



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas

Tema

Ventas

Subtema

Administración de cuotas de ventas, tiempos y de territorio para un efectivo control de
ventas

Seminario de graduación para optar al título de licenciado en mercadotecnia

Autores

Br. Sergio Augusto Méndez Muñoz

Br. Kevin Scott Pérez Muñoz

Br. Brayan Francisco Zuniga Chevez

Tutor

M.A.E. José Javier Bermúdez

Managua, 21 octubre 2022

Indice

Dedicatoria	i
Agradecimiento	iv
Valoración del docente (carta aval).....	vii
Resumen	viii
Introducción.....	1
Justificación.....	3
Objetivos	4
Desarrollo del subtema	5
Capitulo uno: Implementación del programa de ventas	5
1.1. Administración profesional de ventas.....	5
1.1.1. ¿Qué es un gerente de ventas?	6
1.1.2. Responsabilidades básicas de un gerente de ventas	7
1.1.2.1. Cálculo de la demanda y pronóstico de las ventas.....	9
1.1.2.2. Compensación, motivación y dirección de la fuerza de ventas	10
1.1.3. Integración de la gerencia de ventas y marketing.....	11
1.1.4. Mezcla insuficiente de las funciones de ventas y de marketing.....	11
1.1.5. Mega tendencias que afectan la administración de ventas	12
1.2. Estimación del potencial del mercado y pronóstico de ventas	13
1.2.1. Pronóstico de ventas y planeación operativa.....	14
1.2.2. Técnicas y enfoques de pronóstico	15
1.2.3. Participación de la organización	16
1.3. Desempeño del vendedor: comportamiento, percepciones del papel y satisfacción	17
1.3.1. La función cambiante de los vendedores	17
1.3.2. ¿Por qué el desempeño del vendedor?: ¿Por qué es importante para el gerente de ventas?	18
1.3.3. El elemento de las percepciones del rol	19
1.3.4. El elemento de la aptitud	20
1.3.5. El elemento del grado de habilidades.....	21
1.3.6. El elemento de la motivación	21
1.4. Desempeño del vendedor: ¿Cómo motivar a la fuerza de ventas?	22
1.4.1. El proceso psicológico de la motivación	23

1.4.2. Valencias para los premios.....	23
Capitulo dos: El roll del gerente de ventas	25
2.1. Perfil del gerente de ventas	26
2.1.1. Funciones de un gerente de ventas.....	28
2.2. Estructura del departamento de ventas	30
2.3. Funciones básicas del departamento de ventas	33
2.3.1. Las funciones administrativas.....	34
2.3.2. Las funciones operativas	35
2.3.3 Las funciones técnicas	36
2.4. La gerencia de ventas a través de los medios electrónicos	37
2.5. El gerente de ventas y la fuerza de ventas	38
2.5.1. Tipos de fuerza de ventas.....	39
Capitulo tres: Administración de cuotas ventas, del tiempo y del territorio.....	43
3.1. Administración del territorio.....	43
3.1.1. Establecimiento del territorio de ventas	44
3.1.1.1. Razones para establecer territorios de ventas	44
3.1.2. Establecimiento de territorio de ventas	46
3.1.2.1. Selección de una unidad geográfica de control	46
3.1.2.2. Asignación de personal de ventas a los territorios	47
3.1.3. Revisión de los territorios de ventas	48
3.1.3.1. Signos que justifican una corrección territorial	49
3.1.3.2. Los efectos de una modificación	50
3.1.4. Uso de computadoras en la administración territorial	50
3.2. Administración del tiempo.	51
3.2.1. Fijación de rutas	53
3.2.2. Tendencia en la fijación de rutas e itinerarios.....	54
3.3. Establecimiento de un plan de ruta.	55
3.4. Cuotas de ventas	56
3.4.1. El propósito de las cuotas.....	57
3.4.1.1. Proporcionar metas e incentivos	57
3.4.1.2. Evaluar el desempeño	57
3.4.1.3. Intensificar los concursos de ventas.....	58

3.4.2 Clases de cuotas	58
3.4.3. Administración de cuotas de ventas	58
Capitulo cuatro: Control de las ventas.....	59
4.1. Control de la fuerza de ventas	59
4.1.1. Entorno de la organización	60
4.1.2. Sistema de planeación	61
4.1.3. Gerencia de ventas.....	62
4.1.4. Funciones de administración	63
4.2. Evaluación de la fuerza de ventas	66
4.2.1. Establecer los objetivos.	67
4.2.2. Elaborar un plan	69
4.2.3. Establecer estándares	70
4.2.4. Asignar recursos.....	70
4.2.5. Medir el desempeño	71
4.3. Ética de la fuerza de ventas.....	72
4.4. Control de resultados versus control de comportamiento	73
4.4.1. El control de resultados	75
4.4.2. El control del comportamiento	76
4.4.3. El control mixto	77
Conclusiones.....	79
Bibliografía	81

Dedicatoria

Este seminario de graduación se la dedico a Dios quién supo guiarme y darme la oportunidad de vivir para cumplir una meta más en mi carrera y por estar conmigo en cada paso de mi vida, por brindarme sabiduría, paciencia y perseverancia y por haber puesto en nuestros corazones el anhelo de superación cada día.

A mi padre Héctor Coronado Mendez Ventura y a mi madre Martha Jacqueline Muñoz Zúñiga por darme la vida, por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, brindándonos las oportunidades profesionales para nuestro futuro.

Hermanos que me proporcionaron su apoyo y creyeron en mis capacidades para lograrlo.

A mis tías y tíos que siempre tuve su apoyo en momentos difíciles y lograron ayudarme en este camino difícil pero no imposible.

Br. Sergio Augusto Mendez Muñoz

Dedicatoria

Lleno de alegría satisfacción y dedicación, dedico este trabajo bibliográfico, a cada uno de mis seres queridos, quienes han sido mis pilares para seguir adelante.

A mis padres, porque ellos son la motivación de mi vida mi orgullo de ser lo que seré.

Y sin dejar atrás a toda mi familia por confiar en mí, a mis abuelitos, tíos y primos, gracias por ser parte de mi vida y por permitirme ser parte de su orgullo.

Br. Kevin Scott Pérez Muñiz.

Dedicatoria

Dedicó este seminario de graduación para el título de mercadotecnia primeramente a Dios y a mi mamá “este título es tuyo es lo que sembraste y lo que cosechaste, de mi para ti con mucho amor” a mi padre que forjó el camino para poder llegar hasta estas alturas del partido y por ser de gran apoyo para llegar hasta este punto por tus consejos impartidos y deseo de superación inculcado, a los docentes que nos brindaron el conocimiento y la paciencia para guiarnos por todo el camino transcurrido a lo largo de la carrera.

Las personas que confiaron en mi desde el primer día y los que no de igual forma, sirvieron de motivación para superar las expectativas y demostrar que se podía lograr llegar a la meta, mi novia que mantuvo las expectativas altas y estuvo conmigo en los días que no quería seguir luchando, amigos con los cuales compartí los mejores momentos sin ustedes la universidad no habría sido lo mismo, pero sobre todo a mi persona por ser dedicado y paciente ante todas las adversidades presentadas a lo largo de la carrera y poder llenar de orgullo a mi familia, novia y amigos que verán cómo me convertiré en licenciado.

Br. Brayan Francisco Zuniga Chevez.

Agradecimiento

Agradezco a Dios por permitirme la fuerza y la perseverancia durante el proceso de nuestra formación, por darme fortaleza en todo momento y así lograr culminar esta meta.

A mis padres por el apoyo incondicional y estar siempre en los buenos y malos momentos y por su motivación.

A mis hermanos que siempre estuvieron para confiando en mi durante este proceso, a mis amistades por siempre apoyarme en este camino de altas y bajas.

A mis tíos y tías que me apoyaron desde un principio y que mostraron todo su cariño, amor y apoyo hacia mi persona.

Agradezco a todos los docentes de mi educación superior que, con su sabiduría, conocimiento y apoyo, que me motivaron a desarrollarme como persona y futura profesional en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN Managua.

A mi Docente M.A.E. José Javier Bermúdez, por haberme orientado en todos los momentos que necesité sus consejos.

Br. Sergio Augusto Mendez Muñoz

Agradecimiento

Agradezco a Dios por permitirme culminar mis estudios universitarios, a mi madre que con arduo trabajo logró que yo llegara hasta el final de una de mis metas, mi padre que me lleno de ánimos para que no me rindiera en el camino, mis tías que gracias a su gran apoyo soy la persona que soy ahora, agradezco a mis amigos que me acompañaron en todo el transcurso de mi carrera universitaria y me sirvieron de apoyo para seguir adelante, mis hermanas y a mi mejor amiga que estuvieron a mi lado acompañándome en esta gran fase, mi novio que me ha hecho compañía en cada paso que doy.

Espero contar siempre con su apoyo y espero seguir llenándolos de orgullo en cada etapa de mi vida.

A mi Docente MAE: José Javier Bermúdez, por haberme orientado en todos los momentos que necesité sus consejos.

Br. Kevin Scott Pérez Muñiz.

Agradecimiento

Les agradezco de corazón a Dios por darme vida y permitirme graduarme, mi madre que apoyo mis decisiones y motivo a continuar la carrera gracias por permitirme llenarte de orgullo y verme lograr mis objetivos, mi padre por sus consejos y encaminarme en todo el transcurso hasta llegar acá el día en el que me verás recibir mi título te agradezco plenamente por todo lo que dispusiste, los docentes que dispusieron de su tiempo y conocimiento para poder culminar con esta travesía, gracias por tolerar nuestros errores y ayudarnos a corregirlos.

Sin ellos nada de esto sería posible, agradezco plenamente a mi novia por brindarme la confianza y influir en mis decisiones a ella le debo la mayor parte de la última recta de esta etapa “te amo” y sobre todo a mis amigos considerados hermanos porque estuvimos juntos desde el día uno y logramos llegar hasta el día final en el que nos podamos decir licenciados de forma oficial, muchas gracias pasamos por mucho y permítanme expresarles que valió la pena cada minuto invertido en estos 5 años de estar juntos, me siento orgulloso de lo que hemos transcurrido y hemos construido a lo largo de todo este camino.

A mi Docente M.A.E. José Javier Bermúdez, por haberme orientado en todos los momentos que necesité sus consejos.

Br. Brayan Francisco Zuniga Chevez.



Facultad de ciencias económicas
Departamento de administración de empresas

Valoración del docente (carta aval)

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

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

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de “**VENTAS**” hace constar que los bachilleres: **Sergio Augusto Méndez Muñoz, Carnet No. 18-208681;** **Kevin Scott Pérez Muñiz, Carnet No. 18-20762-5** y **Brayan Francisco Zuniga Chevez, Carnet No. 18-20763-6,** han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **ADMINISTRACIÓN DE CUOTAS DE VENTAS, TIEMPO Y DE TERRITORIO PARA UN EFECTIVO CONTROL DE VENTAS,** obteniendo los bachilleres **Mendez Muñoz, Pérez Muñiz** y el bachiller **Zuniga Chevez,** la calificación de **50 (CINCUENTA) PUNTOS respectivamente.**

Dado en la ciudad de Managua a los 21 días del mes de octubre del año 2022

M.A.E. José Javier Bermúdez
INSTRUCTOR

Resumen

En el siguiente informe bibliográfico de seminario de graduación presenta como tema principal ventas y como subtema administración de cuotas de ventas, tiempo y de territorio para un efectivo control de ventas.

Como objetivo general describir la administración de cuotas de ventas, tiempo y de territorio como elementos principales en el comportamiento y motivación de las fuerzas de venta para un efectivo control de venta.

El presente informe bibliográfico contiene cuatro capítulos los siguientes son capítulo uno: implementación del programa de ventas, capítulo dos: el rol del gerente de ventas, capítulo tres: administración de cuotas de venta, del tiempo y del territorio, capítulo cuatro: control de ventas.

La metodología utilizada en el actual informe bibliográfico de seminario de graduación para optar al título de licenciado en mercadotecnia se aplicó de manera correcta las normas APAS y de manera exitosa se cumplieron las rubricas de evaluación de seminario de graduación también así se utilizó de manera correcta la documentación bibliográfica respetando siempre los derechos de autor de cada sitio, libro y revista investigado para realizar el informe.

Introducción

En el siguiente informe de seminario de graduación de investigación bibliográfica presenta como tema principal ventas y como subtema administración de cuotas de ventas, tiempo y de territorio para un efectivo control de ventas.

Las ventas son una parte fundamental en la industria y en las empresas, las cuales su buen manejo y estudio busca beneficiar a las organizaciones, las ventas existen desde hace mucho tiempo atrás las cuales han venido evolucionando y se han venido mejorando, como por ejemplo el intercambio de un objeto, producto o servicio por una cantidad monetaria, llevando el concepto al ámbito profesional es importante para el crecimiento de una empresa.

Se tiene de finalidad el describir la administración de cuotas de ventas, tiempo y de territorio como elementos principales en el comportamiento y motivación de la fuerza de venta para un efectivo control de venta.

El siguiente informe de seminario de graduación cuenta de un orden de desarrollo de cuatro capítulos:

Capitulo uno: implementación del programa de ventas y cuenta con cuatro subtemas los cuales son la administración profesional de ventas, la estimación del potencial del mercado y pronóstico de ventas, el desempeño del vendedor: comportamiento, percepción de los roles y satisfacción y el desempeño del vendedor: como motivar a la fuerza de venta.

Capitulo dos: el roll del gerente de ventas y tiene como temas principales el perfil del gerente de ventas, la estructura del departamento de ventas, las funciones básicas del departamento de ventas, la gerencia de ventas a través de medio electrónicos, el gerente de ventas y la fuerza de venta.

Capitulo tres: administración de cuotas de ventas, del tiempo y del territorio y como temas centrales contiene la administración del territorio, la administración del tiempo, el establecimiento de un plan de rutas y las cuotas de ventas.

Capitulo cuatro: control de las ventas y como temas principales cuenta con el control de las fuerzas de ventas, la evaluación de la fuerza de ventas, la ética de la fuerza de ventas y el control de resultados versus control de comportamiento

Justificación

En cuanto al aspecto teórico, la presente investigación para el título de mercadotecnia presenta teoría en base a la administración de las cuotas de ventas, la importancia de la fuerza de ventas y las cualidades principales que debe contener un gerente de ventas para guiar de manera eficaz y eficiente a su equipo de vendedores.

En la parte práctica, las empresas con el conocimiento recopilado en el documento de carácter bibliográfico, para administrar la cuota de ventas y fortalecer su fuerza de ventas, para así dar solución ante el factor tiempo y territorio que deban cubrir los vendedores de manera que se sientan motivados ante las decisiones tomadas por el gerente de ventas.

En el aspecto metodológico, el presente informe será una fuente de información para aquellos profesionales que se dedican a la investigación científica en el tema de ventas y administración de ventas, así como también a todos aquellos estudiantes de la facultad de ciencias económicas de la UNAN-Managua.

Objetivos

Objetivo general

Describir la administración de cuotas de ventas, tiempo y de territorio como elementos principales en el comportamiento y motivación de la fuerza de venta para un efectivo control de venta.

Objetivos específicos

1. Comprender la implementación de programas de ventas como la política de la fuerza de venta para una mejoría en el comportamiento, percepción de roles y satisfacción en el agente de ventas.
2. Determinar del rol del gerente de ventas como parte de las funciones administrativas para una inserción en mercados nuevos.
3. Demostrar la administración de las cuotas de ventas, del tiempo y del territorio como tendencia en la fijación de rutas e itinerario para el beneficio de las empresas.
4. Definir el control de las ventas como herramienta cuantitativa para el aumento del mercado y mejores decisiones de competitividad en el mercado.

Desarrollo del subtema

Capitulo uno: Implementación del programa de ventas

La implementación de los programas de ventas ha auxiliado los mecanismos administrativos para colaborar con la administración y desarrollo empresarial. Hoy en día, la implementación de los programas de ventas es de mucha importancia para llevar un mejor control en la generación de utilidades para la empresa, así mismo, nos permite obtener estadísticas sobre los productos que generan más ventas en un determinado ciclo. (Iris, 2016) párrafo 1

1.1. Administración profesional de ventas

La administración de ventas son todos los procedimientos, decisiones, acciones de supervisión y control, auditoría y evaluación que tienen lugar en la empresa y que se relacionan con las operaciones de venta, el objetivo primordial de la administración de ventas es realizar una adecuada gestión de los procesos con clientes y proveedores. En general, todo lo que tenga que ver con operaciones de venta.

Pero ¿Para qué queremos administrar las ventas? Para disponer de información es muy importante, no solo para ofrecer un mejor servicio a los clientes, sino también para conseguir mejores precios a los proveedores.

Constantemente, las empresas tienen contratiempos con proveedores, productos que son devueltos porque el cliente no los quiere y otros que se han roto por el camino. Es, por tanto, de suma importancia tener el control de todo lo que se vende, cómo llega, cuando lo hace y dónde se almacena. (Lopez, 2019) párrafo 1-4.

1.1.1. ¿Qué es un gerente de ventas?

Un gerente de ventas es muchas cosas para muchas personas. Es un maestro, un capacitador y un entrenador. Es un reclutador, un empleador y un consejero. Es un líder de su grupo y un seguidor y realizador de las políticas, planes y programas de la compañía. Es un tomador de decisiones que acepta la responsabilidad por ellas y enseña a otros el sutil arte de la firmeza de carácter.

Es un comunicador y un catalizador. Es un planeador, un organizador y un pronosticador. Es un conductor, un orquestador y un manipulador diestro. Es un amalgamador, un consolidador, en la dirección y unión de esfuerzos de muchos hacia el logro de metas comunes.

Es un compañero de equipo. un árbitro y un juez. Es un consejero, un supervisor y un amigo. Es un desarrollador y soporte de su personal, pero en ocasiones también debe ser un ejecutor. Debe manejar los sueños rotos de algunos y la buena fortuna de otros, para compartir sus desilusiones al igual que participar de su felicidad.

Es un psicólogo, un analista y un estratega. Es una persona que delega, un motivador y un evaluador. Es un maestro exitoso que entiende la necesidad de autorrealización de cada individuo, su crecimiento económico y su y su prestigio personal. Es un artista que ayuda lenta y cuidadosamente a otros a esculpir y moldear su futuro.

Es un instigador, un innovador y un creador de nuevas ideas y promociones. Es una persona que supera sus logros cuando aumenta el reto con el nuevo pronóstico cada año. Tiene la fortaleza y el valor para manejar dificultades no previstas. Es un oportunista y un valioso adversario.

Se paga a los gerentes de ventas para que planeen, dirijan y controlen las actividades del personal de ventas de una organización. Al llevar a cabo estas responsabilidades, los gerentes de ventas preparan planes y presupuestos de ventas; establecen las metas y objetivos de la fuerza de ventas; calculan la demanda y pronostican las ventas; determinan el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas de la organización.

Reclutan, seleccionan y capacitan a los vendedores; designan los territorios de ventas, establecen cuotas de ventas y definen estándares de desempeño; compensan, motivan y guían a la fuerza de ventas; conducen el análisis del volumen de ventas, su costo y utilidades; evalúan el desempeño de la fuerza de ventas, y monitorean la conducta ética y social de la fuerza de ventas. Hay pocos puestos dentro de una organización tan importantes, porque las ventas son la única actividad que generen directamente ingresos: todas las demás actividades apoyan esta función productora de utilidades.

A menos que los productos y servicios puedan venderse con ganancias, la organización no sobrevivirá. En breve, el éxito o fracaso de muchos negocios, depende de qué tan bien puedan vender productos. (Anderson, Hair Jr, Y Bush., 1995, pág. 19).

1.1.2. Responsabilidades básicas de un gerente de ventas

En los niveles más altos están los ejecutivos de ventas, quienes, según lo organización de lo compañía, reportan o lo vicepresidencia de marketing o al presidente de lo compañía. El vicepresidente de ventas por lo general se involucró en lo planeación o largo plazo o alto nivel de la compañía y es directamente responsable de lo estrategia de ventas. En las compañías donde no hoy vicepresidente de marketing, el vicepresidente de ventas es responsable de todas las actividades de marketing.

Esta persona es lo unión entre las decisiones del alto nivel de la compañía en lo estrategia general y los gerentes de ventas de línea, responsables de llevar o cabo los planes de ventas en sus respectivas regiones. Por estar involucrado en lo planeación estratégico y táctico, el gerente nacional de ventos es responsable de proporcionar dirección generala lo fuerzo de ventas y de tomar decisiones de alto nivel sobre las operaciones de ventas de los gerentes regionales de ventas.

Los gerentes son responsables de las actividades de ventas en línea de subdivisiones sucesivamente más pequeños de las operaciones de ventas de la compañía. Si se comienza con la subdivisión más pequeña, los gerentes de ventas de zona reportan a los gerentes de ventas de división, quienes a su vez reportan a los gerentes de ventas regionales.

Los gerentes de ventas son el primer nivel de la línea responsables de manejar las actividades cotidianas de los vendedores. Por lo general (no siempre), el título "distrito", "de sucursal" y "de campo" indican sucesivamente responsabilidades territoriales más pequeñas.

Este es el vendedor con mayor experiencia que se encargó de proporcionar guía general y consejos a pocos vendedores en una sucursal territorio de campo. El gerente de cuenta nacional, el vendedor de cuenta nacional, el ejecutivo de cuenta y el vendedor de cuenta clave son algunos de los muchos títulos en donde los vendedores con alto desempeño responsables de vender a unos cuantos clientes mayores, como grandes cadenas nacionales en varios campos del consumo.

Estos títulos son representativos de muchos de las posiciones del personal que se requiere para apoyar las funciones de línea de ventas. El personal de apoyo se encuentra en todos los niveles de la organización desde las oficinas centrales corporativas hasta la sucursal más pequeña.

Muchos tienen títulos muy impresionantes, como vicepresidente corporativo de ventas o gerente nacional de ventas adjunto, sin embargo, no tienen autoridad de gerencia de ventas de línea. Por lo general, los miembros de apoyo en estas posiciones ayudan a llevar a cabo las varias funciones relacionadas en diferentes niveles de la organización de ventas, por ejemplo: planeación de ventas, promoción de ventas, reclutamiento de ventas, entrenamiento de ventas y análisis de ventas.

Las organizaciones no lucrativas al igual que las demás empresas, emplean representantes de ventas, sin importar lo eufemístico que sea su título, y también necesitan gerentes de ventas. Por ejemplo, los reclutadores de todos los servicios militares voluntarios, colectores de fondos para los partidos políticos y el personal de admisiones de las universidades están comprometidos con las ventas.

Todos los días se prueba que los conceptos y técnicas de ventas y administración de ventas se aplican tanto en organizaciones comerciales como en las no comerciales. Las responsabilidades de los gerentes de ventas varían mucho. Depende de la naturaleza de la organización y la actitud de la alta gerencia hacia la función de ventas, las responsabilidades del gerente de ventas varían sobre un extenso contexto.

En algunas compañías, el gerente de ventas puede ser algo más que un supervisor de la fuerza de ventas, una clase de "supervendedor" que muestra a otros cómo hacerlo. Algunas organizaciones asignan a los gerentes de ventas responsabilidades como pronosticar, planear, presupuestar y obtener utilidades, en tanto que en otras el gerente de ventas es el gerente de marketing en todos los sentidos, salvo en el título de su puesto. (Anderson et al., 1995, pág. 22).

1.1.2.1. Cálculo de la demanda y pronóstico de las ventas

El pronóstico de ventas es la piedra angular que apoya las demás decisiones de la compañía. Por tanto, los errores en el pronóstico pueden ser desastrosos. Los gerentes de ventas deben estimar el potencial del mercado para la industria y el potencial de ventas para la compañía antes de desarrollar un pronóstico de ventas final sobre el cual basar toda su planeación y presupuesto operacional para su fuerza de ventas.

Los gerentes de ventas astutos emplean tanto enfoques cuantitativos como cualitativos y estudian las similitudes y diferencias entre los dos conjuntos de resultados antes de decidir el pronóstico final de ventas. Después de todo, el pronóstico final de ventas puede determinar el éxito o fracaso de la compañía. (Anderson et al., 1995, pág. 23).

1.1.2.2. *Compensación, motivación y dirección de la fuerza de ventas*

Las decisiones sobre la compensación de la fuerza de ventas deben incluir tanto incentivos financieros como no financieros. Además de las comisiones y del salario básico, la compensación financiera debe incluir reembolso de gastos de ventas y transportación.

Los incentivos no financieros pueden incluir el uso de un auto de la compañía, espacio de oficina, ayuda secretarial y beneficios especiales de la compañía como seguro de vida, un plan de retiro y cuidados de la salud. El gerente de ventas debe considerar cuidadosamente el nivel, los componentes y la estructura de la compensación. Una estructura de pago proporcional y justa para diferentes puestos en la organización de ventas (personal de ventas en entrenamiento, vendedores, jefes de vendedores y gerentes de ventas), tiene un papel importante en la retención de aquellos con mejor desempeño.

Los gerentes de ventas deben luchar continuamente para mantener a la fuerza de ventas muy motivada. La motivación es personal y debe surgir primero del vendedor individual, sin embargo, los gerentes de ventas pueden ayudar a crear la clase de ambiente de trabajo e incentivos que elevan la moral y el entusiasmo de los vendedores.

Además, para entender la manera en que la cultura organizacional, las cuotas de ventas, los métodos de compensación y el estilo de la administración de ventas pueden afectar la motivación de la fuerza de ventas, es importante que los gerentes de ventas entiendan las necesidades personales y las aspiraciones de cada vendedor. Un gerente de ventas debe saber que la mayoría de los empleados buscan la satisfacción más que las condiciones laborales y las recompensas financieras.

Muy unido a la motivación se encuentra el liderazgo. El liderazgo va mucho más allá de las funciones administrativas y de supervisión. La administración tiende a identificarse con las amplias actividades de realización de políticas "no personales" de la administración y la supervisión se refiere al monitoreo del trabajo diario de un grupo de personas.

Sin embargo, los gerentes de ventas con habilidad de liderazgo pueden inspirar logros extraordinarios de los vendedores, logrando que su trabajo tenga sentido personal y los ayude a alcanzar mucho más de lo que nunca se imaginaron.

El liderazgo de la fuerza de ventas debe ser proactivo y flexible. Los gerentes de ventas pueden necesitar ajustar su estilo de liderazgo, de control autocrático a liberal, incluso con sutiles cambios en las condiciones de mercado o en la madurez de la fuerza de ventas. (Anderson et al., 1995, pág. 25).

1.1.3. Integración de la gerencia de ventas y marketing

Sin la comprensión profunda del esquema de comercialización mayor dentro del que opera el gerente de ventas, pocos gerentes de ventas pueden apreciar la importancia de integrar los esfuerzos de la planeación de la fuerza de ventas con la planeación y las estrategias de marketing generales.

La gerencia de ventas incluye un conjunto especializado de responsabilidades y actividades dentro del campo mayor de la gerencia de marketing. En un sentido amplio, los gerentes de ventas son en realidad gerentes de marketing con la tarea específica de administrar la fuerza de ventas. Muchas personas bien documentadas consideran que el gerente de ventas encabeza la más importante de todas las actividades de marketing, la crítica función de generar ingresos, que determina el éxito o fracaso de todo el plan de marketing. (Anderson et al., 1995, pág. 29).

1.1.4. Mezcla insuficiente de las funciones de ventas y de marketing

La experiencia en marketing se está convirtiendo rápidamente en un requisito para los puestos de gerente de ventas en compañías excelentes. Las compañías buscan hoy en día gerentes de ventas más versátiles y preparados. Se busca sólida capacidad financiera, así como fuerte experiencia en marketing.

Para tener una mejor coordinación de ventas y marketing, General ha dividido a los gerentes de ventas con responsabilidades dobles de reporte. No sólo reportan directamente al gerente de ventas nacional, sino que también tienen relación directa con la cabeza de la división de marketing. La idea es mantener a los gerentes de división mejor informados acerca de las líneas de productos particulares que se venden y comercializan.

Sin embargo, hoy en día en muchas compañías, aún se mantiene a los gerentes de ventas en la oscuridad cuando se presenta la oportunidad de compartir información de marketing. Por ejemplo, los informes de control que se envían a los gerentes de ventas muchas veces se refieren solamente al desempeño general de ventas, gastos de ventas y datos sobre presupuestos, no incluyen cifras sobre utilidades, que son únicamente para los ojos de la alta gerencia.

Para hacer bien su trabajo, los gerentes de ventas necesitan información sobre las utilidades y la contabilidad. O de otra manera tienden a orientarse a grandes volúmenes de ventas, que pueden ser de menor utilidad para la compañía que las ventas más pequeñas y especializadas. (Anderson et al., 1995, pág. 39).

1.1.5. Mega tendencias que afectan la administración de ventas

Diversas tendencias muy aceleradas hacen que el trabajo de la gerencia de ventas sea Complejo

1. Competencia extranjera intensa.
2. Expectativas cada vez mayores de los clientes.
3. Mayor pericia del comprador.
4. Desarrollos revolucionarios en tecnología computacional y comunicaciones.
5. Entrada de las mujeres y de las minorías a la carrera de ventas.
6. Énfasis creciente en el control de los costos.

Para adaptarse exitosamente a estas "mega tendencias", las compañías progresistas están ampliando significativamente el concepto de gerencia de ventas. Existe una mayor integración de las funciones de ventas y marketing.

Los gerentes de ventas de campo están adquiriendo un mejor conocimiento de las actividades del marketing en las oficinas y el equipo marketing de las oficinas centrales está obteniendo un mejor entendimiento de la administración de ventas y de las ventas. Los mejores gerentes de ventas desarrollan y aplican conceptos y técnicas de las ciencias del comportamiento, gerencia de marketing, planeación estratégica, análisis financiero, teorías de la comunicación, administración general y ciencias de decisión. (Anderson et al., 1995, pág. 40).

1.2. Estimación del potencial del mercado y pronóstico de ventas

El mercado potencial hace referencia al conjunto de individuos que pertenecen al segmento que se ha definido para la comercialización de un producto o servicio. Son aquellas personas que necesitan o podrían necesitar el producto o servicio general que deseas ofrecer.

Dicho de otra manera, el mercado potencial comprende a los individuos que consumen un producto o servicio similar al que ofreces, a las personas que actualmente no lo consumen (pero que lo necesitan y por alguna razón no lo han encontrado), y, finalmente, a las personas que actualmente no lo consumen pero que probablemente en el futuro podrían hacerlo.

Así, el estudio del mercado potencial es fundamental para garantizar el crecimiento de tu negocio, pues vela, en parte, por la salud financiera de cara al futuro al enfocarse en los consumidores que puedan llegar a estar interesados en los servicios o productos que ofrece actualmente tu marca. (Terrerros, 2021) párrafo 2-4.

Pronóstico de ventas también conocido como proyección, planeamiento de ventas es el cálculo aproximado de ventas e ingresos que una empresa debe generar en un determinado período de tiempo (mensual, trimestral, semestral o anual).

Funciona de la misma manera. Este estudio evalúa datos sobre la empresa, el historial y el proceso de ventas, además de factores externos como estacionalidad, competencia, tendencias de mercado, entre otros puntos.

Considerando estas variables, la gestión comercial puede predecir el desempeño del equipo, entendiendo sus desafíos y posibilidades de éxito. En caso de que el cuadro no sea favorable, puedes actuar con anterioridad para evitar problemas, optimizar el trabajo y no cerrar el mes con perjuicio. (S/N, 2021) párrafo 3,5-6

1.2.1. Pronóstico de ventas y planeación operativa.

El pronóstico de ventas se debe considerar como la parte central del proceso de planeación estratégica, puesto que se convierten en la piedra angular para la planeación en toda la empresa. Desde las corporaciones multinacionales gigantes hasta los pequeños empresarios, el pronóstico de ventas influye directa o indirectamente en la planeación operativa y en la presupuestación de todas las áreas funcionales.

Un pronóstico de ventas es el punto inicial para la planeación de ventas y marketing, la programación de la producción, las proyecciones del flujo de efectivo, la planeación financiera, la inversión de capital, la procuración, el manejo de inventarios, la planeación de recursos humanos y la presupuestación.

Por ejemplo, antes de que pueda desarrollarse un programa de producción, la empresa debe saber cuánto espera vender en el periodo siguiente. Este programa de producción, a su vez, determina las contribuciones de material y mano de obra, así como las salidas de productos para el periodo.

Un pronóstico inexacto de las ventas puede significar una situación desfavorable de inventarios. El departamento de compras debe programar la compra de suministros y materiales de acuerdo con el pronóstico de ventas. Si éste es muy elevado, el resultado puede ser un gran inventario de bienes no vendidos, cierres de plantas, despidos y deterioro de las materias primas.

Por otro lado, si es muy bajo puede significar que se han perdido ventas o incluso que se han perdido clientes de manera permanente. Los gerentes de ventas deben saber exactamente cuántos nuevos vendedores debe contratarse y cuál será su presupuesto de operación.

Desafortunadamente, el pronóstico de ventas rara vez es sencillo porque se basa en datos históricos para hacer predicciones acerca del futuro. Es análogo a tratar de conducir un automóvil hacia adelante si sólo hay una ventana trasera para ver hacia afuera. Incluso cuando algunos problemas e inexactitudes que acompañen a cualquier pronóstico, la búsqueda de métodos confiables y válidos de predicción vale la pena porque mejora la eficiencia y la eficacia de las decisiones de asignación de recursos por parte del gerente. (Anderson et al., 1995, pág. 137).

1.2.2. Técnicas y enfoques de pronóstico

Es posible desarrollar pronósticos de arriba hacia abajo o viceversa con alguno de estos métodos básicos: el enfoque de descomposición o el de construcción. En el enfoque de descomposición se comienza con una predicción de las condiciones económicas generales.

Por lo general, esto comprende una predicción del producto nacional bruto (PNB) en dólares constantes junto con las proyecciones de los índices de precios al mayoreo y al consumidor, las tasas de interés, los niveles de desempleo y los gastos del gobierno federal. Entonces se realizan, en sucesión, un pronóstico para la industria, otro para la empresa y otro para el producto. Éstos son los pasos para realizar un pronóstico de ventas utilizando este enfoque de arriba hacia abajo

1. Comience con un pronóstico de las condiciones económicas generales.
2. Calcule el potencial de mercado total de la industria para una categoría de producto.
3. Determine la participación de este mercado que la empresa tiene en la actualidad y que tiene probabilidades de retener si se consideran los esfuerzos de la competencia.
4. Haga un pronóstico de las ventas para el producto.
5. Utilice el pronóstico de ventas para la planeación y presupuestación operativas.

En dirección contraria, el enfoque de construcción simplemente pregunta a los vendedores individuales qué esperan vender en el periodo siguiente o entrevistan a los clientes respecto a lo que esperan comprar y entonces suman sus respuestas para un pronóstico total.

A menudo, se envía un cuestionario por correo sobre las intenciones de compra a los clientes prospecto, o bien, se realiza mediante entrevistas por teléfono. La mayor parte de los clientes, en especial los compradores industriales, tienden a cooperar y no es raro obtener una tasa de respuesta del 50% o superior entre los clientes industriales.

Incluso si se utilizan técnicas de muestreo no probabilísticas, la tasa de respuesta normalmente es lo bastante elevada como para obtener una buena estimación del potencial del mercado. Sin embargo, cuando se utilizan muestras no probabilísticas, es necesario examinar los perfiles de los individuos que responden para evaluar su representatividad.

Como no existe un consenso sobre qué enfoque es mejor, algunas empresas prefieren utilizar ambos para aumentar su confianza en el pronóstico de ventas. En general, el enfoque de descomposición es menos caro puesto que utiliza pronósticos públicos agregados de distribuciones procedentes de fuentes secundarias tales como universidades o el gobierno federal.

Tiende a ser particularmente útil y confiable para periodos de seis meses o más. Pero el enfoque de construcción puede valer la pena, en cuanto al esfuerzo y al costo adicional para la recopilación de datos fundamentales, puesto que se adapta específicamente a la empresa y puede ser muy preciso a corto plazo. (Anderson et al., 1995, pág. 147).

1.2.3. Participación de la organización

Todas las áreas funcionales de una organización deben participar en el proceso de pronóstico y planeación. La fuerza de ventas necesita involucrarse porque contribuye directamente a las ventas y está más cercano al mercado. Una falta de participación en el proceso de pronóstico puede afectar negativamente la dirección y motivación generales de la empresa.

Por ejemplo, si alguna área funcional queda fuera del proceso, las personas que laboran en ella pueden sentirse ignoradas, lo que generará problemas de moral. Cuando todos participan en el proceso de pronóstico, cada individuo se interesará más por su trabajo y por la dirección de la organización.

Aún más, cualquier pronóstico debe reforzarse con la convergencia general de varios estimados que se elaboran con diferentes técnicas de pronóstico. Si se utilizan diversos métodos para predecir las ventas, la mayor parte de las áreas funcionales de la organización probablemente serán participantes. (Anderson et al., 1995, pág. 167).

1.3. Desempeño del vendedor: comportamiento, percepciones del papel y satisfacción

El vendedor está íntimamente ligada a la venta de un producto o un servicio. Por lo tanto, para que su desempeño sea óptimo, el vendedor debe conocer en profundidad lo que está ofreciendo. Por ejemplo, debe conocer algunos aspectos esenciales como los usos del producto, su desempeño, manipulación y cuidados que requiere.

El hecho de dominar el conocimiento sobre el producto o del servicio debe estar dirigido a solucionar los problemas del cliente. Otra función del vendedor profesional consiste en interiorizarse sobre la situación de la competencia. Conocer la competencia requiere comparar los productos y la política de ventas, a fin de mejorar las estrategias o redireccionar los esfuerzos de venta. (S/N, S/F). Párrafo 1-3

1.3.1. La función cambiante de los vendedores

La eficacia de las ventas suele definirse por el dinero que generan. Sin embargo, estos datos suelen simplificar demasiado una situación compleja. Muchos factores que inciden en las ventas escapan al control de los vendedores, como las diferencias regionales y de los territorios, las políticas administrativas, los competidores, y el mismo producto. Se necesita un vendedor experimentado para formular una propuesta de ventas que atienda las necesidades de un posible cliente.

En realidad, el vendedor pasó de ser un vocero del producto a un administrador de relaciones, y de ser un “vendedor de soluciones” a un asesor. Cada vez es menos frecuente que las actividades de aceptar pedidos, y ofrecer servicios, apoyo técnico y conocimientos del producto no estén directamente a cargo del vendedor. Como resultado, cambió el estatus del vendedor dentro de la empresa.

El desempeño que alcanza un vendedor es resultado de la compleja interacción de múltiples factores, muchos de éstos están relacionados con las características personales del individuo, su motivación y su forma de percibir el trabajo. Es fundamental que los gerentes de ventas entiendan con claridad el desempeño del vendedor, para aprovechar al máximo su potencial en este sentido (Johnston W. Mark Y Marshall W. Greg, 2009, págs. 192-193).

1.3.2. ¿Por qué el desempeño del vendedor?: ¿Por qué es importante para el gerente de ventas?

Es sumamente importante que el gerente de ventas entienda el modelo del desempeño del vendedor porque casi todo lo que hace el vendedor influye de ese modelo. Por ejemplo: La manera en que el gerente de ventas organiza y despliega a la fuerza de ventas afecta la percepción que tiene el vendedor respecto de su puesto, La manera en que el gerente selecciona a los vendedores y la clase de capacitación que éstos reciben afecta las aptitudes y habilidades del personal de ventas, El programa de compensaciones y la forma de administrarlo influye en los grados de motivación y en el desempeño general de ventas.

El modelo ofrece al gerente de ventas un instrumento que le permite visualizar los efectos que producen sus actividades y apreciar los roles interrelacionados de las opciones que están bajo su mando. En este capítulo se describe el modelo y se destacan sus diversos elementos. Además, se remite a un elemento crucial del modelo el elemento del rol, y se delinea lo que sustenta sus efectos, así como las influencias que lo afectan.

La bibliografía que versa sobre la psicología industrial y organizacional indica que el desempeño laboral de un trabajador está en función de cinco factores básicos: las percepciones del papel, la aptitud, el grado de habilidades, la motivación y las variables personales, organizacionales y del entorno.

El éxito de todo vendedor es una compleja combinación de estas fuerzas, que influyen de manera positiva o negativa en su desempeño.

Aunque no se muestra en el modelo, estas determinantes interactúan muy sustancialmente en consecuencia, si un trabajador tiene deficiencias en alguno de estos factores, entonces cabe esperar que tenga un mal desempeño. Por ejemplo, si el vendedor tuviera una capacidad innata y la motivación para desempeñarse, pero no supiera cómo realizar el trabajo, entonces cabría esperar que tuviera un desempeño bajo. Si el vendedor, del mismo modo, tuviera la capacidad y percibiera con exactitud cómo desempeñar su trabajo, pero no estuviera motivado, entonces probablemente tendría un mal desempeño. (Johnston W. Mark Y Marshall W. Greg, 2009, págs. 194-195).

1.3.3. El elemento de las percepciones del rol

El rol que corresponde al puesto de vendedor en una empresa, Representa el conjunto de actividades o comportamientos que la persona que ocupa el cargo tendrá que poner en práctica. Este papel está definido en gran medida por las expectativas, exigencias y presiones que sus socios de rol comunican al vendedor.

Estos socios incluyen a personas dentro y fuera de la empresa que tienen un interés claro en la manera en que el vendedor desempeña su trabajo: los altos ejecutivos, el supervisor, sus clientes y sus familiares. La percepción que el vendedor tenga de estas expectativas influye demasiado en la definición que hará de su rol dentro de la compañía y de su comportamiento en el trabajo.

El elemento de las percepciones de la función de este modelo tiene tres dimensiones: la exactitud del papel, la percepción de conflicto del rol y la percepción de ambigüedad del rol.

La frase exactitud del rol se refiere a la medida en la que el vendedor considera que las exigencias que sus socios imponen al rol, particularmente los superiores de la compañía son apropiados.

La percepción del conflicto del rol surge cuando un vendedor opina que las exigencias que dos o más de sus socios imponen a la función, son incompatibles. Por lo tanto, no es posible que el vendedor las satisfaga todas de manera simultánea.

Un vendedor percibe un conflicto del rol, por ejemplo, cuando un cliente le exige una fecha de entrega o unos términos de crédito que no serán aceptados por sus superiores en la compañía. La percepción de ambigüedad del rol se presenta cuando los vendedores creen que no cuentan con la información necesaria para desempeñar su trabajo correctamente. Los vendedores tal vez no sepan lo que algunos de sus socios de rol esperan de ellos en ciertas situaciones, cómo podrían satisfacer esas expectativas ni cómo será evaluado o premiado su desempeño. (Johnston W. Mark Y Marshall W. Greg, 2009, pág. 195).

1.3.4. El elemento de la aptitud

Las medidas generales de la aptitud no pueden predecir el desempeño en las ventas por varias causas. En primer término, considere el elemento de la motivación del modelo general. La motivación se refiere al deseo que tendría el vendedor de invertir su esfuerzo en tareas específicas de ventas; por ejemplo, visitar cuentas nuevas o preparar presentaciones de ventas. Este esfuerzo debe conducir a un mejor desempeño en una o varias dimensiones. La relación entre el esfuerzo que el vendedor invierta en determinada tarea y el desempeño resultante se verá afectada por la capacidad de ese vendedor para realizar su tarea con éxito.

Significa que el concepto de la capacidad o la aptitud para las ventas es específico de la tarea. Por lo tanto, la definición correcta de aptitud y las medidas adecuadas para su interpretación suelen variar mucho de una industria a otra, de una empresa a otra y de una línea de productos a otra.

La venta de productos de alta tecnología, por ejemplo, que requieren estudios en ingeniería (por ejemplo, construcción de edificios) tal vez exija que un vendedor tenga una habilidad para las matemáticas que el vendedor de artículos para oficina seguramente no necesitará para triunfar. (Johnston W. Mark Y Marshall W. Greg, 2009, pág. 196)

1.3.5. El elemento del grado de habilidades

El grado de habilidades se refiere a la pericia que el individuo adquiere para desempeñar las tareas necesarias, y esto incluye las habilidades aprendidas, como las que sirven para las relaciones interpersonales, el liderazgo, los conocimientos técnicos y las presentaciones. La importancia relativa de cada una de estas habilidades y la necesidad de contar con otras depende de la situación de ventas. Distintos tipos de tareas de ventas requieren diferentes tipos de habilidades.

Por lo tanto, los grados de aptitud y de habilidades son conceptos relacionados. La aptitud consiste en capacidades personales relativamente perdurables, mientras que las habilidades son grados de eficiencia que cambian rápidamente con el aprendizaje y la experiencia. El conjunto de habilidades de un vendedor de i2 Technologies que vende sistemas de redes por valor de muchos millones de dólares es distinto del que requiere la persona que vende automóviles Lexus a los consumidores. (Johnston W. Mark Y Marshall W. Greg, 2009, pág. 196).

1.3.6. El elemento de la motivación

La motivación del vendedor para invertir su esfuerzo en determinada tarea está en función de: las expectativas de la persona y las valías del desempeño. Las expectativas se entienden como las probabilidades que calcula el vendedor de que, al invertir su esfuerzo en una tarea específica, logrará un mejor desempeño en una dimensión específica.

Si el vendedor, por ejemplo, aumenta la cantidad de visitas que hace a posibles cuentas nuevas, ¿esto aumentará las ventas? La valía del desempeño se entiende como la percepción que el vendedor tiene de la conveniencia de tener un mejor desempeño en una o varias dimensiones. Por ejemplo, ¿el vendedor encuentra que es atractivo aumentar las ventas?

La valía que el vendedor adjudica al desempeño en una dimensión específica, a su vez, está en función de: los medios coadyuvantes y la valía de los premios. Los medios coadyuvantes representan la probabilidad de que, según cálculos del vendedor, su mejor desempeño en esa dimensión le llevará a obtener mayor cantidad de premios concretos.

Por ejemplo, ¿el aumento de ventas le llevará a obtener una mayor remuneración? Las valías de los premios se entienden como la percepción que el vendedor tiene de la conveniencia de recibir mayores premios como resultado de un mejor desempeño.

Por ejemplo, ¿el vendedor encuentra que un aumento en el monto de su compensación es atractivo? La percepción que el vendedor tiene de sus expectativas, los medios coadyuvantes y las valías afecta su voluntad para invertir esfuerzo en una determinada tarea o para observar comportamientos específicos.

El gerente de ventas no tiene un control directo sobre la forma en que la persona percibe las expectativas, los medios coadyuvantes y las valías. Sin embargo, sí llega a influir en esas percepciones mediante algunas de sus acciones, como la forma de supervisar al vendedor o de premiarlo.⁶ Puesto que la motivación del vendedor influye decididamente en su desempeño, el gerente de ventas debe tener sensibilidad para detectar el efecto que producen diversos factores. En el siguiente capítulo se abordan estos temas con más profundidad. (Johnston W. Mark Y Marshall W. Greg, 2009, pág. 197).

1.4. Desempeño del vendedor: ¿Cómo motivar a la fuerza de ventas?

La importancia de mantener motivados a todos los vendedores para sostener un alto nivel de desempeño de ventas exige a los gerentes que dediquen una buena parte de su tiempo en analizar el proceso psicológico de la motivación

Si bien no existe un “puesto de ventas típico”, la evaluación, con base en las respuestas de más de 130 000 vendedores, les ayuda a los gerentes de ventas a identificar el perfil motivacional de los vendedores y los asiste para trabajar con ellos. (Johnston W. Mark Y Marshall W. Greg, 2009, pág. 221).

1.4.1. El proceso psicológico de la motivación

La mayoría de los psicólogos industriales y organizacionales visualizan la motivación como la decisión de un individuo para: iniciar una acción, una cierta tarea; dedicar determinado esfuerzo a esta tarea, y mantener el esfuerzo durante un cierto periodo.

Para los propósitos de esta obra, la motivación se considera como la cantidad de esfuerzo que el vendedor desea dedicar a cada actividad o tarea relacionada con el trabajo. Este proceso incluye visitar a posibles cuentas nuevas, organizar presentaciones de ventas y llenar informes. (Johnston W. Mark Y Marshall W. Greg, 2009, pág. 223).

1.4.2. Valencias para los premios

Las valencias para los premios son las percepciones de los vendedores respecto de la conveniencia de recibir mayores premios como resultado de un mejor desempeño. Un aspecto de las valencias que siempre ha interesado a los gerentes de ventas es si los vendedores tienen preferencias consistentes por determinados premios. ¿Hay algunos premios que sean consistentemente evaluados más alto que otros?

Históricamente, muchos gerentes de ventas han asumido que los premios en dinero son los más motivadores y altamente cotizados. Creen que el reconocimiento y otros premios psicológicos son menos apreciados y generan esfuerzos adicionales de ventas sólo en ciertas circunstancias.

Pero unos cuantos estudios recientes han sometido a pruebas empíricas la idea de que los vendedores suelen asignarle una mayor valencia al dinero que a otros premios. Así, el supuesto del que se parte se ha basado principalmente en las percepciones de los gerentes de ventas, no en datos obtenidos de los vendedores mismos. (Johnston W. Mark Y Marshall W. Greg, 2009, pág. 229)

Una posición todavía más extrema en relación con los premios financieros sostiene que relacionar la remuneración con los incentivos financieros por el desempeño con frecuencia llega a tener un efecto negativo en la motivación de los empleados al paso del tiempo. (Johnston W. Mark Y Marshall W. Greg, 2009, pág. 229).

Capítulo dos: El rol del gerente de ventas

Consiste en dirigir y supervisar las actividades del departamento de ventas, a su vez es el encargado de crear estrategias que estén orientadas al aumento de las ventas de la empresa. Es un cargo que requiere de mucha diligencia, por lo tanto, implica que se establezcan metas reales para garantizar el éxito de la organización. (S/N, S/F) párrafo 3.

Por definición el gerente de ventas es el gran responsable por la ejecución del plan de ventas de una compañía, para lo cual debe cumplir con 4 roles diferentes pero complementarios y con una serie de responsabilidades a cargo, como se describe a continuación:

1. Planificador: este rol significa que el gerente de ventas debe ser un buen estratega, para realizar la preparación, el diseño y la coordinación de todas las labores de ejecución del trabajo en las ventas y para ejercer un excelente liderazgo ante su equipo de ejecutivos de ventas.
2. Consultivo y asesor: con una doble dimensión de investigación, por un lado, de los mercados y los clientes y, por el otro, lo relacionado con la evolución de las ventas y los ejecutivos de ventas. Otra dimensión de este rol es ser asesor de sus equipos de ventas en aspectos de negociación, análisis de la competencia, manejo de objeciones, rentabilidad de clientes, entre otras temáticas especializadas. En algunas ocasiones, obrar directamente como asesor de los clientes.
3. Coach: para actuar como un verdadero entrenador, capacitador y motivador de los ejecutivos de ventas a su cargo, para apoyarlos en el cumplimiento de sus metas o en el desarrollo y mejoramiento de sus competencias, habilidades y capacidades específicas. En este rol debe formar un verdadero sentido de equipo entre los ejecutivos a su cargo.

4. Supervisor: lo planeado debe ser ejecutado, en cuanto a: campañas, visitas, presupuestos de ventas, actividades con los clientes actuales, prospección y vinculación de nuevos clientes, proyectos y programas con el equipo de ejecutivos de ventas, para lo cual el gerente de ventas asume también el rol de supervisor.

En consecuencia, las labores, roles y responsabilidades de un gerente de ventas son amplias, diversas, complejas y delicadas. Disponer de un buen profesional en este cargo es un elemento dinamizador de los resultados de la empresa y su posicionamiento ante los clientes. (Cañas, 2017, págs. 1-3)

2.1. Perfil del gerente de ventas

Los gerentes de ventas deben ser administradores de personas, buenos tomadores de decisiones, que resuelven los problemas creativamente y comunicadores sobresalientes. También trabajar muy de cerca con otras disciplinas, como parte de todo equipo de marketing, ayudar a coordinar y orientar los esfuerzos de desarrollo de producto, manufactura, investigación de mercado y publicidad.

Por ejemplo, los gerentes de ventas deben desarrollar en conjunto objetivos de marketing nacionales y estrategias de publicidad, después adecuar los planes para que se ajusten a las diferencias regionales, al ambiente competitivo, a las preferencias del consumidor, entre otros.

El gerente de ventas también es responsable de “hacer que las cosas sucedan”, en el mercado. Además, los gerentes de ventas usan datos del consumidor que obtienen de la investigación del mercado para demostrar los beneficios de los productos a sus clientes, con lo que ayudan a crear un fuerte apoyo de marca. Hacen recomendaciones al departamento de desarrollo del producto, con base en las respuestas de las cuentas, que pueden resultar en un producto mejorado o un mejor empaque. (Anderson, Hair Y Bush., 1995, págs. 9-10).

Para que elegir un gerente de ventas ideal para tu empresa o si quieres ser ese gerente estrella, debes considerar los siguientes factores en el perfil:

1. Dominio en atención a clientes. Un gerente de ventas tiene que saber cómo tratar con personas. Sabe qué decir en el momento preciso e indicado para atraer a los posibles clientes, resolver dudas y generar esa confianza y fidelización con la marca. Asimismo, debe:
2. Conocer diferentes tipos de mercado: Mayoristas, minoristas, el sector turístico, el sector empresarial, para saber qué tipo de comunicación emplear. La facilidad de palabra es fundamental para comunicarse con los clientes. También es indispensable que el lenguaje de un gerente de ventas sea elocuente y claro para transmitir con certeza sus estrategias de convencimiento.
3. Conocimiento en contabilidad y medición de estrategias. Ten en cuenta que el gerente de ventas adecuado debe dar resultados y reflejarlos en números: cuánto capital estás invirtiendo y cuánto está regresando a la compañía. Esto ayuda para saber si requiere nuevas estrategias o impulsar las ya utilizadas.
4. Capacidad de trabajar ante desafíos. Sabemos que en todos los puestos de trabajo piden (trabajar bajo presión). Pero es realmente importante en este puesto, ya que el gerente de ventas debe mantener la calma ante los desafíos cotidianos: la presión de las solicitudes de los directivos, mantener el ritmo de ventas o aumentarlas y hacer que el ambiente de trabajo sea productivo y equitativo con el fin de reducir la rotación.
5. Iniciativa y toma de decisiones. El gerente de ventas debe tener iniciativa para tomar ciertas decisiones. Si ve la oportunidad de concretar alguna venta o una relación laboral exitosa, lo más recomendable es que no se espere a que sus superiores lo autoricen. Del mismo modo, debe detectar cuándo es el momento de reconsiderar un trato a fin de evitar pérdidas.
6. Capacidad de liderazgo. El gerente de ventas es una persona que toma las riendas y guía al resto del equipo hacia el éxito mediante el trabajo en conjunto.
7. Trabajo en equipo. Tiene que saber trabajar en equipo, conocer cada uno de los roles, mantener la armonía entre los integrantes y escuchar a los compañeros cuando requieran atención puntual.

Conocimientos básicos de un gerente de ventas estas son algunas de las áreas del conocimiento que un gerente de ventas debe dominar.

1. Administración. Un buen gerente de ventas tiene conocimientos de administración tanto de recursos materiales como humanos, para saber optimizar los elementos que pongan a su disposición; si además conoce algo de contabilidad será un gran plus para una compañía.
2. Gestión de equipos. Los gerentes de ventas son personas cuya formación nunca termina y actualmente se especializan en algunas áreas como la gestión de equipos, con lo cual hacen valer su capacidad de liderazgo para motivar a sus vendedores.
3. Comunicación. Muchos gerentes de ventas toman cursos o talleres para mejorar sus habilidades comunicativas, así refuerzan su capacidad de escucha, atención al detalle y empatía, y adquieren herramientas para difundir mejor su mensaje.
4. Negociación. Negociar es un arte y, como tal, un gerente de ventas debe prepararse para saber llevar a buen puerto cualquier negociación.
5. Planificación estratégica. Este es un conocimiento clave para un gerente de ventas, ya que requiere organización y planificación que no solo impulse las ventas, sino que lo haga de forma estratégica para que la empresa tenga mayores beneficios.
6. Tecnologías de la información y herramientas digitales. Es deseable que un gerente de ventas moderno y actualizado conozca sobre nuevas tecnologías y herramientas digitales que le permitan hacer el trabajo de su equipo más rápido y efectivo. (David Torres, 2021) párrafo 5-22

2.1.1. Funciones de un gerente de ventas

1. Planifica los presupuestos de venta. No se puede iniciar una estrategia hasta que un plan de presupuesto esté definido.
2. El plan de ventas suministra los datos para elaborar los presupuestos de compra, producción, gastos de venta y administrativos.

3. Debe ser realista y pronosticar el número de ventas probables en determinado tiempo. Para lograrlo, ten en cuenta el potencial general de la industria para establecer un número que incluya la competencia actual.
4. Compara la demanda del mercado para detectar si es superior o similar a la oferta; además, define las ventas esperadas tras conocer las tendencias en negocios, la política sobre tus productos y las intenciones actuales de inversión de tu empresa.
5. Establece metas y objetivos. Tras un largo pronóstico de ventas y esperar los cambios y autorización de la parte administrativa, concibe las metas a cumplir a mediano o largo plazo. Esto dependerá del número de objetivos y los recursos que deban implementarse.
6. La planificación de metas debe mantenerse realista y lo más apegada posible a lo que la empresa puede ofrecer; los objetivos tienen que ser precisos y a plazos más cortos. Ten bien claro a dónde quieres llegar para plantear mejores estrategias.

Las técnicas empleadas para la elaboración de pronósticos pueden dividirse en 4 categorías:

1. Juicio ejecutivo. Se basa en la intuición del equipo de expertos en el área de ventas en relación con la demanda del producto o servicio. Encuestas. Estas pueden ser por pronóstico de los clientes, que es útil para empresas con pocos clientes; pronóstico de la fuerza de ventas, por el cual los vendedores estiman las ventas esperadas en un determinado periodo; y el método Delfos, en el que se contratan a expertos para hacer los pronósticos iniciales que se proponen en la empresa.
2. Análisis de series de tiempo. Es un método efectivo para productos de demanda estable. Su objetivo es utilizar datos históricos de ventas de la empresa para descubrir sus tendencias estacionales, cíclicas y aleatorias.
3. Prueba de mercado. Se miden las compras y respuestas del consumidor ante la venta de un producto o servicio determinado. Esta técnica es útil para proyectar las ventas de nuevos productos.

4. Selecciona a los mejores vendedores. Entre las funciones más importantes de un gerente está encontrar a las personas adecuadas para el área, pues serán quienes harán posible el cumplimiento de los objetivos.

Otra cualidad importante es la honestidad y la capacidad para reconocer las necesidades de las otras personas. Busca a quienes sepan escuchar y dar respuestas adecuadas.

1. Define los objetivos de cada vendedor. Es difícil que una persona domine todos los aspectos de las ventas, pues su desempeño dependerá de factores como la personalidad, la formación y las habilidades comunicativas. Observa el rendimiento de cada agente para asignar tareas distintas.
2. Buscar prospectos para la empresa. Distribuir la estrategia entre los nuevos clientes y los asiduos
3. Comunicar eficazmente acerca del producto o servicio ofrecido para tener el mayor número de cierre de ventas.
4. Proporcionar un buen servicio al cliente a través de asistencia o consultorías.
5. Realizar investigación de mercado para recopilar datos estratégicos de los clientes.
6. Los objetivos de la fuerza de ventas deben ser específicos, para evitar que los representantes descuiden los nuevos productos, los leads y los prospectos.
7. Trabaja de la mano con el área de Recursos Humanos. Al mismo tiempo, tu liderazgo y habilidades le harán saber al equipo que lo ayudarás al cumplimiento de las metas comerciales. (David Torres, 2021) párrafo 5-22.

2.2. Estructura del departamento de ventas

La estructura organizacional representa la manera en que se disponen y arreglan los organismos y cargos para que funcionen en dirección de los objetivos propuestos. La estructura organizacional define cuáles son los organismos (divisiones, departamentos, secciones, etc) y cuáles los cargos (directores, gerentes, jefes, supervisores, etc:) necesarios para que la empresa funcione adecuadamente.

Para analizar la estructura organizacional de la administración de ventas necesitamos partir del área de Mercadotecnia ya que la administración de ventas está subordinada a ella. Obviamente el área de Mercadotecnia varía de una empresa a otra, pues depende del producto o servicio que la empresa produzca y comercialice y del mercado que abarque, si el producto es un bien de consumo perecedero o un bien de consumo durable.

Si el mercado que abarca es local, regional, estatal o nacional, si el mercado es externo a base de exportaciones. Así cada empresa estructura su área de mercadotecnia de acuerdo con el producto/servicio que comercialice y del mercado que pretende abarcar.

La estructura organizacional puede obedecer a varios criterios de departamentalización, de acuerdo con los objetivos de la empresa. Departamentalización es la manera por la cual una empresa separa sus departamentos o divisiones para constituir su estructura en forma que la empresa divide el trabajo y especializa su organismo para poder alcanzar sus objetivos de manera más eficaz.

Existen varios tipos de departamentalización: la funcional, productos o servicios, la regional, por clientela y la mixta que procura combinar características de cada tipo.

En la siguiente figura (2.1) se muestra la estructura del departamento de ventas. Figura: Estructura del departamento de ventas.

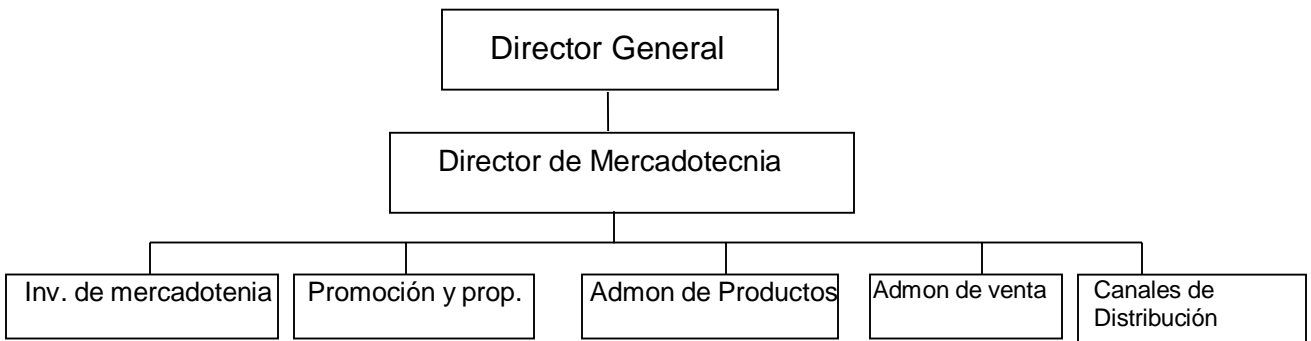


Fig. 2.1. (Anderson et al., 1995, págs. 9-10)

La estructura organizacional juega un papel importante en la promoción del éxito o fracaso de las actividades de marketing y de ventas. Determina qué tan bien se coordinan las actividades para servir a los clientes en forma rentable y qué tan rápido puede adaptarse una organización a los cambios en el ambiente.

El propósito de la organización de mercadotecnia o de ventas es facilitar el logro de las metas y objetivos de ventas al.

1. Responder a las necesidades del mercado.
2. Arreglar las actividades eficientemente.
3. Establecer canales de comunicación.

Todas las organizaciones tienen tres funciones. Deben generar y administrar el dinero (finanzas) producir productos o servicios (producción) y venderlos (ventas). La estructura organizacional juega un papel importante. Varios factores pueden influir en las estructuras de los departamentos de mercadotecnia y ventas, como la filosofía de la alta gerencia y la actitud hacia las funciones de mercadotecnia, los objetivos de la compañía, los recursos, la posición competitiva y el ambiente.

El propósito general de la organización es facilitar el logro de los objetivos y debe considerarse cuando se diseñe cualquier organización.

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

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

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

En el caso de la horizontal se puede considerar cuatro alternativas muy prácticas de aplicar, pero no existe una forma única, el dinamismo de este proceso permite una variabilidad de métodos acorde a las necesidades de la organización las cuales deben definir si se requiere un equipo de ventas propio o manejar agentes externos a la institución donde las alternativas principales podrían ser:

1. Geográfica. Es una de las más sencillas formas de organización y propone realizar una división geográfica de la venta (Norte, Sur, Oriente y Occidente), Zona A, B y C.
2. Por tipo de producto. Cuando una empresa tiene varias líneas de productos puede generar este tipo de estructura y tener una fuerza de ventas para cada línea (Línea 1, línea 2).
3. Por cliente. Este tipo de división se realiza pensando en dar prioridad al tipo de cliente, si son mayoristas o minoristas, grandes o pequeños y el vendedor se especializa en su atención y determinación de necesidades (Clientes A, B). (Anderson et al., 1995, págs. 10-12).

2.3. Funciones básicas del departamento de ventas

El área de ventas es la fuerza motriz que impulsa las estrategias comerciales de cualquier empresa. Además, es la responsable de marcar el ritmo de producción; evitar que la empresa sufra problemas económicos y garantizar que se expanda a nuevos mercados. Un departamento de ventas es el responsable de mantener las buenas relaciones entre la empresa y sus clientes.

Las funciones del departamento de ventas van más allá de vender los productos o servicios de la empresa, ya que asumen tareas como planeación, ejecución y control de actividades para alcanzar un mejor funcionamiento de todo el negocio.

Establecer metas. Una de las principales funciones del área de ventas es crear objetivos claros y realistas, que colaboren con el crecimiento de la empresa y den buenos resultados. Establecer metas es un punto muy importante, ya que de esta manera es más fácil guiar al equipo de ventas.

El responsable por el departamento y el equipo de ventas deben unir esfuerzos y pensar en cuáles metas tienen sentido para el negocio, considerándolas a corto y a largo plazo, y así fijar los objetivos de ventas de la empresa. Cada empresa tiene sus propias necesidades, por eso deben establecer sus propias metas.

Al determinar objetivos, es posible crear planes de carrera, un sistema de bonificación y comisiones a los vendedores, así como evaluarlos de acuerdo con su desempeño y remuneración respectiva. Todo esto capacita y motiva al equipo, mejorando los resultados de los colaboradores y del negocio al mismo tiempo.

Desarrollar buenas estrategias. Luego de fijar metas, el departamento de ventas debe crear estrategias de ventas para lograr los objetivos. Es decir, definir los canales de desempeño, predecir problemas y la metodología de servicio para que el equipo esté bien orientado.

Mejorar la atención al cliente. El servicio al cliente es una parte importante del área de ventas, porque mantiene la calidad de la base de clientes, retiene información valiosa para la empresa y garantiza la satisfacción del cliente.

Ofrecer una experiencia memorable en cada interacción con el cliente es esencial, ya que crea lazos significativos, demuestra empatía y desarrolla una comunicación efectiva.

Promocionar a la empresa. El departamento de ventas debe decidir junto con el de marketing el tipo de publicidad, así como los descuentos, y otros tipos de promociones que motiven al público objetivo a obtener el producto o servicio.

Es importante establecer los medios de publicidad, tales como los medios de comunicación, sitios web, redes sociales o eventos entre otros, donde están presentes los consumidores de la marca, para hacer llegar a ellos toda la comunicación desarrollada. (S/N, 2021) párrafo 1-16

Las funciones esenciales de las organizaciones de ventas suelen agruparse entre clasificaciones: funciones administrativas, operativas y técnicas. (Anderson et al., 1995, pág. 11).

2.3.1. Las funciones administrativas

Comprenden los deberes que los administradores superiores de ventas tienden de formular las grandes normas comerciales, planear la organización, controlar, coordinar, valorar la actuación de los agentes, señalar la estrategia a seguir en las ventas y elaborar los programas.

Funciones:

1. Formulación de normas de ventas.
2. Diseño de la organización de ventas.
3. Planeamiento y horarios de las operaciones de ventas.
4. Coordinación de las actividades de los miembros pertenecientes al departamento de ventas entre sí y con los de otros departamentos y de los de la gerencia general.
5. Delegación de autoridad.
6. Asignación de responsabilidades.
7. Establecimiento de controles de la organización.
8. Valoración de actuaciones.
9. Aprobación de asignaciones y presupuestos.
10. Control de costos.
11. Búsqueda de nuevos mercados y salidas.
12. Atención a los perfeccionamientos del producto.
13. Formulación de órdenes e interpretación de normas prácticas y planes.
14. Análisis de la competencia.
15. Contactos con los agentes de ventas y ejecutivos sobre terreno.
16. Contactos con los distribuidores y minoristas. (Anderson et al., 1995, pág. 12).

2.3.2. Las funciones operativas

Comprenden las obligaciones que tienen los ejecutivos subordinados de ventas sobre el terreno (gerentes de división, distrito, sucursal y supervisores) de ejecutar las disposiciones, controles y planes de la alta gerencia.

Funciones:

1. Buscar, seleccionar y adiestrar personal.
2. Marcar rutas.
3. Controlar.
4. Supervisar.
5. Estimular y valorar a los agentes de ventas.

6. Celebrar juntas de venta.
7. Resolver problemas de la distribución física.
8. Marcar territorios de ventas.
9. Controlar las operaciones de las sucursales.
10. Coordinar las ventas con la publicidad.
11. Interpretar las normas y las instrucciones.
12. Dar cuenta sobre las operaciones de ventas.
13. Delegar autoridad y asignar responsabilidades.
14. Organizar promociones comerciales.
15. Proponer a la alta gerencia los cambios que se necesiten en las normas prácticas y controles en los productos y los procedimientos. (Anderson et al., 1995, pág. 13).

2.3.3 Las funciones técnicas

Son las actividades de los jefes técnicos y sus auxiliares cuando proporcionan asistencia y consejo especializado a los altos ejecutivos de ventas en el desempeño de sus funciones administrativas.

Funciones:

1. Proporcionar asesoramiento y otros servicios a los ejecutivos administrativos y de línea.
2. Solución de problemas de mercadeo y estudios de distribución.
3. Investigación de mercado.
4. Publicidad y promoción de ventas.
5. Planeamiento de ventas.
6. Desarrollo del producto.
7. Análisis de ventas.
8. Relaciones con los vendedores.
9. Personal de ventas requerido.
10. Correspondencia de ventas.

En la práctica, estas tres clases de funciones suelen invadir mutuamente sus esferas de acción, porque hay deberes semejantes que pueden cumplirse lo mismo por los ejecutivos administrativos, que los operativos y técnicos.

En las grandes empresas la estructura de la organización de ventas está repartida en tres niveles generales: el administrativo, integrado por la gerencia general de ventas; el técnico, compuesto por especialistas en funciones administrativas; el técnico, al que pertenecen los ejecutivos de ventas sobre el terreno y los agentes de ventas. En las firmas de poco volumen, las funciones administrativas y operativas corren a cargo del gerente de ventas. (Anderson et al., 1995, págs. 12-14).

2.4. La gerencia de ventas a través de los medios electrónicos

Los medios electrónicos representan una herramienta eficaz en el proceso de venta, el manejo y utilización de esos medios en forma adecuada optimizan en gran medida las ventas de una empresa para ello apoyándose de la publicidad.

El objetivo básico de la publicidad es estimular las ventas ya sea de una manera inmediata o en el futuro.

El fin real de la publicidad es el efecto último creado, o sea, modificar las actividades y comportamiento del receptor del mensaje, procurando informar a los consumidores, modificar sus gustos y motivarlos, para que prefieran los productos o servicios determinados.

Las metas de la publicidad son:

1. La exposición. Comunicar un anuncio por cualquier medio.
2. Conocimiento. Lograr que la gente recuerde o reconozca el anuncio.
3. Actitud. Medir el impacto de la campaña anunciadora en las actitudes de la gente.
4. Venta. El fin concreto de la publicidad.

La gerencia de ventas deberá coordinarse con el área de mercadotecnia para definir ambos qué medios son los adecuados de acuerdo con los objetivos y metas de la empresa. (Anderson et al., 1995, págs. 14-15).

2.5. El gerente de ventas y la fuerza de ventas

Un gerente de ventas planea, dirige y controla las actividades del personal de ventas de una organización. Al llevar a cabo estas responsabilidades, los gerentes de ventas:

1. Preparan planes y presupuestos de ventas.
2. Establecen las metas y los objetivos de la fuerza de ventas.
3. Calculan la demanda y pronósticos de ventas.
4. Determinan el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas de la organización.
5. Reclutan, seleccionan y capacitan a los vendedores.
6. Designan los territorios de ventas, establecen las cuotas de ventas y definen estándares de desempeño.
7. Compensan motivan y guían la fuerza de ventas.
8. Conducen el análisis del volumen de ventas, su costo y utilidades.
9. Evalúan el desempeño de la fuerza de ventas.
10. Monitorean la conducta ética y social de la fuerza de ventas.

Hay pocos puestos dentro de una organización tan importantes, porque las ventas son la función principal que genera directamente los ingresos, todas las demás actividades apoyan esta función productora de utilidades. El éxito o fracaso de muchos negocios, depende de qué tan bien puedan vender productos. (Anderson et al., 1995, pág. 15).

La fuerza de ventas es el conjunto de recursos humanos y materiales con los que una empresa cuenta para la comercialización de sus servicios o productos. Esta fuerza tiene como misión desempeñar sus labores de manera eficiente e innovadora para ayudar en el desarrollo de la compañía e incrementar las ventas.

Importancia de la fuerza de ventas en una empresa. Si bien las funciones de la fuerza de ventas son estratégicas y están destinadas a cumplir diferentes objetivos, se destacan por ser los intermediarios y representantes de una empresa durante las operaciones comerciales. Por ello, una de las tareas más importantes de la fuerza de ventas es destacar el valor de tus productos y servicios.

Objetivos de la fuerza de ventas. cada negocio traza sus propios objetivos en relación con su nivel de madurez, su presupuesto y de acuerdo con sus próximos pasos. Sin embargo, a pesar de que las empresas se rigen bajo diferentes funciones, los objetivos más comunes de la fuerza de ventas son:

1. Aumentar las ventas: el personal de ventas debe cumplir primordialmente una función: ¡vender! Esto puede ser por medio de objetivos o comisiones, entre otros esquemas.
2. Atender a los clientes: el equipo de ventas se debe enfocar en crear un vínculo con los clientes al hacerles saber que están en el centro de las operaciones de la empresa y que su trabajo es ayudarlos a resolver sus necesidades.
3. Estudiar el mercado: con esta investigación, los representantes de ventas de una empresa logran identificar la competencia, generar nuevas oportunidades y conocer mejor a sus clientes. (S.N, 2022) párrafo 1-6

2.5.1. Tipos de fuerza de ventas.

1. Materiales o humanos. Una primera distinción del tipo de fuerzas de ventas que integran una empresa consiste en determinar los recursos que la conforman. Estos pueden ser recursos humanos (como los representantes de ventas) o recursos materiales (como las tecnologías y plataformas digitales de venta). Esta categorización permite saber qué tipo de organización debes promover, en dónde es necesario invertir tu dinero e incluso qué nicho de ventas debes atacar. Sin embargo, debes tomar en consideración que estos tipos de fuerzas no son excluyentes y pueden integrarse para potenciar tu productividad.
2. Externos o internos. Las fuerzas de ventas internas son aquellos elementos y herramientas que forman parte de la empresa y que ayudan en el diseño de estrategias, planificación de actividades o prospección de clientes. Constituyen en su totalidad un departamento de representantes comerciales. Las fuerzas de ventas externas son todas aquellas que no pertenecen a la empresa, pero participan de los planes, tareas y actividades de prospección.

3. Por cliente o por producto. Para conformar tus equipos de representantes comerciales debes poner en una balanza las habilidades de los empleados y sus capacidades, a fin de orientar a todos hacia objetivos comunes. Para organizar a los miembros de estos colectivos puedes optar por un tipo de fuerza de ventas centrada en el cliente o centrada en el producto.
4. Por mercado o por función. Por último, existen dos tipos de administración de las fuerzas de venta de una empresa que guardan relación con el ambiente comercial en el que trabajan. Los dos principales tipos son por nicho de mercado o por función. Las fuerzas de ventas centradas en el mercado buscan elegir las mejores estrategias de acercamiento y prospección de clientes.

No es lo mismo intentar llegar a un cliente que está en el sector farmacológico, por ejemplo, que hablar con un cliente de una empresa tecnológica. Además, deben tener en cuenta que en cada ubicación cambian las necesidades y demandas de los consumidores, por lo que deben poner atención en cómo se comporta un específico sector mercantil.

Cuando hablamos de un tipo de fuerzas de venta centradas en la función que desempeñan, nos referimos a las habilidades que cada miembro del personal posee para gestionar a los clientes y prospectos. Hay personas que son mejores al teléfono y otras lo son para cerrar trato con un cliente indeciso. Armar una línea de trabajo en la que todos intervengan para cerrar una venta permite que cada uno desarrolle sus talentos y habilidades, a favor de la empresa y de su trayectoria profesional.

Cómo estructurar la fuerza de ventas. Define los objetivos de tu fuerza de ventas. Fijar los objetivos de la fuerza de ventas es una tarea que requiere un ejercicio de honestidad y análisis interno; optimista, sí, pero realista también.

Los datos históricos de la empresa te ayudarán a canalizar estrategias para el futuro: si sabes que septiembre es tu mes de ventas más fuerte, desde julio debes prepararte para asignar más recursos a ese gran momento del año.

Hay objetivos cuantitativos y cualitativos, cuantitativo: (Prospectar al menos 30 clientes nuevos en el primer trimestre de 2021). Cualitativo: (Dominar el conocimiento sobre el producto principal de la empresa en el primer mes de trabajo).

Recluta a la mejor fuerza de ventas. El reclutamiento de la fuerza de ventas requiere especial atención en las habilidades blandas. Por ejemplo, habrá quien escriba persuasivamente o quienes tengan mejor percepción de un posible cierre de negocio.

Dentro del equipo conviene reclutar a personas con diferentes grados de experiencia: alguien que recién comienza su camino en el área puede tener una perspectiva clara y sin sesgos, mientras que un experto en el tema puede impulsar a los talentos más jóvenes y compartir lo que sabe. En conjunto, ambos generarán valor para la empresa.

Consulta a la fuerza de ventas. Tener un equipo interno de ventas te brinda grandes ventajas como empresa, ya que son quienes todo el día tratan con clientes y ofrecen información valiosa para trazar mejores estrategias de negocio.

Antes de contratar o invitar a un asesor externo, consulta a la fuerza de ventas y pídele que registre todo lo que es relevante: desde las palabras que usa un cliente para describir el producto o servicio hasta cuál es el medio por el que prefieren ser contactados.

Adopta tecnologías digitales. Recuerda que la fuerza de venta no solo se basa en talentos humanos, pues muchas veces el protagonismo recae en las tecnologías y herramientas digitales que apoyan en la gestión de ventas.

Incluye los softwares adecuados para tus operaciones. Si tienes una gran actividad a través de un sitio electrónico deberás optimizar tus herramientas y contar con personal que les dé mantenimiento. Recuerda que uno de los aspectos básicos es dar un seguimiento adecuado a los clientes y facilitar el proceso de compra, por lo que utilizar un software especializado hará más sencilla el cumplimiento de tus objetivos.

Logra que el equipo conozca a tu empresa. Para hacer que tu fuerza de venta trabaje con un objetivo común y definido, ofrece toda la información necesaria para que los vendedores conozcan la misión, visión y valores de tu empresa.

Enfócate en que entiendan el valor del cliente para la compañía, pues cada equipo tiene una forma particular de resolver sus necesidades y superar sus expectativas.

También es necesario que desarrolles un sistema de calificación de contactos. Con ello ahorras tiempo, logras una mejor calificación de cada prospecto que llega y ayudas a la fuerza de ventas a identificar sus mejores oportunidades para tener éxito.

Motiva a tu equipo. Un buen líder empresarial no solamente debe esperar que sus colaboradores cumplan con sus tareas de manera correcta; por el contrario, debe incentivarlos a ser eficientes y a trabajar de la mejor manera. Para ello, puedes:

1. Cuidar a tu talento humano y darle incentivos que lo impulsen a superar sus propias expectativas.
2. Conversar con ellos continuamente e inspirarlos a seguir en una mejora constante.
3. Capacitarlos constantemente en su área de trabajo o en el mejoramiento de sus habilidades.
4. Destinar presupuesto y esfuerzo a la formación de la fuerza de ventas.
5. Ofrecer mejores comisiones que percibirán al cerrar tratos.
6. Mantener tu empresa a la par de la competencia en el mercado, para generar lealtad corporativa, mayor compromiso con el resultado y mayor retorno de inversión.

Evalúa el desempeño. Cualquier estrategia requiere una evaluación y un análisis de resultados. La fuerza de ventas no es la excepción, pues solo a través de ello es que podrás conocer el rendimiento de tu equipo, detectar fallas y dar solución a posibles errores.

Si la estrategia no resultó como esperabas, esta evaluación te ayudará a saber en qué parte ocurrió el fallo. La ventaja es que al aprender del error te permite estructurar tu fuerza de ventas hasta que los resultados sean óptimos. (S.N, 2022). Párrafo 5-35

Capítulo tres: Administración de cuotas ventas, del tiempo y del territorio

La cuota de ventas es una porción o parte de un todo. Es la participación en el mercado, la posición que pretende alcanzar la empresa en términos de ventas. La cuota de mercado direcciona la estrategia de marketing y ventas.

La definición de cuota de ventas, con frecuencia es confundida con otros términos. El objetivo de ventas, por su parte, hace referencia a la meta fijada a los vendedores para cumplir con la cuota. El pronóstico es una previsión de lo que venderás en un periodo determinado, generalmente basado en datos y oportunidades concretas. (Silva D. D., 2022) párrafo 2-3

3.1. Administración del territorio

La administración del tiempo y del territorio es una función clave en cualquier empresa con una fuerza de ventas de campo. Implica determinar qué cuentas se deben visitar, cuándo se deben visitar y con qué frecuencia. La administración del tiempo y del territorio se ha convertido en una función cada vez más importante debido al costo tan elevado de las visitas de ventas. El aumento en los precios del combustible a principios de los noventa afectó en gran medida los precios de muchos otros productos.

En consecuencia, el costo de las visitas de ventas se elevó constantemente a lo largo de ese periodo. Las empresas, hoy más que nunca, buscan maneras menos costosas de vender sus productos. Al promediar el costo de una visita de ventas industriales más de 225 dólares, los gerentes de ventas se han dirigido al uso de computadoras, telemarketing, tiendas industriales, centros de demostración y cosas semejantes en un esfuerzo por controlar los costos de venta. La administración del tiempo y del territorio continuará siendo una parte esencial del trabajo del gerente de ventas durante los años noventa. (Anderson, Hair Jr, Y Bush., 1995, pág. 346).

3.1.1. Establecimiento del territorio de ventas

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 en 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.

Aun cuando la mayor parte de las empresas establece territorios sobre una base geográfica, los gerentes de ventas no deben preocuparse demasiado por consideraciones geográficas. Debe darse mayor importancia a los clientes y a los prospectos puesto que un mercado se compone de personas y de clientes, no de áreas geográficas. Los mercados no se miden en kilómetros cuadrados sino en cantidad de clientes y su poder de compra. (Anderson et al., 1995, págs. 346-347).

3.1.1.1. 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 diseñado 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.

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.

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.

Para construir una fuerza de ventas más eficaz. Los territorios de ventas bien diseñados pueden estimular y motivar al personal de ventas, mejorar la moral, aumentar el interés y construir una fuerza de ventas más eficaz. Al establecer territorios se definen trabajos en forma concreta, se da a cada vendedor una carga de trabajo razonable y se alienta a la fuerza de ventas a hacer un buen trabajo.

Para evaluar mejor a la fuerza de ventas. Al asignar vendedores a determinadas áreas geográficas, se ayuda al gerente de ventas a evaluar el desempeño. Los vendedores se pueden evaluar con base en su desempeño en comparación con el potencial del territorio. Al analizar el desempeño de las ventas territorio por territorio, el gerente de ventas puede detectar las condiciones cambiantes del mercado y realizar los ajustes necesarios en las tácticas de ventas. (Anderson et al., 1995, págs. 347-349).

3.1.2. Establecimiento de territorio de ventas

Ya sea que una empresa establezca territorios de ventas por primera vez, o que modifique los que ya existen, se aplica el mismo procedimiento general: seleccionar una unidad geográfica de control, hacer un análisis de la cuenta, desarrollar un análisis de la carga de trabajo de un vendedor, combinar las unidades geográficas de control en territorios, y asignar personal de ventas a los territorios. (Anderson et al., 1995, pág. 350)

3.1.2.1. Selección de una unidad geográfica de control

El punto inicial para establecer territorios es la selección de una unidad geográfica de control. Las unidades de este tipo de mayor uso son los estados, los condados, las áreas de los códigos postales, las ciudades, las zonas metropolitanas y las áreas comerciales. La administración debe luchar por una unidad de control lo más pequeña posible por dos razones principales. Una es que una unidad pequeña ayudará a la administración a señalar la ubicación geográfica exacta del potencial de ventas.

La segunda razón es que el uso de pequeñas áreas geográficas facilitará la tarea administrativa de ajustar territorios. Por ejemplo, si una empresa desea aumentar el territorio de una persona y reducir el de otra, el ajuste se puede hacer con mayor facilidad si la unidad de control es un condado y no un estado.

Muchas empresas han utilizado los límites estatales para establecer límites territoriales, estados. Un estado puede ser una unidad adecuada de control si lo utiliza una empresa con una fuerza de ventas pequeña que cubra el mercado en forma selectiva y no intensiva. El uso de los estados como límites territoriales puede asimismo funcionar bien para una empresa que busca distribución nacional por primera vez. De hecho, en estas situaciones se pueden asignar vendedores a los territorios que constan de más de un estado. Esto se puede hacer temporalmente hasta que el mercado se desarrolle, momento en el cual se puede hacer el cambio a una unidad de control más pequeña.

El condado es una unidad mucho menor que un estado y actúa mejor como punto focal para dividir territorios. Una unidad de control más pequeña facilita mucho más a la administración el trabajo de diseñar territorios con el mismo potencial de ventas.

Hay algunas otras ventajas de utilizar los condados como unidades de control. Por lo general, el condado es la unidad más pequeña para la cual existen datos gubernamentales disponibles. En otras fuentes se informa de datos de mercado (población, ventas al menudeo, ingresos, empleo e información de manufactura) por condado.

El pasado se utilizaba a una ciudad como una unidad de control para establecer territorios de ventas. Esto se hacía porque la mayor parte de los clientes se ubicaban dentro de los límites de las ciudades.

Otra unidad de control que se utiliza para establecer territorios de ventas es la zona comercial. Ésta es quizás la unidad más lógica de control, puesto que se basa principalmente en el flujo natural de bienes y servicios y no en los límites políticos o económicos. Las empresas que venden a través de mayoristas o detallistas a menudo utilizan la zona comercial como unidad de control. La zona comercial es una región geográfica que consta de una ciudad y de las áreas circundantes que sirven como el centro dominante para el menudeo o el mayoreo en la región.

Por lo general, los clientes de una zona comercial no saldrán de sus límites para comprar mercancía; tampoco un cliente del exterior ingresará en la zona comercial para comprar un producto. Esto no siempre es el caso, sin embargo, porque en ocasiones las zonas comerciales se traslapan y los compradores de las zonas que se traslapan hacen compras en una o en ambas zonas (Anderson et al., 1995, págs. 350-352).

3.1.2.2. Asignación de personal de ventas a los territorios

Cuando se ha ideado una alineación óptima de los territorios, el gerente de ventas se encuentra listo para asignar vendedores a ellos. Los vendedores tienen distinta condición física, así como capacidad, iniciativa y eficacia. Una carga de trabajo razonable y deseable para un vendedor puede sobrecargar a otro y provocar frustraciones.

Adicionalmente, las interacciones de un vendedor individual con los clientes y los prospectos recibirán la influencia de factores ambientales tales como las características de los clientes, las tradiciones y otras influencias sociales.

El resultado es que un vendedor puede ser sobresaliente en un territorio y terrible en otro, a pesar de que el potencial de ventas y la carga de trabajo para ambos territorios sea la misma.

Al asignar personal de ventas a los territorios, el gerente de ventas debe primero clasificar a los vendedores de acuerdo con su capacidad relativa. Cuando se evalúa esta última, el gerente de ventas debe contemplar factores tales como el conocimiento del producto y de la industria, la capacidad de persuasión y la habilidad verbal. Todos los buenos vendedores tienen buenas calificaciones en estos factores, aunque algunos sean mejores que otros. Sin embargo, lo que determinará la asignación de un vendedor a un territorio es su eficacia potencial en las ventas dentro del mismo. (Anderson et al., 1995, pág. 356).

3.1.3. Revisión de los territorios de ventas

Dos factores fundamentales pueden provocar que una empresa considere corregir territorios establecidos. Una empresa que apenas comienza en los negocios por lo general no los diseña con cuidado. A menudo, no está consciente de los problemas inherentes al cubrir determinado territorio y a veces sobre o subestima el potencial de ventas de un territorio y la carga de trabajo necesaria.

Pero, a medida que la empresa crece y obtiene experiencia, el gerente de ventas reconoce que se necesita hacer algunas correcciones al territorio. En otras situaciones, una estructura territorial bien diseñada puede volverse obsoleta debido a cambios en las condiciones del mercado o a otros factores fuera del control de la administración. (Anderson et al., 1995, pág. 356)

3.1.3.1. Signos que justifican una corrección territorial

Si una empresa crece, por lo general necesita una fuerza de ventas mayor para cubrir el mercado en forma adecuada. Si la empresa no contrata personal de ventas adicional, la fuerza de ventas probablemente sólo cubrirá el territorio en forma superficial, no intensa. Si se ha calculado el potencial de ventas en forma inadecuada, el desempeño de la fuerza de ventas puede ser muy engañoso.

Es posible también que un territorio necesite corregirse por una sobreestimación del potencial de ventas. Por ejemplo, un territorio puede ser demasiado pequeño para que un vendedor obtenga un ingreso adecuado. Determinados cambios circunstanciales pueden asimismo ameritar la modificación de un territorio de ventas.

Cuando los territorios se traslapan existe otra razón para su corrección. Este problema se presenta a menudo cuando los territorios se dividen y puede causar una gran cantidad de fricciones entre la fuerza de ventas. Los vendedores son muy renuentes a que sus territorios se dividan porque ello implica entregar cuentas que han creado y cultivado. El simple pensamiento de que otro vendedor aproveche los beneficios de su trabajo puede provocar muchas amarguras. La organización debe corregir de inmediato este problema en forma tal que se beneficie al representante anterior, al nuevo y a la empresa

Las correcciones territoriales pueden ser necesarias cuando un vendedor ingresa al territorio de otro en busca de negocios. Ésta es una práctica poco ética y originará problemas dentro de la fuerza de ventas. Si los territorios se han diseñado en forma adecuada, no habrá lugar a que se den tales invasiones. Éstas son, por lo general, indicativo de que el vendedor no está desarrollando su territorio en forma satisfactoria. (Anderson et al., 1995, pág. 357).

3.1.3.2. Los efectos de una modificación

Los vendedores, como la mayoría de las personas, no gustan del cambio, probablemente por la incertidumbre que le acompaña. La administración debe decidir evita las modificaciones territoriales por miedo a dañar la moral de la fuerza de ventas o si las lleva a cabo para eliminar problemas.

Cuando se reduce un territorio, un vendedor se puede enfrentar a una reducción en sus ingresos potenciales y a una pérdida de las cuentas importantes que ha desarrollado a lo largo de los años. Ambas cosas pueden provocar una baja en la moral. Por lo tanto, antes de que se haga corrección alguna, el gerente de ventas debe pedirle a la fuerza de ventas ideas y sugerencias que puedan reducir tales problemas.

En ocasiones, deben hacerse ajustes a las compensaciones para evitar una baja moral. Al vendedor cuyo territorio se reduce se le debe mostrar que un territorio más pequeño puede cubrirse con mayor intensidad, lo cual ofrece un volumen superior para el mismo tiempo de viaje.

Un enfoque a la compensación del vendedor durante el periodo de transición es garantizar el nivel anterior de ingresos. Este enfoque puede mantener la moral y la lealtad, pero puede también obstaculizar la agresividad del vendedor para la obtención de nuevas cuentas. Otra solución que muchas empresas utilizan es trabajar un compromiso. (Anderson et al., 1995, págs. 358-359)

3.1.4. Uso de computadoras en la administración territorial

Las PC han facilitado a los gerentes de ventas la traza y revisión de mapas de los territorios, varias veces si es necesario, en unos cuantos minutos. Muchos gerentes de ventas se han vuelto conocedores del hardware de computadoras, pero hay algunos que todavía no se han familiarizado con las computadoras.

Estos gerentes deben educarse en los beneficios que se pueden derivar del uso de las computadoras porque resulta obvio que la administración futura descansará mucho en la tecnología computacional. La educación y la capacitación de un gerente de ventas debe resaltar el conocimiento y la comprensión del software de computadoras.

El software cambia en forma constante, lo que permite al gerente de ventas volverse más eficiente y productivo. Recientemente, se lograron grandes avances con la creación de software que ayude a los gerentes de ventas a diseñar territorios. (Anderson et al., 1995, pág. 359)

3.2. Administración del tiempo.

Cuando se cuenta con un buen nivel de vendedores, capacitados en el desarrollo de su actividad como para que puedan lograr los resultados que se esperan de ellos, pocas personas en la estructura se ocupan realmente de analizar lo que ocurre con sus horas y minutos diarios para que ello ocurra.

Esta importante variable que nos gobierna, y hace lo propio con los potenciales clientes de nuestro mercado, no es algo que podamos regular ni almacenar, por lo que sólo nos habilita para administrarla de la manera más eficiente para materializar toda nuestra capacidad productiva.

De ello surge que para administrarla eficientemente se requiere efectuar un ajuste fino en forma permanente como para que todo el potencial productivo que posee cada uno de los representantes del equipo se traduzca en resultados como los esperados y aún superiores. (Marti, 2011) párrafo 3-5.

Una vez que los gerentes han establecido los territorios de ventas y les han asignado vendedores, deben a su vez prestar atención a la programación y la creación de rutas para la fuerza de ventas dentro de ellos. Ambos son vitales para mantener la productividad elevada y los costos bajos; sin embargo, muchas empresas ignoran estas tareas.

En muchos casos, se dice al vendedor que debe visitar tantas cuentas como sea posible o sólo debe visitar aquellas con un potencial superior a un nivel específico. Algunas empresas no se tomarán el tiempo de proporcionar una ruta o programar a un vendedor, en especial si sus cifras de ventas son buenas.

Sin embargo, un buen récord puede resultar engañoso puesto que incluso cuando las ventas son elevadas, su costo también puede serlo. Un vendedor puede gastar más tiempo y dinero del necesario en visitas de ventas que incluyen una noche fuera o en tiempo que desperdicia en el camino al tomar rutas poco eficientes.

Otro puede gastar demasiado dinero en divertir a sus clientes o, incluso, en entretener a los clientes buenos o equivocados. Para poder alcanzar los objetivos de ventas que se fijaron para la fuerza de ventas y para cada territorio individual, el gerente de ventas debe proporcionar una ruta y programar de manera adecuada a cada representante de ventas.

Al igual que los vendedores necesitan un sistema que les ayude a hacer un uso eficaz de su tiempo, los gerentes de ventas deben tener el suyo. El enfoque para desarrollar ambos sistemas es similar. El gerente de ventas necesita identificar las tareas que se deben llevar a cabo y distribuir el tiempo conforme se requiera. Las actividades del gerente de ventas cambiarán de una compañía a otra. Por ejemplo, algunos gerentes administrarán un grupo de vendedores y también cubrirán un territorio; otros venderán a un número limitado de cuentas principales mientras administran la fuerza de ventas, y otros sólo administrarán.

El gerente de ventas debe establecer objetivos diarios y semanales. Él o ella harán un itinerario de las cosas que deben hacerse en una semana particular y catalogarlas en orden de importancia. Algunos ejemplos pueden ser establecer visitas de reclutamiento a dos universidades, preparar los detalles para un programa de entrenamiento para los nuevos vendedores, contratar un consultor en capacitación para que presente un seminario motivacional a la fuerza de ventas o evaluar los informes de visitas de ventas para cada vendedor.

Conforme avanza la semana, los gerentes de ventas, al igual que los vendedores, revisarán y evaluarán su desempeño para determinar qué tan exitosos han sido en el logro de sus objetivos.

Si las tareas que se planearon no se completan, entonces el gerente de ventas debe examinar la distribución del tiempo planeado para las diversas tareas y hacer ajustes donde se requiera. Los gerentes de ventas deben ser gerentes eficaces de su propio tiempo para poder planear y controlar las actividades de la fuerza de ventas a fin de realizar sus objetivos de ventas. (Anderson et al., 1995, pág. 360)

3.2.1. Fijación de rutas

Se ha tratado sobre la manera en que los avances tecnológicos ayudan a los representantes de ventas ya los gerentes de ventas a utilizar el tiempo de forma más eficaz. Otra herramienta vital para la administración del tiempo es la planeación de rutas eficientes. La fijación de rutas consiste en establecer formalmente un patrón para que el vendedor lo use cuando hace visitas.

Los sistemas de ruta pueden ser complejos, pero un patrón básico puede desarrollarse en orden óptimo para visitarlas y la ruta más rápida a tomar. Tan simple como suena, la pérdida de tiempo en el camino se debe principalmente a tener direcciones deficientes y a perderse.

Durante el periodo de capacitación, la fijación de rutas se hace en conjunto por el representante y el gerente de ventas. Después de la capacitación, la fijación de rutas se convierte en la principal responsabilidad del vendedor. La fijación de rutas no es una tarea difícil para la mayoría de los vendedores, en especial si están familiarizados con el territorio. Sin embargo, no estar preparados puede significar la diferencia entre cerrar la venta y perderla

La principal desventaja de la fijación de rutas es que reduce la iniciativa del vendedor y le coloca en un patrón de diseño relativamente inflexible. Muchos ejecutivos de venta creen que es el vendedor de campo el mejor capacitado para determinar el orden en el que debe visitarse los clientes. Muchas veces, un prospecto importante puede ganarse con sólo un poco más de tiempo y esfuerzo, algo que un plan formalizado de rutas no permitirla.

También, en tiempos de condiciones de mercado erráticas, un plan de rutas estricto evita que un vendedor haga cambios para adaptarse a otra situación. Estas desventajas pueden reducirse al usar un sistema con base en PC que permita una actualización constante del patrón de rutas. Después que los representantes de ventas terminen una visita de ventas, pueden telefonar al siguiente cliente para reconfirmar su cita o ajustar el patrón de rutas según corresponda. (Anderson et al., 1995, págs. 367-368).

3.2.2. Tendencia en la fijación de rutas e itinerarios.

Los planes de fijación de rutas e itinerarios eficientes y eficaces serán esenciales para mantener las utilidades durante la década de los noventa. Cada compañía ideará sus propios planes basados en sus propias circunstancias. Pero varias tendencias que surgieron en años recientes probablemente continuarán bien en la década de los noventa.

Los vendedores de campo seguirán desarrollando en principio la fijación de rutas e itinerarios, ya que típicamente son los que conocen mejor el territorio. El principal papel del gerente de ventas será monitorear la fuerza de ventas y asegurarse que las cuentas principales no se rechacen y que las utilidades alcancen las metas que se proyectaron.

Aumentará de forma tremenda el uso que los vendedores y los gerentes de ventas den a las computadoras, y las aplicaciones se volverán aún más complicadas. El uso de comunicaciones móviles, especialmente teléfonos celulares y localizadores, aumentará de forma sustancial. Estos dispositivos, en conjunto con computadoras portátiles, harán que los vendedores sean una fuerza más productiva y eficaz dentro de la organización. (Anderson et al., 1995, pág. 372)

3.3. Establecimiento de un plan de ruta.

Con el propósito de desarrollar un plan de rutas, el vendedor y el gerente de ventas deben recopilar la información necesaria. Esto incluye el número de visitas que cada vendedor llevará a cabo cada día, la frecuencia de visitas que cada clase de cliente, la distancia a cada cuenta y el método de transporte que se utilizará. Con esta información el vendedor y el gerente de ventas localizarán clientes presentes y potenciales en un mapa del territorio.

Hoy, los vendedores y el gerente de ventas pueden alimentar la información necesaria a una PC, y la computadora traza un plan de rutas en minutos. El objetivo para desarrollar un cauce de rutas es para minimizar retrocesos y entrecruces, permitiendo por lo tanto que el vendedor use el tiempo de la forma más eficaz. Los patrones de rutas son por lo común en línea recta o circulares. Con una ruta de línea recta el vendedor comienza en la oficina y hace visitas en una dirección hasta que él o ella alcanzan el final de territorio. Los patrones circulares involucran el inicio en la oficina y moverse en un círculo de paradas hasta que el vendedor termine de nuevo en la oficina. Otros dos patrones de ruta menos comunes y más complejos son el de hoja de trébol y el de araña.

Una ruta de hoja de trébol es similar a un patrón circular, pero más que cubrir todo un territorio, la ruta encierra en un círculo una parte del territorio. El siguiente viaje es un círculo adyacente, y el patrón continúa hasta que cubre todo el territorio. Con los patrones de araña el vendedor inicia en el punto más lejano de la oficina y hace visitas en su regreso a la misma. El vendedor típicamente volaría a los límites exteriores del territorio y manejaría de regreso. En el siguiente viaje el vendedor irá en otra dirección en el territorio.

La principal ventaja de estos dos patrones de ruta es que permiten al vendedor hacer viajes de venta desde la oficina matriz a la vez que minimizan el tiempo de viaje. Otro patrón de ruta que puede utilizarse junto con aquellos que ya se trataron es el patrón de ruta de saltos y visitas. Un patrón de saltos y visitas por lo general se usa cuando las frecuencias de visita son diferentes entre los clientes. En un patrón de saltos y visitas los vendedores harán un viaje en el que visitan a cada cliente, pero en viajes alternativos visitarán solamente las cuentas más rentables. (Anderson et al., 1995, pág. 369)

3.4. Cuotas de ventas

La cuota de ventas es una porción o parte de un todo. Es la participación en el mercado, la posición que pretende alcanzar la empresa en términos de ventas. La cuota de mercado direcciona la estrategia de marketing y ventas. El objetivo de ventas, por su parte, hace referencia a la meta fijada a los vendedores para cumplir con la cuota. El pronóstico es una previsión de lo que venderás en un periodo determinado, generalmente basado en datos y oportunidades concretas. (silva, 2020).

Después de preparar los pronósticos de ventas y el presupuesto de ventas, el siguiente paso es establecer metas cuantitativas específicas, o cuotas, para cada unidad de marketing (por ejemplo, representantes de ventas) y planear actividades que son necesarias para lograr estas cuotas. Las cuotas por lo general se establecen en términos de volúmenes de ventas; no obstante, también se pueden establecer para utilidades o márgenes brutos, gastos, actividades o una combinación de éstos.

Las cuotas se establecen como estándares para especificar un nivel deseado de desempeño para una unidad de marketing específica. Una unidad de marketing se puede definir como un representante de ventas individual, un territorio de ventas, una sucursal, una región, un intermediario o distribuidor o un distrito.

Las cuotas que han sido establecidas para oficinas regionales por lo general se dividen y asignan a los territorios individuales que forman una región. Las cuotas se guían por cierto elemento de tiempo dentro del cual la gerencia siente que se debería lograr la cuota. Las cuotas de ventas son un dispositivo importante para la planeación estratégica, el control y la evaluación de las actividades de ventas de una unidad de marketing.

La eficacia de las cuotas depende tanto de la información que se utiliza para establecerlas como de la administración gerencial del sistema. Las cuotas se basan en los pronósticos de ventas de la compañía y estimados de costos, así como en el potencial de ventas del mercado. Por lo tanto, se necesitan datos precisos, así como la destreza administrativa, para que un sistema de cuotas sea eficaz. (Anderson et al., 1995, pág. 384)

3.4.1. El propósito de las cuotas

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. (Anderson et al., 1995, pág. 385)

3.4.1.1. Proporcionar metas e incentivos

Proporcionar 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. (Anderson et al., 1995, pág. 385).

3.4.1.2. 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. (Anderson et al., 1995, pág. 385).

3.4.1.3. Intensificar los concursos de ventas

Los concursos de ventas pueden ser incentivos poderosos y fuerzas motivacionales para los vendedores. En general, las cuotas que se usan para los concursos son específicas sólo para el concurso y por lo general se ajustan a la duración de cierto plazo del concurso para que todos los vendedores tengan una oportunidad igual de ganar. Esto se diseña para estimular un esfuerzo extra de los vendedores, al hacer que tengan desempeños sobresalientes. (Anderson et al., 1995, pág. 387).

3.4.2 Clases de cuotas

Hay cuatro clases básicas de cuotas: de volumen de ventas, financieras, de actividades y una combinación de ellas. La compañía puede usar cualquiera o varias de estas cuotas, dependiendo de la naturaleza del producto y la industria. (Anderson et al., 1995, pág. 387)

3.4.3. Administración de cuotas de ventas

Por muy bien que se piense un sistema de cuotas, puede ser ineficiente a menos que se administre bien y con habilidad. Para que un sistema de cuotas pueda planear, controlar y evaluar el esfuerzo de ventas con eficacia, la fuerza de ventas debe estar dispuesta a cooperar con el sistema. (Anderson et al., 1995, págs. 396-397).

Capitulo cuatro: Control de las ventas

El sistema de ventas comprende la estructura, las políticas, el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos de la empresa dirigidos a asegurar la maximización de los ingresos. Es innecesario resaltar la influencia que las ventas tienen en la cuenta de resultados del hotel, por tanto, indicar solamente que la importancia de una buena implantación del sistema es fundamental para conseguir los objetivos económicos de la empresa.

Desde la perspectiva de esta asignatura no se entra en cuestiones tales como estrategias o políticas de ventas, sino que se limita a estudiar la implantación adecuada del sistema administrativo más eficaz para la consecución de la información requerida por la dirección para la toma de decisiones, estableciendo igualmente los controles necesarios para asegurarse de que las operaciones se llevan a cabo de acuerdo con los planes diseñados. (S/N, S/F, pág. 1).

4.1. Control de la fuerza de ventas

(Acosta Veliz, Salas Narvaez, Jimenez Cercado Y Guerra Tejada, 2018, pág. 41) Los procesos administrativos tienen varias fases muy claras que son: la planificación, organización, la integración, la dirección y el control, siendo este último de vital importancia para completar la gestión de forma global.

De manera global, los sistemas de control basados en los resultados son sencillos de aplicar y de entender por los implicados y suponen una motivación muy importante para los vendedores; si bien cabe destacar que la actuación de los vendedores queda bajo su propio control, pudiendo producirse actuaciones no deseadas. Para llevar a cabo este tipo de control, las empresas hacen uso de indicadores como: cifra de ventas, beneficios netos alcanzados, número de pedidos y otros. Es un método sencillo cuando se trata de un trabajo rutinario y los comportamientos son fácilmente observables, por lo que se pueden diseñar sistemas de compensación igualmente sencillos.

Así pues, el control del comportamiento supondrá una elevada monitorización y actuación directiva y métodos de evaluar y compensar a la fuerza de ventas. Incluyen altos niveles de supervisión), dirección e intervención en actividades, y unos métodos de evaluación del trabajo más complejos y subjetivos, normalmente basados en los inputs del vendedor. El control del resultado estará basado en una actuación limitada de la dirección y mediciones objetivas de los indicadores (Maria de Miguel Molina Y Angel Benet, S/F, págs. 16-27).

El sistema de control de ventas es una tecnología diseñada para alinear las acciones de los vendedores con los objetivos organizacionales. Es una herramienta que ayuda a los gerentes a monitorear el desempeño del equipo, como la cantidad de oportunidades abiertas y de cierre de tratos.

Con la ayuda de un programa de control de ventas, las empresas pueden revisar su política comercial y las estrategias seguidas, además de implementar pasos para mejorar la productividad y rentabilidad de la fuerza de ventas.

En un momento en el que el 35% de las organizaciones se preocupan por optimizar sus procesos de ventas, saber cómo utilizar un software para control de ventas puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de tu negocio. (Silva D. d., 2020, págs. 1-3).

4.1.1. Entorno de la organización

(Acosta Veliz et al., 2018, pág. 41) Evalúa los factores del macro y microentorno de la organización.

Un entorno cada vez más competitivo, trae consigo amenazas y oportunidades que implican incorporar procesos estratégicos a la organización que le permitan alcanzar un adecuado ajuste entre las variables internas de diseño organizativo, con las variables externas del entorno donde se desenvuelve.

Pero todo ello, depende en gran medida de la percepción e interpretación de los directivos y gerentes sobre esos condicionantes. Es decir, la traducción de los eventos del entorno conduce al desarrollo de modelos y esquemas conceptuales que permiten comprenderlo y, en consecuencia, poner en práctica soluciones a determinados problemas a los que la organización se enfrenta, ideas éstas que pueden ser desarrolladas fundamentalmente bajo dos perspectivas teóricas el control externo y el voluntarismo.

La perspectiva de control externo establece que las actividades, los recursos, el diseño organizativo y los productos que elabora la organización se explican a partir de la comprensión y satisfacción de los factores y condicionantes del entorno donde se desenvuelve

Se entiende por lo antes expuesto, que la necesidad de adquirir recursos produce la dependencia entre la organización y las unidades externas, con lo cual la teoría contingente y la dependencia de recursos mantienen una visión de adaptación, es decir, sostienen que los cambios en la organización, su comportamiento, sus procesos estructura-resultados y hasta su propia estabilidad, dependen y se explican a través de la influencia ejercida por los factores del entorno. (Mirabal, Zapata Y Canet Giner, 2015, págs. 787,789).

4.1.2. Sistema de planeación

(Acosta Veliz et al., 2018, pág. 41) Comprende el proceso de evaluación de la planificación (incluye objetivos medibles y cuantificables).

La planeación, consiste en decidir ahora lo que se va a hacer en el futuro, por lo que se deben prever las consecuencias de estas decisiones, así como cualquier factor externo que pudiera afectarlas. En cualquier empresa orientada al crecimiento, es necesaria la utilización de recursos de una manera eficiente, por lo que es prioridad hacer una clara planeación de estos y estar al tanto de los cambios que existen en el medio ambiente externo para poder enfrentarlos con mayor efectividad. (Félix, 2010, pág. 40).

El enfoque de sistemas hace hincapié en la complejidad de los sistemas Sociotécnicos y la importancia de la planeación, como un instrumento para acoplarse en el medio. Los organismos sociales están cambiando constantemente, con el equilibrio dinámico como un objetivo, éstos se integran de varias subunidades, las cuales son a su vez, sistemas complejos. Por otro lado, existen diversos sistemas traslapados que trascienden las relaciones jerárquicas.

Muchos componentes son coordinados de manera imperfecta, parcialmente autónomos, y sólo parcialmente controlables. Hay incertidumbres, debido a que algunas variables probablemente no están identificadas, y otras que están identificadas, no están claramente definidas. Las empresas están sujetas a incertidumbres considerables con respecto a la información actual, condiciones ambientales futuras y las consecuencias de su propia acción.

El reconocer la complejidad del entorno de la mayoría de los sistemas hombre recursos, es un paso en la dirección correcta. Los conceptos de sistemas suministran un marco de referencia que pueden emplearse al pensar acerca del trabajo administrativo en tal ambiente. Los sistemas de información y de decisión proporcionan los medios para llevar a cabo, la tarea administrativa. La planeación es un elemento importante porque comienza el comportamiento, en tanto que la administración es un proceso continuo y secuencias de la planeación y realización de planes. (S/F, S/F, págs. 6-7).

4.1.3. Gerencia de ventas

(Acosta Veliz et al., 2018, pág. 41) En esta etapa se evalúa la capacidad de gestión de la gerencia de ventas.

Definiremos la gerencia de ventas como aquella función cuyo objetivo principal es mantener y aumentar las ventas mediante la administración eficiente del recurso humano de ventas disponible y del mercado potencial de clientes en un plazo determinado.

No importa el objetivo de ventas acordado con la parte comercial de la empresa, una vez acordado es necesario trabajar para llevarlo a cabo. Luego, ¿cómo trabaja la gerencia de ventas? En general las tareas de ventas se distribuyen de acuerdo con la siguiente ponderación: 80% control, 10% corrección, 10% información.

Se controla para corregir y se informa para alinear esas correcciones con las políticas comerciales y de ventas de la empresa.

Indudablemente quien no conozca la naturaleza de los productos y las ventas, no conoce el mercado y por tanto no ve clientes, negocios ni oportunidades; esto obliga al gerente de ventas a tener una mediana habilidad de ventas, a informarse continuamente de los productos y su stock para informar a tiempo a sus vendedores para prevenir brechas en el servicio de ventas ó acumulación de inventarios ociosos.

Debe ser un organizador competente para cubrir con claridad todos los mercados potenciales con la dotación de vendedores adecuada y deberá saber calcular la carga de trabajo mensual de cada vendedor acorde con el número de visitas que haya elegido en su mezcla de visitas (intensiva ó extensiva) (Santy, S/F, págs. 3-4).

4.1.4. Funciones de administración

Un buen administrador debe realizar unas funciones básicas para cumplir con los resultados que espera la organización, además de esto, conocer las actividades y necesidades de cada uno de los niveles de la organización, para tomar decisiones asertivas. Para comprender mejor lo que les estoy diciendo, os invito a que en esta clase revisemos cuáles son esas funciones y esos niveles en la administración.

Estas funciones son aquellas actividades básicas que cualquier administrador debe realizar para cumplir con cualquier resultado determinado por las organizaciones. Estas funciones que constituyen el proceso administrativo son.

Planeación: Es el procedimiento que sirve para determinar los objetivos y las metas para un desempeño futuro de la organización, así como los recursos y las actividades que se deberán realizar para alcanzarlas.

Organización: Es el proceso donde se asignan tareas, se agrupan las actividades y se destinan los recursos con los que va a operar cada una de las dependencias.

Dirección: Son aquellas habilidades de influir para que otras personas realicen las tareas de modo que se puedan alcanzar los objetivos. Esta función incluye liderar, motivar y persuadir a los miembros de la organización.

Control: Es la función encargada de comparar los desempeños reales con los objetivos previstos por anticipado en los planes. Algunas personas denominan la función de dirección llamándola liderazgo. Sin embargo, se debe comprender que este último es una condición de la dirección. Es posible dirigir sin liderar, la cual no representa la mejor de las condiciones. Es necesario para liderar tanto eficaz como eficientemente hacerlo con actitud y aptitud. (S/N, S/F, pág. 03).

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

Los tres campos que se controlan en el área de ventas se representan en la siguiente figura (4.2).

Figura: Campos de evaluación de la Fuerza de Ventas.



Fig. 4.2 (Acosta Veliz et al., 2018, pág. 41)

Los análisis de Costos se centran en básicamente los siguientes aspectos que se mostraran en la figura siguiente (4.3).

Figura: Análisis de Costos.

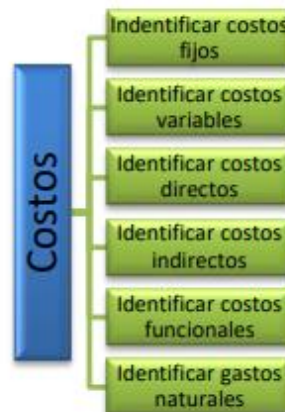


Figura. 4.3 (Acosta Veliz et al., 2018, pág. 42).

Los análisis de Volumen comprenden lo indicado en la siguiente Figura (4.4), la cual considera todos los factores inherentes a evaluar los volúmenes de ventas que la empresa genere y que representan su participación en el mercado.

Figura: Análisis de Volumen.

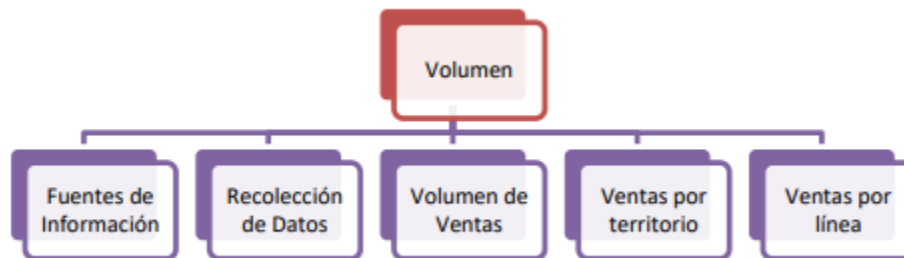


Figura 4.4 (Acosta Veliz et al., 2018, pág. 42).

Para el análisis de Rentabilidad se debe considerar los factores que contribuyen a que el producto o servicio ofrecido provea ganancias al negocio y entre ellos se considera los contenidos en la Figura siguiente (4.5).

Figura: Análisis de Rentabilidad.



Figura 4.5 (Acosta Veliz et al., 2018, pág. 43)

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

1. Medición del Desempeño. Su principal concepción es que si se puede medir se puede mejorar. Por esto es muy importante el control y evaluación de este sistema.
2. Creación de Competencias. Evaluar constante las competencias del personal es imperativo para el éxito de las ventas.
3. Motivación. Un personal motivado trabaja con eficiencia, siempre debe evaluarse el sistema de motivación para ver si cumple los objetivos. (Acosta Veliz et al., 2018, pág. 42).

4.2. Evaluación de la fuerza de ventas

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

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

1. Propósito Se debe comparar los resultados con las previsiones realizadas, así el ejecutivo de ventas tiene claro que será evaluado con relación a los objetivos alcanzados.
2. Retos Realizar una evaluación comprende actividades globales, por ello el administrador de ventas se enfrenta a cinco principales retos.

El vendedor trabaja solo (se imposibilita evaluar algunos aspectos de su trabajo grupal) rentabilidad eficiencia de uso de insumos costos promedios relación de departamentos de marketing y contabilidad margen de contribución, el poder de la información de los vendedores (implica que lo usen para beneficio personal), múltiples actividades del vendedor (se dificulta determinar su importancia y frecuencia), falta de predisposición a la evaluación (se da en doble vía), factores exógenos que influyen en el desempeño (condiciones físicas de la zona, falta de apoyo empresarial, etc.)

3. Oportunidades Normalmente las evaluaciones se realizan una vez al año, con la posibilidad de hacerse cada seis o tres meses lo que administrativamente genera oportunidades de mejora de reingeniería y de nuevas opciones de cambio. (Acosta Veliz et al., 2018, págs. 42-43).

4.2.1. Establecer los objetivos.

(Acosta Veliz et al., 2018, pág. 44) La gerencia debe establecer metas y objetivos claros para así dar inicio al proceso de evaluación.

En cuanto al proceso de fijación de objetivos, estos han de acordarse de forma negociada entre departamentos y dentro de la estructura de ventas.

Negociación entre el Departamento de Marketing y el director de ventas para establecer el objetivo de ventas por producto a nivel nacional. En esta negociación ambos departamentos han de discutir sobre los aspectos del plan de marketing de cada producto para acordar el objetivo de ventas de forma que este sea realista y coherente con las actividades planificadas de marketing. Si no hay acuerdo, el director general deberá mediar, aunque esto sería en el último extremo. La situación ideal es que haya entendimiento entre marketing y ventas.

Negociación del director de ventas con los responsables de zona. En la segunda fase, el objetivo de ventas global acordado anteriormente, ha de ser repartidos por la fuerza de ventas.

Reunión de responsables de zona con sus equipos para repartir los objetivos asociados por zona. Asignación a cada vendedor de los objetivos de venta para cada cliente. Como se observa, es un proceso largo y laborioso pero imprescindible para que la fuerza de ventas comprenda las razones del objetivo asignado sin creer que se le ha impuesto de arriba.

Finalmente hay que señalar que el control por resultados debe de ir estrechamente unido a un plan de retribución. Es obvio que un vendedor cuya remuneración proviene en un 70% del sistema de incentivos será más consciente de alcanzar los objetivos que aquel que solo obtiene el 25% de sus ingresos vía incentivos. (S/N, S/F, pág. 03).

Los objetivos son los fines hacia los cuales está encaminada la actividad de un organismo social, el establecerlos requiere de una planeación. Con frecuencia, se hacen distinciones entre objetivos y metas. Un objetivo, se concibe algunas veces como el punto final de un programa administrativo, bien sea, que se establezca en términos generales o específicos, mientras que la implicación de meta queda representada casi siempre como fines específicos cuantitativos

Los objetivos son importantes para todos los niveles, dentro de un organismo social. Para que éste prospere, los directivos deben conocer a fondo los fines que se persiguen, en cada una de las actividades más importantes de la organización. Esto es válido también para los demás niveles.

Los objetivos, además, son como el hilo que mantiene la unidad entre todos los planes, por ejemplo: sin un programa es necesario, o si se justifica, la preparación de algún presupuesto. Estas son cosas que podemos decidir fundándonos en su utilidad, para alcanzar el objetivo señalado.

También son importantes los objetivos, para medir la eficacia de la labor ya realizada, compararla con la meta a la que deseamos llegar. Si no conocemos esta última por adelantado. (S/F, S/F, pág. 15).

4.2.2. Elaborar un plan

(Acosta Veliz et al., 2018, pág. 45) La gerencia debe establecer metas y objetivos claros para así dar inicio al proceso de evaluación.

Las metas y objetivos indican el "destino"; un plan de ventas suministra el "mapa de caminos" que muestra cómo llegar ahí. Un plan de ventas es uno de varios planes operacionales de unidad (por ejemplo, distribución, promoción, desarrollo de nuevos productos) que comprende y se deriva del plan de marketing.

El plan de ventas se coordina entonces con otros planes departamentales (producción, finanzas, investigación) para terminar el plan de la empresa. Un plan de ventas comprende cuatro partes principales: análisis de situación, que identifica dónde se ubica actualmente la organización de ventas; oportunidades y problemas, que indica hacia dónde se debe dirigir; los programas de acción, que indican lo que tiene que hacerse para llegar allí, y sistemas para la evaluación del desempeño, que miden el progreso hacia el destino. (Anderson et al., 1995, pág. 559)

En general la fase de planificación del proceso de marketing da como resultado un plan que fija el rumbo de las actividades de marketing de una organización.

Planes de marketing a largo plazo por tradición, estos abarcan las actividades en esta área de dos a cinco años en el futuro. Con excepción de la industria automotriz, siderúrgica o de productos forestales, los planes de marketing rara vez se hacen a más de cinco años, debido a la gran incertidumbre presente que hace que los beneficios de las planificaciones sean menores que el esfuerzo invertido. A menudo, dichos planes están dirigidos a los ejecutivos de la alta dirección y el consejo de Administración.

Planes anuales de marketing Por lo general los elabora un gerente de marketing o de producto en una empresa fabricante de productos de consumo. Estos planes comprenden las metas y estrategias de marketing de un producto, de una línea de productos, o de una empresa entera para un solo año. (Calderon, S/F, pág. 1)

4.2.3. Establecer estándares

(Acosta Veliz et al., 2018, pág. 45) Es necesario determinar los factores clave, la combinación de éstos y las fuentes de información para definir los estándares de desempeño de acuerdo con los logros alcanzados por el personal de ventas.

Al contar con metas y objetivos establecidos para la fuerza de ventas y al haber desarrollado el plan de ventas, el siguiente paso para el gerente de ventas es establecer estándares de desempeño para la fuerza de ventas. Los estándares de *desempeño* son niveles planeados de logro que la organización de ventas espera alcanzar a intervalos progresivos a lo largo del año.

Un estándar individual de desempeño es un acuerdo entre un subordinado y un superior en cuanto al nivel de desempeño' aceptable en algún plazo futuro. Una de las mejores maneras de formalizar este acuerdo general es desarrollar una descripción detallada del puesto para el subordinado.

Los estándares cuantitativos, tales como la cantidad de visitas de ventas que se hacen, tienden a afectar las ventas o los gastos en forma directa y se pueden medir con objetividad. Los criterios cualitativos de desempeño, tales como el conocimiento del producto que tiene el vendedor, tienen un impacto más indirecto y más a largo plazo sobre las ventas y los gastos, y por lo tanto se deben evaluar principalmente sobre bases subjetivas. Las mediciones cuantitativas y cualitativas son importantes para el éxito de la fuerza de ventas y deben ser parte del proceso de evaluación. (Anderson et al., 1995, págs. 559-565)

4.2.4. Asignar recursos

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

1. Volumen de ventas (dinero, volumen y puntos)
2. Financieras (gastos y utilidades)
3. Actividades

4. Combinada

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

1. Cuotas realistas
2. Cuotas comprensibles
3. Inclusión del personal en la definición de la cuota
4. Constante información
5. Control (Acosta Veliz et al., 2018, pág. 45).

La verdadera prueba de cualquier gerente de ventas es qué tan bien asigna recursos humanos, financieros y materiales a la vez que pone en práctica el plan de ventas. Si no se alcanzan las metas, es el gerente de ventas quien recibe toda la culpa, no los vendedores. De acuerdo con una encuesta de la publicación mensual sobre administración, aproximadamente 80% de 221 gerentes de primer nivel citan a la mala administración como la principal razón para una productividad deficiente. (Anderson et al., 1995, págs. 568-569).

4.2.5. Medir el desempeño

Finalmente se debe establecer las medidas con las cuales se hará la evaluación de desempeño. Esta debe ser retroalimentada, debe aportar para el desarrollo del personal y principalmente ayudar a la gerencia a la toma de decisiones. Los campos de medición de ventas arranque desde la definición.

1. Bases de Datos
2. Planeación de Zonificación y Territorios
3. Análisis de prospectos 46
4. Presupuestación
5. Administración de Cartera y recuperación de clientes
6. Evaluación de negocios ganados y perdidos

Con todas estas herramientas las posibilidades de evaluación son ampliar, permitiendo que la gerencia use herramientas objetivas, subjetivas e incluso una combinación de ellas para cubrir sus requerimientos de información y evaluación.

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

Las formas de evaluación que elija la organización pueden elegirse acorde a las necesidades específicas del negocio, el presupuesto y el modelo de negocio que la empresa haya elegido de acuerdo a sus características y objetivos empresariales.

En todo caso las mediciones se realizan a través de indicadores de gestión de naturaleza principalmente cuantitativa (resultados) y cualitativas (comportamiento, desarrollo) los cuales son medibles y susceptibles de mejora durante el proceso de control.

De acuerdo con análisis de aplicación de varios casos el sistema de control por resultados siempre será más objetivo, económico y sencillo, pero los de comportamiento al incluir variables cualitativas con más complejos y requieren mayor inversión monetaria para su ejecución. Algunas empresas toman en consideración una aplicación mixta para evaluar todos los criterios. (Acosta Veliz et al., 2018, págs. 45-47).

4.3. Ética de la fuerza de ventas

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

Las actuaciones morales o éticas guardan una relación muy cercana, tal es así que la moral es parte de la conducta humana y la ética viene de la teoría de esa buena praxis.

El gerente comercial con su grupo de colaboradores tiene como parte de su conducta la ética profesional con la que desempeña sus actividades y sus más comunes problemas tienen que ver primero con la relación de sus subordinados y su trato equitativo y en segundo lugar la relación con sus socios comerciales y proveedores.

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

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

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

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

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

Finalmente, el comportamiento ético siempre generará los mejores resultados para la organización y para el crecimiento personal y profesional del funcionario que se desarrolle en el ámbito de las ventas, una profesión gratificante y que permite amplios campos de acción para sus ejecutivos. (Acosta Veliz et al., 2018, págs. 47-49).

4.4. Control de resultados versus control de comportamiento

Se puede afirmar que el control sobre la fuerza de ventas se convierte en un factor clave del éxito comercial; y ello como consecuencia de la necesidad de las empresas de poder contar con un equipo comercial que garantice ventas crecientes, adecuadas, confiables y que consigan un alto grado de satisfacción del cliente.

La elección de una forma y tipo de control puede llegar a condicionar el éxito de este; y en última instancia el éxito de la empresa. En este ámbito, tradicionalmente, la dirección de ventas puede optar por dos sistemas opuestos, pero complementarios, para realizar las tareas de control: control de resultados y control del comportamiento. (Ines Kuster Boluda Y Pedro Canales Ronda, 2006, págs. 42-44).

Una de las tareas más importantes de los responsables de ventas en las empresas es la motivación y dirección de sus vendedores hacia la realización de tareas encaminadas a mejorar los resultados de sus relaciones con los clientes, así como la fijación de recompensas por alcanzar los objetivos propuestos. Además, en las relaciones comerciales empresa-empresa, la tradicional función puramente de venta de los departamentos comerciales está cambiando hacia nuevas tareas más estratégicas basadas en las relaciones con los clientes.

En este contexto es importante poder determinar qué factores influyen en la eficacia de los vendedores, y cómo lo hacen, esta es una tarea complicada debido a la compleja naturaleza del trabajo de los vendedores, siendo éstos los únicos empleados de las empresas que están en contacto con sus clientes.

Atendiendo al considerable interés por determinar los elementos del entorno laboral de los vendedores que afectan a sus resultados, y por tanto, a los de sus empresas, uno de los aspectos más importantes es la gestión que realizan los responsables del área de ventas, y especialmente la gestión del control de sus vendedores.

En este marco, son dos los sistemas de control más comúnmente aplicados en la práctica empresarial, tal y como se explica a continuación. Por un lado, el sistema basado en los resultados y, por otro, el sistema basado en el comportamiento. Nuestro interés radica en este último; en analizar las consecuencias de llevar a cabo dicho control, condicionando el éxito de la labor comercial. (Küster Boluda, Vila López, Canales Ronda Y Hernández Fernández, 2013, pág. 3).

4.4.1. El control de resultados

De manera global, los sistemas de control basados en los resultados son sencillos de aplicar y de entender por los implicados en el control y suponen una motivación muy importante para los vendedores; si bien cabe destacar que la actuación de los vendedores queda bajo su propio control, pudiendo producirse actuaciones no deseadas.

Para llevar a cabo este tipo de control, las empresas hacen uso de indicadores como: cifra de ventas, beneficios netos alcanzados, el número de pedidos y otros.

Entre las múltiples ventajas están, el requerimiento de una supervisión escasa y poco directa, lo cual facilita la tarea del responsable debido a que los vendedores están físicamente lejos del mismo y en constante movimiento. Adicionalmente, se trata de un sistema de control que permite incrementar la motivación económica de los vendedores, el que no alcanza los objetivos no es recompensado.

Entre las desventajas, son consecuencia del funcionamiento del vendedor que actúa como si de una empresa independiente se tratara. Los vendedores centran sus esfuerzos en aquellas actividades, de las que esperan obtener beneficios a corto plazo, descuidando en muchos casos aquellas que les permiten crear relaciones a largo plazo con los clientes.

No dedican el tiempo necesario a realizar tareas de no venta, pero fundamentales para realizar las mismas, por ejemplo, búsqueda de nuevos clientes o presentación de nuevos productos. Para corregir estas desventajas la dirección de la fuerza de ventas puede utilizar múltiples indicadores de los resultados alcanzados, pero esto puede acabar complicando en exceso el sistema de control, haciéndolo poco operativo. (Ines Kuster Boluda Y Pedro Canales Ronda, 2006, págs. 44-45-).

El comportamiento del vendedor incluye toda una serie de acciones, relacionadas directa o indirectamente con la venta, que contribuyen al logro de los objetivos personales y de la organización para la que trabaja, tales como el conocimiento técnico de sus productos-servicios, la adaptación de las técnicas de venta, la capacidad para trabajar en equipo, la planificación de tareas, la realización de entrevistas de venta y el seguimiento de esta.

Una característica de estas tareas es que sobre ellas el vendedor ejerce un importante control, con independencia de los resultados que se puedan alcanzar a nivel de ventas realizadas. Además, al aplicar el control del comportamiento, la empresa indica al vendedor cómo debe realizar su trabajo, lo que supone para éste una mejor planificación de su trabajo, reduciendo la ratio de tiempo de venta-no venta y, dedicando más tiempo al trabajo de apoyo y seguimiento de sus clientes (Küster et al., 2013, págs. 6-7).

4.4.2. El control del comportamiento

Consecuencia de las características del entorno, el vendedor se convierte en uno de los elementos clave de la supervivencia de la empresa, actuando de punto de unión entre la empresa y sus clientes. Esta situación está provocando que las tareas tradicionales del vendedor, centradas básicamente en vender, se vean reorientadas a la consecución de objetivos a largo plazo, en órbita con el marketing de relaciones.

Es por ello, que las empresas están concediendo una creciente importancia a la necesidad de controlar comportamientos más que resultados a corto plazo. Así, entre las variables empleadas por las empresas por controlar el comportamiento caben destacar: número de visitas, gestión del tiempo y otros.

La principal ventaja del control del comportamiento radica en la posibilidad que los directivos tienen de implantar unos mecanismos de actuación adecuadas a los objetivos empresariales, creando una estrategia común entre la empresa y sus vendedores tanto a corto como a largo plazo, y por ello permite dirigir el comportamiento y el modo de actuar de los vendedores para alcanzar los objetivos comerciales fijados por la empresa, pero su implantación es más compleja que la anterior debido a la dificultad para determinar unas condiciones de trabajo similares para cada uno de los vendedores.

Además, el control del comportamiento individual permite a los encargados del control eliminar posibles desigualdades en los resultados por motivos no achacables a los propios vendedores, e incluso, este tipo de control puede ser la única forma de poder recompensar a los vendedores en su trabajo.

Por su parte, con relación a las desventajas de este tipo de control, los autores afirman que las mismas se centran en la complejidad en el manejo e interpretación de la información necesaria, lo cual, unido a la subjetividad de alguna de las variables de control puede ocasionar una falta de credibilidad por parte de los vendedores hacia la ecuanimidad de sus supervisores. (Ines Kuster Boluda Y Pedro Canales Ronda, 2006, págs. 45-46).

Cuando se aplica el control del comportamiento sobre la fuerza de ventas, la empresa decide cómo debe actuar el vendedor en la realización de sus múltiples tareas. La empresa busca una mayor identificación entre sus objetivos y los de los vendedores, y estos por su parte aceptan, en mayor medida, la autoridad de sus superiores, siendo más fieles a la empresa.

4.4.3. El control mixto

La elección de un tipo de control u otro estará sujeto a ciertos factores como las prioridades establecidas por la gerencia de la empresa, el tipo de producto comercializado o el tipo de cliente al que se enfrenta el vendedor. No en vano, también es frecuente en las empresas el uso de controles mixtos que se aprovechen de las ventajas de cada uno de los tipos de control comentados.

A través del presente trabajo intentaremos aproximarnos al control sobre la fuerza de ventas ejercido en empresas, como tarea necesaria para alcanzar el objetivo final de toda empresa que no es otro que vender un producto que permita la satisfacción del consumidor (Ines Kuster Boluda Y Pedro Canales Ronda, 2006, pág. 46).

El Sistema Mixto de evaluación de los vendedores básicamente es una mezcla de valores cuantitativos y cualitativos que permitan obtener una calificación al trabajo del vendedor. Es recomendable considerar, si no en partes iguales si en un porcentaje importante, los criterios cualitativos en la calificación de los vendedores, ya que hemos mencionado, existen vendedores que son capaces de hacer lo que sea para alcanzar sus objetivos, aunque esto no sea ético, prácticas que a largo plazo resultan perjudiciales para la empresa. (Santy, S/F, págs. 1-2).

Describen un sistema híbrido que recogía componentes tanto de los resultados como de los comportamientos. En las zonas híbridas, se siguen unos patrones no lineales, de forma que cuando empieza a haber una clara aparición de los sistemas de control del resultado, la monitorización del comportamiento persiste íntegramente. De hecho, los sistemas híbridos aparentemente adaptan ambos estilos de control, asumiendo completamente las características de cada uno de ellos.

Los directivos en estos sistemas se preocupan de todos los elementos de la generación de ventas, incluyendo el proceso y sus resultados. Aparentemente estos directivos están sobre involucrados en sus trabajos, y toman responsabilidades personales por los resultados de sus vendedores. Estos sistemas híbridos son los utilizados en el 80% de los negocios, por lo que la cuestión que habitualmente se plantean las empresas es más el porcentaje de retribución variable, que si se va a utilizar uno de los dos tipos extremos. (Zepf, 2012, págs. 18-19)

Conclusiones

Comprendiendo a la implementación de programas de ventas como la política de la fuerza de venta para una mejoría en el comportamiento, percepción de roles y satisfacción en el agente de ventas. De esta forma las políticas ya estipuladas de la empresa, la fuerza de ventas dependerá de los incentivos disponibles del negocio para su beneficio, para así mejorar la motivación, comportamiento y sobre todo la satisfacción de cada vendedores al momento de ejecutar una campaña en una ruta trazada para las ventas.

Determinando el roll del gerente de ventas como parte de las funciones administrativas para una inserción en mercados nuevos. La planeación previa ante la competencia de mercados nuevos a incursionar y la motivación de por medio de los vendedores al momento de la ejecución de campañas es la que determinara la administración del tiempo y el establecimiento en nuevos territorio a adentrarse, por lo tanto, las decisiones del gerente y la asignación de los roles que desempeñara cada vendedor serán la clave para lograr una inserción exitosa.

Demostrando la administración de las cuotas de ventas, del tiempo y del territorio como tendencia en la fijación de rutas e itinerarios para el beneficio de las empresas, se demostró que implementar de manera adecuada todos los factores antes mencionados es sumamente importante para una planeación estratégica, ahorrando el tiempo previsto en campañas y abarcando el mayor territorio establecido, debido a que de esto depende la vitalidad y el éxito de las empresas

Definiendo el control de las ventas como herramientas cuantitativo para el aumento del mercado y mejores decisiones de competitividad en el mercado. Es decir que tener un buen dominio de las ventas se convierte en una gran ventaja competitiva, dado que de esta manera se fortalecen las fuerzas de ventas lo cual brinda a las compañías mayores recursos para establecer mejores estrategias para adentrarse dentro del mercado, de la mente de los consumidores y de potenciales clientes y se obtendría una mejor regulación del mercado meta.

Describiendo la administración de cuotas de ventas, tiempo y de territorio como elementos principales en el comportamiento y motivación de la fuerza de venta para un efectivo control de venta. La asignación de cuotas de ventas y metas para nuestros vendedores es de suma importancia, el análisis de los factores de su comportamiento para poder motivar e incentivar su desempeño, para un mejor rendimiento y un efectivo control de las ventas realizadas por cada vendedor una vez cuadrada la ruta del territorio de ventas.

Bibliografía

- Acosta Veliz, Salas Narvaez, Jimenez Cercado Y Guerra Tejada. (2018). *La administracion de ventas* (Primera ed.). Area de innovacion y desarrollo, S.L. Retrieved 10 11, 2022
- Anderson, Hair Jr, Y Bush. (1995). *Administracion de ventas*. Mexico: McGraw-Hill. Recuperado el 24 de 08 de 2022
- Calderon, A. (S/F).
https://www.academia.edu/34577443/Asignaci%C3%B3n_de_recursos_de_marketing_mediante_funciones_de_respuesta_de_ventas. Recuperado el 14 de 10 de 2022, de www.academia.edu
- Cañas, C. A. (Agosto de 2017). *www.planning.com.co*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2022, de https://www.planning.com.co/bd/mercadeo_eficaz/Agosto2017.pdf
- David Torres, S. (2021, Diciembre 30). *blog.hubspot.e*. Retrieved Octubre 11, 2022, from <https://blog.hubspot.es/sales/gerente-de-ventas>
- Félix, S. A. (2010). *Administracion de ventas* (Tercera ed.). Mexico: Colegio de Bachilleres. Retrieved 10 12, 2022
- Ines Kuster Boluda Y Pedro Canales Ronda. (2006). *Evaluación y control de la fuerza de ventas: Análisis exploratorio*. Madrid, España: Portal Universia S.A. Recuperado el 13 de 10 de 2022
- Iris, D. (2016, Marzo 13). *www.scribd.com*. Retrieved Septiembre 01, 2022, from <https://www.scribd.com/document/325076702/Implementacion-Del-Programa-de-Ventas>
- Johnston W. Mark Y Marshall W. Greg. (2009). *Administracion de ventas*. Mexico: La Mexicana. Recuperado el 01 de Septiembre de 2022
- Küster Boluda, Vila López, Canales Ronda Y Hernández Fernández. (2013). EL CONTROL BASADO EN EL COMPORTAMIENTO, CONDICIONANTE DEL

- ÉXITO COMERCIAL. 3 *Ciencias*, 14. Recuperado el 14 de 10 de 2022, de
 C:/Users/andyj/Downloads/Dialnet-
 ElControlBasadoEnElComportamientoCondicionanteDeLE-4817921.pdf
- Lopez, J. F. (2019, 11 04). *economipedia.com*. Retrieved 10 13, 2022, from
<https://economipedia.com/definiciones/administracion-de-ventas.html>
- Maria de Miguel Molina Y Angel Benet. (S/F). *The sales force control* (Vol. 3). Estados Unidos: Working Papers on Operations Management. Retrieved 10 13, 2022
- Marti, H. (2011, Marzo 28). *www.gestiopolis.com*. Retrieved Septiembre 02, 2022, from
<https://www.gestiopolis.com/administracion-del-tiempo-su-importancia-en-la-gestion-de-ventas/>
- Mirabal, Zapata Y Canet Giner. (2015). *EL ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN: UN ESTUDIO DE SUS TIPOLOGÍAS Y SU VINCULACIÓN CON LA PERCEPCIÓN DIRECTIVA Y EL DISEÑO ORGANIZATIVO*. Santo Domingo: Ciencia y Sociedad. Retrieved 10 13, 2022
- S.N. (2022, Abril 19). *blog.hubspot.es*. Retrieved 10 13, 2022, from
<https://blog.hubspot.es/sales/fuerza-de-ventas>
- S/F. (S/F). *ual.dyndns.org*. Recuperado el 14 de 10 de 2022, de
http://ual.dyndns.org/biblioteca/Plan_Org_Empresas/Pdf/Unidad%201.pdf
- S/N. (2021, 07 17). <https://www.salesforce.com/>. Retrieved 10 14, 2022, from
<https://www.salesforce.com/>
- S/N. (2021, Junio 15). *www.salesforce.com*. Retrieved Octubre 13, 2022, from
<https://www.salesforce.com/mx/blog/2021/06/departamento-de-ventas-que-son-sus-funciones.html>
- S/N. (S/F). *Control de ventas, de vendedores y costes I*. España: Asturias corporacion universitaria. Retrieved 10 12, 2022
- S/N. (S/F). *Funciones y Niveles de la Administración*. In S/N. Asturias Corporación Universitaria. Retrieved 10 13, 2022

S/N. (S/F).

https://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/11/11308/19_el_SISTEMA_DE_VENTA.pdf. Retrieved 10 12, 2022, from www2.ulpgc.es

S/N. (S/F). ni.euroinnova.edu.es. Retrieved Septiembre 03, 2022, from

<https://ni.euroinnova.edu.es/blog/funciones-del-gerente-de-ventas>

S/N. (S/F). www.educativo.net. Retrieved Septiembre 01, 2022, from

<https://www.educativo.net/articulos/el-desempenio-del-vendedor-profesional-561.html>

Santy, A. (S/F). hopelchen.tecnm.mx. Retrieved 10 13, 2022, from

<https://hopelchen.tecnm.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r104223.PDF>

Santy, A. (S/F).

<https://hopelchen.tecnm.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r106480.PDF>.

Obtenido de hopelchen.tecnm.mx

Silva, D. d. (21 de 07 de 2020). [https://www.zendesk.com.mx/blog/sistema-de-control-de-](https://www.zendesk.com.mx/blog/sistema-de-control-de-ventas/#:~:text=El%20sistema%20de%20control%20de,y%20de%20cierre%20de%20tratos)

[ventas/#:~:text=El%20sistema%20de%20control%20de,y%20de%20cierre%20de%20tratos](https://www.zendesk.com.mx/blog/sistema-de-control-de-ventas/#:~:text=El%20sistema%20de%20control%20de,y%20de%20cierre%20de%20tratos). Recuperado el 13 de 10 de 2022, de www.zendesk.com.mx

silva, D. D. (2020, Septiembre 03). www.zendesk.com.mx. Retrieved from

[https://www.zendesk.com.mx/blog/cuota-de-](https://www.zendesk.com.mx/blog/cuota-de-ventas/#:~:text=La%20cuota%20de%20ventas%20es,es%20confundida%20con%20otros%20t%C3%A9rminos)

[ventas/#:~:text=La%20cuota%20de%20ventas%20es,es%20confundida%20con%20otros%20t%C3%A9rminos](https://www.zendesk.com.mx/blog/cuota-de-ventas/#:~:text=La%20cuota%20de%20ventas%20es,es%20confundida%20con%20otros%20t%C3%A9rminos).

Silva, D. D. (2022, Agosto 05). www.zendesk.com.mx. Retrieved Agosto 29, 2022, from

<https://www.zendesk.com.mx/blog/cuota-de-ventas/>

Terreros, D. (2021, 03 19). <https://blog.hubspot.es/>. Retrieved 10 14, 2022, from

<https://blog.hubspot.es/marketing/mercado-potencial>

Zepf, A. T. (10 de 2012). *LOS SISTEMAS DE CONTROL DE LA FUERZA DE*

VENTAS: REVISIÓN Y SÍNTESIS DE LITERATURA E IDENTIFICACIÓN DE

NICHOS DE INVESTIGACIÓN. Valencia. Recuperado el 14 de 10 de 2022, de riunet.upv.es

SN, S. P. (s.f.). *Euro Innova*. Recuperado el Septiembre 03, 2022, de <https://ni.euroinnova.edu.es/blog/funciones-del-gerente-de-ventas>

SN, SF. Parrafo. 2. (s.f.). *Euro Innova*. Recuperado el Septiembre 03, 2022, de <https://ni.euroinnova.edu.es/blog/funciones-del-gerente-de-ventas>