplían las metas de la empresa tiende a fusionar los costos funcionales que se presentan en la mayor parte de las compañías “tradicionales”.

Las fronteras entre funciones se desvanecen conforme las iniciativas adquieren un carácter colaborador desde que arrancan hasta que se concretan, en lugar de conformarse como una serie de resultados secuenciales administrados de forma separada dentro de cada función.

“Equipo” es ahora un adjetivo que forma parte de los valores básicos de la organización completa, y no se trata sólo de una apariencia políticamente correcta. En resumen, las fuerzas de ventas importantes ya no se consideran a sí mismas entidades autosuficientes que cuentan con todas sus funciones de apoyo al interior.

Sus ejecutivos de ventas redujeron con toda intención su alcance para concentrarse en lo que hacen mejor: agregar valor para el cliente mediante sus interacciones personales. Marketing, TI, recursos humanos y otros departamentos corporativos son más capaces en su área de experiencia, y se les convoca a apoyar a ventas de formas importantes.

Mientras más se estreche la integración de ventas a otras partes de la organización, más ventajas tendrán para mejorar su propio desempeño. (Johnston, Mark; Marshall, Greg, 2009, págs. 65-66)

Contribución de la función de ventas

Durante todo el proceso de planeación deben identificarse los cursos de acción alternativos y tomarse decisiones en cuanto a cuál de estas alternativas es la más adecuada. Las medidas de planeación de contingencia como estas implican identificar las alternativas y elegir entre ellas; esto requiere información oportuna y precisa.

Un papel esencial de la función de ventas en el proceso de planeación es proporcionar dicha información. Esto se aclara si examinamos algunas etapas del proceso de planeación, donde la función de ventas puede hacer una contribución valiosa.

1. Análisis de la situación actual del mercado.
2. Determinación del potencial de ventas y pronóstico de ventas.
3. Generación y selección de estrategias.
4. Presupuesto, implementación y control

La proximidad de la función de ventas con el mercado coloca a la empresa en una posición única para contribuir al análisis de la situación actual de mercado que enfrenta. En particular, es frecuente que el área de ventas esté en un buen lugar para contribuir al análisis de las necesidades de los clientes y de las tendencias en el comportamiento de compra.

El gerente de ventas también puede hacer una contribución valiosa en términos del conocimiento de los competidores y su posición en el mercado.

Este rol como informantes de los gerentes de ventas no debe ignorarse porque, a través de la fuerza de ventas, los ejecutivos de esta área están equipados de manera ideal para brindar información precisa y actualizada basada en la retroalimentación de los clientes. (Jobber, David; Lancaster, Geoffrey, 2012, págs. 60-61)

#### Función de ventas personales

En la función de ventas personales están ocurriendo cambios importantes. Las compañías reducen el tamaño de sus fuerzas de ventas como respuesta a la creciente concentración de los compradores, la tendencia hacia la compra centralizada y el reconocimiento de los altos costos de mantener dicha fuerza. Este último factor ha impulsado una orientación hacia el telemarketing.

Sin embargo, el cambio más significativo quizá sea que cada vez es más importante vender y administrar las cuentas clave, como resultado de la creciente concentración del poder de compra en un menor número de personas.

En la actualidad, las compañías con frecuencia encuentran que más del 70% de las ventas se deben a clientes clave.



Ellos requieren un tratamiento especial, ya que incluso la pérdida de uno de ellos afectaría de manera importante las ventas y las ganancias de un proveedor.

Anteriormente, el arreglo habitual era que la fuerza de ventas se hacía responsable de vender a compañías solo dentro de su territorio geográfico. Conforme los compradores demandaban servicio de mayor calidad y costos más bajos, algunas compañías comenzaron a asignar a un solo representante para administrar y desarrollar algunas cuentas.

Incluso los proveedores también parecían ganar, como muestra la investigación de Homburg, Workman y Jensen (2000); la actividad de administrar las cuentas clave da como resultado un mejor desempeño del proveedor. (Jobber, David; Lancaster, Geoffrey, 2012, pág. 280)

Lancaster y Reynolds, al describir el papel ampliado del ejecutivo de ventas moderno, sugieren algunas actividades que se convierten en responsabilidad de la función de ventas: servicio, prospección, reunión de información, comunicación y asignación.

Algunos puntos de vista de este papel ampliado se han extendido a lo que ahora se ve como un panorama moderno de las tácticas de la venta por relaciones. (Jobber, David; Lancaster, Geoffrey, 2012, pág. 316)

## Capítulo cuatro: *Compensación*

Los sistemas de incentivos establecen estímulos basados en el desempeño y no en la antigüedad o en las horas que se haya laborado. En psicología aplicada se definen los incentivos como los objetos, sucesos o condiciones que incitan a la acción. En el campo de la administración de capital humano, constituyen una serie de estímulos, no necesariamente financieros, enfocados en el logro de determinadas metas.

Por definición, los incentivos se consideran orientados hacia el futuro: hacia logros que se espera que el personal alcance en determinado momento. Se pueden conceder a un grupo, pero con más frecuencia se otorgan sobre bases individuales. (Werther y Davis, 2014, pág. 262)

### **4.1. La importancia de los planes de compensación financiera**

A pesar del menosprecio de que es objeto por parte de algunos investigadores, la compensación monetaria constituye una de las maneras más directas y menos ambiguas de comunicarse con los vendedores acerca de su desempeño.

Los planes de compensación de ventas pueden ser el "timón" que le permite a la administración orientar las actividades de los vendedores. La compensación de la fuerza de ventas es con mucho el componente más importante de los costos directos de ventas.

En industrias como la construcción, por ejemplo, la compensación puede ser tan alta como el 91 % del total de los gastos de ventas. Si bien la compensación cambia mucho en distintas industrias, en promedio representa aproximadamente 79% de los costos de ventas, donde los viajes y los gastos de representación representan cerca del 11% Los desembolsos para automóviles cerca del 10%. (Anderson, et al., 1995)

Existen tres métodos básicos de compensación financiera:

1. Salario directo. La persona recibe una cantidad fija de dinero a intervalos fijos, tales como una semana o un mes.
2. Sólo comisión. La persona recibe una cantidad que se modifica de acuerdo con los resultados, por lo general ventas o utilidades.

3. Combinación. La persona recibe una mezcla de salario, comisión y/o bono. De acuerdo con la situación, cualquiera de los métodos anteriores puede ser adecuado. (Anderson, et al., 1995, págs. 410-411)

Al investigar el efecto de los diversos planes de compensación en las ganancias de la empresa, Damon identificó varios tipos de vendedores. Existen unos que son:

- a) Criaturas de hábitos. Intentan conservar su estándar de vida al ganar una cantidad predeterminada de dinero.
- b) Individuos orientados a las metas. Prefieren el reconocimiento como gente de logros por parte de sus compañeros y sus superiores y tienden a estar orientados por su cuota de ventas, donde el dinero sirve principalmente como un producto derivado del logro.
- c) Satis/actores. Se desempeñan lo suficientemente bien como para mantener sus trabajos.
- d) Negociadores. Asignan su tiempo de acuerdo con una proporción determinada personalmente de trabajo y tiempo libre a la que no afectan las oportunidades de mayores ganancias Individuos orientados por el dinero. Buscan maximizar sus ganancias. Estas personas pueden sacrificar sus relaciones familiares, sus placeres personales e incluso su salud para aumentar sus ingresos.

El gerente de ventas debe identificar estos tipos básicos de vendedores y distribución un paquete de compensaciones que maximice el total de los esfuerzos de la fuerza de ventas.

El desarrollo de un plan de compensaciones que satisfaga a todos los vendedores es casi imposible. La investigación indica que no existe el plan perfecto para cualquier organización o industria. Entonces, quizás lo mejor que se puede esperar es desarrollar un plan que satisfaga a la mayor parte de la fuerza de ventas sin enajenar por completo al resto.

Si la gente no se encuentra satisfecha con un plan de compensaciones, ¿por qué no lo cambian? Existen varias razones para esa falta de acción:

1. El plan se encuentra enclavado en la tradición de la industria.

2. A menudo se dificulta asignar los créditos cuando varios vendedores, oficinas de ventas o departamentos participan en la venta.
3. Existen complejas consideraciones financieras o de la línea de productos.
4. Es posible que exista una falla para reconocer que un plan adecuado de compensaciones puede mejorar los beneficios.
5. Los gerentes de ventas pueden temer que el nuevo plan sea peor que el actual. Sin embargo, muchas empresas cambian sus planes de compensaciones. Además, las Compañías nuevas deben idear planes de compensaciones antes de contratar a sus vendedores. Cuando se desarrollan nuevos planes o se corrigen los existentes, debe seguirse un proceso lógico. En la siguiente sección se analiza un enfoque propuesto. (Anderson, et al., 1995, págs. 410-412)

#### **4.2. Desarrollo del plan de compensaciones**

Existen siete pasos claros en el proceso de desarrollar un plan de compensaciones:

1. Preparar las descripciones de puestos.
2. Establecer objetivos específicos.
3. Determinar los niveles generales de compensación.
4. Desarrollar una mezcla de compensaciones.
5. Probar el plan anticipadamente.
6. Administrar el plan.
7. Evaluar el plan.

Si cualquiera de estos pasos se omite o se ejecuta en forma deficiente, existen pocas esperanzas de que el plan de compensaciones sea tan eficaz como debe serlo para motivar a la fuerza de ventas. (Anderson, et al., 1995, págs. 412-413)

Preparación de las descripciones de puestos.

Se requieren descripciones de puestos detalladas y significativas antes de que un plan de compensaciones se pueda desarrollar en forma adecuada. Se requiere definir las responsabilidades y criterios de desempleo para cada puesto de ventas.

Estas descripciones de puestos deben compararse en forma sistemática con otras posiciones de ventas en términos de su importancia para la organización. Trabajos que poseen un valor aproximado se asignan a un grado o nivel particular.

Lo común es que las posiciones de ventas se modifiquen en los niveles tanto vertical como horizontal. Los puestos verticales pueden ser aprendiz de vendedor, representante de ventas y representante ejecutivo de ventas. Los puestos horizontales pueden ser vendedor misionario o común. Cada puesto, tanto en la escala vertical como en la horizontal, requiere una descripción independiente del puesto para asignar un salario mínimo de inicio y otro máximo, lo que a menudo se determina por las encuestas de lo que otras organizaciones están pagando. (Anderson, et al., 1995, pág. 413)

Establecimiento de objetivos específicos.

Los planes de compensación se han diseñado para alcanzar determinados objetivos organizacionales; por ejemplo, para mejorar la participación del mercado, para aumentar los márgenes de utilidad, para introducir nuevos productos o servicios, para ganar nuevas cuentas o para reducir los costos de ventas.

Resulta sorprendente que un "número extraordinario de empresas estadounidenses utilicen planes de compensación que sean inconsistentes con sus objetivos de marketing", de acuerdo con los resultados de una encuesta de reciente publicación. Cuarenta y ocho por ciento de las empresas que se sometieron a la encuesta informaron que sus planes de compensación se revisan anualmente, incluso cuando sus metas y objetivos corporativos permanezcan iguales durante varios años.

En realidad, más del 50% de las empresas encuestadas expresaron esta dificultad. Debido a la diversidad de las situaciones y los objetivos de marketing entre las organizaciones, se utiliza entre las industrias una amplia variedad de planes de compensación, que van de lo simplista a lo complejo.

Sin importar la complejidad del plan, resulta importante para la moral de la fuerza de ventas que los representantes de ventas puedan calcular sus propias ganancias esperadas en un periodo determinado para facilitar su planeación financiera personal. (Anderson, et al., 1995, págs. 413-414)

Determinación de los niveles generales de compensación.

En general se conviene en que las empresas y las industrias con niveles promedio bajos de compensaciones tienden a experimentar elevadas tasas de rotación. Por lo tanto, es necesario que el nivel general de compensaciones sea lo suficientemente competitivo como para atraer y conservar a los vendedores competentes. Varios factores determinan el nivel básico de paga para una fuerza de ventas. Los más importantes son:

1. Las habilidades, la experiencia y la educación necesarios para desempeñar el trabajo con éxito.
2. El nivel de ingresos para trabajos comparables en la empresa.
3. El nivel de ingresos para trabajos comparables en la industria (esto es, en el ambiente competitivo).

La importancia de cada uno de estos factores cambiará en cada situación. Un enfoque para establecer niveles generales de paga para las posiciones de ventas es asignar valores numéricos a cada requerimiento de trabajo. (Anderson, et al., 1995, pág. 415)

#### **4.3. Ventajas y desventajas de los diversos métodos de compensación**

En las siguientes páginas se repasan las ventajas y desventajas de diversos métodos de compensación bajo condiciones cambiantes del mercado y diferentes objetivos de ventas.

Solamente el sueldo

A pesar de que los reclutas de ventas con frecuencia reclamarán que el nivel de compensaciones es mucho más importante para ellos que el método de compensaciones, muchos rechazarán cualquier plan que origine grandes variaciones en sus ingresos.

Estas personas orientadas a la seguridad prefieren un sueldo base o una cuenta de anticipos para poder depender de algún ingreso regular para satisfacer sus gastos básicos de vida. Esto se vuelve incluso más importante cuando las ventas son poco frecuentes y de temporada. (Anderson, et al., 1995, pág. 421)

Utilizar solamente el sueldo es más adecuado en las siguientes situaciones:

1. Situaciones de venta en equipo. Varias personas, por ejemplo, un vendedor coordinador, un ingeniero técnico, un representante de servicio de marketing y un miembro de la administración de marketing, cooperan como equipo para hacer una venta.
2. Largos periodos de negociación. Es posible que se requiera un año o más para hacer una venta compleja de un sistema de productos y servicios. Esto puede también aplicarse a artículos entonces, tales como las ventas de aviones privados.
3. Situaciones promociona/es mixtas. La publicidad en ocasiones desempeña un papel vital en las ventas y la relación entre los esfuerzos de un vendedor y la publicidad puede ser difícil de evaluar. Esta situación también se aplicaría a las fuerzas de ventas "internas externas".
4. Periodos de aprendizaje. Durante el primer año, el sueldo por lo general debe atraer a los nuevos reclutas a las ventas y compensar al aprendiz al menos hasta que las comisiones sean lo suficientemente grandes como para proporcionar un estándar de vida adecuado.
5. Misiones de ventas. Éstos son trabajos no relacionados con las ventas, tales como desarrollar buena voluntad entre los clientes al proporcionarles asesoría, servicio y ayuda en la comercialización (establecer exhibiciones o desarrollar anuncios publicitarios locales).
6. Condiciones especiales. Entre las actividades especiales se cuenta la introducción de una nueva línea de productos, la apertura de nuevos territorios, la visita de nuevas cuentas de clientes o la venta en condiciones poco usuales del mercado. (Anderson, et al., 1995, págs. 421-422)

En Xerox Corporation se espera que los gerentes de distrito conozcan cualquier situación poco usual del mercado para poder ajustar el plan de compensaciones del personal de la fuerza de ventas.

Este plan se ofrece al personal de ventas para evitar la inestabilidad de los ingresos y para promover la satisfacción con el plan de compensaciones en general.

Adicionalmente, Xerox Corporation conduce evaluaciones trimestrales de sus planes de compensaciones para garantizar respuestas oportunas a las necesidades de la fuerza de ventas y para supervisar cualquier cambio en el ambiente.

Como las ganancias en un método de sólo sueldo son independientes de cualquier medida de productividad tal como ventas, utilidades, visitas de ventas o presentaciones, este método proporciona al vendedor la seguridad de un ingreso fijo.

Desde el punto de vista de la administración, la principal ventaja de este plan es que las actividades del vendedor pueden dirigir hacia los objetivos de la empresa. Muchas empresas exitosas pagan a sus vendedores de esta forma.

En general, una orientación profesional y técnica, y no de marketing, se encuentra bajo el sistema de valores de la empresa. Por esta razón, los planes de este tipo se han extendido mucho en las industrias aeroespacial, petrolera y química, donde el servicio y las habilidades de ingeniería resultan especialmente importantes para los clientes. En estas industrias, los vendedores tienen más probabilidades de considerarse consultores o ingenieros y a menudo no llevan siquiera el título de "representantes de ventas". Bajo un plan de sólo sueldo, la alta productividad se puede recompensar con aumentos anuales en el sueldo. (Anderson, et al., 1995, pág. 422)

En general, este método tiene las siguientes ventajas y desventajas:

#### Ventajas

1. Proporciona seguridad a los vendedores, puesto que saben que sus gastos básicos de vida estarán cubiertos.
2. Ayuda a desarrollar un sentido de lealtad hacia la empresa.
3. Aumenta la flexibilidad en las asignaciones territoriales puesto que es menos probable que los vendedores se apeguen a determinados clientes y territorios de ventas.
4. Proporciona un mayor grado de control sobre las actividades de los vendedores.
5. Permite la rápida adaptación de los esfuerzos de la fuerza de ventas a las demandas cambiantes del mercado y a los objetivos de la empresa
6. Resulta sencillo de administrar.

#### Desventajas.

1. No suministra incentivos financieros para poner esfuerzos adicionales.



2. Puede aumentar los costos de venta puesto que los salarios continúan cuando las ventas no se realizan.
3. A menudo conduce a inequidades en los ingresos, puesto que los vendedores menos productivos tienden a recibir mayor paga que la que corresponde y los más productivos reciben menos.
4. Conduce a un desempeño adecuado, pero no superior. (Anderson, et al., 1995, págs. 422-423)

Solamente comisión.

Los planes de solamente comisión proporcionan fuertes incentivos más que seguridad, y tienden a resultar en un aumento en la productividad y en los niveles de ganancias para los vendedores que lo que sucede con los planes de salario y comisiones en organizaciones similares.

Los planes de solamente comisiones tienen probabilidades de utilizarse en industrias tales como bienes raíces, ventas de muebles, ventas de puerta en puerta o ventas de demostración (como Mary Kay Cosmetics o TuppelWare).

Las comisiones se pagan sólo por logros medibles (generalmente volumen de ventas), por lo que los planes de solamente comisiones ofrecen recompensas y riesgos muy semejantes a los que asumen los empresarios independientes. Cuando se les compensa sólo con comisiones, los vendedores menos productivos renuncian, mientras que, con un salario garantizado, el gerente de ventas por lo general tiene que despedirlos.

La aplicación de los planes de comisiones requiere que el gerente de ventas decida:

1. La base, o unidad, sobre la cual se pagarán las comisiones (ventas en dólares, unidades vendidas o ganancias brutas).
2. La tasa a pagar por unidad (que en general se expresa como un porcentaje de las ventas o una ganancia bruta).
3. El punto en que comienzan las comisiones (después de vender la primera unidad o después de alcanzar una cuota de ventas).
4. El momento en que se pagan las comisiones (cuando se obtiene el pedido, cuando se le embarca o cuando se paga por él). (Anderson, et al., 1995, pág. 423)

#### **4.4. Tendencia de la compensación de ventas**

Recientemente se han dado muchos cambios en lo que se refiere a las compensaciones de los vendedores y se espera que estos cambios continúen durante todos los noventa.

Entre las tendencias recientes en la compensación de ventas se cuentan:

1. Signos de compresión en las compensaciones de ventas.
2. Un incremento en los planes flexibles de compensaciones.
3. Mayor énfasis en la compensación de ventas internacionales. (Anderson, et al., 1995, pág. 428)

Compresión en las compensaciones de ventas.

En los últimos tiempos se ha prestado mucha atención a la variación de los salarios en distintas industrias. No todos los vendedores son iguales. Cada empresa tiene vendedores estrella e innumerables vendedores promedio. Sin embargo, en una encuesta reciente de más de 120 empresas se concluyó que existen señales definitivas de compresión en las compensaciones de ventas en las empresas de productos industriales y de consumo.

El rango de las compensaciones se ha ido estrechando a medida que los niveles de compensación de los mejores vendedores se acercan más al promedio general.

En la encuesta también se sugirió que mientras las empresas aparentan estar de acuerdo con el pago por desempeño, los niveles de compensaciones para los vendedores se están volviendo más parecidos, más homogéneos, ya sea que el vendedor sea un vendedor estrella o promedio.

El verdadero problema aquí es la manera en que la compresión puede afectar a los mejores vendedores. Los gerentes de ventas deben considerar las implicaciones de esta tendencia y determinar la manera en que puede influir en la motivación de la fuerza de ventas. (Anderson, et al., 1995, págs. 428-429)

Planes flexibles de compensaciones.

Las empresas definitivamente han adoptado planes cada vez más flexibles de compensaciones para sus vendedores. Muchos planes de compensación de ventas fracasan porque no resuelven en forma simultánea las preocupaciones de la fuerza de ventas y los objetivos de negocios de la administración.

En la actualidad, muchas empresas intentan trabajar más con sus vendedores en lo que a compensaciones se refiere y, al mismo tiempo, buscan satisfacer los objetivos de negocios de no incrementar los costos, perder el control y así sucesivamente.

Al ofrecer a los vendedores una opción entre el salario y las mezclas de incentivos, las empresas pueden alcanzar con mayor facilidad sus objetivos de reducir la rotación y mantener la moral elevada. Este enfoque también satisface las necesidades de la fuerza de ventas al ofrecer planes alternativos para diferentes niveles de experiencia y personalidades. (Anderson, et al., 1995, pág. 429)

Compensaciones de las ventas internacionales.

A medida que más empresas estadounidenses se incorporan a los mercados internacionales, se enfrentan a una diversidad de circunstancias que les exigen ajustar sus planes de compensaciones de ventas.

En este caso, se debe dar menor importancia a las actividades no relacionadas con las ventas cuando se desarrolle un plan de compensaciones.

Con diferencias culturales extremas en todo el mundo, las empresas estadounidenses de la actualidad deben evaluar con cuidado la cultura de cada mercado antes de elaborar un plan de compensaciones de ventas para el mismo. (Anderson, et al., 1995, pág. 429)

#### **4.5. Comisión para los gerentes de ventas**

Si bien se ha dado mayor importancia a los métodos de compensación de los vendedores, no se debe pasar por alto el hecho obvio de que los gerentes de ventas se preocupan también por su propia compensación. Como resulta lógico, la compensación del gerente de ventas debe relacionarse muy de cerca con el desempeño de la fuerza de ventas.

En primer lugar, las responsabilidades del gerente de ventas no son únicamente ventas o administración. Cuando son buenos, logran equilibrar estas dos metas diferentes: luchan constantemente por lograr ventas a corto plazo y, sin embargo, deben también cubrir las metas corporativas de largo plazo.

En consecuencia, el desarrollo de un plan de compensaciones del gerente de ventas con base sólo en el desempeño anual de las ventas no será adecuado. En segundo lugar, el diseño de un plan de compensaciones para el gerente de ventas se complica aún más con las expectativas de otras áreas funcionales de la organización.

Por lo tanto, las organizaciones deben considerar una mezcla de las metas orientadas a las ventas y las organizacionales cuando se trate de desarrollar un plan de compensaciones para los gerentes de ventas. (Anderson, et al., 1995, pág. 430)

#### **4.6. Cuentas de gastos y prestaciones**

Las cuentas de gastos les permiten a los representantes de ventas desempeñar las actividades de ventas necesarias, mientras que las prestaciones les dan seguridad personal y satisfacción en el trabajo.

Si bien las asignaciones para gastos y las prestaciones no deben utilizarse como un medio para aumentar los ingresos de los vendedores, a menudo los vendedores las perciben como partes importantes del paquete total de compensaciones. Por lo tanto, resulta adecuado que tanto las cuentas de gastos como las prestaciones se analicen en este capítulo. (Anderson, et al., 1995, pág. 430)

Reconocimiento de la importancia de los gastos de ventas.

Los costos que se relacionan con el apoyo de los vendedores en el campo se han incrementado con rapidez y se espera que esa tendencia continúe hasta bien entrada la década de los noventa.

Las principales categorías de gastos de ventas (distintas de salarios, comisiones y bonos) comprenden las comidas y el entretenimiento, los viajes aéreos, las rentas de automóviles y el alojamiento. Más recientemente, los gerentes de ventas comenzaron a expresar su preocupación respecto a los gastos en automóviles debido a que los costos de los nuevos modelos y del mantenimiento continuo también han incrementado el precio de poner a los vendedores en el camino. (Anderson, et al., 1995)

Para empeorar las cosas, la elevación increíble de los precios de la gasolina a principios de la década de los noventa no sólo aumentó los costos que se relacionan con los autos, sino que también afectó a los que, se derivan de los viajes en avión.

Si bien los costos de ventas se han incrementado, representan gastos necesarios e importantes para que los vendedores puedan desempeñar sus trabajos. De hecho, los gerentes de ventas se conocen porque consideran los gastos de viaje y de entretenimiento como "una herramienta y una maldición".

Las empresas deben continuar elaborando presupuestos para estos gastos, pues a menudo son muy importantes para la imagen de la compañía. Muchas empresas estadounidenses parecen haber encontrado que "los gastos de representación son para el hombre de negocios lo que el fertilizante es para el agricultor... aumenta el rendimiento". (Anderson, et al., 1995, págs. 430-431)

#### **4.7. Plan de compensación para la fuerza de ventas**

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

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

De forma común se utilizan tres tipos de compensaciones:

1. Sueldo Fijo. Se recibe de forma fija mensual o semanal un valor regular por sus servicios.
2. Comisión Directa. Recibe un valor variable en función de las ventas o de las utilidades.
3. Combinación. El colaborador recibe de sueldo una parte fija y otra variable (incentivos, bonos, comisiones). (Acosta; et al., 2018, pág. 35)

Los planes de compensación más comunes aplicados al área de ventas son los detallados a continuación:

Tipos de Compensaciones.

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

1. Criaturas de hábitos.
2. Individuos orientados a las metas.
3. Satisfactores.
4. Los que se ajustan a la situación.
5. Orientados al dinero (Acosta; et al., 2018, págs. 35-36)

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

1. Nivel de las percepciones.
2. Método de pago.
3. Función y naturaleza del pago.

En consonancia con este proceso compensatorio, a más de la definición de la en si misma debe tomar importancia el proceso para llegar a su consecución. Este proceso tiene siete claras etapas que se muestran a continuación. (Acosta; et al., 2018, pág. 36)

#### **4.7.1. Teorías de contenido de la motivación.**

Un plan de motivación surge de la necesidad de conducir el comportamiento de las personas hacia un objetivo común. En el mundo empresarial los trabajadores actúan motivados, ya sea por estímulos económicos (remuneración) como no económicos (reconocimiento).

La motivación se integra en la dinamica de las ventas, puesto que ésta empieza desde que asume sus funciones hasta que cumple su objetivo de ventas volviéndose un ciclo constante. (Acosta; et al., 2018, págs. 36-37)

Factores de motivación del empleado.

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

Teorías del contenido de la Motivación.

1. Teoría de la Jerarquía de Necesidades. Basada en la teoría de Maslow, esta desarrolla una jerarquía de necesidades que motivan sus actuaciones.
2. Teoría ERG. Basadas en que las personas fundamentan sus motivaciones bajo tres aristas: la existencia, afinidad y crecimiento (de sus siglas en inglés).

3. Teoría de las necesidades. Esta teoría se desarrolló por David McClelland, y basa sus motivaciones en tres necesidades.
  - a. Poder.
  - b. Logro.
  - c. Afiliación.
4. Teoría de los dos factores. Esta teoría muestra la motivación como parte de dos factores y se conoce como la teoría de motivación-higiene. La motivación tiene que ver con el puesto y la higiene con la empresa. (Acosta; et al., 2018, pág. 37)

#### **4.7.2. Teoría del proceso de la motivación**

1. Teoría de la Equidad. Existe comparación por parte del trabajador de sus recompensas con otros compañeros.
2. Teoría de la Expectativa. Los empleados se motivan conociendo las consecuencias de sus actuaciones, basado en la expectativa, instrumentalidad y valencia.
3. Teoría de la Atribución. implica motivación por razones de un resultado determinado.
4. Teoría del establecimiento de metas. Las personas se motivan en base al resultado del cumplimiento de las metas trazadas. (Acosta; et al., 2018, pág. 38)

#### **4.7.3. Teoría del reforzamiento de la motivación**

1. Reforzamiento Positivo. Consecuencia agradable en base a un comportamiento deseado.
2. Reforzamiento Negativo. Consecuencias negativas relacionadas a un comportamiento indeseable. (Acosta; et al., 2018, pág. 38)

La motivación tiene dos clasificaciones importantes.

1. Motivación Externa
  - a) Reconocimiento
  - b) Realización personal y profesional

- c) Promociones y ascensos
- d) Nivel de Responsabilidad
- e) Cargo o puesto de trabajo

## 2. Motivación Interna

- a) Conjunto de motivaciones del propio ser humano para alcanzar metas y cumplir objetivos, denominada también automotivación.
- b) Un determinado número de días laborales al año que el empleado puede usar como quiera.
- c) Día libre de mudanza.
- d) Vacaciones adicionales por matrimonio.
- e) Horarios flexibles. Algunas empresas incluso tienen tres horarios distintos para que la persona escoja el que más se ajuste a sus necesidades.
- f) Iniciativas a la medida de las pymes.
- g) Medio día libre por el cumpleaños.
- h) La tarde de un viernes al mes libre.
- i) Dos días de licencia de matrimonio al año.
- j) Fiesta de Halloween.
- k) Días de jeans o atuendo casual.
- l) Regalos para los hijos de los empleados en Navidad.

## 3. Propuestas tradicionales

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

Todos ellas interesantes, creativas y válidas propuestas para generar motivación en el empleado. (Acosta; et al., 2018, págs. 38-39)



## Conclusiones

Definiendo las habilidades personales de ventas por medio del manejo de objeciones, cierre de ventas para la identificación de la necesidad y el problema de clientes potenciales; a lo largo del primer capítulo, se abordó las habilidades que un candidato idóneo debe poseer para llevar a cabo su trabajo de forma eficiente como lo es el pensamiento crítico y la resolución de problemas, habilidades de suma importancia que permiten a los ejecutivos abordar de manera puntual y efectiva las necesidades y problemas de los clientes.

Identificando la selección y capacitación como proceso para la formación de excelentes ejecutivos de venta y una buena dirección comercial; se facilitarán las formas de selección de talento humano para el departamento de ventas y la elaboración del material de capacitación para reforzar las habilidades interpersonales y de comunicación de los ejecutivos de venta, así como también familiarizar a los futuros vendedores con el producto o servicios que ofrece la empresa.

Planteando la inducción del personal de ventas como metodología administrativa y funcional en el área comercial para responder ante el entorno nacional e internacional; se espera que en esta etapa los ejecutivos de venta se ponen al tanto de la cultura organizacional, los objetivos organizacionales, beneficios y reglamentos internos de la empresa.

Determinando la compensación como política comercial para los ejecutivos de ventas; se pretende que las empresas pueden implementar las siguientes: sueldo fijo, comisión directa y combinación, igualmente encontramos los diferentes tipos de vendedores como criaturas de hábitos, individuos orientados a las metas, satisfactores, los que se ajustan a la situación y orientadas al dinero. De estas depende mucho la situación del departamento para implementar el tipo de compensación correcta y que también se ajusten a las necesidades de los agentes.

Analizando la selección, capacitación y compensación como estrategias de atracción de talentos humanos, para la disminución de la rotación de empleados y el buen funcionamiento de la empresa; se entiende que la selección adecuada permite a las empresas encontrar talento humano que requieren los puestos de trabajo en área de ventas, a como expusimos, cada vacante de trabajo es un activo valioso para la empresa.

## Bibliografía

- Acosta; et al. (2018). *La administración de ventas: Conceptos claves en el siglo XXI* (Primera edición ed.). España: Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L. Recuperado el 12 de Junio de 2022
- Anderson, et al. (1995). *Administración de Ventas* (Segunda edición ed.). Mexico: Mc Graw Hill. Recuperado el 24 de mayo de 2022
- Casarotto, C. (7 de Mayo de 2021). *Rock Content*. Recuperado el 04 de octubre de 2022, de Plan de capacitación de ventas: conoce los pasos para capacitar a tus vendedores: <https://rockcontent.com/es/blog/plan-de-capacitacion-de-ventas/>
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano* (Primera edición ed.). Mexico: Mc Graw- Hill. Recuperado el 04 de octubre de 2022
- Fernández, F. (4 de 11 de 2013). *Clavei.es*. Recuperado el 18 de abril de 2022, de Clavei: <https://www.clavei.es/blog/el-proceso-de-venta-y-sus-fases-2-invitation-o-apertura/#:~:text=Fase%20de%20Invitaci%C3%B3n%20o%20Fase%20de%20a%20apertura&text=Esta%20fase%20abarca%20desde%20las,despertar%20la%20atenci%C3%B3n%20del%20cliente.>
- Jobber, David; Lancaster, Geoffrey. (2012). *Administración de ventas* (octava edición ed.). (G. D. Chávez, Ed.) Mexico: Pearson Educación Mexico. Recuperado el 10 de agosto de 2022
- Johnston, Mark; Marshall, Greg. (2009). *Administración de ventas* (Novena edición ed.). Mexico, D.F.: McGRAW-HILL. Recuperado el 02 de octubre de 2022
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing* (11 edición ed.). México: Pearson Educación. Recuperado el 02 de agosto de 2022
- Pérez, A. (22 de febrero de 2016). *Hubspot*. Recuperado el 15 de septiembre de 2022, de Cómo capacitar a tu equipo de ventas para que vendan más y mejor: <https://blog.hubspot.es/marketing/como-capacitar-a-tu-equipo-de-ventas-para-vender-mas>

Rodriguez, J. (17 de mayo de 2022). *Hubspot*. Recuperado el 01 de octubre de 2022, de  
Cómo cerrar una venta: 14 técnicas eficaces y ejemplos:  
<https://blog.hubspot.es/sales/tecnicas-de-cierre-ventas>

sin autor. (sin año). *Administración de ventas* (Sin edición ed.). sin ciudad: sin editorial.  
Recuperado el 01 de octubre de 2022

Torres, D. (25 de noviembre de 2021). *Blog Hubspot*. Recuperado el 20 de mayo de  
2022, de Las 6 técnicas de negociación más eficaces para tus ventas:  
<https://blog.hubspot.es/sales/tecnicas-negociacion>

Wald, A. (2009). *wald web*. Recuperado el 28 de septiembre de 2022, de Cómo capacitar  
a sus vendedores: Una guía para la dirección comercial:  
<http://www.waldweb.com.ar>

Werther, W., y Davis, K. (2014). *Administración de recursos humanos Gestión del capital humano* (Séptima edición ed.). México: The McGraw-Hill Companies, Inc.  
Recuperado el 18 de septiembre de 2022

Palacios, D. (2023, 20 enero). Recuperado el 28 de septiembre de 2022, ¿Tienes las 10  
habilidades de un vendedor exitoso? <https://blog.hubspot.es/sales/vendedor-exitoso>

Ventas, C. C. (2022, 3 marzo). Recuperado el 29 de septiembre de 2022, Cómo brindar  
seguimiento a los clientes potenciales para cerrar más ventas.  
<https://www.linkedin.com/pulse/c%C3%B3mo-brindar-seguimiento-los-clientes-potenciales-m%C3%A1s-curios-ventas-/?originalSubdomain=es>