
Gerencia de ventas

GABRIEL JAIME SOTO JARAMILLO
MAGÍSTER EN MERCADEO DIGITAL Y
COMERCIO ELECTRÓNICO
UNIVERSIDAD DE BARCELONA

JUAN FERNANDO RUIZ CAMPUZANO
MAGÍSTER EN MERCADOTECNIA
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MONTERREY

JULIANA ECHAVARRÍA ARBOLEDA
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD EAFIT

SANDRA LORENA RESTREPO ESCOBAR
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD EAFIT

JUAN CAMILO VELÁSQUEZ MESA
MAGÍSTER EN DIRECCIÓN COMERCIAL Y MARKETING
UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

JUAN GUILLERMO BARRERA TOBAR
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN
IE BUSINESS SCHOOL

Gerencia de ventas / Gabriel Jaime Soto Jaramillo... [et al]. -- Medellín: Editorial EAFIT, 2020.
552 p.; 21,5 cm. -- (Ediciones Universidad EAFIT).

ISBN 978-958-720-691-3

ISBN 978-958-720-692-0 (E-PUB)

1. Administración de ventas. 2. Vendedores y arte de vender. I. Soto Jaramillo, Gabriel Jaime. II. Tít. III. Serie

658.81 cd 23 ed.

G367

Universidad EAFIT – Centro Cultural Biblioteca Luis Echavarría Villegas

Gerencia de ventas

Tercera edición: diciembre de 2020

© Gabriel Jaime Soto Jaramillo

© Juan Fernando Ruiz Campuzano

© Juliana Echavarría Arboleda

© Sandra Lorena Restrepo Escobar

© Juan Camilo Velásquez Mesa

© Juan Guillermo Barrera Tobar

© Editorial EAFIT

Carrera 49 # 7 Sur - 50, Medellín. Tel. 261 95 23

<http://www.eafit.edu.co/fondo>

Correo electrónico: fonedit@eafit.edu.co

ISBN 978-958-720-691-3

ISBN 978-958-720-692-0 (E-PUB)

DOI <https://doi.org/10.17230/9789587206913lro>

Edición: Cristian Suárez Giraldo

Diseño y diagramación: Alina Giraldo Yepes, Camilo Molina Martínez

Imagen de carátula: 1144615190, ©shutterstock.com

Universidad EAFIT | Vigilada Mineducación. Reconocimiento como Universidad: Decreto Número 759, del 6 de mayo de 1971, de la Presidencia de la República de Colombia. Reconocimiento personería jurídica: Número 75, del 28 de junio de 1960, expedida por la Gobernación de Antioquia. Acreditada institucionalmente por el Ministerio de Educación Nacional hasta el 2026, mediante Resolución 2158 emitida el 13 de febrero de 2018.

Prohibida la reproducción total o parcial, por cualquier medio o con cualquier propósito, sin la autorización escrita de la editorial.

Editado en Medellín, Colombia

Dedicamos este libro a nuestros colegas gerentes de ventas.

Deseamos agradecer de manera muy especial a Katherine Nieto López por sus oportunos y constantes aportes a su contenido y por su arduo trabajo de lectura y compromiso para sacar adelante este texto.

Agradecimientos a Claudia Ruiz Henao por poner a prueba cada uno de los contenidos en sus asesorías en ventas y luego darnos sus opiniones con el fin de ajustar los diferentes conceptos expuestos.

Contenido

Semblanza de los autores	15
Introducción	19
Gerencia y estrategia de ventas	19
Diseño de la administración de ventas	20
Administración de la gerencia de ventas	24
Profesionalización del equipo de ventas	28
Parte I. Diseño de la administración de ventas	31
Capítulo 1. Perfil del equipo de ventas	33
Objetivos del aprendizaje	35
El vendedor de hoy	35
La nueva relación entre vendedor y comprador	36
Cualidades del vendedor	37
Actitudes positivas del vendedor	53
El rol del gerente de ventas y gestión humana en la definición de perfiles	54
Construcción del perfil del vendedor	55
Ejercicios para llevar a la práctica	55
Investigación	56

Capítulo 2. Las funciones del equipo de ventas	59
Objetivos del aprendizaje	61
Definición de las funciones del equipo de ventas	61
Otras responsabilidades del gerente de ventas en la organización	62
Capacidad de liderazgo y habilidades del gerente de ventas para desempeñar su oficio	63
Capacidad de liderazgo del personal de la gerencia de ventas	64
Habilidades para desempeñar un oficio en ventas	65
El perfil del vendedor de acuerdo con las funciones requeridas para el cargo	68
Preguntas para el aprendizaje	74
Ejercicios para llevar a la práctica	74
Caso de estudio: Bancovalores, un ascenso en ventas	76
 Capítulo 3. Tipos de venta	 79
Objetivos del aprendizaje	81
Venta comercial - representante de cuenta, asesor comercial	82
Venta en misión - visitador	83
Ventas por internet	84
Ventas por catálogo	96
Venta directa	98
Venta telefónica	102

Preguntas para el aprendizaje	104
Ejercicios para llevar a la práctica	104
Caso de estudio: Nuevos vestidos deportivos	105

Capítulo 4. Estructuras organizacionales 107

Objetivos del aprendizaje	109
Estructuras (territorios) de ventas	109
Evolución de las estructuras organizacionales del área comercial y razones de estos cambios	110
Divisiones o territorios de ventas	117
Razones para establecer una división especializada	118
Requisitos para establecer una división especializada en ventas	118
¿Cuándo cambiar de una división especializada a otra ?	119
Determinar el tamaño del equipo de ventas	123
Preguntas para el aprendizaje	133
Ejercicios para llevar a la práctica	134
Caso de estudio: Reorganización de territorios (estructuras organizacionales) en Cosmenal S. A.	135

Capítulo 5. Herramientas para la planeación y el seguimiento del trabajo del vendedor 141

Objetivos del aprendizaje	143
Administración del tiempo y del territorio	143
Planeación y herramientas para el manejo del tiempo	144

Customer relation management (CRM)	158
Preguntas para el aprendizaje	169
Ejercicios para llevar a la práctica	170
Capítulo 6. Estructura del plan de ventas	171
Objetivos del aprendizaje	173
El plan de ventas en las empresas	173
Definición del plan de ventas	174
¿Qué logra un plan de ventas?	175
Modelo de dirección como soporte al plan de ventas	176
Proceso del plan de ventas	178
Recomendaciones prácticas para la implementación del plan de ventas	259
Motivos por los que falla un plan de ventas	260
Preguntas para el aprendizaje	260
Ejercicios para llevar a la práctica	261
Caso de estudio: Compunuevo	262
Capítulo 7. Pronóstico de ventas	265
Objetivos del aprendizaje	267
¿Qué es el pronóstico de ventas?	267
El entorno que influye en el pronóstico de ventas	269
Variables del mercado que influyen en la elaboración del pronóstico de ventas	270

Métodos para el pronóstico de ventas	271
Preguntas para el aprendizaje	298
Ejercicios para llevar a la práctica	299
Caso de estudio: Pronóstico de ventas para Chocos S. A.	300

Parte II. Administración de la gerencia de ventas 303

Capítulo 8. Motivación y compensación en ventas 305

Objetivos del aprendizaje	307
La motivación y los vendedores	307
La motivación	309
Teorías sobre la motivación	310
Características personales que influyen en la motivación	315
Planes de motivación	317
Plan de compensación (salario)	324
Beneficios monetarios indirectos	332
Incentivos psicológicos	336
Estructura de un plan de motivación	338
Casos para el aprendizaje	345
Preguntas para el aprendizaje	352
Ejercicios para llevar a la práctica	353
Caso de estudio	354

Capítulo 9. Capacitación en ventas 357

Objetivos del aprendizaje 359

Capacitar al vendedor 359

Importancia de la capacitación en ventas 360

Objetivo de la capacitación en ventas 361

Evolución de la capacitación en ventas 361

Temas, factores y elementos a tener en
cuenta en un programa de capacitación en ventas 363

Responsables en la implementación de
la capacitación en ventas 363

Contenido de los programas de capacitación en ventas 367

Beneficios de los programas de capacitación en ventas 371

Preguntas para el aprendizaje 373

Ejercicio para llevar a la práctica 373

**Capítulo 10. El acompañamiento
Clave para liderar un equipo de ventas 375**

Objetivo del aprendizaje 377

De la supervisión al acompañamiento 377

Primero el método, después la mentoría 379

La medición de la gestión 389

El gerente de ventas como mentor de su equipo 391

El acompañamiento en el proceso de ventas 397

Conclusiones 410

Preguntas para el aprendizaje 410

Ejercicios para llevar a la práctica 410

Capítulo 11. Reclutamiento y selección en ventas 411

Objetivos del aprendizaje	413
Proceso inicial del vendedor en una compañía	413
Reclutamiento del equipo de ventas	414
Selección del equipo de ventas	421
Inducción, capacitación y entrenamiento	427
Recomendaciones finales para el proceso de selección	428
Consejos para quienes presentan entrevistas	428
Preguntas para el aprendizaje	429
Ejercicios para llevar a la práctica	429
Formato de entrevista estructurada	430

Parte III. Profesionalización del equipo de ventas 435

Capítulo 12. Introducción al entrenamiento a equipos de ventas 437

Objetivo del aprendizaje	439
Introducción	439
Entrenamiento para vendedores	441
Razones para entrenar al equipo de ventas	442
Procedimiento en la visita de ventas	442
Descubrir las necesidades del cliente y asesorarlo	448
Presentaciones efectivas según las necesidades del cliente	449

Asesoramiento según las objeciones del cliente	454
Cierre como negociación gana-gana	459
Comunicación y comportamiento	464

Capítulo 13. Introducción al servicio al cliente 471

Objetivos del aprendizaje	473
El porqué del servicio al cliente	473
Definición de servicio al cliente	475
Características del servicio al cliente	475
La pirámide del servicio	476
Dimensiones del servicio: cliente interno, cliente externo	478
Segmentación del servicio	480
Estrategia de servicio	481
Sistemas de apoyo	481
Diagnóstico del servicio	482
Herramientas para escuchar la voz del cliente	483
Manejo de sugerencias, quejas y reclamos (SQR)	484
¿Por qué podría fallar la prestación de un servicio?	485
Recomendación final	486
Preguntas para el aprendizaje	486
Ejercicios para llevar a la práctica	486

Capítulo 14. Introducción a la negociación..... 487

Objetivos del aprendizaje	489
---------------------------------	-----

Los gerentes de venta en la negociación	489
El inicio de la negociación	490
Participantes y elementos de una negociación	491
Elementos comunes en la negociación	494
Conceptos básicos de la negociación	495
Negociación distributiva vs. negociación integradora	499
Negociación tridimensional	502
El poder negociador	504
Recomendación final	507
Preguntas para el aprendizaje	508
Ejercicios para llevar a la práctica	508

Parte IV. Consultoría en gerencia de ventas 509

Capítulo 15. Consultoría en ventas 511

Objetivos del aprendizaje	513
Definición de consultoría y de consultor	513
Lo que se espera de la consultoría en ventas	514
Cualidades del consultor en ventas	518
Proceso inicial de la consultoría en ventas	522
Desarrollo de la consultoría	534
Conclusión	543
Ejercicios para llevar a la práctica	545

Bibliografía 547

Semblanza de los autores

Gabriel Jaime Soto Jaramillo

Gerente de Estrategia en Ventas, empresa especializada en consultoría y formación en ventas. Fundador del Centro de Profesionalización en Ventas de la Universidad EAFIT, donde obtuvo su título de ingeniero de sistemas y especialista en mercadeo. Graduado del Programa Internacional de Alta Gerencia EAFIT-ICESI y con maestría en Marketing Digital y Comercio Electrónico de la Universidad de Barcelona.

Obtuvo la mención de la revista *Mega-marketing* como uno de los cien protagonistas del mercadeo en Colombia (versión 1994), y fue reconocido como uno de los cien líderes de la sociedad en Colombia por la revista *Gerente*, en noviembre de 2012.

Durante más de dieciocho años tuvo a cargo gerencias regionales y nacionales de ventas y vicepresidencias comerciales. Desde el año 2000 se desempeña como entrenador de vendedores y asesor empresarial en el área de ventas.

Juan Fernando Ruiz Campuzano

Gerente comercial de Bike Partner S. A. S. y consultor de la Universidad EAFIT. Administrador de negocios de la Universidad EAFIT, con maestría en Mercadotecnia del Tecnológico de Monterrey (México). Aspirante a magíster en Gerencia de Proyectos de la Universidad EAFIT. Se ha desempeñado en diferentes cargos a nivel comercial y gerencial durante más de veinte años, y cuenta con doce años de experiencia en formulación y dirección de

proyectos. Docente y consultor en áreas de mercadeo, ventas, estrategia organizacional y negociación de la Universidad EAFIT.

Juliana Echavarría Arboleda

Profesora de Administración de Ventas y Mercadeo y el Entorno de la Universidad EAFIT (Colombia). Actualmente trabaja como consultora administrativa en Innovación de la Universidad EAFIT.

Es administradora de negocios, especialista en Mercadeo y magíster en Administración de la Universidad EAFIT. Cuenta con una diplomatura en Gerencia de Ventas y Entrenamiento a Equipos de Ventas. Se ha desempeñado como asistente y consultora en proyectos de asesoría de administración de ventas y mercadeo.

Sandra Lorena Restrepo Escobar

Administradora de negocios, especialista en Mercadeo y MBA de la Universidad EAFIT, graduada en el posgrado de mercadeo de la Universidad de California en Berkeley. Desde los inicios de su carrera y durante más de ocho años se desempeñó en el área de ventas de los sectores financiero, de la salud y del turismo, y llegó a ocupar cargos gerenciales.

Socia y consultora en la firma Estrategia en Ventas. Se desempeña como consultora *senior* del grupo de investigación en mercadeo IMARK, de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Antioquia. Desde el año 2014 trabaja como docente universitaria, entrenadora de vendedores y asesora empresarial en el área de ventas.

Juan Camilo Velásquez Mesa

Es el actual director general del Instituto de Investigación y Capacitación del Plástico y del Caucho (ICIPC). Cuenta con veinte años de experiencia profesional en el mundo de las ventas, como gerente de exportaciones, director de mercadeo y ventas, y gerente general en empresas B2B de diversos sectores industriales, como los de los abrasivos, los materiales de construcción, los metales y los productos plásticos.

Negociador internacional con énfasis en finanzas de la Universidad EAFIT (Colombia). Tiene estudios de posgrado que le otorgan el título de especialista en Finanzas de la misma universidad, y magíster en Dirección Comercial y Marketing del ISEAD y el Centro Universitario Villanueva, adscrito a la Universidad Complutense de Madrid (España).

Tiene una experiencia de más de diez años en docencia, como profesor de la cátedra de Gerencia de Ventas para la Especialización en Mercadeo, la Maestría en Mercadeo y el MBA de la Universidad EAFIT.

Juan Guillermo Barrera Tobar

Cuenta con más de veinte años de experiencia en diferentes cargos del mundo corporativo, incluidos todos los cargos de la carrera de ventas, desde vendedor hasta vicepresidente, consultor en estrategia, finanzas y ventas. Docente universitario de EAFIT, donde obtuvo su título de administrador de negocios. También es especialista en Economía de la Universidad de los Andes y magíster en Administración del IE Business School (Madrid).

Introducción

Gerencia y estrategia de ventas

Anteriormente la responsabilidad del gerente de ventas estaba centrada en el cumplimiento de la cuota de ventas, y sus actividades principales consistían en el control y la supervisión para conseguir dicha cuota. Además, implementaba concursos ocasionales en el equipo de ventas y controlaba la entrega de la propuesta de valor a los clientes. Actualmente esto ha cambiado, porque **EL GERENTE DE VENTAS ES EL RESPONSABLE DEL ESTADO DE RESULTADOS DE SU NEGOCIO, Y DEBE PARTICIPAR ACTIVAMENTE EN EL DISEÑO (O REDISEÑO) DEL ÁREA DE VENTAS, MANTENER UNA ADMINISTRACIÓN DE LA GESTIÓN DE VENTAS Y GARANTIZAR TANTO EL MEJORAMIENTO COMO LA PROFESIONALIZACIÓN DEL EQUIPO DE VENTAS** (tabla 0.1). Es decir, actualmente el gerente de ventas debe ser un administrador estratégico en el manejo del área comercial, pues solo de esta manera puede ser altamente competitivo en un mundo cada vez más exigente y más dinámico; y para la consecución de este objetivo, el gerente debe estar totalmente alineado con la planeación estratégica de su compañía.

En los siguientes apartados analizaremos cada una de las funciones específicas de las tres áreas de responsabilidad del gerente de ventas que se resumen en la tabla 0.1, las cuales constituyen las tres grandes partes de este libro, y serán motivo de estudio en los diferentes capítulos. Al final del libro se encontrará una cuarta parte sobre la consultoría en gerencia de ventas, que servirá de base para cualquier consultor del área comercial.

Tabla 0.1 Gerencia y estrategia de ventas

Diseño de la gerencia de ventas	Administración de la gerencia de ventas	Profesionalización del equipo de ventas
<ul style="list-style-type: none"> • Perfil del equipo de ventas • Funciones del equipo de ventas • Tipos de ventas • Estructuras organizacionales • Estructura del plan de ventas • Pronóstico de ventas • Compensación del equipo de ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento y selección en ventas • Capacitación en ventas • Acompañamiento al equipo de ventas • Motivación en ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrenamiento en ventas • Negociación • Servicio al cliente • Comunicación y comportamiento

Fuente: Elaboración propia.

Diseño de la administración de ventas

Para entender con propiedad el papel del gerente de ventas en el diseño de la gerencia, la administración y la dirección del área comercial de la organización, partiremos de las dos situaciones hipotéticas que se describen en seguida.

En la *situación 1*, a usted lo han nombrado gerente de ventas de una nueva organización con cubrimiento nacional, en la que la actitud de la alta gerencia con respecto a la función de ventas va más allá de considerar a los miembros de su equipo comercial como simples vendedores o directores de ventas. La gerencia opina que el vendedor desempeña un cargo estratégico y que, gracias a él, la empresa se diferenciará de sus competidores. Próximamente la compañía iniciará operaciones en el país, el gerente general le pide a usted que le presente una propuesta para estructurar el departamento de ventas y además le recomienda, de manera

enfática, que no le presente ideas de mercadeo, solo de ventas, pero que estén totalmente coordinadas con las acciones de mercadeo.

En la *situación 2* vamos a suponer que a usted lo contrataron para asesorar un departamento de ventas que lleva operando más de quince años, y que el gerente general le ha pedido que revise la estructura actual, porque ve que el mundo comercial ha cambiado y su empresa sigue igual.

Ante cualquiera de estas dos situaciones, usted, como gerente de ventas, debe analizar la estructura ideal del área comercial, de acuerdo con las herramientas, los competidores y los productos y servicios solicitados por sus compradores actuales o clientes prospecto, teniendo en cuenta las exigencias de un mercado cada vez más competitivo e informado. Entonces, lo primero que debe hacer es *definir (o redefinir) los perfiles y funciones del área comercial*, teniendo en cuenta la profesionalización de los compradores, las nuevas tecnologías para la gestión comercial y la preparación cada vez mayor de los clientes. Usted define (o redefine) el perfil y las funciones de los vendedores, los promotores, los directores, el administrador de ventas y los gerentes de ventas, quienes cada día requieren mayor preparación para atender a sus clientes, que actualmente son compradores más exigentes y cuentan con muchas más opciones para satisfacer sus necesidades. Al analizar cómo están comprando hoy los clientes, o cómo está su competencia ofreciendo los productos o servicios, es muy probable que la empresa tenga que *revaluar tanto su manera de vender como el tipo de venta* que está utilizando, y considerar la posibilidad de cambiarlo por otro tipo de venta conocido en el medio; o si es necesario, empezar a vender a través de las redes y fortalecer la venta por el canal virtual.

Dependiendo de los productos o servicios que se van a comercializar, es posible recurrir a la venta directa o el uso de la venta por catálogo, que puede ayudar a incrementar el tráfico de

la página web y las ventas, o incluso les puede servir a los vendedores dedicados a la venta directa, en caso de que se tenga una amplia lista de productos. El uso de diferentes tipos de venta es una estrategia comercial que las organizaciones de hoy deben implementar para diversificar sus ingresos y llegar con una mayor pertinencia y valor agregado a sus clientes.

Al estudiar la conformación del equipo de ventas es probable que usted compruebe que este requiere especializaciones en sus funciones, en relación con los compradores; que se necesiten más o menos vendedores que los actuales; o que sea necesario realizar cambios en la manera tradicional de atender a los clientes. Lo anterior lo llevará a definir estratégicamente *la estructura del equipo de ventas*, la cual se determina de acuerdo con la especialización en la atención al cliente, la manera de hacerle frente a la competencia y las estrategias de crecimiento de la empresa, entre otras. Por ejemplo, si la compañía tiene varios productos y estos son especializados, puede dividir el equipo de ventas en vendedores especializados por producto; pero si, por el contrario, lo que prima es la especialización de los canales de distribución, necesitará vendedores especializados por canal. Igualmente se pueden especializar por tipo de cliente, zonas geográficas, marca, entre otras categorías.

También necesitará determinar el número de vendedores en cada estructura especializada, teniendo en cuenta el tamaño actual del equipo de ventas, el potencial de ventas, el número de clientes, entre otros factores, y diseñar los itinerarios para la adecuada administración del tiempo y del manejo de los clientes de acuerdo con los objetivos corporativos y de ventas. La estructura de territorios debe llevar a una optimización en el manejo especializado de los clientes y en la estructura de costos de la compañía. Asimismo, será necesario analizar los salarios del equipo de ventas. Tradicionalmente los vendedores han tenido un sistema de

salario compuesto por un ingreso fijo y otro variable, que depende de los resultados, es decir, del cumplimiento de la cuota.

Es necesario dinamizar constantemente los medios de *compensación para los vendedores y gerentes de ventas*. El salario puede ser fijo o variable. Este último puede ser pagado por incentivos (una porción del salario con base en el cumplimiento) o puede ser pagado como comisiones (un porcentaje de lo vendido o de la utilidad bruta). Los componentes variables pueden ser dinámicos, es decir, el porcentaje puede variar con los rangos del cumplimiento. La estructura salarial puede –y en muchos casos debe– cambiar con el tiempo. En la estructura de ventas la compensación, es decir el salario, se determina según el mercado, la competencia, los compradores, entre otros.

Establecer una buena estructura de salarios beneficiará a los vendedores, a los clientes y a la compañía. Una vez analizado el tema salarial, podemos decir que en su gran mayoría las compañías trabajan con base en el pronóstico de ventas del siguiente periodo, y a la vez es común que la alta dirección imponga o asigne, de una u otra manera, dicho pronóstico. Usted, como gerente de ventas, deberá entonces pronosticar las ventas, escogiendo la mejor herramienta (*software*) que le permita manejar todas las variables y los métodos cuantitativos y cualitativos disponibles para la elaboración del presupuesto. Para que el presupuesto sea lo más acertado posible es claro que la compañía y el gerente de ventas deben contar con la información histórica, conocer muy bien el potencial del mercado, las capacidades y las restricciones de la compañía, la competencia y la industria. Una vez establecido el presupuesto de la organización, el gerente de ventas debe entrar a distribuirlo entre sus vendedores, utilizando las cuotas de ventas, que combinadas con las estrategias comerciales adecuadas, como la asignación por volumen de ventas o por ciclo de vida

de los diferentes productos o de pesos relativos de acuerdo con el margen de las categorías de productos, lo pueden conducir al cumplimiento de las metas organizacionales.

Una vez establecidas las metas anteriores, el gerente de ventas deberá plantear cuáles son las herramientas más eficientes para administrar de mejor manera el tiempo de los vendedores y hacer un adecuado seguimiento de los mismos. El directorio de clientes, los ruterros, el *customer relationship management* (CRM) y las plataformas en línea, así como las herramientas de *software* que mejor las soportan, se convertirán en la mano derecha del gerente y le permitirán estar enfocado en el cumplimiento de sus equipos de ventas y las metas organizacionales.

Regularmente las organizaciones parten de un plan estratégico, y para darle cumplimiento se deben llevar a cabo los planes de las diferentes áreas de la organización. Por tal razón el gerente general esperará que usted le presente, de acuerdo con el plan corporativo, el *plan de ventas*. Para elaborar el plan de ventas se debe recopilar toda la información comercial, tanto de la compañía como de la competencia, y luego analizarla para fijar metas y objetivos. Para ello se diseñan diferentes estrategias, se desarrollan actividades y se manejan los distintos índices de gestión con el fin de determinar, evaluar y tomar correctivos permanentemente. Con el plan de ventas se logra trabajar de manera organizada y con proyección, y permite prepararse para el futuro al ejecutar correctamente las acciones del presente.

Administración de la gerencia de ventas

Una vez diseñado el departamento de ventas, el gerente del área debe implementar y controlar las acciones propuestas en el plan de ventas. Continuaremos estudiando las situaciones hipotéticas

que planteamos en los apartados anteriores: en la 1, a usted lo nombraron gerente de ventas de una nueva compañía, con la responsabilidad inicial de diseñar el departamento de ventas, y en la 2, le han pedido asesorar en dicha área a una compañía ya existente. Usted le presentó su plan a la dirección general y se lo aprobaron. Ahora se prepara para implementarlo y así administrar el departamento de ventas. La primera pregunta que se hace es *¿por dónde empiezo?*, y la respuesta debe ser *por el reclutamiento y la selección del equipo de ventas*, bien sea para reemplazar a algunos o con la contratación inicial de las personas que entrarán a ocupar el cargo con el nuevo perfil definido.

El *reclutamiento* consiste en atraer el mayor número posible de personas calificadas para el empleo. Con este fin, se deben tener muy bien definidos el perfil del candidato y sus funciones. Con el objetivo de reclutar el personal de ventas, se puede acudir a los métodos tradicionales de reclutamiento pasivo de acuerdo con el producto o servicio, la situación y el ciclo de vida de la compañía: instituciones educativas, empresas competidoras, vendedores o gerentes de ventas de otras empresas, en la organización, agencias de selección de personal, o a la promoción de ascensos. Sin embargo, el reclutamiento activo es hoy la forma en que las organizaciones están logrando reclutar los mejores candidatos, buscándolos por diferentes medios de interés para ellos. Si la compañía es líder en el mercado, es muy probable que no reclute a sus prospectos de su competidor más directo; pero si no es la líder, esta modalidad puede ser una opción. Si se necesita que el vendedor haga escuela en la organización, es buena opción buscarlo en instituciones de educación. En general, el reclutamiento se establece con consideraciones de este tipo. El requisito es partir de una excelente base de datos para la elección de un cargo determinado, y no tomar decisiones teniendo un único candidato.

Una vez reclutados los diferentes candidatos, se sigue con el *proceso de selección* establecido por la organización. Dicho proceso puede estar conformado por entrevistas con los gerentes de ventas, de recursos humanos y, en lo posible, con un psicólogo con experiencia en selección de personal. Esta persona debe aplicar pruebas psicotécnicas que determinen la disposición y la habilidad que tenga el candidato para desempeñarse en el puesto. La decisión final está a cargo de un comité conformado por las personas que realizaron las entrevistas. Es muy probable que, con un proceso de reclutamiento y selección llevado a cabo con las recomendaciones anteriores, usted, como gerente de ventas, pueda contar con las personas ideales para la conformación de su equipo.

Es común la siguiente situación: la compañía ya inició labores, o la competencia va a *mil por hora*, de tal manera que se necesita una productividad inmediata; entonces, después de unas pocas recomendaciones y una rápida presentación de la compañía, le pedimos al nuevo integrante del equipo que inicie sus labores. Es muy probable que este encuentre todos los tropiezos imaginables y tenga baja productividad. Una vez haya seleccionado al candidato, lo que usted debe hacer, como gerente de ventas, y antes de que este comience sus labores, es *programar su capacitación*, la cual consiste en brindarle el conocimiento necesario sobre los productos, la compañía, los clientes, las normas, los procedimientos y, naturalmente, sobre la competencia. Por ninguna razón un vendedor debería salir a representar a la empresa sin tener este conocimiento previo. No olvide que *el vendedor es la imagen de la compañía*, y la debemos cuidar y mantener en todos los casos.

Es frecuente que una vez terminada la capacitación se deje solo al vendedor, al que luego se le mide únicamente por sus resultados. Usted, como gerente de ventas, debe *acompañar, retroalimentar, medir y evaluar* el desempeño de su equipo comercial, con

herramientas técnicas probadas para este fin, y con procesos de aprendizaje y autoaprendizaje. El desempeño se puede medir de diversas maneras, entre otras, comparar vendedores de la misma compañía; confrontar el desempeño con periodos anteriores; comparar el desempeño con el presupuesto establecido; pedir a los clientes una evaluación del servicio prestado; utilizar métodos de comparación, como el *benchmarking*, es decir, mirar lo que pasa en otras compañías, ya sean del mismo sector o de otro. Con lo anterior se busca lograr un mejoramiento continuo de los integrantes del equipo de ventas.

Otra de las funciones del gerente de ventas es analizar la motivación de los vendedores; en dicho análisis se puede encontrar que ellos no solo trabajan por dinero, sino que también lo hacen por su realización personal. La productividad de un vendedor es directamente proporcional a su grado de interés y motivación, y este se consigue –además de con una buena compensación– por medio de *planes de motivación*, que comprenden tanto aspectos económicos como psicológicos.

Se puede motivar por medio de concursos y premios otorgados por el cumplimiento de los objetivos trazados en la planeación de ventas; por ejemplo, la consecución de nuevos clientes, la recuperación de cartera, la superación del presupuesto, entre otros. Además de todos los incentivos monetarios, el salario emocional juega un papel muy importante para los *millennials*,¹ y también para algunas personas de otras generaciones; incluso puede llegar a pesar más en el grado de motivación que el resto de los componentes económicos de un plan de incentivos.

La responsabilidad del gerente de ventas es encontrar los motivadores que necesita cada uno de los vendedores, de tal manera que estos sean un aliciente para el compromiso y cumplimiento

¹ *Millennial* es el tipo de persona que llegó a su etapa adulta después del año 2000, es decir, con el cambio de siglo, y que posee características particulares, tales como una actitud de descontento con las normas tradicionales y amor por la tecnología; por otra parte, las edades de los *millennials* rondan entre los quince y los veintinueve años; también son conocidos como los hijos de la generación del *baby boom* y la generación Y.

de las metas de la compañía. El gerente de ventas debe conocer su fuerza comercial para poder encontrar, según su perfil personal y profesional, la forma de alinear los intereses de la persona con los de la empresa.

Profesionalización del equipo de ventas

En décadas anteriores los vendedores se formaban solo con base en su experiencia. Hoy en día, debido al mayor conocimiento de los compradores, se requiere de una formación que va más allá de la que brinda la experiencia. Es responsabilidad del gerente de ventas la profesionalización de su equipo, la cual se inicia con una buena capacitación, un acompañamiento técnico y una buena retroalimentación. Sin embargo, el profesionalismo exige más, ya que también está compuesto por el desarrollo de una serie de competencias de relacionamiento, cognitivas, de enfoque en los resultados y de liderazgo.

Las empresas deberían tener un estilo de venta propio para asesorar a sus clientes; sin embargo, por lo general cada vendedor tiene su propio estilo, e incluso presentan diferencias entre ellos. Consecuentemente, no hay un *estilo propio* que permita la caracterización de la organización. Para acercarse más a este concepto, el gerente de ventas debe proporcionar capacitación y entrenamiento en *técnicas y métodos para desarrollar la visita de ventas*, que le impriman a su equipo de vendedores el *estilo* de ventas de la empresa. Para lograrlo se estudia el entrenamiento en ventas, que consiste en saber cómo llevar a cabo un procedimiento básico en la visita de ventas, descubrir las necesidades del cliente, hacer presentaciones efectivas, dar un manejo adecuado y técnico a las objeciones de los clientes y experimentar con diferentes tipos de cierres (o venta exitosa).

Con lo anterior se logra tanto hacer visitas más eficientes y eficaces como crear el estilo propio de la organización, es decir, su personalidad en ventas. Dentro del proceso de ventas es común que se presenten objeciones del cliente con respecto al bien o el servicio ofrecido. Si después de manejar correctamente las objeciones no se llega a un acuerdo y se presenta un “forcejeo” entre el vendedor y el cliente, muchas veces se llega al distanciamiento en la relación. En estos casos, el gerente de ventas debe ser un excelente negociador y debe saber transmitir las *técnicas de negociación* a su equipo comercial. En dichas técnicas se estudian las posiciones, los intereses y las emociones de los clientes, se desarrolla el nivel de escucha, se estudian las diferentes personalidades de los negociadores y se proponen métodos para llegar a acuerdos satisfactorios entre el cliente y la empresa (conocidos como *ganana*), con el fin de mejorar la relación entre las partes.

Para muchos vendedores y para muchas empresas la venta termina con la contratación o firma del pedido, pero esta va más allá. De hecho, la *venta inicia después de la venta*, ya que todavía no se ha trascendido al cobro por parte del vendedor y tampoco al pago por parte del comprador. Además, es en ese momento en el que debe darse un adecuado servicio al cliente. Todo el equipo comercial debe estar comprometido con el *servicio al cliente*, y para ello se requiere un conocimiento en la administración de los diferentes niveles de satisfacción de los compradores, y el manejo de herramientas y estrategias para mejorar los diferentes aspectos por los que un cliente permanece o no con una organización. De esta manera se logran la satisfacción del comprador y una relación comercial duradera en el tiempo, aspectos en los que podrá profundizar en la bibliografía que recomendaremos en el capítulo 12.

Otro aspecto importante en la profesionalización del vendedor es la *comunicación*, ya que constantemente estamos en contacto

con una gran diversidad de individuos, todos con características y temperamentos diferentes. Muchas veces, los miembros del equipo comercial decimos, por ejemplo, *yo soy así, y lo que hago lo hago con honestidad*, y si bien debemos hacer todo con honestidad, también es necesario ser flexibles en el momento de comunicarnos con diferentes compradores. Para lograr una relación ideal con los clientes, se estudia y se profesionaliza en la comunicación. En esta se analizan las diferentes personalidades de los individuos y su manera de comunicarse; se estudian los clientes hostiles, amables, sumisos, dominantes –y la combinación de estos– y, a la vez, se aprende cómo reconocer si un cliente es visual, sensorial o auditivo, o cuál sentido predomina en él. Lo anterior es fundamental para lograr una comunicación más efectiva, que tendrá como consecuencias una mejor relación, una negociación más productiva y, obviamente, el logro de los resultados propuestos.

Los temas de la profesionalización de la carrera del vendedor (que corresponde a la última área de la gerencia de ventas) tienen contenidos muy profundos, por ende, se recomienda complementar la lectura del capítulo 12 con otros textos dedicados exclusivamente a estos temas, que ilustren de una manera precisa los conceptos más relevantes para un gerente de ventas.

Los conceptos expuestos anteriormente comprenden los principales pasos de la administración de ventas y ayudan al crecimiento organizado de una compañía con orientación comercial. Su aplicación consistente contribuye al mejoramiento continuo y disminuye los riesgos de un fracaso empresarial.

Si bien los temas de la gerencia de ventas son de gran relevancia, el planteamiento de las estrategias principales debe basarse en el plan de mercadeo. El trabajo mancomunado con esta área es fundamental para ser coherentes con la planeación estratégica de la organización.

Parte I

*Diseño de la
administración de ventas*

Capítulo 1

Perfil del equipo de ventas

Objetivos del aprendizaje

El objetivo principal de este capítulo es entender cómo se debe realizar la definición de los perfiles del equipo de ventas, según el análisis de un conjunto de competencias que estos deben tener en función del mercado que se atiende. Igualmente, estudiar en detalle seis perfiles diferentes que comúnmente encontramos en el mundo empresarial: vendedor a empresas (*bussines to bussines*, B2B), vendedor a consumidor final (*bussines to customer*, B2C), vendedor *amateur* (principiante en las ventas), vendedor experimentado o en proceso de ascenso en la carrera de ventas, vendedor de mantenimiento (maneja cuentas actuales para mantenerlas o profundizar en ellas) y vendedor que prospecta cuentas.

El vendedor de hoy

El vendedor de hoy tiene retos muy diferentes a los que tenían los vendedores del pasado. Podría decirse que hoy, en el mundo comercial, existen tantos perfiles de vendedores como tipos de productos, clientes y empresas en el mercado; estos son cada vez más especializados y requieren profesionalizarse cada vez más en técnicas y habilidades comerciales. Los clientes esperan poder hablar con ejecutivos de ventas que sean expertos, asesores y además habilidosos para proponer alternativas.

En una mediana empresa del sector financiero se acababa de contratar a un nuevo gerente de ventas, su estructura comercial era muy básica y no se contaba con una estrategia ni con una metodología comercial definida. El gerente decidió empezar por analizar los perfiles de sus vendedores y entender si estos se ajustaban a las necesidades de los clientes que atendían. Su primer paso fue crear el perfil requerido del vendedor de la empresa, que incluía las competencias necesarias para el cargo. Cuando se realizó el proceso de reclutamiento, se encontró con un vendedor que tenía evidentes habilidades para las relaciones interpersonales y la comunicación, competencias indispensables para el cargo. Cuando se realizaron las pruebas psicotécnicas pertinentes, la persona especializada en realizar y analizar dichas pruebas

no recomendó contratarlo porque no cumplía con las competencias mínimas de seguimiento y negociación con los clientes que se habían requerido en el perfil definido anteriormente. El gerente, convencido de haber visto en el vendedor un gran potencial, omitió las pruebas y la respectiva opinión, y procedió a contratarlo. Después de dos meses, el gerente se dio cuenta del gran desgaste que representaba hacerle seguimiento a la gestión del vendedor, porque este no lograba cerrar negocios y se le dificultaba profundizar en la relación con el cliente. El gerente le pidió a su asistente que estuviera atenta a enviarle la carta de terminación de contrato antes de que concluyera su periodo de prueba, pero la fecha límite ya había pasado. La empresa se vio obligada a pagarle una indemnización por retiro sin justa causa y a iniciar de nuevo el proceso de selección y contratación.

Desde este punto de vista, **ES EL CLIENTE QUIEN REALMENTE DEFINE CUÁL ES EL PERFIL DE VENDEDOR QUE LA EMPRESA DEBE TENER.** El gerente de ventas debe preguntarse primero ¿quién es mi cliente?, y luego ¿cuál debe ser el perfil de mis vendedores? En el caso de empresas que atienden diferentes segmentos de clientes, la pregunta debe enfocarse en entender si estos deben atenderse con perfiles de vendedores diferentes o si un mismo perfil de vendedor estaría en capacidad de ser un buen asesor para todos los clientes.

La nueva relación entre vendedor y comprador

El vendedor de hoy debe estar en capacidad de satisfacer necesidades específicas del comprador con su oferta de valor. El poder de compra y las múltiples alternativas de productos han cambiado la venta tradicional por una basada en negociaciones gana-gana. Las nuevas competencias en el mercado, las exigencias del cliente y la preparación de la competencia demandan que el ejecutivo comercial deje de ser un vendedor tradicional, formado solo con la experiencia, y se convierta en un asesor profesional del cliente.

LA PROFESIONALIZACIÓN DE LOS COMPRADORES Y LA COMPETENCIA LLEVAN NECESARIAMENTE A UNA MEJOR PREPARACIÓN DE LOS VENDEDORES. Por eso, las empresas de hoy requieren profesionales que tengan, entre otras cualidades, las siguientes:

- Conocimiento y manejo de las herramientas en todo el proceso de la venta.
- Conocimiento y manejo de las técnicas de negociación.

- Conocimiento profundo de los productos, la compañía y la competencia.
- Manejo adecuado de herramientas tecnológicas.
- Interacción con toda la organización a la que pertenecen y con la del cliente.
- Optimización del tiempo.
- Mayor formación académica.
- Comprensión de que son la imagen de la compañía en el mercado.
- Capacidad de asesorar profesionalmente al cliente.
- Honestidad en el manejo de la relación comercial.

Los vendedores de hoy deben basarse, además de su intuición y su talento innato, en su nivel de capacitación, su formación académica y su conocimiento de los productos, la compañía, los clientes y la competencia. En ese sentido, se puede afirmar que la profesión de ventas hoy en día es una combinación de habilidades innatas y adquiridas.

Cualidades del vendedor

En la elaboración del perfil de vendedores, tradicionalmente, hemos definido aspectos como la formación profesional y la experiencia laboral. Estos dos aspectos tienen mucha relevancia según las necesidades de la empresa; sin embargo, es necesario incluir otras competencias requeridas de acuerdo al cargo específico.

PARA DEFINIR LOS PERFILES DE LA FUERZA COMERCIAL DEBEMOS ENTONCES PARTIR DE LA DEFINICIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS Y NECESIDADES DE NUESTRO CLIENTE, Y POSTERIORMENTE DEFINIR CUÁLES DEBEN SER LAS COMPETENCIAS QUE DEBEMOS INCLUIR EN ESTE PERFIL. Para esta definición partimos de las siguientes categorías de competencias:

- *Competencias comerciales*: Conjunto de habilidades requeridas para desempeñar cargos en ventas. En esta categoría encontramos dos grupos de competencias: de relacionamiento y de resultados.
 - *Competencias de relacionamiento*: Habilidades para reconocer las emociones individuales y poder interactuar de forma asertiva con el medio, así como para adaptarse a diferentes situaciones con fortaleza y flexibilidad.
 - *Competencias de resultados*: Habilidades para actuar con velocidad y tomar decisiones en el momento adecuado, para poder alcanzar metas y superar retos en el mediano y el corto plazo.
- *Competencias cognitivas*: Habilidades del individuo para atender las diferentes situaciones que supone su rol específico en la organización.
- *Competencias de dirección*: Habilidades requeridas para el liderazgo de equipos.

En cada una de estas categorías se incluyen diferentes competencias, de acuerdo con la siguiente tabla de contenido:

Tabla 1.1 Competencias por categorías

Competencias comerciales		Competencias cognitivas	Competencias de dirección	
Competencias de relacionamiento	Competencias de resultados			
<ul style="list-style-type: none"> • Empatía • Orientación al cliente • Destreza social • Trabajo en equipo • Comunicación efectiva • Persuasión • Relaciones interpersonales • Determinación • Vitalidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Autoconfianza • Manejo emocional • Adaptabilidad • Recursividad • Tolerancia • Sensibilidad social 	<ul style="list-style-type: none"> • Negociación • Autosuficiencia • Orientación al logro • Proactividad • Competitividad • Precisión • Seguimiento a procedimientos • Perseverancia 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad verbal • Habilidad matemática • Razonamiento abstracto • Rapidez perceptiva • Ortografía • Apertura a la experiencia • Innovación y creatividad • Planeación 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de equipos • Desarrollo de otros • Seguimiento a la gestión • Delegación • Facilidad para tomar decisiones

Fuente: Elaboración propia.

Competencias del vendedor

Teniendo en cuenta estas categorías de competencias, definiremos a continuación cada una de ellas con el fin de posteriormente identificar cuáles se requerirán dentro del perfil y en qué nivel: alto, medio o bajo.

Tabla 1.2 Competencias comerciales de relacionamiento

Empatía	Capacidad para identificar y responder a las necesidades y sentimientos de otros.
Orientación al cliente	Disposición y compromiso para atender y buscar la satisfacción del cliente.
Destreza social	Capacidad de interactuar con los demás, manteniendo y creando excelentes relaciones.
Trabajo en equipo	Capacidad de trabajar con otras personas y aportar para un propósito en común.
Comunicación efectiva	Capacidad de entregar información correcta en el momento oportuno.
Persuasión	Capacidad de captar la atención de las personas, logrando que actúen con base en la información entregada.
Relaciones interpersonales	Capacidad de socializar con otras personas, buscando intereses en común.
Determinación	Capacidad de tener el control de lo que se hace y ser decidido al buscar lo que se quiere.
Vitalidad	Capacidad para realizar actividades a un ritmo acelerado, enérgico, y realizar varias actividades simultáneamente.
Autoconfianza	Capacidad e ímpetu de un individuo para enfrentar situaciones y superarlas.
Manejo emocional	Capacidad de identificar y expresar adecuadamente las emociones.
Adaptabilidad	Capacidad de adaptación a diferentes condiciones y circunstancias.
Recursividad	Capacidad de resolver problemas con efectividad y plantear soluciones novedosas, evaluando la viabilidad de diferentes alternativas.
Tolerancia	Capacidad para aceptar puntos de vista y comportamientos diferentes a los propios, con una actitud positiva hacia el acuerdo, más que hacia el conflicto.
Sensibilidad social	Capacidad de sentir interés y preocupación por las necesidades y los sentimientos de los demás, buscando brindar ayuda y estableciendo relaciones empáticas y atentas.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 1.3 Competencias comerciales de resultados

Negociación	Habilidad para argumentar y llegar a acuerdos favorables.
Autosuficiencia	Capacidad de valerse por sí mismo y tener autonomía para realizar actividades.
Orientación al logro	Perseverancia para alcanzar objetivos a nivel personal y profesional.
Proactividad	Habilidad para anticiparse a las diferentes situaciones que se presenten y darles solución.
Competitividad	Habilidad para resaltar las características propias que otorgan cierta ventaja y diferencia ante los demás.
Precisión	Habilidad para ejecutar diferentes actividades con exactitud.
Seguimiento de procedimientos	Habilidad para validar y seguir de manera eficaz una forma definida de realizar actividades.
Perseverancia	Capacidad de un individuo de mantenerse enfocado en la búsqueda del cumplimiento de sus objetivos.

Fuente: Elaboración propia.

1.4 Competencias cognitivas

Habilidad verbal	Capacidad de comprender situaciones expresadas con palabras, así como de usar el lenguaje verbal con precisión y rigor.
Habilidad matemática	Capacidad de plantear, interpretar y solucionar problemas matemáticos.
Razonamiento abstracto	Capacidad para resolver problemas lógicos, deduciendo consecuencias de diferentes situaciones. Esta aptitud se divide en razonamiento deductivo y razonamiento inductivo.
Rapidez perceptiva	Capacidad de distinguir detalles con rapidez y precisión, y de cambiar la atención de un ítem al siguiente con celeridad.
Ortografía	Habilidad para utilizar correctamente las reglas de ortografía y redacción.
Apertura a la experiencia	Flexibilidad y curiosidad para explorar alternativas y experiencias innovadoras.
Innovación/creatividad	Capacidad de explorar, proponer y aplicar ideas novedosas.
Planeación	Capacidad de anticiparse y trazar el resultado esperado en un periodo de tiempo.

Fuente: Elaboración propia.