



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas
Departamento Administración de Empresas

Tema

Ventas

Sub tema

Capacitación, supervisión y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas para la
formulación de un plan de ventas efectivo

Seminario de graduación para optar al título de Licenciado en Mercadotecnia

Autores

Br. Abraham Rene Cruz Umaña

Br. Isaac David Aguirre Mayorga

Tutor

M.A.E José Javier Bermúdez

Managua, Noviembre 2022

Índice

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento.....	iii
Valoración del docente (carta aval).....	v
Resumen	vi
Introducción	1
Justificación	3
Objetivos.....	4
Desarrollo subtema.....	5
Capitulo uno: Dirección de la fuerza de ventas	5
1.1. Desempeño de la fuerza de ventas: una visión general	5
1.2. Determinantes del desempeño de la fuerza de ventas	9
1.3. Comunicación y desempeño de las fuerzas de ventas	15
1.4. Cuotas de ventas.....	16
Capitulo dos: Planeación de ventas	20
2.1. Técnicas y elementos para la planeación de ventas	20
2.2. Diseño e implementación de un plan de ventas	24
2.2.1. Planeación del emprendimiento.....	25
2.2.2. Importancia de la planificación al emprendimiento.....	25
2.2.3. Factores que influyen en la planificación	26
2.2.4. Tipos para que la planificación sea más fácil.....	26
2.3. Análisis del entorno nacional y su relación con socios comerciales	27
2.4. Técnicas para presupuestar las ventas.....	27

Capitulo tres: Supervisión y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas.....	30
3.1. Técnicas de supervisión	30
3.2. La supervisión aplicada a la fuerza de ventas.....	31
3.3. Técnicas de evaluación del personal	32
3.4. Metodología para la evaluación del desempeño de la fuerza de ventas	33
3.5. Evaluación de la fuerza de ventas	35
3.5.1. Proceso de evaluación de la fuerza de ventas.....	35
3.5.2. Propósito de la evaluación.....	36
3.5.3. Establecimiento de estándares de desempeño	37
3.5.4. Recolección de información.....	38
3.5.5. Medidas de desempeño	39
3.5.6. Entrevista de evaluación presentación e interpretación de resultados	40
Capitulo cuatro: Capacitación para las ventas; objetivos, técnicas y evaluación.....	41
4.1. Capacitación militar y éxito en las ventas.....	42
4.2. Aspectos problemáticos de la capacitación para las ventas.....	43
4.3. Objetivos de la capacitación de ventas	45
4.3.1. Incrementar productividad	45
4.3.2. Mejorar el estado de ánimo	46
4.3.3. Reducir la rotación de personal	48
4.3.4. Mejora de las relaciones con el cliente	48
4.3.5. Mejorar las habilidades de ventas.....	50
4.4. Elaboración de programas para capacitación en ventas	50
4.5. Generar Credibilidad para la capacitación en ventas	52
4.6. Capacitación de nuevos vendedores	53
4.7. Capacitación del personal con experiencia en ventas.....	54

4.8. Temas de la capacitación en ventas	56
4.8.1. Conocimiento del producto.	56
4.8.2. Orientación al mercado/ industria	57
4.8.3. Orientación a la compañía.	58
4.8.4. Administración de tiempos y territorios	59
4.8.5. Problemas legales y éticos	62
4.8.6. Tecnología.....	63
4.8.7. Temas de capacitación especializada	63
4.8.8. Métodos de capacitación en ventas	65
4.8.9. Capacitación para el puesto	66
4.8.10. Capacitación en salón de clase	68
4.8.11. Métodos electrónicos de capacitación	69
4.9. Medición de costos y beneficios de la capacitación en ventas	71
Conclusión.....	76
Bibliografía.....	78

Dedicatoria

Primeramente a Dios, mis padres como clave fundamental en mi formación como profesional.

A mis familiares y seres queridos, así como compañeros de curso por la motivación recíproca durante esta larga carrera.

Y en último lugar, pero no menos importante a cada docente que con su aporte de conocimiento colaboraron significativamente para que hoy me encuentre escalando este último peldaño.

Br. Abraham René Cruz Umaña.

Dedicatoria

Dedico este trabajo primeramente a Dios, por las fuerzas necesarias y la sabiduría para poder terminar mis estudios con éxito.

A mis padres quienes me han dado su apoyo consejos y valores que ayudaron al fortalecimiento de mi persona hasta convertirme en un profesional.

Br. Isaac David Aguirre Mayorga.

Agradecimiento

Al finalizar un trabajo tan esperado con tantas ansias es inevitable expresar gratitud con todas aquellas personas que han colaborado lo largo de este desafío en el aporte que han hecho. Por ello es para mí es un verdadero placer utilizar este espacio para ser justo y consecuente con ellos expresándoles mi agradecimiento.

Me veo en la necesidad de agradecer indispensablemente Dios por brindarme las fuerzas mis padres y esposa, por el apoyo incondicional que han brindado hasta el último momento de mi formación. Agradezco también de forma general todo el cuerpo docente que contribuyeron arduamente a la integración y mi formación profesional, su apoyo confianza en el trabajo y su capacidad para guiar las ideas ha sido un aporte invaluable.

Quiero expresar también mi más sincero agradecimiento al M.A.E Javier Bermúdez por su importante aporte en la tutoría y participación activa en el desarrollo de esta investigación.

Br. Abraham René Cruz Umaña.

Agradecimiento

A Dios por permitirme vida y salud hasta este momento de mi vida.

A mis padres por el apoyo incondicional y sus consejos de superación.

A nuestro tutor y docente M.A.E José Javier Bermúdez por compartir sus conocimientos e instruirnos durante nuestro seminario de graduación

Br. Isaac David Aguirre Mayorga.



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 “VENTA” hace constar que los bachilleres: **AGUIRRE MAYORGA ISAAC DAVID, Carnet No. 16-20656-9** y **CRUZ UMAÑA ABRAHAM RENÉ, Carnet No. 14200178**, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **Capacitación, supervisión y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas para la formulación de un plan de ventas efectivo**, obteniendo los bachilleres **AGUIRRE MAYORGA** y el bachiller **CRUZ UMAÑA**, la calificación de **31 (TREINTA Y UNO) PUNTOS respectivamente**.

Dado en la ciudad de Managua a los 28 días del mes de noviembre del año 2022

M.A.E. José Javier Bermúdez
INSTRUCTOR

Resumen

El presente informe de investigación bibliográfico tiene como tema ventas y como subtema capacitación, supervisión y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas para la formulación de un plan de ventas efectivo.

Como objetivo general se pretende determinar la capacitación, supervisión y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas para la formulación de un plan de ventas efectivo.

La teoría de la investigación esta presentada y dividida en cuatro capítulos: capitulo uno: dirección de la fuerza de ventas, capitulo dos: capacitación para las ventas: objetivos, técnicas y evaluación, capitulo tres: supervisión y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas y capitulo cuatro: planeación de ventas.

Según las orientaciones el presente informe documental está basado en cuanto a la normativa de seminario de graduación de la UNAN-Managua y regido a la rúbrica de evaluación según las normas APA sexta edición la cual fue facilitada por nuestro docente y a la misma vez tutor de la UNAN Mangua, el buen desarrollo de la investigación fue obtenida de diferentes fuentes; así como: libros, sitios web y documentos web. Mencionando lo anterior, lo investigado acerca del tema abordado en nuestro seminario de graduación servirá como un medio para obtener conocimiento acerca del tema y como guía para futuras investigaciones.

Introducción

La presente investigación documental tiene como tema general; las ventas y subtema; capacitación, supervisión y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas para la formulación de un plan de ventas efectivo.

Su objetivo general es determinar Capacitación, supervisión y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas para la formulación de un plan de ventas efectivo porque es por medio del correcto desempeño que se logra generar, estimular y mantener la demanda.

Capitulo uno: Contiene como definiciones en temática de dirección de la fuerza de ventas, el desempeño de las mismas dentro de las organizaciones, haciendo mención a las determinantes de desempeño de la fuerza de ventas el reto que presenta las fuerzas de vetas de la empresas y la vitalidad que tiene para los gerentes empresariales comprender las determinantes del desempeño de la fuerza de ventas, lo crucial que es comprende la Comunicación organizacional en la etapa de desempeño de las fuerzas de ventas.

Capitulo dos: : La planeación de ventas como conjunto estratégico para ayudar a los equipos de ventas, en la planificación de un pronóstico de ventas efectivo, las técnicas y elementos de planeación de ventas siendo de las funciones más básicas realizadas por los gerentes, a fin de mejorar la calidad de toma de decisiones y para la elaboración de una correcta planeación, delimita las etapas de la planeación y la implementación de un plan de ventas acorde al entorno nacional de la empresa y sus socios comerciales ante el mercado tan cambiante.

Capitulo Tres: Supervisión y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas, este simplifica la rentabilidad de las compañías al momento de monitorear evaluar y medir el desempeño de la fuerza de ventas, implementación de técnicas de supervisión como parte de proceso de evaluación, la supervisión a la fuerza de ventas los roles y política de los supervisores, las técnicas de evaluación por medio de técnicas descriptivas de valoración, la metodología de la evaluación del desempeño de la fuerza

de ventas por medio de dos tipos de controles como son control forma y control informal a través del análisis de datos que aportan los vendedores, la evaluación de la fuerza de ventas mediante el análisis de las tendencias de ventas y su proceso de evaluación como resultado de la comparación de los objetivos de la fuerza de ventas, las medidas de desempeño y las entrevistas de evaluación e interpretación de los resultados como parte de la monitorización del desempeño de los vendedores.

Capitulo cuatro: En cuanto a la capacitación y el éxito de las ventas, dentro de lo cual implica decisiones muy importantes en cuanto a las habilidades que poseen los vendedores y el beneficio de una correcta capacitación, los aspectos problemáticos de la capacitación de las ventas los desafíos que se le presenta al departamento de recursos humanos, el incremento de la capacidad de reclutar y conservar vendedores, los objetivos de la capacitación de ventas teniendo que es u proceso nada sencillo, no obstante la objetividad de la capacitación e la mejora de la comunicación dentro del equipo de ventas, para el incremento de la productividad e respuesta a los mercados cambiantes, la mejora del estado de ánimo y la reducción de la rotación del personal como parte del enfoque de la cultura organizacional y los costos que conlleva mejora de las relaciones al cliente y de las habilidades de ventas como destrezas de un verdadero estratega, clasificándolos cada uno según su origen, la supervisión que se aplican a la fuerza de ventas.

Justificación

En la presente investigación como aspecto teórico es respaldada por conceptos de diversos autores tales como: Rolph Anderson, Joseph Hair, Alan Bush entre otros, destacando información necesaria para la retroalimentación dentro de las ventas en la capacitación, supervisión y evaluación del desempeño de las fuerzas de ventas para la formulación de un plan de ventas efectivo.

En el aspecto Práctico: Favorecería a las personas investigadoras como a las que buscan enriquecer el conocimiento sobre la administración de ventas a través de esto ellos se podrán orientar para visualizar la forma de atraer nuevos clientes e implementar nuevas técnicas para la capacitación de la fuerza de ventas.

La metodología aplicada tiene como finalidad que este informe documental sirva de aporte a futuras investigaciones en el ramo de ventas, con el objetivo de poseer información que beneficie a estudiantes y público en general que deseen instruirse en el tema o sirva de elementos teóricos para ampliar su investigación de un tema relacionado a lo que es la capacitación a la fuerza de ventas.

Objetivos

Objetivo general

Determinar Capacitación, supervisión y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas para la formulación de un plan de ventas efectivo

Objetivos específicos.

1. Definir los tipos de dirección de fuerza de ventas, como estrategia gerencial para el óptimo desempeño del personal de ventas.
2. Exponer la importancia de la planeación de ventas, como estrategia para alcanzar sus metas
3. Presentar paso a paso el proceso de la supervisión y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas como medidor de los objetivos operativos, para obtener mejor control del equipo de ventas.
4. Describir la capacitación como herramienta del cumplimiento para fortalecimiento a la fuerza de ventas.

Desarrollo subtema

Capitulo uno: Dirección de la fuerza de ventas

El gerente de ventas es el líder del proceso comercial de la empresa, por lo tanto, debe conocer todas las formas de manejar, guiar, orientar e impulsar a su equipo ganador.

Como ya lo vio, el plan estratégico empresarial, el plan de marketing y el plan de ventas son un gran soporte para dirigir a sus vendedores, defina el perfil, seleccione, contrate, capacite y motive de manera continua a todo el personal de su gerencia e inclusive a aquellos que por cualquier motivo tengan relación directa e indirecta con el compromiso de satisfacer totalmente al cliente. (Prieto Herrera, 2022)(Parr.3).

1.1. Desempeño de la fuerza de ventas: una visión general

El desempeño en el trabajo. La literatura sugiere además que, si un individuo carece de cualquiera de las influencias, se esperaría que tuviera un desempeño inferior al de alguien que las tuviera todas. Por ejemplo, se espera que los vendedores que cuentan con el nivel requerido de habilidades y un entendimiento preciso del trabajo de ventas, pero que carecen de motivación, presenten un bajo desempeño.

En forma semejante, se espera que los individuos que tienen las aptitudes necesarias y una gran motivación, pero que no comprenden el trabajo de ventas, tengan una actuación deficiente. Por lo tanto, es importante entender que las principales influencias en el desempeño de un individuo no son independientes unas de otras.

Qué tan bien desempeñen estas tareas los gerentes de ventas tiene un fuerte impacto en los factores internos y externos. Por ejemplo, una mala organización de un territorio o de una línea de productos realizada por un gerente de ventas puede provocar confusiones entre los representantes de ventas, lo que finalmente podría conducir a un desempeño deficiente. En forma semejante, un programa de capacitación que se haya instrumentado en forma poco adecuada puede desalentar a un individuo muy motivado, lo que a su vez ocasionará un desempeño deficiente en su trabajo. Por lo tanto, es importante que el gerente de ventas comprenda la interacción crítica de estas actividades en la determinación del desempeño de la fuerza de ventas.

Factores internos Los factores internos o individuales que afectan el desempeño de un vendedor comprenden: motivación, aptitud, nivel de habilidad, satisfacción en el trabajo, percepción de las funciones y factores personales. **Motivación.** La motivación es el fundamento detrás de toda conducta: los individuos actúan o se comportan de determinada manera porque se encuentran motivados a hacerlo así.

Como toda conducta se inicia con la motivación, los gerentes de ventas deben comprender a fondo esta importante influencia en el comportamiento. Desde la perspectiva de la administración de ventas, es posible considerar a la motivación como la cantidad de tiempo y esfuerzo que los vendedores dedican a su trabajo. Esto incluye actividades tales como desarrollar presentaciones de ventas, visitar a nuevas cuentas, encargarse del papeleo y cosas semejantes. Muchas cosas pueden motivar a un vendedor.

Los valores o impulsos internos de un vendedor pueden actuar como dispositivo motivacional. Por ejemplo, los vendedores pueden motivarse si sienten que un trabajo duro y un esfuerzo en su trabajo conducirá a un mejor desempeño y éste, a su vez, a mayores recompensas. Si bien los gerentes de ventas tienen poco control sobre los impulsos internos de un individuo, juegan un papel fundamental en la motivación de la fuerza de ventas al controlar muchas de las herramientas motivacionales más tangibles.

Por ejemplo, los gerentes de ventas controlan los programas de compensación financiera que ayudan a motivar y a orientar la fuerza de ventas. Adicionalmente, los gerentes de ventas pueden ayudar a motivar al personal de ventas al proporcionar conocimientos actualizados acerca de la empresa, los clientes, los productos, las técnicas de venta y las expectativas de desempeño. Este conocimiento puede proporcionar a los vendedores confianza en sí mismos y elevar sus aspiraciones profesionales.

Los gerentes de ventas también pueden considerar muchas otras herramientas motivacionales, tales como los concursos de ventas, las reuniones de ventas y los reconocimientos especiales para mejorar la actuación de la fuerza de ventas. Debido a que los gerentes de ventas tienen una influencia directa en la motivación de la fuerza de ventas, deben ser en extremo sensibles a la forma en que las diversas herramientas motivacionales influyen en el desempeño de la fuerza de ventas.

Estos factores motivacionales se analizan con mayor profundidad en el capítulo anterior. Aptitud. El desempeño en el trabajo de un vendedor definitivamente será una función de su aptitud o capacidad especial. Por ejemplo, dos individuos con igual motivación y las mismas habilidades pueden desempeñarse de maneras totalmente distintas debido a que uno tiene más aptitud innata que el otro. Por lo general se ha supuesto que el éxito en las ventas es una función de diversas características personales y psicológicas, por ejemplo, características físicas (altura y atractivo físico), capacidades mentales (inteligencia verbal, capacidad matemática y logros educativos) y rasgos de la personalidad (empatía, fuerza del ego, agresividad y sociabilidad).

Recientemente, sin embargo, diversos estudios han mostrado que también existen relaciones significativas entre las variables de aptitud y el desempeño. Nivel de habilidad. Si bien la aptitud se centra en las capacidades innatas del individuo, la habilidad se refiere a qué tan bien puede el individuo aprender y realizar tareas necesarias.

Por lo tanto, los niveles de aptitud y de habilidad son conceptos relacionados. La principal diferencia entre ambos es que la primera consiste en capacidades personales duraderas mientras que las habilidades pueden modificarse con el aprendizaje y la experiencia. Un individuo debe poseer varias habilidades para convertirse en un vendedor con gran desempeño. En primer lugar, las habilidades de ventas son imperativas.

Al saber cómo hacer una presentación de ventas o cómo cerrar una venta, el desempeño de un vendedor mejorará en forma definitiva. En segundo lugar, las habilidades interpersonales en la comunicación con los clientes o al resolver problemas son críticas para un vendedor, En tercer lugar, las habilidades técnicas, tales como conocer el producto, el mercado, la competencia y los clientes, también son importantes para convertirse en un vendedor exitoso. Cuál de todas estas habilidades es más importante, a menudo es una función de la situación de ventas. Por ejemplo, el grado de habilidades técnicas necesarias se modificará de acuerdo con el tipo de producto que está vendiendo el vendedor.

Sin embargo, un vendedor con un alto desempeño es aquel que es hábil para vender y diestro en sus relaciones interpersonales y en sus conocimientos técnicos. Las habilidades interpersonales y de solución de problemas varían en forma considerable entre los vendedores. Desafortunadamente, estas diferencias pueden conducir a una moral más baja en la fuerza de ventas. En el escenario de Ética de la que se ilustra dicha situación. Satisfacción en el trabajo. El desempeño de la fuerza de ventas puede modificarse según lo satisfechos que estén los individuos con sus trabajos. El nivel de satisfacción puede depender de qué tantas recompensas, satisfacciones, retos o frustraciones encuentre. (Rolhp Aderson, 1995, págs. 328-332).

1.2. Determinantes del desempeño de la fuerza de ventas

Los determinantes que influyen en el desempeño de la fuerza de ventas se encuentran muy interrelacionados. Incluso con un modelo simplificado no es posible mostrar todas las interacciones entre estas variables. Gran parte de la literatura relativa a la psicología industrial y organizacional indica que muchos de estos factores se combinaban para influir en el desempeño en el trabajo.

La literatura sugiere además que, si un individuo carece de cualquiera de las influencias, se esperaría que tuviera un desempeño inferior al de alguien que las tuviera todas. Por ejemplo, se espera que los vendedores que cuentan con el nivel requerido de habilidades y un entendimiento preciso del trabajo de ventas, pero que carecen de motivación, presenten un bajo desempeño.

En forma semejante, se espera que los individuos que tiene aptitudes necesarias y una gran motivación, pero no comprenden el trabajo de ventas, tengan una actuación deficiente. Por lo tanto, es importante entender que las principales influencias en el desempeño de un individuo no son dependientes unas de otras.

Factores internos: Los factores internos o individuales que afectan el desempeño de un vendedor comprenden: motivación, aptitud, nivel de habilidad, satisfacción en el trabajo, percepción de las funciones y factores personales.

Motivación: La motivación es el fundamento detrás de toda conducta: los individuos actúan o se comportan de determinada manera porque se encuentran motivados a hacerlo así. Como toda conducta se inicia con la motivación, los gerentes de ventas deben comprender a fondo esta importante influencia en el comportamiento. Desde la perspectiva de la administración de ventas, es posible considerar a la motivación como la cantidad de tiempo y esfuerzo que los vendedores dedican a su trabajo.

Esto incluye actividades tales como desarrollar presentaciones de ventas, visitar a nuevas cuentas, encargarse del papeleo y cosas semejantes. Muchas cosas pueden motivar a un vendedor. Los valores o impulsos internos de un vendedor pueden actuar como dispositivo motivacional.

Por ejemplo, los vendedores pueden motivarse si sienten que un trabajo duro y un esfuerzo en su trabajo conducirá a un mejor desempeño y éste, a su vez, a mayores recompensas. Si bien los gerentes de ventas tienen poco control sobre los impulsos internos de un individuo, juegan un papel fundamental en la motivación de la fuerza de ventas al controlar muchas de las herramientas motivacionales más tangibles.

Los gerentes de ventas controlan los programas de compensación financiera que ayudan a motivar y a orientar la fuerza de ventas. Adicionalmente, los gerentes de ventas pueden ayudar a motivar al personal de ventas al proporcionar conocimientos actualizados acerca de la empresa, los clientes, los productos, las técnicas de venta y las expectativas de desempeño. Este conocimiento puede proporcionar a los vendedores confianza en sí mismos y elevar sus aspiraciones profesionales. Los gerentes de ventas también pueden considerar muchas otras herramientas motivacionales, tales como los concursos de ventas, las reuniones de ventas y los reconocimientos especiales para mejorar la actuación de la fuerza de ventas.

Debido a que los gerentes de ventas tienen una influencia directa en la motivación de la fuerza de ventas, deben ser en extremo sensibles a la forma en que las diversas herramientas motivacionales influyen en el desempeño de la fuerza de ventas. El desempeño en el trabajo de un vendedor definitivamente será una función de su aptitud o capacidad especial. Por ejemplo, dos individuos con igual motivación y las mismas habilidades pueden desempeñarse de maneras totalmente distintas debido a que uno tiene más aptitud innata que el otro.

Por lo general se ha supuesto que el éxito en las ventas es una función de diversas características personales y psicológicas, por ejemplo, características físicas (altura y atractivo físico), capacidades mentales (inteligencia verbal, capacidad matemática y logros educativos) y rasgos de la personalidad (empatía, fuerza del ego, agresividad y sociabilidad).

Recientemente, sin embargo, diversos estudios han mostrado que también existen relaciones significativas entre las variables de aptitud y el desempeño. Nivel de habilidad. Si bien la aptitud se centra en las capacidades innatas del individuo, la habilidad se refiere a qué tan bien puede el individuo aprender y realizar tareas necesarias. Por lo tanto, los niveles de aptitud y de habilidad son conceptos relacionados. La principal diferencia entre ambos es que la primera consiste en capacidades personales duraderas mientras que las habilidades pueden modificarse con el aprendizaje y la experiencia.

Un individuo debe poseer varias habilidades para convertirse en un vendedor con gran desempeño. En primer lugar, las habilidades de ventas son imperativas. Al saber cómo hacer una presentación de ventas o cómo cerrar una venta, el desempeño de un vendedor mejorará en forma definitiva. En segundo lugar, las habilidades interpersonales en la comunicación con los clientes o al resolver problemas son críticas para un vendedor. En tercer lugar, las habilidades técnicas, tales como conocer el producto, el mercado, la competencia y los clientes, también son importantes para convertirse en un vendedor exitoso.

Cuál de todas estas habilidades es más importante, a menudo es una función de la situación de ventas. Por ejemplo, el grado de habilidades técnicas necesarias se modificará de acuerdo con el tipo de producto que está vendiendo el vendedor. Sin embargo, un vendedor con un alto desempeño es aquel que es hábil para vender y diestro en sus relaciones interpersonales y en sus conocimientos técnicos. Las habilidades interpersonales y de solución de problemas varían en forma considerable entre los vendedores. Desafortunadamente, estas diferencias pueden conducir a una moral más baja en la fuerza de ventas.

Satisfacción en el trabajo: El desempeño de la fuerza de ventas puede modificarse según lo satisfechos que estén los individuos con sus trabajos. El nivel de satisfacción puede depender de qué tantas recompensas, satisfacciones, retos o frustraciones encuentre el vendedor en su trabajo. Se han identificado siete factores distintos de satisfacción en el trabajo de ventas: el trabajo en sí mismo, los compañeros de trabajo, la supervisión, las políticas y el apoyo de la empresa, la paga, la promoción y las oportunidades de progreso y los clientes. Las siete dimensiones de la satisfacción en el trabajo se agrupan en dos componentes principales: intrínseco y extrínseco.

La satisfacción intrínseca se relaciona con las recompensas internas del trabajo. Por ejemplo, los vendedores que encuentran placentero el hablar con los clientes, el conocer mejor los productos de su empresa y cosas semejantes, tienen motivación intrínseca. La satisfacción extrínseca se deriva de las recompensas externas del trabajo. Por ejemplo, los vendedores que se preocupan por el dinero, las promociones y el reconocimiento tienen motivación extrínseca.

La satisfacción en el trabajo de un vendedor puede afectar otros determinantes del desempeño de ventas. Por ejemplo, la satisfacción de una persona en su trabajo puede influir en su motivación para desempeñarse positivamente. Si bien la relación entre la satisfacción y la motivación no se comprende por completo, parecería que, a menudo, los vendedores más motivados están más satisfechos con sus trabajos de ventas y viceversa.

Finalmente, la satisfacción en el trabajo puede recibir la influencia de qué tan bien comprendan los vendedores lo que se espera de ellos en sus trabajos. Un entendimiento claro recibe el nombre de claridad de las funciones. Los vendedores que experimentan gran incertidumbre acerca de lo que se espera de ellos en el trabajo tienden a estar menos satisfechos que aquellos que lo entienden bien.

Percepción de las funciones: La percepción de las funciones es el entendimiento individual de las demandas, expectativas y presiones que le comunican a un vendedor los individuos que le rodean. Estas personas pueden incluir a la alta administración, al gerente de ventas, a los clientes, a otros vendedores de dentro y fuera de la firma ya los miembros de la familia (en otras palabras, cualquiera que tenga un interés en el desempeño del vendedor a quién busca para recibir alguna orientación).

Son las percepciones del vendedor acerca de sus expectativas las que a fin de cuentas influyen en el comportamiento y el desempeño en el trabajo. La manera en que el gerente de ventas comunique sus expectativas y demandas definitivamente tendrá un impacto enorme en la fuerza de ventas y en su desempeño.

Los gerentes de ventas deben estar conscientes de tres problemas que pueden surgir respecto a la percepción de las funciones de un vendedor. La primera se refiere a la precisión de las percepciones del vendedor acerca de sus superiores. ¿Las percepciones de la fuerza de ventas respecto a las expectativas del trabajo son las mismas que las expectativas y demandas reales de sus superiores? De no ser así, surgirán dificultades. El segundo problema se presenta cuando el vendedor percibe que las expectativas de dos o más de sus compañeros de funciones son inconsistentes. Por ejemplo, el gerente de ventas puede considerar que el vendedor debería realizar algún papeleo en casa por las tardes y durante los fines de semana, mientras que la esposa piensa que el tiempo en casa debe dedicarse a la familia.

En tales casos, los vendedores experimentan mucho conflicto debido a que no pueden satisfacer en forma adecuada las expectativas de ambos compañeros de funciones. Las percepciones de las funciones pueden afectarse si los vendedores consideran que no están obteniendo la información necesaria para desempeñar su trabajo en forma adecuada.

En este caso, se da una ambigüedad en las funciones debido a que los vendedores pueden no estar seguros de lo que en realidad se espera de ellos en sus papeles como vendedores. Por lo tanto, resulta crítico que los gerentes de ventas trabajen de cerca y se comuniquen en forma eficaz con sus vendedores para que todos tengan un entendimiento claro de las demandas y expectativas.

Factores personales: Los factores personales pueden considerarse características individuales que pueden estar relacionadas con el desempeño de la fuerza de ventas pero que no son parte de la aptitud, el nivel de habilidad, la motivación y la percepción de las funciones. Factores personales tales como la edad del vendedor, su estatura, su educación y su situación familiar se han incluido en estudios pasados en los que se prueban las variables que influyen en las ventas

. En algunas investigaciones se ha sugerido que estos factores tienden a ser buenos predictores del desempeño de la fuerza de ventas. Sin embargo, muchas de las características personales que se ha encontrado se relacionan con el desempeño de ventas que eran específicas a determinadas situaciones en industrias o productos particulares.

Factores externos :Los factores externos pueden influir en el desempeño de un vendedor de varias maneras. Pueden ayudar o limitar directamente el desempeño. La competencia, o la falta de ella, el tamaño del territorio de ventas y la participación de mercado de una empresa pueden todos influir en el desempeño de un vendedor. Los factores externos también afectan el desempeño al interactuar con otros factores de influencia, tales como la motivación o la percepción del papel. Se ha realizado una gran cantidad de investigaciones en las que se identifica la influencia de los factores externos.

En ellas se indica que las siguientes variables pueden provocar diferencias en el desempeño de la fuerza de ventas:

1. Diferencias regionales en la cantidad de dinero que se gasta en los elementos promocionales y de marketing de la empresa.
2. Diferencias en la experiencia o en la posición de mercado de la empresa en el pasado en distintos mercados.
3. Diferencias en la cantidad de vendedores que supervisa el gerente de ventas.
4. Intensidad de la competencia entre los mercados.
5. Potencial de mercado entre mercados.
6. Concentración de clientes dentro de los mercados.

7. Dispersión geográfica de los clientes.

Circunstancias: El desempeño de un vendedor puede recibir la influencia de factores circunstanciales que con frecuencia están más allá de su control. Entre las variables circunstanciales que pueden tener impacto en el desempeño de la fuerza de ventas se cuentan la economía; los desarrollos en la sociedad, en la cultura, en la ley y en la política; la tecnología y la competencia.

La venta de un producto definitivamente recibe la influencia de las condiciones económicas de una región, estado o país particular. Los individuos y las organizaciones no pueden comprar productos y servicios a menos que tengan poder de compra. El poder total de compra de un individuo es una función del ingreso actual, de los precios, de los ahorros y de la disponibilidad del crédito. Los gerentes de ventas deben seguir las tendencias en estas cuatro áreas, puesto que una modificación en cualquiera de ellas puede tener un impacto inmediato en el desempeño de ventas. (Rolhp Aderson, 1995, págs. 329-334).

1.3. Comunicación y desempeño de las fuerzas de ventas

Las dos amplias categorías entre los aspectos internos y externos del papel de ventas (internas y externas) reciben la influencia directa o indirecta del gerente de ventas. Por lo tanto, resulta crítico que el gerente de ventas y la fuerza de ventas mantengan canales de comunicación abiertos entre sí.

La comunicación tiene un fuerte impacto en el desempeño de un vendedor. La comunicación juega un papel clave en el reclutamiento, la selección y capacitación de la fuerza de ventas. Mucha de la ambigüedad de los papeles se puede dar si la comunicación no existe en estas etapas de desarrollo. En forma semejante, toda la planeación y organización realizada por un gerente de ventas será en balde si no se comunican los resultados a la fuerza de ventas en forma adecuada.

La comunicación es igualmente importante para eliminar cualquier conflicto de papeles o ambigüedad que pueda surgir de la interacción entre los aspectos internos y externos del papel de ventas. En consecuencia, la capacidad de los gerentes de ventas para comunicarse de forma eficaz con sus representantes de ventas puede tener un impacto definitivo en lo bien que la fuerza de ventas comprenda su papel en la organización. (Anderson, Hair y Bush, 1995, págs. 338-339).

1.4. Cuotas de ventas

Las cuotas cumplen varios propósitos. Proporcionan metas e incentivos para los vendedores. También se utilizan para evaluar el desempeño del vendedor, controlar sus actividades, descubrir fortalezas y debilidades en la estructura de ventas, mejorar la eficacia del plan de compensación, controlar los gastos de ventas y realizar los concursos de ventas.

Proporcionar metas e incentivos: Todas las personas necesitan cierta clase de retroalimentación acerca de dónde generalmente se encuentran en la vida, ya sea en relación con un miembro del sexo opuesto, con un evento de competencia deportiva, con la escuela o los negocios. Esto es especialmente válido para los vendedores, quienes son por lo general muy competitivos por naturaleza. Decirle a un vendedor que lo está haciendo bien tendrá poco impacto. Los vendedores quieren saber qué tan bien en relación con una cifra de marca fija que distinga al éxito del fracaso.

Una cuota proporciona al vendedor una medida estandarizada de su habilidad de ventas. Proporciona a los vendedores una meta a la cual apuntar (un volumen de ventas en dólares dado o el número de nuevas cuentas a abrirse dentro de un periodo específico) y les inspira a alcanzar esa meta.

Uno de los problemas al establecer cuotas es que una información imprecisa puede llevar a cuotas irreales, que a su vez pueden conducir a tener vendedores infelices y sin inspiración. Para que una cuota sea motivacional, debe ser realista y asequible.

Los vendedores deben sentirse muy positivos sobre su habilidad para lograr la cuota para que no se rindan cuando los tiempos se vuelvan difíciles. Además, deben sentir que el logro de la cuota es imperativo para mantener su posición en la empresa y que el desempeño sobre y más allá de la cuota será bien reconocido. En muchas compañías, los vendedores que superan la cuota reciben una mayor compensación a través de comisiones o bonos y/o se les reconoce por su desempeño superior.

Evaluar el desempeño: Así como la cuota proporciona al vendedor una meta a la cual apuntar, también proporciona a la gerencia un medio para medir el desempeño del vendedor. Si un vendedor queda muy lejos de la cuota, existe un problema con el individuo o con el territorio o la cuota se sobreestimó y fue irreal. Por otra parte, si un representante de ventas va más allá de la cuota, él o ella está haciendo un trabajo sobrehumano o la cuota se subestimó.

En cualquiera de los dos casos, el uso de la cuota puede señalar problemas en los que puede trabajar la compañía para mejorar el desempeño y la motivación de la fuerza de ventas. El desempeño de ventas en relación con la cuota también se usa para tomar decisiones sobre ascensos y aumentos de sueldo. Controlar las actividades de los vendedores: Las cuotas permiten a la gerencia dirigir y controlar las actividades de la fuerza de ventas. Los vendedores son responsables de ciertas actividades que incluyen, por ejemplo, visitar un mínimo de cuentas al día, visitar nuevas cuentas y dar un número mínimo de demostraciones.

Estas cuotas de actividades se designan para asegurar que el vendedor lleve a cabo sus deberes y recalque aquellos deberes que son más importantes para la compañía. Si el representante de ventas no alcanza estas cuotas, entonces la compañía puede realizar acciones correctivas de inmediato antes de que la situación se convierta en un problema mayor. Descubrir fortalezas y debilidades en la estructura de ventas: Si las ventas están alejadas en forma significativa de las cuotas en un territorio particular, se debe determinar la causa. Puede ser que existan condiciones atípicas del mercado o del ambiente sólo en ese territorio. Si la cuota se rebasa con facilidad, también se deben analizar las razones de esto.

De tal suerte, al usar un sistema de cuotas, la compañía puede identificar ciertas fortalezas y debilidades dentro de su estructura de ventas y trabajar para realzar unas y rectificar las otras. Mejorar la eficacia del plan de compensación: Las cuotas pueden jugar un papel importante en el plan de compensación de ventas de la compañía. En algunas compañías, los vendedores deben rebasar la cuota antes de que puedan recibir alguna comisión. Por ejemplo, se puede dar a un vendedor una cuota de 250 000 dólares en ventas por año, con un 8% de comisión que se paga sobre cualquier venta arriba de esa cuota. Sobre ventas de 270 000 dólares al año, el vendedor recibiría una comisión de 1600 dólares ($270\,000 - 250\,000 = 20\,000 \times 0.08$).

En este caso, la comisión es ilimitada, y esto actúa como un fuerte incentivo para el representante de ventas. Otras compañías utilizarán la cuota como la base para calcular el bono.

En este caso, la cuota se establece muy alto, y el máximo bono se otorga sólo con el logro del 100% de la cuota. Si el vendedor no alcanza toda la cuota, el bono se establece en proporción al porcentaje de la cuota que sí logró. Por ejemplo, el vendedor puede tener la oportunidad de hacer un bono de 3000 dólares al final de cada año por lograr la cuota de ventas de 250 000 dólares. Si el vendedor sólo alcanzó 22,5000 dólares (90%) en ventas, el bono será el 90% del bono de 3,000 dólares, o 2,700 dólares.

Las compañías saben que un bono o comisión es un incentivo poderoso que se puede usar para motivar a los vendedores a aumentar su nivel de desempeño, y las cuotas se utilizan como la base para el incentivo. Al mismo tiempo, los vendedores saben que el logro de las cuotas no sólo puede aumentar su compensación a corto plazo sino también aumentar sus oportunidades para recibir aumentos y promociones. No obstante, una cuota que se construye de forma deficiente o irreal puede desmoralizar al representante de ventas. Si las cuotas son demasiado altas y no se pueden alcanzar, la fuerza de ventas se molestará y el desempeño sufrirá. Esta frustración puede llevar a la fuerza de ventas a hacer trampa para alcanzar las cuotas.

Control de los gastos de ventas: Las cuotas también se diseñan para mantener los costos de ventas al mínimo. Al restringirla cantidad de dinero que se puede gastar en comidas, hospedaje y en gastos de representación, la gerencia puede controlar los costos de ventas. Esto da como resultado mayores utilidades.

La compañía también puede ligar los gastos a la compensación del vendedor un esfuerzo por frenar los gastos inútiles. Por ejemplo, la compañía puede permitir que entregue sólo cierto número de muestras antes de cargar al vendedor una cuota por cada. Esto fuerza al vendedor a hacer un mejor trabajo al calificar sus cuentas y restringir la entrega de muestras sólo a "los prospectos casi seguros". Otras compañías pueden utilizar la cantidad de los gastos del vendedor para evaluar la eficacia total del vendedor y dar aumentos sueldos. (Rolhp Aderson, 1995, págs. 384-387).

Capítulo dos: Planeación de ventas

Un plan de ventas es un conjunto de estrategias diseñadas para ayudar a los equipos de ventas a alcanzar sus cuotas y ayudar a la empresa a lograr sus objetivos. Esta planificación puede ayudarte a prever el número de ventas que necesitas conseguir y trazar un plan con el que cumplir tus objetivos. En este plan se incluyen las ventas de años anteriores, los riesgos, las condiciones del mercado, el público objetivo y las ideas para identificar clientes potenciales y vender. (Robine, 2022)(Párr. 3).

2.1. Técnicas y elementos para la planeación de ventas

Técnicas para planificar las ventas

Las técnicas de planeación no consisten en predecir y en prepararse para el futuro; es ordenar los recursos para que el futuro sea favorable. Para esto, se deben controlar los acontecimientos que sean manejables y adaptar los que no lo sean. La planeación de ventas comprende siete pasos que son:

Recopilación de Información: El primer paso en la planeación es recopilar información acerca del problema en cuestión. Se pueden obtener datos útiles a partir de fuentes subjetivas y objetivas. Desarrollar un marco de referencia adecuado para entender un problema es una habilidad administrativa importante. Como las ventas futuras son básicas para toda la organización, los gerentes de ventas también trabajan mucho con pronósticos. El desarrollo de cálculos precisos de las ventas futuras repercute en las necesidades de personal de una organización, en la planeación de la producción, los requerimientos de distribución y en otros aspectos.

Fijación de Objetivos. Cuando se definen los resultados finales de una organización se fijan objetivos. Las cinco características de un objetivo pueden recordarse con facilidad mediante la palabra *SMART*: específico, medible, alcanzable, relevante y temporal.

Desarrollo de Estrategias: En su forma más básica, el desarrollo de estrategias consiste en decidir qué hacer, cómo y cuándo. En el contexto de una organización, el término estrategia tiene un significado menos beligerante; es el medio por el cual una organización alcanzará sus objetivos, dado un conjunto de limitaciones ambientales y políticas organizacionales.

Desarrollo de Políticas: Las políticas son las decisiones permanentes relativas a los asuntos estratégicos recurrentes y restringen las clases de estrategias aceptables para lograr los objetivos.

Desarrollo de Programas: Los programas descomponen los objetivos y estrategias en pasos manejables que pueden identificarse, delegarse e instrumentarse, cuyos resultados se pueden medir. Estos pasos de acción se conocen también como tácticas, otro término de guerra griego que significa: la ciencia o el arte de maniobrar soldados o barcos en presencia del enemigo. Un calendario es la parte del programa que jerarquiza la terminación de los pasos de acción y especifica la secuencia que se realizarán. Los gerentes de ventas crean programas que organizan las actividades de los vendedores para alcanzar los objetivos correspondientes.

Establecimiento de Procedimientos: Los procedimientos son programas de acción estandarizados que se refieren a asuntos tácticos recurrentes. A menudo constituyen la forma más eficiente de desempeñar una tarea. También proporcionan uniformidad para terminarla. El registro de un pedido puede requerir que se respeten los procedimientos estándares. Entre los procedimientos de ventas se incluyen descripciones detalladas para llenar formas de pedidos, manejar gastos o informes de accidentes, etcétera.

Presupuestación: Es la asignación de recursos a programas. Los recursos incluyen personas, capital de trabajo e información. La información acerca del mercado y los competidores se ha vuelto un recurso cada vez más importante y costoso en la administración de ventas. Los vendedores y los gerentes de ventas deben presupuestar su tiempo, gastos y materiales promocionales.

Importancia de planificar las ventas.

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

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

El marco de planeación debe incorporar varias premisas, incluyendo los peores escenarios. Quizá el beneficio más grande de la planeación sea que proporciona la base para el control. Lo hace proporcionando normas por las cuales puede medirse el desempeño, siendo entonces evidente cualquiera desviación del plan.

La planeación es la función básica que realizan los gerentes de ventas porque crea el marco esencial para todas las demás tomas de decisiones. La planeación requiere que los gerentes de ventas anticipen los posibles contratiempos e implicaciones futuras de sus decisiones actuales; así la planeación es un método para administrar el futuro. Una definición de planeación es hacer que las decisiones de hoy creen el mañana que se desea.

La planeación mejora la calidad de la toma de decisiones al llevar a cabo un plan, sin embargo, la exactitud depende en gran parte del periodo involucrado. La planeación proporciona beneficios como los son mejorar el clima empresarial, mejorar y coordinar los esfuerzos del equipo de ventas, entre otros. (Quiros, 2018)(Párr.1-11).

Para elaborar una correcta planeación es necesario llevar a cabo una serie de análisis de diferentes aspectos. Hemos derivado una clasificación que comprende el estudio de diferentes factores en dos grandes etapas.

Etapa primaria o de preparación: Esta etapa está diseñada para establecer las bases necesarias sobre las cuales pueda partir la empresa y se subdivide en:

1. Definición del concepto de misión.
2. Análisis de la posición de la empresa.
3. Creación de escenarios.
4. Definición de objetivos estratégicos.

Cada uno de estos puntos debe ser resuelto antes de poder elaborar o analizar el siguiente. Cabe destacar además que la planeación estratégica en esta etapa no solamente se enfoca a una planeación de tipo mercadológica o de ventas, sino que también puede ser utilizada para la elaboración de planes financieros, de producción, de recursos humanos, etc.

Etapa secundaria o de operación: Una vez concluida la etapa primaria, la empresa estará en condiciones de proseguir con el plan de mercadotecnia que más se ajuste a ella. Para esta etapa deben considerarse los siguientes puntos:

Establecimiento de las metas deseadas por la empresa, elaboración y asignación del presupuesto total de mercadotecnia, diseño de la orientación estratégica, que comprende: estrategias de crecimiento, estrategias competitivas, estrategias de mercadotecnia y estrategias de desarrollo, medidas de control para el plan. Medidas de evaluación y control. (Anonimo, págs. 42-44).

2.2. Diseño e implementación de un plan de ventas

Cuando se planean las decisiones estratégicas, una compañía debe analizar y documentar con cuidado cualquier supuesto. Toda suposición hecha en forma impulsiva o apresurada puede acusar confusiones en los planes estratégicos de una compañía.

Desarrollo de actividades detalladas: Después de que se ha decidido una estrategia general, el proceso de planeación debe incorporar actividades más detalladas o tácticas. Las tácticas se orientan a la puesta en marcha del plan estratégico. Los planes tácticos de acción son en realidad solo sub planes funcionales que subrayan y logran el plan estratégico general. Los planes tácticos de acción identifican qué acciones deben realizarse, quién es el responsable, que recursos se necesitan y qué beneficios se esperan.

Asignación de recursos necesarios: Una vez que se desarrollan los sub planes y tácticas, se deben asignar recursos (dinero), personas, materiales, equipo y tiempo) para llevar a cabo los planes. El presupuesto es el pronóstico de gastos que se requieren para comprar los ingresos proyectados.

La puesta en marcha del plan: Las metas, los objetivos, las estrategias y las tácticas necesitan comunicarse bien en toda la organización. La gerencia de nivel más alto quiere saber si los planes de departamento embonan de manera adecuada con los objetivos corporativos generales.

El control del plan: Un proceso de planeación adecuado requiere un dispositivo de monitoreo integrado que ayuda a la gerencia a controlar la operación del plan. Este dispositivo de control debe consistir en una serie de mediciones regulares que verifiquen el progreso respecto a los objetivos específicos y señalen desviaciones para realizar correctivas. (Anonimo, págs. 43-44).

2.2.1. Planeación del emprendimiento

La planificación (planeación o planeamiento) es una función administrativa que comprende el análisis de una situación, el establecimiento de objetivos, la formulación de estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos, y el desarrollo de planes de acción que señalen cómo implementar dichas estrategias.

Dicho en otras palabras, la planificación analiza dónde estamos, establece dónde queremos ir, y señala qué vamos a hacer para llegar ahí y cómo lo vamos a hacer.

La planeación es la primera función administrativa ya que sirve de base para las demás funciones como son la organización, coordinación y control.

Permite proponer objetivos y señala qué es lo que se va a hacer para poder alcanzarlos. Permite organizar mejor las áreas y recursos de la empresa, coordinar mejor las tareas y actividades, y controlar y evaluar mejor los resultados, ello gracias a que nos facilita comparar los resultados obtenidos con los planificados.

Además de ser una función administrativa que comprende el análisis de una situación, el establecimiento de objetivos, la formulación de estrategias, y el desarrollo de planes de acción, también es posible definir a la planeación como el proceso a través del cual se realiza cada una de estas actividades. (Peralta, 2020) (Párr. 1-5)

4.2.2. Importancia de la planificación al emprendimiento

Cuando te lanzas a emprender hay demasiados aspectos que debes tener en cuenta. Ventas, lanzamientos, propuesta de valor, atención al cliente, marketing, finanzas, logística, impuestos y mil cosas más.

Pueden ser tantos que por momentos sientes que vas a colapsar. Pero calma, si bien como emprendedor aprendes a convivir con la improvisación y fluir. No es bueno dejar todo a la suerte. Y aquí es donde la planificación viene a ayudarte y darte calidad de vida. (Lina, 2021) (Párr. 5,6).

2.2.3. Factores que influyen en la planificación

1. Tiempo: pues tendrás objetivos de corto, mediano y largo plazo.
2. Reactivo o proactivo: dependiendo de si tu plan responde a una necesidad inmediata. O si por el contrario lo que quieres es adelantarte a las posibles contingencias que puedan aparecer.
3. Tamaño de tu empresa: te ayudará a entender el sistema de planificación que necesitas, pues si tu empresa es muy pequeña tiene más inexactitud, flexibilidad e informalidad.
4. Equipos implicados: en una compañía pequeña el sistema de planificación puede ser mucho más simple de crear y aplicar. Porque tienes menos personas involucradas y las operaciones son más sencillas. Mientras que en empresas grandes la planificación puede tomar mucho tiempo.

2.2.4. Tipos para que la planificación sea más fácil

1. Planifica con flexibilidad: siempre habrá variaciones en el viaje y es normal. Solo tienes que adaptarte a las circunstancias y seguir con el plan inicial.
2. Establece acciones concretas y medibles: hará más fácil que puedas saber si estás teniendo éxito.
3. La planeación te da el control: es la mejor forma de tomar las riendas de tu negocio y entender cómo puede mejorar en las diferentes áreas.
4. Calendariza tus objetivos: puedes hacerlo por trimestre y por año con revisiones periódicas para asegurarte que vas por buen camino y aprender rápido de los errores. Como dicen: Equivócate mucho, equivócate rápido, equivócate barato.
5. Delega: después de cierto nivel de crecimiento de tu negocio no puedes ser experto en todo. Así que delega y enfócate en las prioridades de tu negocio.

2.3. Análisis del entorno nacional y su relación con socios comerciales

Algunos gerentes argumentan que el mercado cambia demasiado rápido como para que la planeación tenga mucho valor. Estos gerentes se engañan a sí mismos. Sin un plan que proporcione dirección, incluso en ambientes de comercialización dinámicos, la toma de decisiones no tiene sentido ni conexión y se vuelve inútil tratar de lograr objetivos eficaz y eficientemente o llevar a cabo las funciones de la gerencia de ventas.

Por ejemplo, los gerentes de ventas que tratan de reclutar y seleccionar una fuerza de ventas sin la guía de un plan encontrarán constantemente subcontratando, sub recontratando o despidiendo empleados. De igual forma, los gerentes de ventas que tratan de organizar, capacitar, motivar o evaluar a los vendedores sin un plan general, frecuentemente tendrán que reorganizarse.

Los gerentes de ventas deben tomar decisiones dentro de un ambiente en el cual el cambio continuo, ya sea dentro del terreno competitivo, tecnológico, político, económico o social. La planeación ayuda a reducir los impactos ambientales, como una falta repentina de energía y materia prima crítica o cambios importantes en las leyendas tributarias federales.

Si los gerentes de ventas no anticipan estos cambios y toman decisiones proactivas en línea con sus predicciones, se encontrarán atrapados en una especie de proceso de toma de decisiones, en el que se ven apaleados una y otra vez por un ambiente de comercialización en apariencia caprichoso. (Anonimo, págs. 42-43).

2.4. Técnicas para presupuestar las ventas

Se emplea en las compañías no fabricantes. Usualmente abarca la planificación de ventas. El plan de ventas es el primer presupuesto de mercancía en una empresa comercial.

El Método de Precios Unitarios: se planifica las ventas que habrán de venderse, así como su precio unitario de ventas para cada artículo. El método resulta práctico cuando:

El número de línea de producto es limitado.

El precio de venta es relativamente alto.

Método del Monto de las Ventas: Con este método se planifica las ventas en términos monetarios para cada departamento de venta. Al planificar las ventas en una compañía deben considerarse varios factores:

1. Medio ambiente externo.
2. Condiciones generales de los negocios que puedan afectar a la compañía durante el próximo periodo.
3. Condiciones locales de los negocios que se prevé prevalezcan.
4. La tendencia de la población en el área de comercialización.
5. Probable inflación o deflación.
6. Cambios esperados en la situación competitiva.
7. Estilos tecnológicos esperados.

Importancia de la organización de un equipo.

El proceso de organización de un equipo de ventas consta de tres etapas fundamentales:

Etapas de Planificación: Incluye el establecimiento de objetivos y la decisión sobre la forma de alcanzarlos.

Etapas de Ejecución: Incluye la organización, la selección y contratación de personal para la organización y la dirección de las operaciones de la misma.

Etapas de Valoración: Constituye un excelente ejemplo de la naturaleza interrelacionada y continuada del proceso de administración; es decir, la valoración supone dirigir la vista atrás, y al mismo tiempo, mirar hacia delante.

Al volver la vista atrás, la administración de la empresa compara los resultados de sus operaciones con sus planes y objetivos. Al mirar hacia delante, dicha valoración sirve de ayuda para la planificación estratégica futura.

Anteriormente, haciendo referencia a la década de los 70 y parte de los 80, se tomaba más en cuenta los procesos de planificación estratégica del marketing, sin importar el factor humano. Los vendedores eran ridiculizados y la venta personal criticada con frecuencia y era muy difícil atraer a gente joven calificada para los trabajos de ventas.

En la actualidad la mayoría de los ejecutivos de ventas de nivel medio y bajo dedican mucho más tiempo a temas relacionados con la selección y contratación de personal, a temas operativos; tomando en cuenta que el costo de seleccionar, contratar y dirigir un equipo de ventas es el más importante de los costos de marketing en la mayoría de las empresas. (Quiros, 2018)(Párr.13-20).

Capítulo tres: Supervisión y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas

La labor realizada por la fuerza de ventas debe ser monitoreada, medida y evaluada, ya que esta se desarrolla directamente con la rentabilidad de la compañía. A cada vendedor se le debe tratar individualmente según la zona geográfica considerando que los clientes son distintos unos de otros. La supervisión debe ser garante de que todas estas actividades estén siendo efectuadas y que la intensidad de los esfuerzos realizados sean las mayores. Es importante tener en consideración que este factor tan primordial en el funcionamiento de la empresa se conforma por un talento humano, en el que su labor diaria está influenciada por diversos factores internos que se conjugan y que se hacen concluyentes de su desempeño. (León Valbuena, 2013)(Parr.383).

3.1. Técnicas de supervisión

La supervisión se realiza sobre el terreno, es decir, en el desarrollo mismo del trabajo, y en la oficina de ventas. Puede correr a cargo de individuos o de grupos. El método y técnica que conviene adoptar en cada caso depende de la necesidad que tenga el agente de ser supervisado, de la índole de su problema, de su actitud y de su experiencia. La supervisión individual se efectúa tanto en la oficina de ventas como sobre el terreno, y la supervisión de grupos en la oficina.

La supervisión individual sobre el terreno. Es el método más eficiente de supervisión de ventas, es el que se desarrolla dentro del trabajo realizado por el agente de ventas, porque permite a los supervisores observar los defectos y fallas que puedan cometer y les indica la mejor manera de adiestrarlos en la actividad.

Hay diversos tipos de supervisión sobre el terreno como el aconsejar al agente sobre lo que tiene que hacer, celebrar conversaciones de comprobación, desarrollar trabajo conjunto de ventas, celebrar juntas, iniciar y continuar el adiestramiento.

La supervisión individual por correspondencia y teléfono. Suele utilizarse la correspondencia individual, llamadas telefónicas y boletines para suplementar los métodos de supervisores sobre el terreno y la oficina.

La supervisión de grupos desde las oficinas de ventas. Es el método principal para la supervisión de los grupos de vendedores, es la junta diaria o semanal; bien planeada y desarrollada, para los hombres que están en contacto estrecho con las oficinas de ventas. Estas juntas diarias o semanales deben planearse y desarrollarse adecuadamente para que surtan efecto. (Anonimo)

3.2. La supervisión aplicada a la fuerza de ventas

Es difícil supervisar a los vendedores porque trabajan de manera independiente y en sitios donde no pueden ser observados en forma constante. Pese a ello, la supervisión es un medio de continuar la capacitación y un medio para asegurarse de que cumplan las políticas de la compañía.

Una decisión que los gerentes habrán de tomar es el grado de supervisión. Si supervisan demasiado, puede surgir un conflicto de roles con el vendedor. Uno de los atractivos de la venta personal es la libertad de que gozan los representantes de ventas para resolver creativamente los problemas de su cliente. Una supervisión estrecha acaba con esta sensación de independencia. Por el contrario, una supervisión laxa puede ocasionar la ambigüedad de roles. Los vendedores a quienes no se les supervisa estrechamente no conocen las expectativas del supervisor ni de la organización. Tal vez no sepan, entre otras cosas, cuánto tiempo deberían dedicar a atender a los clientes actuales y cuánto a generar nuevos clientes.

El método más eficaz de supervisión es la observación personal en el campo. Por lo regular, el director de ventas pasa al menos la mitad del tiempo viajando con los vendedores. Entre otras herramientas de la supervisión citamos los informes, la correspondencia y las reuniones de ventas. (Anonimo)(Párr. 124-128).

3.3. Técnicas de evaluación del personal

Las técnicas actuales para la evaluación del desempeño son casi las mismas que se han utilizado durante años. Casi tres cuartos de las empresas utilizan tanto las calificaciones como las descriptivas técnicas de valoración. Las organizaciones que se basan fundamentalmente en una de las técnicas de valoración generalmente requieren apoyo de la otra técnica. Las afirmaciones descriptivas se prefieren para la planeación y revisión del trabajo, así como para la documentación de incidentes críticos de los desempeños tanto negativos como positivos.

Pero las descriptivas pueden redactarse e interpretarse en otra subjetiva que las carreras de muchos gerentes y representantes de ventas se han estancado por causa de que sólo dedican su evaluación al desempeño por escrito.

Periódicamente debe exigirse a los gerentes de ventas que resuman el desempeño de cada vendedor en un registro permanente para el beneficio del vendedor al rastrear su progreso y para la revisión de otros gerentes de ventas y marketing. Si bien utilizan diversos tipos de formas de calificación, tres populares son los comentarios descriptivos, las escalas de calificación gráfica y las escalas de calificación conductual fundamentadas.

Los principales pasos para el proceso de medición y evaluación del desempeño comprenden, el establecimiento de metas y objetivos, el desarrollo del plan de ventas, el establecimiento de los estándares de desempeño, la asignación de recursos y esfuerzos de ventas, la evaluación del desempeño de la fuerza de ventas y la instrumentación de acciones correctivas. (Anonimo)(Párr. 133-136).

3.4. Metodología para la evaluación del desempeño de la fuerza de ventas

Se puede entender que existen dos tipos de controles como son el control formal, que normalmente hace referencia a un sistema de evaluación del desempeño establecido por la empresa para evaluar el desempeño de los empleados (en este caso vendedores), y el control informal, que consiste en una evaluación continua realizada por los supervisores como parte de las funciones diarias de la gestión de su equipo. Analizar los datos que aportan los vendedores requiere de una metodología y una temporalización para poder tomar las medidas oportunas en el caso de que existan variaciones.

Los responsables comerciales, jefes de equipos o supervisores de venta tienen entre sus funciones el control de las actividades que realizan los vendedores, este control normalmente viene determinado por la propia actividad de la empresa. Con ello se quiere hacer referencia a que equipos de vendedores de productos donde el ciclo de venta es muy corto (desde cinco minutos a una hora) necesitan un control más exhaustivo que en aquellas ventas donde el ciclo suele ser más largo, por lo tanto, se definirán los momentos de control en función del periodo medio de tiempo que necesita una venta. En un tipo de evaluación informal y atendiendo a la temporalidad en la que se realizan dichos controles, estos se pueden clasificar en:

Diarios: se realizan en equipos de ventas donde la venta se hace casi de forma espontánea o el número de contactos con el cliente es muy superior. Las variables que se suelen utilizar para determinar dicho control suelen ser:

1. Número de visitas a clientes.
2. Número de ventas por cliente.
3. Número de pedidos en firme
4. Tiempo medio dedicado a las visitas.

Semanales: los controles de tipo semanal se usan preferentemente a nivel grupal o cuando los vendedores tienen rutas de carácter semanal y están ausentes de su centro de trabajo durante toda la semana. Normalmente se suelen evaluar las mismas variables que se citaron anteriormente añadiendo las variables de gastos por desplazamiento.

Mensuales: se suelen realizar para estudiar las variables que afectan a la organización desde el punto de vista estratégico y desde el punto de vista de los objetivos finales del equipo de venta y/o del vendedor. En este tipo de control se evalúa la evolución y los resultados que el equipo ha tenido en su conjunto, centrándose en los resultados mensuales para contrastarlos con los objetivos prefijados en el presupuesto comercial. Las variables que se utilizan para este tipo de control son:

1. Volumen de ventas mensual.
2. Número de pedidos conseguidos.
3. Número de nuevos clientes.
4. Margen bruto en euros de las operaciones.

Anuales: este tipo de control lo realizan los directores de venta y supervisores. En él se pueden apreciar todas las variables que la empresa considera importantes a nivel anual, siendo la del volumen de ventas la principal de todas ellas. También se suelen utilizar como indicadores para la entrevista del desempeño con cada uno de los vendedores donde muestran los datos objetivos del trabajo realizado por el vendedor a lo largo del año. Se emplean para calcular el año actual y negociar los posibles sueldos y comisiones para el año siguiente.

Método de escala gráfica: es el más utilizado y más simple, pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad y el prejuicio del evaluador, que podrían causar interferencias considerables. Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Cada factor se define con una descripción sumaria, simple y objetiva para evitar distorsiones.

Método de elección forzada: consiste en evaluar el desempeño mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual.

Método de investigación de campo: es un método de desempeño desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación con el supervisor inmediato. A través de este método se verifica y evalúa el desempeño de sus subordinados, determinándose las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño por medio del análisis de hechos y situaciones. De los tres métodos presentados, el que más se puede utilizar para la evaluación del desempeño del comercial es el método de investigación de campo. (Martinez, 2014, págs. 196-199).

3.5. Evaluación de la fuerza de ventas

La efectividad y la eficacia del trabajo de los vendedores se puede evaluar de varias formas: ventas reales, análisis de las tendencias de las ventas, potencial de ventas, normas de gastos de ventas, mezcla de productos vendida, rentabilidad y utilidad ganada o pérdida comparativa con el presupuesto de ventas. Las ventas reales reflejan la información básica sobre las ventas de cada uno de los vendedores, pero no tiene en cuenta los potenciales de territorios. El análisis de las tendencias de ventas compara el rendimiento actual con el de años anteriores, pero no tiene en cuenta los potenciales del mercado, la mezcla de productos y el control de gastos. (Herrera, 2008, pág. 142).

3.5.1. Proceso de evaluación de la fuerza de ventas

La evaluación de la fuerza de ventas es la comparación de los objetivos de la fuerza de ventas con los resultados. Comienza con la determinación de los objetivos de la fuerza de ventas que pueden ser financieros, como ingresos de ventas, ganancias y gastos; orientados al mercado, como porcentaje de mercado; o basados en el cliente, como satisfacción del cliente y niveles de servicio.

Después debe decidirse la estrategia de ventas para mostrar cómo se alcanzarán los objetivos. Luego, deben determinarse los estándares de desempeño para toda la compañía, por regiones, productos, representantes de ventas y cuentas. Los resultados se miden y se comparan con los estándares de desempeño. Se evalúan las razones de las diferencias y se decide sobre una acción para mejorar el desempeño. (David Jober, 2009, pág. 492).

3.5.2. Propósito de la evaluación

La razón principal de una evaluación es intentar lograr los objetivos de la compañía. Al medir el desempeño real contra los objetivos es posible identificar las deficiencias y tomar las acciones apropiadas para mejorar el desempeño. Sin embargo, la evaluación tiene otros beneficios. Puede ayudar a mejorar la motivación y las habilidades de un individuo. Tiene efecto en la motivación, ya que un programa de evaluación identifica lo que se espera y lo que se considera buen desempeño. Segundo, ofrece la oportunidad para el reconocimiento del desempeño en el trabajo por arriba del estándar promedio.

La evaluación tiene efecto en las habilidades, porque una evaluación elaborada con cuidado permite identificar áreas de debilidad y dirigir el esfuerzo a mejorar las habilidades en esas áreas. Así, la evaluación es un ingrediente importante en un programa de capacitación eficaz. Más aún, la evaluación muestra las debilidades; por ejemplo, quizás no se presta atención suficiente a la venta de ciertas líneas de productos, lo que se extiende a la mayoría o a todos los equipos de ventas.

Esta información lleva al desarrollo de un plan de remunerado diseñado para animar a los representantes a vender esos productos mediante tasas de comisión más altas. La evaluación brinda información que afecta áreas de decisión clave dentro del fundón de administración de ventas. El establecimiento de capacitación, remuneración, motivación y objetivos depende de la información derivada de la evaluación.

Es importante que la administración de ventas desarrolle un sistema de recolección de información que permita una evaluación justa y precisa. El nivel y tipo de control ejercido sobre fuerzas de ventas internacionales dependerá de la cultura de la compañía y las naciones anfitrionas. El caso descrito en el siguiente recuadro resalta algunos aspectos importantes. (David Jober, 2009, pág. 493).

3.5.3. Establecimiento de estándares de desempeño

La evaluación implica la determinación de estándares de desempeño siguiendo ciertos lineamientos que se consideran importantes para el éxito en ventas. El proceso de control está basado en la recolección de información sobre el desempeño para poder comparar los resultados reales con los estándares. Para el equipo de ventas como un todo, el presupuesto de ventas será el estándar contra el cual se evaluará el desempeño real.

Esta medida se usará para evaluar al gerente de ventas al igual que a los representantes de ventas individuales. Para cada vendedor, su cuota de ventas será el principal estándar del éxito. Los estándares ofrecen un método de evaluación y comparación justo para cada ejecutivo de ventas. Si solo se comparan los niveles de ventas logrados por cada representante, es probable que haya injusticias, ya que los territorios con frecuencia tienen niveles de ventas potenciales diferentes y grados de carga de trabajo variables. (David Jober, 2009, pág. 493).

3.5.4. Recolección de información

Los representantes de ventas individuales proporcionan gran parte de la información sobre la cual se realiza la evaluación. Entregan a la oficina matriz los datos relacionados con las ventas que logran por producto, a la marca y por cliente, un reporte diario con nombres de clientes visitados y problemas y oportunidades revelados, junto con la comprobación de gastos.

El gerente de ventas complementa esa información durante las visitas de campo. Estas son importantes porque ofrecen información más cualitativa sobre el desempeño del representante de ventas frente a los clientes.

Evaluación de la fuerza de ventas des generales, los hábitos de trabajo y el grado de habilidad organizacional, todo lo cual complementa la información más cuantitativa que proporciona el ejecutivo de ventas. Los proyectos de investigación de mercado también dan información sobre el equipo de ventas de parte de los clientes mismos.

Un proyecto específico o uno más general que se enfoca en el rango completo de relaciones cliente-vendedor (por ejemplo, entrega, confiabilidad del producto, etcétera) puede dar información sobre el desempeño de los ejecutivos de ventas. Un estudio de mercado comisionado por Perkins Engines encontró que los representantes de ventas con antecedentes técnicos basaban su presentación de ventas en características que la audiencia no podía comprender bien. Esto llevó a Perkins Engines a volver a capacitar a su fuerza de ventas para que sus presentaciones se enfocaran en una exposición sencilla de las características y los beneficios para el cliente derivados de esas características.

Por último, los registros de la compañía ofrecen una buena fuente de información para la evaluación. Los registros de niveles de ventas pasados, visitas logradas, niveles de gastos, etcétera, proporcionan bases para comparar e indicadores de tendencias que es posible usar tanto para la evaluación como para establecer objetivos. (David Jober, 2009, pág. 495).

Hay muchas maneras de recolectar información en una investigación. El método elegido por el investigador depende de la pregunta de investigación que se formule. Algunos métodos de recolección de información son encuestas, entrevistas, pruebas, evaluaciones fisiológicas, observaciones, revisión de registros existentes y muestras biológicas.

Una encuesta es una serie de preguntas dirigidas a los participantes en la investigación. Las encuestas pueden ser administradas en persona, por correo, teléfono o electrónicamente (como correo electrónico o en Internet). También pueden administrarse a un individuo o a un grupo. Las encuestas son utilizadas para tener información sobre muchas personas y pueden incluir elección múltiple/forzada o preguntas abiertas (como información demográfica, salud, conocimiento, opiniones, creencias, actitudes o habilidades).

Una entrevista es una interacción que involucra al investigador y a un(os) participante(s) en que las preguntas se formulan en persona, por teléfono o incluso de manera electrónica (correo electrónico o Internet). Durante una entrevista, se hacen preguntas para obtener información detallada sobre el participante acerca del tema en estudio. Las preguntas pueden ser similares a las formuladas en una encuesta. (Nebeker)(Párr.7-8).

3.5.5. Medidas de desempeño

Medidas cuantitativas de desempeño

La evaluación que utiliza medidas cuantitativas de desempeño se clasifica en dos grupos. En ambos casos, la administración tal vez desee establecer metas para sus equipos de ventas. Un grupo es un conjunto de medidas de entrada que en esencia son un diagnóstico por naturaleza: ayudan a proporcionar indicadores de por qué el desempeño es menor que el estándar.

Las medidas de salida principales se relacionan con las ventas y el desempeño en la ganancia. La mayoría de las compañías usan una combinación de medidas de entrada (comportamiento) y de salida para evaluar a su fuerza de ventas (David Jober, 2009, pág. 500).

.Las medidas de salida específicas para cada representante incluyen lo siguiente:

1. Ingreso de ventas logrado.
2. Ganancias generadas.
3. Porcentaje de ganancia marginal bruto logrado.
4. Ventas por cuenta potencial.
5. Ventas por cuenta activa.
6. Ingreso de ventas como porcentaje del potencial de ventas.
7. Número de pedidos.
8. Ventas a nuevos clientes.
9. Número de nuevos clientes. (David Jober, 2009, pág. 500).

3.5.6. Entrevista de evaluación presentación e interpretación de resultados

La entrevista de evaluación brinda una oportunidad para identificar las debilidades de un ejecutivo de ventas y elogiarlo cuando se lo merece. Un método es pedirle que escriba entre cinco y 19 expectativas que espera lograr durante el siguiente año; por ejemplo, asistir a un curso de habilidades para la presentación, tomar un curso de administración del tiempo, tener visitas de campo mensuales de su gerente, cumplir con las metas, cambiarse a marketing, etcétera. Luego, el gerente de ventas se sienta con el ejecutivo de ventas y revisa la lista, desglosándola en secciones trimestrales.

Al final de cada trimestre tienen otra reunión para ver si se ha cumplido alguna expectativa o ha cambiado en alguna forma. Estas juntas también dan una oportunidad para dar o quitar reconocimiento y aceptación (David Jober, 2009, pág. 503).

Capítulo cuatro: Capacitación para las ventas; objetivos, técnicas y evaluación

Desarrollar programas eficaces de capacitación de ventas para vendedores nuevos y experimentados rápidamente se ha convertido en uno de los aspectos más importantes del trabajo de un gerente de ventas. Esta importancia renovada de la capacitación en ventas procede de diversos cambios ambientales en la década pasada, los cuales han influido en la batalla por las ventas.

Estos cambios comprenden personal de compras mejor capacitado que interactúan con vendedores, mayor competencia de empresas extranjeras y la importancia que los clientes han dado recientemente a la calidad del producto y del servicio. Estos cambios reflejan lo que parece ser el tema del nuevo ambiente de ventas de los noventa: la asociación y la capacitación que una organización ofrece a su fuerza de ventas puede afectar la asociación que construye con sus clientes y, finalmente, la salud de la organización.

Los programas de capacitación en ventas luchan por tomar las contribuciones humanas (vendedores a quienes se reclutó y seleccionó) y convertirlas en una parte exitosa y productiva del equipo de marketing. De acuerdo con Ed Flanagan, presidente del Sales Executives Club (Club de Ejecutivos de Ventas) de Nueva York: "Puede ser una de esas declaraciones sumarias, pero es cierta: las ventas y el incremento en ellas siempre irán a las personas más capacitadas. La capacitación en ventas y el desarrollo de la fuerza de ventas deben considerarse como un proceso continuo y de largo plazo pues garantiza el crecimiento continuo y la mayor productividad de los vendedores. (Rolhp Aderson, 1995, págs. 280-281).

4.1. Capacitación militar y éxito en las ventas

Conjuntar el talento adecuado en una fuerza de ventas implica varias decisiones. Por ejemplo, ¿debe de reclutarse a los vendedores que ya poseen las habilidades necesarias, o debe concentrarse la atención en capacitar a la fuerza de ventas que ya está ahí? Los gerentes deben de decidir lo siguiente:

- 1- Cuáles pueden enseñarse con capacitación
- 2- Cuáles deben de enseñarse con capacitación
- 3- Cuáles representan un comportamiento previo para los candidatos de ventas

En algunas situaciones, la capacitación previa resulta muy benéfica, aunque muchas empresas, gerentes y líderes quizás no vean o comprendan la transferencia de los antecedentes únicos de la capacitación hacia sus entornos de ventas específicos. (Mark W. Jhonston Y Greg W. Marshall, 2009, pág. 303)

Desarrollar programas eficaces de capacitación de ventas para vendedores nuevos y experimentados rápidamente se ha convertido en uno de los aspectos más importantes del trabajo de un gerente de ventas. Esta importancia renovada de la capacitación en ventas procede de diversos cambios ambientales en la década pasada, los cuales han influido en la batalla por las ventas. Estos cambios comprenden personal de compras mejor capacitado que interactúan con vendedores, mayor competencia de empresas extranjeras y la importancia que los clientes han dado recientemente a la calidad del producto y del servicio. (Rolhp Aderson, 1995, pág. 286).

4.2. Aspectos problemáticos de la capacitación para las ventas

Los gerentes de ventas nacionales, regionales y distritales buscan diversos objetivos con la capacitación. Los gerentes de cuentas nacionales desean que la capacitación ofrezca detalles específicos sobre ciertas industrias y enseñe al representante de ventas a cultivar relaciones cercanas con los clientes (un tema fundamental, en especial en lo que respecta a las grandes cuentas nacionales). Los gerentes de mercado están interesados en cuánta capacitación recibe un representante de ventas para enfrentarse a los complejos problemas de los clientes en línea.

Desde luego, los gerentes de productos esperarán que los representantes hayan sido bien adiestrados en el conocimiento, especificaciones y aplicaciones de los productos. Incluso los gerentes que están más lejos de la función de marketing, como los de recursos humanos, tendrán interés en el proceso de capacitación de ventas. Los reclutadores saben que un mejor programa de capacitación de ventas eleva la capacidad de la empresa para reclutar y conservar vendedores.

Unas cuantas empresas han elaborado programas de capacitación en ventas tan fuertes, que los participantes que completan el programa lo comparan con haber recibido un segundo diploma universitario o una maestría en administración de empresas. Al determinar las necesidades de capacitación de ventas se deben considerar tres aspectos: ¿A quién se debe capacitar? En la mayor parte de las empresas, los nuevos vendedores reciben una combinación de capacitación y orientación respecto de las políticas y procedimientos de la compañía.

Pero este hecho genera los cuestionamientos acerca de la capacitación para diferentes tipos de vendedores y, según el mercado o los cambios en la competencia hayan modificado la naturaleza de las tareas de ventas, la capacitación para las diferentes etapas de carrera del mismo vendedor.

¿Cuál debe ser el enfoque principal de un programa de capacitación? La capacitación de ventas engloba los siguientes propósitos: conocimiento del producto, conocimiento de la compañía, conocimiento del cliente o habilidades de ventas (por ejemplo, manejo del cliente y habilidades de presentación).

Todos estos propósitos son importantes de algún modo, pero el grado de significación de cada tipo de capacitación difiere según la situación de venta, la factibilidad del enfoque y los costos de la capacitación, y la naturaleza de la estrategia de marketing de la compañía. ¿Cómo se debe estructurar el proceso de capacitación? Los siguientes métodos son algunas opciones: la capacitación con base en el mismo trabajo y la experiencia, en contraste con un programa centralizado más formal y consistente; capacitación basada en la web o en un instructor, y capacitación interna, en contraste con la capacitación externa.

Estos puntos indican con claridad que la capacitación de ventas es un proceso continuo y no un suceso único. La capacitación para nuevos vendedores infundirá, en un plazo relativamente corto, una vasta masa de conocimientos cuya adquisición les ha tomado muchos años a los representantes de ventas más talentosos.

La capacitación de ventas para los vendedores experimentados, por otra parte, en ocasiones es resultado de la oferta de nuevos productos, cambios en la estructura del mercado, nuevas tecnologías, actividades de la competencia, etc., aunado a un deseo de reforzar y mejorar habilidades cruciales de ventas. Aunque algunos gerentes tienen una visión limitada acerca de los objetivos que debe alcanzar la capacitación de ventas —por ejemplo, incrementar la motivación— otros identifican diversos objetivos (Mark Johnston, 2009, págs. 304-305).

4.3. Objetivos de la capacitación de ventas

La capacitación en ventas se lleva a cabo con el propósito de brindar al equipo comercial herramientas para un desempeño más eficaz, motivando al mismo tiempo a los vendedores.

Este proceso de capacitación no siempre es sencillo y rápido como uno quisiera; a menudo los vendedores se resisten al cuestionamiento de sus prácticas habituales que puede implicar la capacitación.

A esto hay que agregar que por lo general los tiempos de los que disponemos son muy limitados.

A pesar de ello, la capacitación es un factor de mejora de la comunicación dentro del equipo de ventas, y entre el equipo de ventas y el resto de la empresa. La capacitación es un factor de cohesión que favorece el sentimiento de pertenencia a un equipo y fortalece el entusiasmo y la moral de hombres que, a menudo, trabajan aislados entre sí. Esta guía se propone ayudar al director Comercial en el diseño y la puesta en práctica del proceso de capacitación del equipo de ventas. (Alejandro, 2009)(Parr.1-4).

4.3.1. Incrementar productividad

Durante años, muchos ejecutivos de ventas han confiado en su mejor gente y en las meras cifras de sus vendedores para permanecer competitivos. Y pueden haber sobrevivido con esta técnica de encomendarse a la buena suerte, pero sus equipos de ventas no han prosperado como alguna vez lo hicieron. Los líderes de ventas más exitosos de hoy en día están asumiendo un enfoque más científico.

Los ejecutivos inteligentes están rediseñando sus tácticas en respuesta a mercados cambiantes, y están elevando la productividad ayudando a sus actuales vendedores a lograr el máximo de sus habilidades y recursos.

Los líderes que asumen un enfoque científico de la eficacia de la fuerza de ventas han aprendido a utilizar cuatro palancas para potenciar la productividad de sus vendedores de una manera predecible y gestionable. Primero, direccionan sistemáticamente sus productos, calzando los productos apropiados con los clientes apropiados.

Segundo, optimizan la automatización, las herramientas y los procedimientos a su disposición, proveyendo a los vendedores con el soporte que necesitan.

Tercero, gestionan el desempeño de sus vendedores, midiendo los procesos internos y los resultados para determinar dónde están sus fortalezas y debilidades. Cuarto, ponen mucha atención a la distribución de la fuerza de ventas, esto es, cuán bien los recursos de ventas, de soporte, de marketing y de entrega están alineados con los clientes.

Estas cuatro palancas pueden ayudar a los líderes de ventas a incrementar la productividad a todo nivel, dicen los autores, aunque tienen su mayor impacto en los vendedores de menor desempeño. Eso significa que una empresa no tendrá solamente que confiar en unos pocos individuos talentosos para permanecer competitiva. Esto es especialmente importante porque encontrar y mantener a vendedores estrella es más difícil que nunca. (Dianne Ledingham, 2006, págs. 104-112).

4.3.2 Mejorar el estado de ánimo

Un modelo secuencial de regulación emocional muy influyente, aunque con limitaciones que expondremos. Este distingue:

1. La regulación de las emociones a partir de la selección de la situación con la que se inicia el proceso generativo de la emoción evitar o aproximarse a ciertas personas, lugares o actividades y que no examinaremos en este artículo porque nos centraremos en cómo se regulan los episodios afectivos, es decir los cambios en estados de ánimo y emociones una vez que éstos se han producido.

2. La modificación de la situación con el fin de adaptarse a ella, es decir, modificar su impacto emocional creando diferentes situaciones incluimos aquí la modificación de lazos sociales.
3. La orientación de la atención con el fin de seleccionar en que aspectos de la situación debería centrarse la atención e incluye la distracción versus la focalización.
4. El cambio cognitivo que se refiere a la regulación de la experiencia emocional mediante el cambio de los contenidos de lo que se piensa sobre la situación e incluye la reevaluación positiva, la rumiación y autocrítica.
5. Modificación de la experiencia y respuesta emocional, ya sea fisiológica, vivencial o sentimientos y expresiva.

A este modelo, que nos sirve de marco general, le incorporamos los siguientes matices: la secuencia es válida para el estudio de la respuesta emocional a nivel muy específico, pero estudios más molares sugieren que estas respuestas se dan antes, durante y después del episodio emocional como ya mostraron los estudios clásicos de coping.

Las formas o familias de regulación no solo se aplican a las emociones, sino que a los estados de ánimo y muchos de los estudios de regulación supuestamente emocional son de estados de ánimo inducidos por filmes o recuerdos (Koole, 2009); en la dimensión de la modificación de la situación incorporamos la modificación indirecta de esta vía el apoyo social instrumental, aunque también las modificaciones de las relaciones sociales que cambian el contexto del episodio.

La integración de meta-análisis y la revisión de estudios sobre regulación emocional en el área laboral nos permiten concluir que hay una serie de estrategias funcionales que permiten mejorar el estado de ánimo, aumentar las emociones positivas y disminuir las negativas, tanto en auto como en la hetero-regulación.

Estas son el afrontamiento directo o modificación de la situación, aunque la planificación y la concentración de esfuerzo no son adaptativos. El apoyo social juega un papel ambivalente, aunque el apoyo emocional y el social en el ámbito laboral son positivos.

La aceptación, la reevaluación positiva, la regulación fisiológica activa y la expresión regulada también mejoran la afectividad - con matices y menos eficacia la distracción. Son disfuncionales el aislamiento social, el abandono psicológico y el pensamiento desiderativo - las dos últimas en el ámbito laboral-, la rumiación, reevaluación negativa o auto responsabilizarse, la inhibición y supresión emocional, la ventilación y la confrontación.

Sin embargo, la rumiación en algunos estudios es funcional, asociándose a la reevaluación y reflexión. La inhibición y supresión no siempre tienen costes importantes. La confrontación en ocasiones es adaptativa, porque se asocia a la expresión regulada y asertividad. (costa., Junio 2014, págs. 191-192).

4.3.3. Reducir la rotación de personal

La "Rotación de personal es la proporción de empleados que sale de una compañía en determinado periodo, por lo general de un año."

"La rotación de personal puede definirse como: el número de trabajadores que salen y entran, en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto." (Lopez, 2011)(Párr.1).

4.3.4. Mejora de las relaciones con el cliente

Casi todo el mundo supone que las relaciones son los vínculos que hay entre las personas y, en efecto, esta definición opera para muchos niveles sociales. No obstante, en los negocios es más conveniente pensar que las relaciones ocurren a lo largo de una línea recta y que se definen según el tipo de transacción entre el comprador y el vendedor. En esta línea existen tres tipos básicos de relaciones: los intercambios de mercado, las relaciones funcionales y las asociaciones estratégicas.

Hoy en día, el juego de moda entre las organizaciones de ventas es desarrollar relaciones duraderas con los clientes. Como ya se mencionó, el modelo de la ARC ofrece la organización formal interna necesaria para apoyar esta meta y propiciar la fidelidad de los clientes. También se señaló que el resultado final con frecuencia es una asociación estratégica entre la compañía vendedora y la compradora.

¿Qué papel desempeña el vendedor en la era de la ARC y las empresas centradas en el cliente? Hay quienes afirman que, ante el avance tecnológico, los canales electrónicos y la creciente tendencia de los clientes a considerar que algunas categorías de bienes y servicios son de primera necesidad, el papel que desempeñan las ventas personales disminuirá ostensiblemente en el siglo XXI. Sin embargo, los autores piensan justo lo contrario.

Por supuesto que el papel de las ventas se ha transformado en las empresas modernas, pero en lugar de que el papel de los vendedores haya disminuido, los autores afirman que ahora aquéllos desempeñan un papel más importante que nunca para el éxito de la estrategia de una empresa centrada en el cliente. La clave es responder: ¿qué es lo que deben hacer específicamente los vendedores para elevar al máximo el éxito de las compañías movidas por las relaciones duraderas? En esta sección se abordan algunos de los temas relativos al papel que desempeñan las ventas.

Los vendedores desempeñan un papel fundamental para fomentar buenas relaciones. Las relaciones entre organizaciones que dan por resultado asociaciones estratégicas normalmente pasan por cuatro etapas: conciencia, exploración, expansión y compromiso. La siguiente explicación gira en torno de las tres últimas, porque estas etapas diferencian a los intercambios transaccionales de mercado de las asociaciones estratégicas cara a cara. Recuerde que la meta central de las empresas en la actualidad es conseguir la fidelidad de los clientes (Mark W. Jhonston Y Greg W. Marshall, 2009, pág. 308).

4.3.5. 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.

¿Cuánto tiempo debe dedicarse a las visitas de las cuentas existentes y cuánto tiempo a las de posibles nuevos clientes? ¿Con qué frecuencia debe visitarse cada clase de cuenta? ¿Cuál es la forma más efectiva de recorrer el territorio para asegurarse de que las rutas cubiertas sean las más eficientes respecto de la distancia y el tiempo que ello implica? Muchos programas de capacitación de ventas dan respuestas a estas interrogantes de los vendedores.

Investigar el tiempo de la relación entre el vendedor y el cliente, además, puede conducir a nuevos enfoques en la capacitación de ventas. Estudios recientes indican, por ejemplo, que es provechoso para los vendedores darle más estructura a sus presentaciones de venta cuando tratan con clientes inexpertos. Una estrategia de ventas centrada en la creación de una “agenda” para el cliente, conforme se mueven por el proceso de toma de decisiones, ayudará a los nuevos clientes que desconocen las características o beneficios del producto, los servicios, o ambos. Esta clase de información se suele comunicar con mucha eficacia a los vendedores por medio de un programa de capacitación de ventas. (Mark W. Jhonston Y Greg W. Marshall, 2009, pág. 308).

4.4. Elaboración de programas para capacitación en ventas

No hay duda de que la capacitación de ventas es una función importante. Sin embargo, cuando se tratan de implementar este tipo de programas, surgen numerosos problemas. Hace poco se pidió a los gerentes de capacitación de ventas de más de 30,000 organizaciones que identificasen sus más importantes problemas y prioridades de capacitación.

Señalaron el vínculo entre los programas de capacitación con la estrategia comercial como lo prioritario para los siguientes años, lo cual significa capacitar a los vendedores para que se centren en el cliente y proporcionarles las herramientas necesarias para construir relaciones sólidas con él mediante el incremento de valor a su negocio. No obstante, estos gerentes decanos citaron algunos obstáculos muy importantes para alcanzar las metas de la capacitación; entre ellos:

1. Los altos ejecutivos que no se comprometen con la capacitación de ventas.
2. Falta de apoyo por parte de los gerentes de ventas operativos y de los vendedores.
3. Falta de comprensión por parte de los vendedores de lo que se supone va a lograr la capacitación (objetivos).
4. Falta de comprensión de los vendedores respecto de la aplicación de la capacitación a sus actividades cotidianas (falta de conexión entre la capacitación y las actividades de ventas específicas)

Todo lo anterior conduce a una pregunta importante: ¿qué está haciendo la administración que permite que surjan estos problemas? Existen dos problemas. Primero, con mucha frecuencia la administración espera que la capacitación de ventas sea una panacea que cure todos los males en las ventas de la compañía, cuando en realidad el problema de ventas quizá ni siquiera tiene nada que ver con la fuerza de ventas (por ejemplo, una deficiente calidad del producto o una cadena de suministro mediocre no entrega los productos a tiempo).

Capacitar más a la fuerza de ventas no va a ayudar a mejorar las ventas de la empresa si el producto o servicio no agrega valor para el cliente. Si estos males no se resuelven, los recortes presupuestales a menudo comienzan con el programa de capacitación de ventas. Además, muchas veces la administración no entiende la capacitación de ventas: la considera un costo de hacer negocios y no una inversión que habrá de producir dividendos en el futuro. ¿Por qué se evalúan sólo los costos y no la otra mitad de los estados financieros (los ingresos adicionales generados por una capacitación eficaz)?

El segundo problema tiene que ver con la función de capacitación de ventas: es decir, la evaluación de los programas de capacitación de ventas. Históricamente, muchos de los programas de esta clase se han realizado sin medir los resultados. (Mark W. Jhonston Y Greg W. Marshall, 2009, págs. 308-309).

4.5. Generar Credibilidad para la capacitación en ventas

Muchos capacitadores de ventas creen que sus programas carecen de credibilidad. Los recortes presupuestales con frecuencia atacan los programas de capacitación de ventas existentes. Las consecuencias, en ocasiones, reflejan las creencias de la administración en el sentido de que estos programas han logrado poco y, por lo tanto, son eliminables.

Los programas de capacitación tienen que ajustarse a las metas y objetivos de largo plazo de la empresa, y, exactamente igual que cualquier otro producto o servicio, deben generar valor para la empresa.

Análisis de necesidades

El punto de partida para generar credibilidad es establecer un análisis de las necesidades de capacitación de la fuerza de ventas. Una forma de hacerlo es viajar con los representantes de ventas, observarlos y preguntarles qué necesitan saber para tener un mejor desempeño.

Los gerentes de ventas de campo son una fuente útil de información porque están más cerca de los vendedores. Realizar entrevistas con miembros clave de la administración es una forma productiva de identificar las necesidades de capacitación.

Un experto propone el envío de cuestionarios anónimos a los clientes, en los que se les pregunte: “¿Qué espera de un vendedor de la industria? ¿En qué forma lo decepcionan? ¿Qué compañía de la industria hace el mejor trabajo de ventas? ¿En qué forma son mejores sus vendedores?” Otras fuentes incluyen los registros de la compañía que muestran datos de rotación de personal, evaluaciones de desempeño, y análisis de costos y ventas.

Los estudios de actitud realizados entre la fuerza de ventas son útiles fuentes de información. Este análisis de necesidades responde a tres preguntas básicas: ¿en qué parte de la empresa se necesita la capacitación?, ¿cuál debe ser el contenido de ese programa?, y ¿quiénes necesitan la capacitación? Chally recomienda que, para aprovechar al máximo el dinero invertido en capacitación, los gerentes deben:

1. Capacitar al personal adecuado para los puestos adecuados,
2. Centrarse en el personal con el mejor potencial,
3. Identificar a quienes se beneficien más con la capacitación y
4. Advertir que la capacitación de habilidades que maximiza las fortalezas suele ser más eficaz que la capacitación cuya intención es ayudar a superar las debilidades. (Mark W. Jhonston Y Greg W. Marshall, 2009, pág. 309).

4.6. Capacitación de nuevos vendedores

Las compañías más grandes cuentan con programas específicos para capacitar a sus nuevos vendedores; sin embargo, estos programas difieren considerablemente en duración y contenido. Las diferencias a menudo reflejan variaciones en las políticas de la empresa, la naturaleza de los puestos de ventas y los tipos de productos y servicios. Incluso dentro de la misma industria, los programas de capacitación en ventas varían en duración, contenido y técnicas.

Aunque algunas compañías no tienen un plazo preestablecido para capacitar a sus nuevos vendedores, la mayor parte de ellas apoya la idea de un periodo fijo de capacitación formal. El tiempo varía de apenas un par de días en la oficina, pasando por ventas reales combinadas con asesoría en el puesto, hasta dos o tres años de capacitación intensiva en diversos campos y habilidades.

¿Qué explica esta variación? Primero, las necesidades de capacitación varían de empresa a empresa e incluso dentro de la misma empresa. Un fabricante de medicamentos tiene, por ejemplo, un programa de siete semanas para sus nuevos vendedores que se dedicarán a productos convencionales de consumo. Para aquellos destinados a vender productos más técnicos, la capacitación dura dos años.

Segundo, las características de la capacitación varían de acuerdo con las diferencias en las necesidades y aptitudes de los vendedores. Los vendedores experimentados tienen menos necesidad de capacitación que los inexpertos, aunque las grandes empresas requieren que todos reciban algún tipo de capacitación formal. Una fábrica tal vez requiera un programa de una semana para sus vendedores experimentados, y uno de dos a tres años para los inexpertos.

Una razón final para la variación en los programas de capacitación es la filosofía de la compañía. Algunos gerentes de ventas creen que la capacitación de nuevos vendedores debe concentrarse al principio de una carrera de ventas, pero otros opinan que debe distribuirse en un periodo más largo, que incluye una gran dosis de aprendizaje práctico. (Mark W. Jhonston Y Greg W. Marshall, 2009, págs. 312-313).

4.7. Capacitación del personal con experiencia en ventas

Después de que a los alumnos de ventas se les envía a sus puestos en el campo, rápidamente se involucran en las relaciones con los clientes, desarrollo de la competencia y otros asuntos afines. Al paso del tiempo, su conocimiento de la evolución de la competencia y las condiciones del mercado pierden vigencia; incluso sus estilos personales de ventas se vuelven estereotipados y menos efectivos.

Por los cambios en las políticas de la compañía y en las líneas de productos, asimismo, los representantes de ventas requieren programas de capacitación avanzados o de actualización. Pocas compañías suspenden la capacitación después de que los vendedores han concluido los aspectos básicos.

La mayor parte de los administradores apoya el punto de vista de que la necesidad de aprender es un proceso que nunca termina, e incluso sus representantes de ventas más exitosos consiguen beneficiarse de una capacitación de actualización. La investigación de Dartnell arroja las siguientes observaciones:

1. Los vendedores expertos en esta encuesta reciben en promedio 32.5 horas de capacitación continua al año, con un costo de U\$4,032 dólares por representante.
2. El hecho de que los representantes con experiencia continúen recibiendo cada vez más capacitación, refleja un compromiso permanente de parte de la administración de proporcionar un aprendizaje continuo a sus mejores vendedores.
3. Las compañías le dedican cada vez mayor cantidad de tiempo a la capacitación de productos y menos a la capacitación en habilidades de ventas.

A menudo se brinda capacitación adicional cuando existe la posibilidad de promover a un representante de ventas. En muchas compañías, una promoción es algo más que moverse de ventas a gerente de ventas de distrito. Una promoción consiste ya sea en recibir el encargo de atender mejores clientes, ser transferido a un mejor territorio, moverse a un puesto de apoyo o ser ascendido a la administración de ventas. Siempre que a los vendedores se les asignan mejores clientes o mejores territorios, la capacitación adicional de ventas los familiariza con la correspondiente multiplicación de responsabilidades. (Mark W. Jhonston Y Greg W. Marshall, 2009, p. 315).

4.8. Temas de la capacitación en ventas

Para los nuevos vendedores, el contenido de la capacitación tiende a permanecer constante al paso del tiempo. El conocimiento del producto o servicio aparece en la mayor parte de los programas, así como la orientación de la industria/mercado, la orientación de la compañía y las habilidades de ventas.

Al margen de estos temas comunes, existe una amplia gama de materias diversas que van de la lógica, como la capacitación en la instrucción de la fuerza de ventas acerca de cómo construir relaciones exitosas con el cliente, y las ventas por equipos, hasta algunos temas muy discutibles, como la modificación de sus presentaciones de ventas con base en si el cliente trabaja “con el hemisferio cerebral izquierdo” o “con el hemisferio cerebral derecho”. (Mark W. Jhonston Y Greg W. Marshall, 2009, p. 315)

4.8.1. Conocimiento del producto.

Tenemos que huir de la falsa dicotomía entre procedimiento y espontaneidad porque esta es artificial. Un buen vendedor no es el que ejecuta procedimientos es el que se hace pasando por las distintas etapas respecto al procedimiento hasta dominarlo, de manera que podemos llegar al punto de afirmar que “lo importante es dominar el procedimiento, tanto, como para olvidarlo”.

El poder del conocimiento tácito es combinarlo con conocimiento explícito y objetivo continuamente para ir generando nuevo conocimiento. Se trata de transferirlo para utilizarlo en la creación de valor para el cliente. En este sentido una narrativa de éxito en la venta es básicamente socialización de conocimiento tácito. (Ángel Arbonies Ortiz, 2004) (Párr. 1-3).

4.8.2. Orientación al mercado/ industria

La capacitación de ventas en la orientación al mercado/industria cubre tanto factores amplios como específicos. Desde un punto de vista amplio, los vendedores necesitan saber en qué forma la industria en la que se desempeñan encaja en la economía global. Las fluctuaciones económicas afectan la conducta de compras, lo que a su vez afecta las técnicas de ventas.

Es común recurrir, por ejemplo, a la información sobre presiones inflacionarias para convencer a los posibles compradores de que anticipen las fechas de su decisión. Si la fuerza de ventas participa en la formulación de las proyecciones de ventas y en el establecimiento de cuotas, el conocimiento de la industria y la economía es un elemento esencial.

Desde un punto de vista más limitado, los vendedores deben tener un conocimiento detallado de sus clientes. Necesitan saber cuáles son las políticas de compras, los patrones y las preferencias de sus clientes, así como cuáles son los productos o servicios que estas compañías producen.

En algunos casos, los representantes de ventas tienen que contar con cierto conocimiento acerca de los clientes de sus clientes; esa certeza adquiere mayor relevancia cuando los representantes de ventas venden mediante mayoristas o distribuidores, que a menudo quieren que los representantes los apoyen con los problemas de sus compradores. Se espera que los vendedores misioneros conozcan, de igual forma, las necesidades de los mayoristas y las de los minoristas, aun cuando éstos compren los de los mayoristas. (Mark W. Jhonston Y Greg W. Marshall, 2009, pág. 316).

4.8.3. Orientación a la compañía.

Los nuevos vendedores deben estar conscientes de las políticas de las compañías que afectan sus actividades de ventas. Como todos los nuevos empleados, deben recibir información acerca de las políticas de personal en aspectos como la estructura de sueldos y las prestaciones de la compañía.

Los representantes saben que los clientes solicitarán ajustes de precios, modificaciones en los productos, entregas más rápidas y diferentes términos de crédito. La mayoría de las compañías tienen políticas establecidas para tales asuntos, los cuales surgen de requerimientos legales o de prácticas de la industria. Sin embargo, con frecuencia los retrasos evitables y las posibles ventas pérdidas son el resultado de una capacitación inadecuada sobre las políticas de la compañía.

Dos prácticas aportan a los vendedores el conocimiento de las políticas de la compañía. La primera requiere que los representantes en capacitación conozcan las políticas y los procedimientos de la empresa por medio de trabajar en las oficinas centrales en varios departamentos como crédito, procesamiento de pedidos, publicidad, promoción de ventas y embarque.

El segundo enfoque hace que el vendedor nuevo trabaje en correspondencia durante algún tiempo; a la vez que éste recibe la capacitación, procesa pedidos de los clientes, mantiene contacto telefónico y postal con los compradores y algunas veces sirve como mediador entre la compañía y un grupo de clientes.

Las grandes corporaciones entregan manuales de ventas que aportan información de la línea de productos y políticas de la compañía a su fuerza de ventas. Un manual de ventas bien elaborado ofrece a los representantes de ventas una rápida respuesta a las preguntas de los clientes. (Mark W. Jhonston Y Greg W. Marshall, 2009, p. 316).

4.8.4. Administración de tiempos y territorios

Una tarea importante en la administración del tiempo y del territorio es la asignación efectiva del personal de ventas a los territorios. En general, se considera que un territorio de ventas es un área geográfica que contiene cuentas de clientes. Estas cuentas pueden consistir de clientes presentes y potenciales que se asignan a un vendedor particular. Los clientes y los prospectos se agrupan en forma tal que el vendedor que atiende a esas cuentas puede visitarlas tan conveniente y económicamente como sea posible.

Al asignar los territorios de ventas se ayuda al gerente de ventas a empatar los esfuerzos y las oportunidades de ventas. El mercado total de la mayor parte de las empresas es por lo general demasiado grande para administrarse en forma eficaz, por lo que se establecen territorios para facilitar a los gerentes de ventas la tarea de dirigir, evaluar y controlar a la fuerza de ventas.

Razones para establecer territorios de ventas: La razón fundamental para establecer territorios de ventas es facilitar la planeación y el control de la función de ventas. Pero, típicamente, los gerentes de ventas tienen más razones específicas para establecer territorios.

Para mejorar la cobertura del mercado: El tiempo para visitas de un vendedor debe planearse con tanta eficiencia como sea posible para poder garantizar una cobertura adecuada de los clientes actuales y potenciales. La cobertura seguramente será más profunda cuando se asigne un vendedor a un territorio desafiado en forma adecuada y no cuando se permita al personal de ventas que venda en cualquier lugar.

El territorio de ventas no debe ser tan grande como para que el vendedor dedique una gran cantidad de tiempo viajando o para que tenga tiempo de visitar sólo a algunos de sus mejores clientes. Por otro lado, un territorio de ventas no debe ser tan pequeño como para que el vendedor visite a sus clientes con demasiada frecuencia.

El territorio debe ser tan grande que represente una carga de trabajo razonable para el vendedor, pero tan pequeño que garantice que se pueda visitar a todos los clientes potenciales con la frecuencia necesaria.

Para mantener los costos de venta al mínimo: La inflación ha afectado en forma definitiva los precios de los alimentos, el alojamiento, la transportación y otros elementos que se incluyen en el costo de las ventas. Incluso cuando se les ajusta por la inflación, los costos de una visita de ventas se han incrementado en forma impresionante en el transcurso de la última década. En 1989, el costo promedio de cada visita de ventas, 224.87 dólares, era 25.6% superior al mismo costo en 1986.

Este incremento significa que los gerentes de ventas se deben esforzar más para establecer territorios que sean eficientes en cuanto a costo, por ejemplo, al eliminar o minimizar los viajes de más de un día y al encontrar métodos alternativos de llegar a los clientes.

Un método de ventas que rápidamente se está convirtiendo en una alternativa importante para las ventas cara a cara es el telemarketing, esto es, la utilización del teléfono junto con los métodos y las técnicas tradicionales de comercialización. Si se le utiliza de manera adecuada, el telemarketing puede ser el medio más flexible, estadísticamente confiable y eficiente en cuanto a costo de que disponen los gerentes de ventas.

Los descubrimientos de una reciente encuesta muestran la creciente aceptación del telemarketing: más del 70% de las empresas que respondieron la encuesta utilizan el telemarketing como un medio para atender cuentas, calificar nuevos prospectos, fijar citas y mantener buenas relaciones con los clientes. Además, muchos gerentes de ventas están descubriendo la eficiencia del telemarketing. Por ejemplo, Bioproducts for Medicine, una empresa farmacéutica, alcanzó el mismo nivel de ventas en tres meses por teléfono que el que había logrado en 15 meses con una fuerza de ventas externa.

Transamerica Life Insurance Group, un importante asegurador de propiedades y cobertura contra daños, vende a través de agentes independientes que no son sus empleados. El centro de telemarketing de Transamerica apoya a cientos de estos agentes independientes de ventas al proporcionarles prospectos calificados de ventas.

Los agentes pueden usar su tiempo en forma productiva haciendo lo que hacen mejor: vender otra herramienta que se puede utilizar para informar a los prospectos y a los clientes y así generar ventas es la máquina de facsímiles. En lugar de enviar un volante por correo a un cliente, el vendedor lo puede poner en una máquina de facsímil, o "fax", y hacer que una reproducción se copie en la máquina del cliente.

Este método es mucho más rápido y económico que el correo. ¿Cómo sabe el vendedor quién tiene una máquina de fax? La solución es The Fax Directory, donde se enlistan miles de empresas de todo el mundo que las utilizan. Este directorio incluye una dirección de la empresa y un número especial de fax. Las máquinas de fax se han convertido en una herramienta estándar para la mayoría de los gerentes de ventas.

Para reforzar las relaciones con los clientes. Los territorios de ventas que se han diseñado en forma adecuada permiten a los vendedores dedicar más tiempo a los clientes actuales y potenciales y pasar menos tiempo en el camino. Mientras más puedan aprender los vendedores acerca de sus clientes, mejor podrán comprender los problemas de sus clientes y más cómoda se volverá su relación.

Los territorios de ventas bien diseñados deben resultar en visitas de ventas programadas en forma regular. En algunos casos, una llamada telefónica puede sustituir a una visita personal. Por ejemplo, un cliente que compra regularmente, pero se encuentra demasiado ocupado para ver a un vendedor puede preferir colocar su pedido por teléfono. O bien, el cliente puede recibir información actualizada sobre los precios y colocar un pedido en la máquina de fax.

Otra forma conveniente de eliminar la necesidad de una visita personal es mediante el uso del correo con voz (correo hablado). Un sistema de computadora con capacidades para el correo de voz toma un mensaje oral y lo traduce a lenguaje digital de computadora. El mensaje se envía a otra computadora, la cual lo lee y lo traduce de nuevo a su forma oral.

Esto permite a un cliente que se siente más a gusto comunicándose en forma verbal colocar un pedido, aunque el vendedor no se encuentre presente. Por supuesto que tanto el comprador como el vendedor tendrían que contar con sistemas de computadora con capacidades para el correo con voz (correo hablado). (Rolhp Aderson, 1995, págs. 345-348).

4.8.5. Problemas legales y éticos

Los conflictos éticos surgen en múltiples situaciones de venta. Ya que la ética tiene que ver por una parte con la filosofía y los valores personales del individuo y por la otra con parámetros organizacionales y con los valores personales de los clientes, este tipo de conflictos sin lugar a dudas se presentará. Los problemas de orden ético inevitablemente surgirán de la oposición entre los intentos que hace la empresa por alcanzar sus objetivos organizacionales y los esfuerzos de sus agentes de ventas para lograr sus objetivos propios.

Los conflictos éticos surgen la gran mayoría de las veces por la entrega de regalos y comisiones. Los agentes de venta enfrentan a menudo esta situación cuando están luchando por conseguir clientes o cuando éstos los presionan a dar regalos, tal como se ilustra más adelante en el argumento sobre Ética.

En cualquier caso, en que los individuos aceptan o reciben regalos están situando sus intereses personales por encima de los de la empresa. Otras áreas de conflicto entre los intereses de la empresa y la ética personal incluyen equidad y discriminación, colusión de precios y las políticas de fijación de los mismos, despidos y suspensiones de empleados, honestidad en las comunicaciones en el seno de la empresa, en la ejecución de contratos y acuerdos y en las comunicaciones hacia afuera de la organización. Sin lugar a dudas, estos aspectos y los conflictos que ellos producen existen en el medio empresarial y de negocios. (Rolhp Aderson, 1995, pág. 605).

4.8.6. Tecnología.

Muchas compañías entregan laptops a sus vendedores. Además, empresas como IBM también están en el proceso de utilizar oficinas en el hogar para sus fuerzas de ventas, lo cual elimina la necesidad de ir a una oficina. Con conexiones de redes de alta velocidad, una laptop o una computadora personal, impresoras y teléfonos celulares, prácticamente, un vendedor es autosuficiente. Los vendedores usan las PC para organizar sus visitas, entregar pedidos, enviar informes, verificar los niveles de inventarios y precios, recibir mensajes, presentar productos y hacer demostraciones de servicios.

En algunos casos, el representante tiene acceso al sistema de apoyo de decisiones (SAD) de la compañía para saber qué productos se han vendido en un área o a un consumidor específico. Las compañías han encontrado que el uso de las computadoras permite que sus vendedores pasen más tiempo con los clientes y que realicen su venta con mayor rapidez.

El teléfono celular mantiene al cliente en contacto con el vendedor casi todo el tiempo. Acoplados con conexiones directas de redes que compañías como General Motors y Ford tienen con sus proveedores, no es extraño que muchos clientes sostengan que hay una comunicación más estrecha entre ellos mismos y los vendedores que los visitan. (Mark W. Jhonston Y Greg W. Marshall, 2009, pág. 318).

4.8.7. Temas de capacitación especializada

Con frecuencia, las compañías llegan a la conclusión de que la capacitación es más efectiva cuando es especializada y se ajusta a las funciones de trabajo individuales. Las objeciones de los clientes acerca de los precios abundan en las transacciones de ventas, y a los gerentes no les agrada que los representantes ofrezcan descuentos con demasiada rapidez.

Hace poco, Johnson Controls Inc., fabricante de sistemas automáticos de control con sede en Atlanta, instituyó un programa de capacitación de seis meses para estudiar el tema de las negociaciones de precios. Linda DeMars, gerente regional de ventas de Johnson Controls, informa: "Notamos que nuestros vendedores encuentran que es más cómodo, o parece como la única opción, rebajar el precio del mercado en vez de agrupar' o 'construir valor". Una solución adoptada por Johnson Controls fue entregar a los vendedores información financiera detallada para lograr que tomaran decisiones más ventajosas.

Muchas compañías, como Caterpillar Inc., gastan grandes cantidades de dinero cada año en ferias industriales. Las crecientes presiones de costos han obligado a la administración a intervenir más en el rendimiento según se gasta en estas ferias y otras actividades similares.

El personal de Caterpillar seleccionado para participar en las exhibiciones de ferias industriales, como resultado, recibe un programa de capacitación diseñado para administrar las características peculiares de una feria industrial. La mayoría de los vendedores seleccionados tienen la capacitación y experiencia para hacer presentaciones profundas en sus especialidades. Pero aun cuando sean muy capaces en las labores que emprenden, no necesariamente poseen las habilidades para trabajar en una feria comercial e industrial.

No siempre saben cómo calificar y atraer a nuevos clientes, manejar grandes multitudes y separar a los compradores de aquellos que sólo visitan las ferias por curiosidad. Otras materias que forman parte de los programas de capacitación incluyen lenguaje corporal, movimiento ocular e incluso sondeos para determinar si el cliente en perspectiva funciona con el hemisferio cerebral derecho o el izquierdo. Indicadores de personas de hemisferio derecho o hemisferio izquierdo serían si un cliente usa o no un reloj o si lleva una calculadora."

Cabe señalar, sin embargo, que no hay pruebas disponibles que apoyen la efectividad de este concepto como materia en la capacitación de ventas. La capacitación de ventas también es útil para ayudar a los vendedores a trabajar en relación a problemas o temas que podrían limitar su desempeño.

Los investigadores han informado recientemente que la ansiedad de las visitas de ventas (AVV) propicia problemas reales tanto en la eficacia como en la eficiencia de un vendedor. Uno de los resultados de la investigación es un enfoque en mejores métodos de capacitación para reducir la AVV antes de que se convierta en un problema para los vendedores. (Mark W. Jhonston Y Greg W. Marshall, 2009, págs. 318-319).

4.8.8. Métodos de capacitación en ventas

Los métodos de capacitación de ventas más usuales son la capacitación para el puesto, la instrucción individual, las clases en las instalaciones y los seminarios externos. Las compañías recurren a una diversidad de técnicas, pues aceptan que diferentes materias requieren distintos métodos. Existe cierta superposición entre los métodos.

La capacitación en el puesto incluye instrucción individual (asesoría) y clases en las instalaciones de las oficinas distritales de ventas. Las empresas en la actualidad están más dispuestas que en el pasado a buscar ayuda externa cuando se trata de resolver problemas de capacitación/motivación.

Las empresas se han dado cuenta, por último, de que la capacitación de ventas no tiene que ser los compas fastidiosas. Innovación, se muestra otro ejemplo de la forma en que las compañías emplean ideas creativas para ayudar a capacitar a sus vendedores. Como ya se mencionó, las empresas aún recurren a fuentes externas para una gran parte de sus necesidades de capacitación. Sin embargo, emplear fuentes externas genera cierta polémica. Jack Falvey, asesor de ventas, afirma: "El diseño, perfeccionamiento y venta de materiales de capacitación es un gran negocio en la actualidad".

Las compañías se cuestionan si deben gastar dinero en contratar fuentes externas de capacitación. La respuesta de Falvey es: "Sólo si se dispone de grandes cantidades de dinero que sea posible gastar en forma discrecional y no se sepa qué hacer con él. De acuerdo con Falvey: "Las ventas son una habilidad interactiva que debe adquirirse en combinación con el conocimiento de la manera en que usted y sus clientes hacen negocios. No se puede separar en un sistema genérico que, en cierta forma, después se recombine con su negocio.

Dr Pepper/Seven Up, como muchas otras compañías, ha establecido asociaciones de outsourcing que proporcionan programas de capacitación para todo tipo y nivel de empleados. La empresa contrató capacitación externa (Acclivus) para mejorar sus habilidades de solución de problemas con los clientes de su personal de ventas y servicio a clientes. Sin embargo, esta asociación no eliminó la función de capacitación de Dr Pepper/Seven Up. El efecto neto fue mejorar la capacidad de la empresa en esta materia. (Mark W. Jhonston Y Greg W. Marshall, 2009, pág. 319).

4.8.9. Capacitación para el puesto

Algunas veces, la sola mención de capacitación para el puesto (CPP) atemoriza a los nuevos vendedores. El pensamiento de "aprender haciendo" es incómodo desde un punto de vista psicológico. Con frecuencia, esta reacción tiene su origen en una creencia incorrecta de lo que incluye la CPP.

El enfoque de capacitación para el puesto no es de "nade o húndase", en que el alumno recibe un cuaderno de registro de pedidos y tal vez un manual de ventas, y se le dice "Salga y venda". La CPP debe ser un proceso planeado de manera cuidadosa en que el nuevo vendedor aprende haciendo y, al mismo tiempo, está empleado en forma productiva. Más aún, un buen programa de CPP contiene procedimientos establecidos para evaluar y revisar el avance de quien está en capacitación. Se deben sostener sesiones de crítica después de cada visita de ventas de CPP y elaborar resúmenes diarios.

Las críticas incluyen la efectividad, las habilidades de ventas, la comunicación de la información en una forma convincente y otros criterios. Investigaciones llevadas a cabo en los últimos años, señalan que la capacitación informal en el puesto es una forma muy efectiva para que los vendedores aprendan. De hecho, se sugiere que tres cuartas partes de todo el aprendizaje en el trabajo ocurre de manera informal. The Education Development Center identifica cinco claves para una efectiva capacitación informal en el puesto:

1. Formar equipos. Integrar en ellos personas con diferentes habilidades para resolver problemas.
2. Reuniones. Establecer tiempos para que los empleados de diferentes niveles y puestos se reúnan y compartan su modo de pensar en diversos temas.
3. Interacción con el cliente. Incluye la retroalimentación del cliente como parte del proceso de aprendizaje.
4. Mentoría. Aporta un mecanismo informal para que los nuevos vendedores interactúen y aprendan de otros más experimentados.
5. Comunicación entre compañeros. Crear oportunidades para que los vendedores interactúen con fines de aprendizaje mutuo.

Un aspecto clave de la capacitación para el puesto es la asesoría que los alumnos reciben de los capacitadores, que son personal de ventas experimentado, gerentes de ventas o bien personal específicamente asignado para llevar a cabo la capacitación. La capacitación para el puesto y la asesoría a menudo tienen lugar en forma conjunta; esto se conoce como capacitación de uno a uno.

La observación es una parte integral del proceso. Los gerentes están conscientes de que ayudar a un vendedor a alcanzar su pleno potencial significa pasar tiempo con él de manera personal. Un asesor especializado en el desempeño de ventas expresa: “Los gerentes desempeñan un papel esencial en el cultivo del talento. (Mark W. Jhonston Y Greg W. Marshall, 2009, págs. 320-322).

4.8.10. Capacitación en salón de clase

Para la mayor parte de las compañías, la capacitación formal en salones de clase es una parte indispensable del entrenamiento, aunque muy pocas se apoyan exclusivamente en este tipo de capacitación. La capacitación en el salón de clase representa varias ventajas. Primero, cada alumno recibe información estándar en materias como conocimiento del producto, políticas de la compañía, características de clientes y mercado, y habilidades de venta.

Segundo, las decisiones de capacitación formal a menudo ahorran un tiempo ejecutivo sustancial, porque así los ejecutivos se reúnen al mismo tiempo con todo un grupo de alumnos. Tercero, las sesiones de salón de clases permiten el empleo de materiales audiovisuales, como películas y cintas de video.

Las conferencias, presentaciones y análisis de casos también se pueden programar en un ambiente de clase. La oportunidad de interacción entre los alumnos es una cuarta ventaja.

Esta interacción es benéfica, puesto que el refuerzo y las ideas de mejoramiento pueden proceder de otros vendedores. La actividad conjunta es tan importante que muchas compañías dividen a los alumnos en equipos para presentaciones de casos, lo que aumenta la interacción y los obliga a participar de manera activa. La capacitación en el salón de clases también tiene desventajas. Es costosa y consume tiempo. Requiere que los vendedores se reúnan y que se cuente con instalaciones, alimentación, transporte, recreación y alojamiento.

Los gerentes de ventas, que están conscientes de estos costos y demandas de tiempo, algunas veces tratan de cubrir muchos temas en un lapso breve. Como resultado, hay menos retención de la información. Muchas sesiones en corto tiempo llegan a saturar. Los gerentes de ventas deben evitar la tendencia natural de agregar más y más material, porque la exposición adicional se gana a menudo a expensas de la retención y la oportunidad de interactuar.

Representación de roles: Una técnica muy difundida que se utiliza en la mayor parte de las compañías hace que el alumno actúe la parte de un representante de ventas en una sesión simulada de compra. Un instructor de ventas u otro vendedor hacen la parte de un comprador. La representación de roles se utiliza ampliamente para desarrollar las habilidades de ventas, pero también sirve para corroborar si el alumno aplica de manera adecuada los conocimientos que recibió a través de métodos diversos de instrucción. El alumno, el capacitador y los demás alumnos critican el comportamiento del vendedor inmediatamente después de la sesión de representación de roles, la cual es complicada porque una vez que un alumno actúa frente a los otros, su desempeño es criticado.

Algunos de estos inconvenientes desaparecen si la crítica se dirige al alumno sólo y únicamente por parte del instructor. Cuando la representación de roles se maneja bien, la mayoría de los alumnos es capaz de identificar sus propias fortalezas y debilidades. (Mark W. Jhonston Y Greg W. Marshall, 2009, pág. 322).

4.8.11. Métodos electrónicos de capacitación

Los métodos electrónicos de capacitación, y en particular internet, han revolucionado la entrega de la capacitación, no sólo en ventas sino en toda la empresa. Las compañías incluso entregan experiencias de aprendizaje de alta calidad a sus clientes mediante internet.

Las empresas encuentran que estar en línea no sólo es efectivo en cuanto a la entrega de información justo a tiempo, sino también muy eficiente. La capacitación en línea está creciendo a gran velocidad. International Data Corporation reporta que, en 2006, la capacitación en línea fue una industria de 18 mil millones de dólares. Saber, entonces, que IBM invierte una gran cantidad de tiempo y recursos a la entrega de capacitación en línea para su fuerza de ventas, formada por más de 300 000 personas en todo el mundo, no es ninguna sorpresa.

Su estrategia de capacitación en internet incluye la entrega de pequeños paquetes incrementales de información sobre productos y clientes justo a tiempo para completar proyectos específicos que están actualmente en la lista de actividades del vendedor.

Los grupos de conversación en línea permiten, además, que el vendedor reúna todavía más información o se retroalimente acerca de sus actividades actuales. En IBM se cree que esta utilización ha llevado a una mayor eficacia en los esfuerzos de ventas, y trata de mantener la capacitación en línea como una parte vital de su programa global de capacitación en ventas.

Los planes prevén que 35% de la capacitación en ventas de IBM se realizará por internet. La clave es entregar la información en el momento y en el lugar que le resulte de mayor provecho al vendedor. Nancy Dixon, consultora en aprendizaje corporativo, cree que esta tendencia continuará: “Las personas están aprendiendo todo el tiempo. Corresponde a la compañía asegurarse de que tengan las herramientas que necesitan para enfocar ese aprendizaje en sus trabajos.” Otro beneficio significativo del programa es el ahorro en costos. IBM calcula que ahorrará 200 millones de dólares sólo en la reducción de costos de viaje y hotel.

Las compañías de capacitación en línea también entregan mucha capacitación en programas en disco y en CD-ROM. De hecho, el mecanismo de entrega número uno en la capacitación basada en computadoras es el CD-ROM.²⁸ Y aunque muchas empresas utilizan sistemas de entrega abierta directamente en internet, la forma más dominante de capacitación en línea es la red interna de la compañía, en la que 30% de la capacitación llega por medio de las redes internas. ¿Funcionan estos programas? ¿Cumplen el objetivo de entrenar a los vendedores para que interactúen eficazmente con los clientes? No se han documentado con minucia las respuestas a estas preguntas. (Mark W. Jhonston Y Greg W. Marshall, 2009, págs. 322-323).

4.9. Medición de costos y beneficios de la capacitación en ventas

La capacitación en ventas es una actividad que lleva tiempo y es muy costosa. ¿Vale la pena todo este esfuerzo? ¿Se justifican los costos de la capacitación de ventas por los beneficios que produce? Si se realiza adecuadamente, puede convertirse en una de las herramientas más útiles para incrementar la satisfacción y el desempeño de los vendedores.

Sin embargo, como se muestra en la Figura 2.1 Liderazgo, hay muchos obstáculos en el camino de una estrategia de capacitación exitosa. La capacitación en ventas y el incremento de las utilidades tienen una relación oscura, en el mejor de los casos. (Mark W. Jhonston Y Greg W. Marshall, 2009, pág. 323) y véase figura 2.1, métodos de capacitación en ventas (Mark W. Jhonston Y Greg W. Marshall, 2009, pág. 320)

Figura: Métodos de capacitación en ventas

Tamaño de la compañía en dolares	Porcentaje de compañías que lo utilizan					
	Instrucción individual	Tareas en el hogar	Clases intramuros	En el trabajo	Seminarios externos	Otros
Menos de 5 millones	72.30%	13.10%	43.10%	78.50%	59.20%	6.20%
5-24.9 millones	71.2	16.9	64.4	85	72.5	8.8
25-99.9 millones	65.1	17.4	69.8	87.2	80.2	7
100-250 millones	54.2	20.8	75	91.7	79.2	4.2
mas de 250 millones	76.5	38.2	79.4	91.2	79.4	0
Producto o servicio						
Productos de consumo	75.7	21.3	61.8	89.7	72.1	6.6
Servicios de consumo	74.3	16.9	62.5	85.3	69.1	7.4
Productos industriales	66	20	62.5	83	71.5	6.5
Servicios Industriales	66.9	18.2	60.4	79.2	76	7.8
Productos de oficina	70.9	25.6	65.1	93	74.4	4.7
Servicios de oficina	69	19.5	62.8	88.5	71.7	7.1
Tipo de comprador						
Consumidores	73.6	18.2	56.6	87.4	69.8	6.3
Distribuidores	69.6	18.7	62.6	85.4	74.9	5.8
Industrias	69.7	18.1	62.3	83.2	72.6	7.1
Minoristas	72.4	20	60	91	71.7	7.6
Global	69.80%	17.70%	60.80%	84.30%	71%	6.70%

Fig. 2.1 (Mark W. Jhonston Y Greg W. Marshall, 2009, pág. 320)

Costos de la capacitación en ventas: Con la esperanza de mejorar su productividad global, los negocios gastan millones de dólares cada año en capacitación en ventas. De los datos de la Figura 2.2 se desprende que sólo las compañías más grandes están en condiciones de darse el lujo de apoyar un programa de capacitación completo; sin embargo, todas las empresas necesitan la capacitación en ventas, independientemente de su tamaño, véase figura 2.2 duración y costo de capacitación de nuevo personal de ventas (Mark W. Jhonston Y Greg W. Marshall, 2009, pág. 313).

Figura: Duración y costo de capacitación de nuevo personal de ventas

	Periodo de capacitación de nuevo personal (meses)	Costo (en dólares)
Tamaño de la compañía en dolares		
Menos de 5 millones	4.4	5,500.00
5-24.9 millones	4.2	8,141.10
25-99.9 millones	3.7	8,090.90
100-250 millones	1.7	7,400.00
mas de 250 millones	3.6	7,000.00
Producto o servicio		
Productos de consumo	3.4	5,354.20
Servicios de consumo	3.3	4,537.30
Productos industriales	4.8	9,893.50
Servicios Industriales	4.8	9,060.50
Productos de oficina	3.8	6,269.40
Servicios de oficina	3.2	6,200.00
Tipo de comprador		
Consumidores	3.3	4,220.60
Distribuidores	3.9	7,256.50
Industrias	4.3	8,234.20
Minoristas	3.2	6,711.00
Global	3.9	7,079.80

Fig. 2.2 (Mark W. Jhonston Y Greg W. Marshall, 2009, pág. 313)

Las estadísticas sugieren que los negocios tienen una actitud relativamente generosa hacia la capacitación de ventas. Asignan fondos para capacitación con un cuidado mínimo de los resultados. Es claro que medir los beneficios de la capacitación de ventas es un tema que demanda atención.

¿Es tan difícil ese proceso de medición? Después de todo, si se supone que la capacitación en ventas conduce a una mayor productividad, mejor estado de ánimo y menor rotación de personal, entonces, ¿por qué no medir los cambios en estas variables después de la capacitación? Algunos gerentes de ventas han hecho exactamente eso. Han advertido que, poco después de instituir la capacitación de ventas, se incrementaron las ventas.

Por lo tanto, esto se debió a la capacitación de ventas. ¿Correcto? ¡Erróneo! A menos que se utilicen procedimientos adecuados para diseñar una investigación que ayude a determinar los beneficios, es difícil decir qué provocó el aumento de las ventas; éste, a menudo, es resultado de mejoras económicas, actividad de la competencia, cambios ambientales, tendencias estacionales u otras razones. En consecuencia, la investigación debe estar diseñada en forma cuidadosa para aislar estos efectos contaminadores, con el fin de identificar los beneficios atribuibles directamente a la capacitación.

Criterios de medición. Aun cuando las variables que intervienen, como los cambios en las actividades de la competencia, hacen que la evaluación de los programas de capacitación sea difícil, debe tener lugar alguna medición, la cual conlleva la interrogante sobre qué características de la capacitación de ventas deben evaluarse.

Con frecuencia, las compañías eligen uno de los criterios mostrados en dicha figura para medir la eficacia; sin embargo, existen bases para argumentar que se deben poner en práctica varios criterios para evaluar los resultados de cualquier programa de capacitación en ventas.

Por ejemplo, medir lo que se aprendió parece poco apropiado, porque el conocimiento obtenido tal vez no produzca los cambios deseados en la conducta. Sin embargo, también es inadecuado no evaluar los programas de capacitación en ventas, porque el programa habrá sido un fracaso si no se aprendió nada o si lo que se aprendió es inadecuado.

La solución está en especificar adecuadamente los objetivos y el contenido del programa de capacitación, los criterios empleados para evaluar el programa, y el diseño de la investigación para determinar sin ambigüedad los objetivos.

Medición de los beneficios generales. Los beneficios generales de la capacitación de ventas incluyen un mejor estado de ánimo y una menor rotación de personal. El estado de ánimo se logra medir parcialmente con estudios de satisfacción en el empleo. Supongamos, por ejemplo, que una compañía midiera la satisfacción como parte de un análisis de necesidades y encontrara pruebas de que hay problemas.

Un estudio de seguimiento de la satisfacción en el puesto después del programa correctivo de capacitación de ventas determinaría si el estado de ánimo cambió perceptiblemente. La medición de reacciones y el aprendizaje es importante en la capacitación en ventas, tanto para el personal nuevo como para el que tiene experiencia. La mayor parte de las compañías mide las reacciones pidiendo a aquellos que asisten a la capacitación que completen una forma de evaluación, ya sea tan pronto como termine la sesión, o varias semanas después de que ésta haya concluido.

Las emociones y el entusiasmo tal vez sean altos inmediatamente después de una sesión, pero la efectividad de la capacitación en ventas es mucho más que un sentimiento cálido. La medición de lo que se aprendió requiere la aplicación de test. ¿En qué medida los alumnos aprendieron los hechos, los conceptos y las técnicas que se incluyeron en la sesión de capacitación? Ésa es la razón por la cual lo más idóneo es la aplicación de exámenes objetivos.

Medición de los beneficios específicos: No es suficiente que el programa parezca satisfactorio y se aprenda algo. Se necesitan más medidas específicas con el fin de examinar la conducta y los resultados para evaluar la eficacia. (Mark W. Jhonston Y Greg W. Marshall, 2009, págs. 323-326), Véase la figura 2.3 Matriz de opciones de evaluación (Mark W. Jhonston Y Greg W. Marshall, 2009, pág. 325).

Figura: Matriz de opciones de evaluación

Nivel de evaluación: ¿cuál es el problema?	Información requerida: ¿qué información se debe reunir?	Método: ¿cómo recabarla?
Reacción ¿Respondieron favorablemente los participantes al programa?	De actitudes	Evaluación Cuestionarios Comentarios Anécdotas Entrevistas con los participantes
Aprendizaje ¿Aprendieron los participantes conceptos o habilidades?	Comprensión de conceptos, habilidad para utilizar sus destrezas	Tests de antes y después
Conducta ¿Cambiaron los participantes su conducta en el trabajo?	Conducta en el trabajo	Calificaciones de conducta, antes y después, Técnica del incidente crucial Análisis de series de tiempo
Resultados ¿Qué resultados personales u organizacionales se obtuvieron?	Cambios en las ventas, productividad o algún otro desempeño	Métodos de costo-beneficio

Fig. 2.3 Matriz de opciones de evaluación (Mark W. Jhonston Y Greg W. Marshall, 2009, pág. 325).

Conclusión

Definiendo los tipos de dirección de fuerza de ventas para el óptimo desempeño del personal de ventas, saber transmitir los valores y cultura de la empresa y trasladar esa personalidad a los productos de cara a la venta. Capacidad para poder marcar objetivos a tu equipo de ventas, y que estos que sean alcanzables, realistas y conocidos por toda la compañía.

Exponiendo la definición que es la planeación de ventas como estrategia del proceso integral para el cumplimiento de los objetivos comerciales en el diseño e implementación de un plan de ventas Por medio de este logramos obtener una mejor comunicación entre todas las áreas de la empresa y así lograr los objetivos planteados, su objetivo es proveer de información relacionada con el o los productos que puedan implicar cambios sobre datos históricos de venta.

Presentando paso a paso el proceso de la supervisión y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas como medidor de los objetivos, para tener mejor control del equipo de ventas, por medio de la examinación del rendimiento laboral de los vendedores, por lo general, las evaluaciones de desempeño realizadas a partir de la información obtenida del supervisor inmediato son las más comunes. La formulación de un plan de ventas efectivo, se logra por medio del cumplimiento correcto del proceso de capacitación tanto a la fuerza de ventas como a la fuerza de supervisión.

Exponiendo la definición que es la planeación de ventas como estrategia del proceso integral para el cumplimiento de los objetivos comerciales en el diseño e implementación de un plan de ventas Por medio de este logramos obtener una mejor comunicación entre todas las áreas de la empresa y así lograr los objetivos planteados, su objetivo es proveer de información relacionada con el o los productos que puedan implicar cambios sobre datos históricos de venta.

Determinando la capacitación, supervisión y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas para la formulación de un plan de ventas efectivo, en los negocios, los representantes de ventas desempeñan uno de los papeles más importantes para una empresa. Por un lado las empresas deben elegir a los representantes comerciales que tengan mejores habilidades; y, por el otro, deben integrar buenos equipos de trabajo al promover el desarrollo y aprovechamiento de las habilidades individuales y colectivas de su equipo de ventas los indicadores objetivos para la medición de la fuerza de venta podemos enumerar, el aumentar las ventas, atender a los clientes, estudiar el mercado.

Bibliografía

- Alejandro, W. (2009). *Como capacitar a sus vendedores*.
- Anderson, Hair y Bush. (1995). *Administracion de ventas*. México: McGraw-Hill.
- Ángel Arbonies Ortiz, I. C. (Diciembre de 2004). *El poder del conocimiento tácito*.
Obtenido de Intangible capital:
<https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/2896/EI%20poder%20del%20conocimiento%20t%C3%A1cito.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Anonimo, A. (s.f.). *Toda la unam en linea*. Recuperado el 03 de Noviembre de 2022, de http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/opt/admon_ventas.pdf
- costa., D. P. (Junio 2014). Regulación afectiva (de emociones y estado de ánimo) en el lugar de trabajo. *Periodicos Electronicos em psicologia*, 191-192.
- David Jober, G. L. (2009). *Admiistracion de ventas*. Mexico: Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.
- Dianne Ledingham, M. K. (2006). *La nueva ciencia de la productividad de la fuerza de ventas*. Harvard Business Review.
- Herrera, P. (2008). *Gerencia de ventas*. Bogota: Ecoe Edicioes.
- León Valbuena, N. I. (2013). Fuerza de ventas determinante. *Revista de Ciencias Sociales*, 283.
- Lina. (19 de Mayo de 2021). *Soluciones para tu empresa*. Obtenido de Chipax:
<https://www.chipax.com/blog/la-planificacion-de-tu-emprendimiento/>
- Lopez, J. (11 de Marzo de 2011). *Revista Vinculando*. Obtenido de Vinculando.org:
https://vinculando.org/empresas/propuesta_para_reducir_el_indice_de_rotacion_de_personal.html?utm_source=rss&utm_medium=rss&utm_campaign=propuesta_para_reducir_el_indice_de_rotacion_de_personal&format=pdf
- Mark Johnston, G. M. (2009). *Administracio de ventas*. Mexico: Mc Graw Hill.

Mark W. Jhonston Y Greg W. Marshall. (2009). *Administración de ventas*. México: Mc Graw Hill.

Martinez, S. J. (2014). *Gestion de la fuerza de ventas y equipos comerciales*. Malaga, España: IC editorial.

Nebeker, C. (s.f.). *Training in Research Ethics & Standards*. Obtenido de Conceptos Básicos de Investigación: <https://ori.hhs.gov/education/products/sdsu/espanol/contact.htm>

Peralta, M. P. (18 de Julio de 2020). *Crece mujer de banco estado*. Obtenido de Gestio de negocio: <https://www.crecemujer.cl/capacitacion/comienzo-un-negocio/cual-es-la-importancia-de-la-planificacion-en-tu-emprendimiento>

Prieto Herrera, J. E. (12 de Septiembre de 2022). *Elibro*. Obtenido de <https://elibro.net/es/lc/unanmanagua/titulos/69063>

Quiros, O. (25 de Enero de 2018). *Mi espacio*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2022, de Mi espacio: <https://www.infosol.com.mx/miespacio/planificacion-de-ventas/>

Robine, C. (31 de Enero de 2022). *Aircall*. Recuperado el 2022 de Octubre de 2022, de Aircall: <https://aircall.io/es/blog/ventas/que-es-la-planificacion-de-ventas/#:~:text=Un%20plan%20de%20ventas%20es,el%20que%20cumplir%20tus%20objetivos.>

Rolhp Aderson, J. H. (1995). *Administracion de ventas*.