

SERGIO DUILIO SALIMBENI  
ID UD13794BBU21215

# **SALES MANAGEMENT**

Ensayo



ATLANTIC INTERNATIONAL UNIVERSITY  
HONOLULU, HAWAI  
SPRING 2011

## Tabla de Contenidos

1. Introducción a la Administración de ventas. ....	3
2. Administración de las relaciones con el cliente. ....	6
3. El proceso de Ventas. ....	11
3.1. El Proceso de ventas Personales.....	11
3.2. El Método “PROSPECT” .....	14
3.3. Cinco Modelos de Procesos .....	15
3.4. Tipología de los clientes .....	16
4. La etapa de la Estimación de la Demanda y la Planificación de Ventas .....	17
4.1. Las Ventas y la Planificación Operativa .....	17
4.2. Estimación de la Demanda del Consumidor .....	20
4.3. Técnicas para Pronósticos de la demanda .....	24
4.4. La elaboración del presupuesto.....	37
5. Planeación y organización de la Fuerza de Ventas. ....	40
6. Planificación del Trabajo de la Fuerza de Ventas .....	49
7. Administración del tiempo y del Territorio .....	55
8. Administración y Dirección de la Fuerza de ventas .....	65
8.1. Reclutamiento y selección de la fuerza de ventas. ....	65
8.2. Capacitación de la Fuerza de Ventas.....	66
8.3. Liderazgo de la Fuerza de Ventas.....	68
8.4. Motivación de la Fuerza de Ventas. ....	70
8.5. Compensación de la Fuerza de Ventas. ....	71
9. Análisis de volumen, los costos y la rentabilidad. ....	77
10. Evaluación de desempeño de la Fuerza de Ventas. ....	84
11. Nota de Opinión .....	92
12. Conclusiones .....	94
13. Autoevaluación .....	95
14. Anexo 1- Componentes de la Fidelización .....	98
15. Anexo 2- Productividad, eficacia y eficiencia.....	109
16. Índice de Ilustraciones.....	111
17. Índice de Tablas.....	112
18. Índice de Fotos.....	112
19. Índice onomástico.....	112
20. Bibliografía.....	113

## 1. Introducción a la Administración de ventas.

La administración de ventas es tal vez una de las tareas más desafiantes en la carrera de un profesional de marketing. La interacción con todas las áreas de la empresa, con los proveedores y fundamentalmente con los clientes, hace de este trabajo la necesidad de ser versátil, activo e innovador, estando permanentemente buscando nuevas formas de superar las expectativas de sus clientes, de modo de aumentar los ingresos de la compañía trimestre tras trimestre.

Se define la Administración de Ventas como “la planificación, dirección, supervisión y el control de las actividades del personal de ventas de una unidad de negocios, incluyendo el reclutamiento, selección, capacitación, equipamiento, asignación de recursos, remuneración y motivación de los mismos.”<sup>1</sup>

Durante casi dos décadas, la definición oficial de la AMA<sup>2</sup> del término Marketing era, “el proceso de planear y ejecutar la concepción, la fijación de precios, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios, con el fin de crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales”.

En 2004, el consejo de administración de la AMA aprobó la siguiente nueva definición:

“El Marketing es una función organizacional y una serie de procesos para la creación, comunicación y entrega de valor a los clientes, en formas que beneficien a la organización y a sus grupos de interés”

De acuerdo al tipo de organización y de su filosofía de administración, los tipos y títulos de los administradores de ventas pueden variar considerablemente.

En algunos casos, el gerente de ventas es apenas un supervisor, pudiendo ser a veces el vendedor de mayor experiencia. En el otro extremo, puede encontrarse al vicepresidente de ventas reportando directamente al director general, y haciendo las veces de VP de marketing también.

Una de las características que mejor definen la filosofía de la organización, es observar si el Gerente de Ventas reporta a un Director de Marketing, o caso contrario, un Director de Ventas tiene entre sus colaboradores a un gerente o asistente de marketing. Esto definirá la comprensión de la organización, en el modo de que entienda que ventas es una de las tantas funciones del marketing, o por el contrario, las ventas, lo más importante tal vez, posean como herramienta de apoyo a las actividades de marketing.

<sup>1</sup> Dictionary of Marketing Terms, American Management Asociation.

<sup>2</sup> American Management Asociation

Algunas de las jerarquías que podemos encontrar dentro de la administración de ventas, son las siguientes:

- Vicepresidente de Ventas
- Gerente nacional de ventas
- Gerente regional de ventas
- Gerente de ventas divisional, o de sucursal
- Supervisor de ventas
- Gerente de Cuentas Clave
- Representante de Ventas
- Analista de ventas

Todas estas posiciones se diferencian entre sí de acuerdo al grado de responsabilidad y amplitud en lo referente a las ventas de la compañía.

Vale destacar también, la importancia en cuanto a los requisitos que dichos colaboradores deban cumplir para ocupar cada posición.

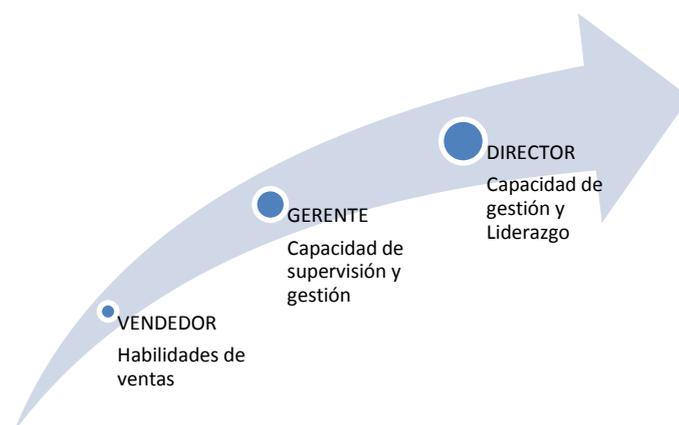


Ilustración 1 - Cargos y Habilidades en el Departamento de Ventas

Actualmente existen diferentes factores que afectan y modifican la administración de ventas. Estas son “mega tendencias” desde lo conductual, tecnológico y administrativo.

Las mismas se resumen a continuación:

Mega-tendencias que afectan a la administración de ventas<sup>3</sup>.

- Fuerzas Conductuales
  - Compradores más expertos y exigentes
  - Crecientes expectativas del cliente

<sup>3</sup> Hair Anderson, Administración de Ventas, Cenage Learning, 2010, pag.16

- Globalización de los mercados
- Poder de los clientes
- Micro-segmentación de los mercados domésticos.
- Fuerzas Tecnológicas
  - Automatización de la fuerza de ventas
  - Oficinas de ventas virtuales móviles
  - Comercio electrónico
- Fuerzas Administrativas
  - Esfuerzos para la reducción de costos de ventas
  - Cambio a alternativas de marketing directo
  - Escasez de vendedores de negocio a negocio
  - Desarrollo en la administración de la información

Debe considerarse también, para comprender todo el proceso de administración y dirección de ventas, que la misma tiene cinco dimensiones fundamentales:

**Dimensiones de la Venta (PPPET):**

1. Producto
2. Procesos
3. Personas
4. Estrategia
5. Tecnología

Se abordarán en el presente ensayo, cada uno de estos temas.

.....

## 2. Administración de las relaciones con el cliente.

La Administración de las relaciones con el cliente, o CRM por sus siglas en inglés (Customer Relationship Management), ha existido desde ya hace mucho tiempo. Obviamente, con el advenimiento de las nuevas tecnologías de la información, se hace ahora bastante más simple y accesible para todo tamaño de empresa.

Ya en 1969, Reader's Digest, mantenía archivos de más de 10 millones de clientes<sup>4</sup>, segmentados en tres grupos en base a la probabilidad de que respondieran a las promociones. El sistema respondía a la pregunta: "si a un cliente se le envía un libro nuevo para que lo revise, ¿qué probabilidad hay de que responda comprando ese libro y otros más? " Un grupo tenía altas probabilidades de comprar ese libro y más, otro solamente dicho libro, y el tercer grupo simplemente no respondería.

Aún aunque primitivo, este es un ejemplo básico de un CRM.

### Orientación de las relaciones con el cliente

La forma en que las empresas abordan a sus clientes, difieren en varios aspectos.

Algunas de dichas empresas, ofrecen exactamente el mismo producto a todo el mercado potencial; otras, segmentan el mercado por preferencias, y enfocan con un producto diferente a cada uno de dichos segmentos.

De acuerdo a esta relación empresa-mercado, básicamente se pueden clasificar las relaciones con los clientes como:

1. **Marketing de Masas o Masivo:** esta modalidad es básicamente ofrecer el mismo producto a todo el mercado. Su objetivo principal es maximizar la participación de mercado minimizando los gastos a través de la economía de escala.
2. **Marketing Diferenciado:** este es el caso donde se vende un producto único a cada grupo de clientes diferenciado. Esta modalidad requiere un esfuerzo de ventas más adaptado a las necesidades y una mayor atención a la investigación del cliente que en el caso del marketing masivo.
3. **Marketing de Nicho:** en esta modalidad se ofrece productos especializados, o una pequeña gama de productos, a un segmento individual de clientes con necesidades especializadas. En este caso se precisa una fuerza de ventas bien informada y especializada en cada nicho.

---

<sup>4</sup> Ideim pag.57

4. **Marketing uno a uno:** como su nombre lo indica, en este caso lo que se pretende es ofrecer un producto único a cada cliente individual. El resultado de esta modalidad es ofrecer un producto personalizado para cada cliente. En este caso se precisa ya un conocimiento profundo de cada cliente. Es el ejemplo de un constructor de casas, donde la diseñará en función de las necesidades y deseos del comprador.

Vemos a continuación una ilustración de cada caso:

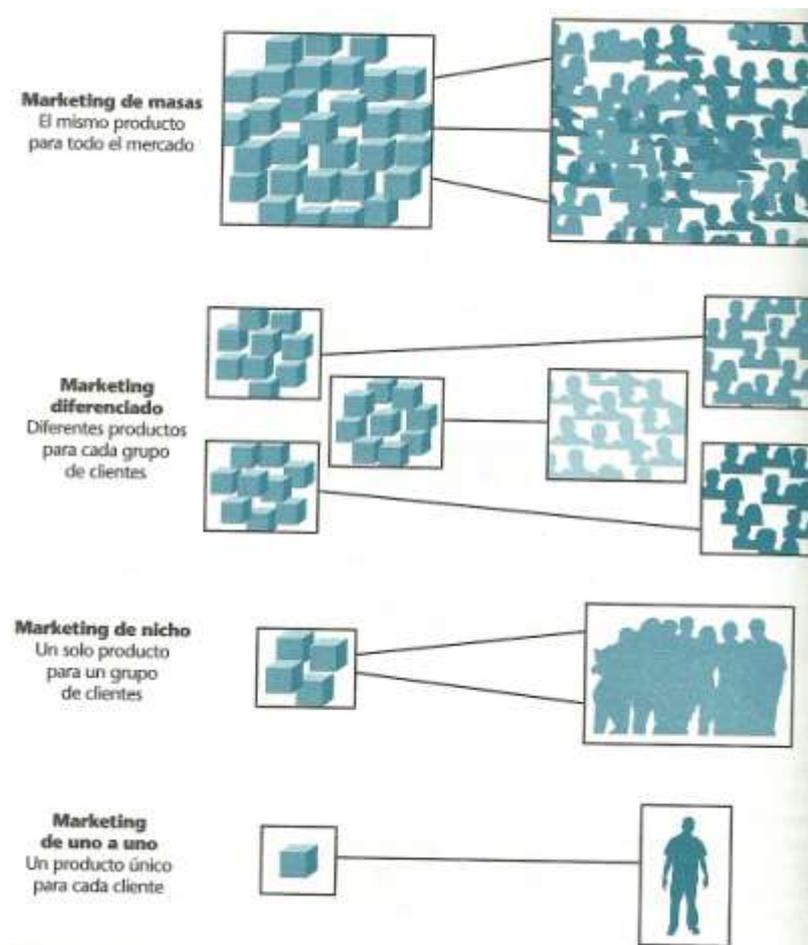


Ilustración 2 - Tipos de Relaciones con el Cliente

## Habitualidad de compras

El CRM entiende que las empresas estarán en contacto más de una vez con cada cliente. Caso contrario, o sea, empresas que por su característica realicen una sola venta por cliente durante períodos extensos, no serán tan propensas al uso de esta modalidad de administración de ventas.

De acuerdo a la habitualidad de compra<sup>5</sup> (ver anexo 1), las modalidades podrán ir desde una acción Transaccional o venta relacional, hasta una Alianza estratégica.

### **Venta Transaccional**

Desde este punto de vista, se considera que todas las interacciones con un cliente son un acontecimiento único e independiente. Aquellas empresas que entiendan la comercialización de ese modo, se dirá que están practicando una Venta Transaccional. Obviamente, este tipo de venta es la que menos cultiva la relación con el cliente, más allá del momento en que está realizando la operación de venta.

### **Venta Relacional**

Es sabido que el costo de captar nuevos clientes es muy superior al costo de mantenerlos. Ese es el motivo de la fidelización, lealtad o retención de clientes. Debido a esto, tanto el vendedor como el comprador reconocen que cada operación no es más que una serie de convenios de compra-venta con continuidad en el tiempo. Este es un tipo de intercambio relacional, y por ello se denomina a esta modalidad como Venta Relacional a diferencia de la Transaccional.

En este caso, el entorno del intercambio se caracteriza por un espíritu de cooperación entre el comprador y el vendedor, y la excelencia en el servicio al cliente es mandatoria.

### **Alianzas Estratégicas**

En ciertos intercambios relacionales, y cuando los mismos son entre empresas, la relación entre las mismas se hace tan intensa que se convierten prácticamente en “socios”. Estas son las llamadas “Sociedades Estratégicas” o “Alianzas estratégicas”.

En estos casos, las metas, estrategias y recursos de los compradores y vendedores están tan interconectados, que desarrollan una relación simbiótica integrada, al tiempo que conservan sus identidades independientes.

Vemos en la siguiente ilustración, un cuadro que resume las características más importantes de cada una de estas relaciones.

---

<sup>5</sup> Marketing Plan, ensayo, Sergio Salimbeni, pag. 78

NATURALEZA DE LA RELACIÓN DE INTERCAMBIO			
Características	Transaccional	Relacional	De Sociedad
Entorno del Intercambio	Competitivo	De Cooperación	De colaboración
Contacto	Visitas de ventas periódicas	Reuniones frecuentes, casi diarias	Contacto intensivo, dedicado
Nivel de Servicio	Bueno	Muy bueno	Intensivo
Nivel de Confianza	Moderada	Alta	Completa
Interdependencia	Baja	Alta	Extrema
Patrón de Ventas	Independiente	Renovación de contrato	Contrato progresivo
Gobierno	Fuerzas del mercado	Contrato	Relacional

Tabla 1 - Tipos de Relaciones de Intercambio

## Tipos de Venta:

Existe también una diferencia importante en el tipo de venta de acuerdo al si es venta de detalle o industrial.

- ✓ **Venta al detalle:** La empresa trata de influir sobre el cliente final.
- ✓ **Venta Industrial:** En este caso, ya están establecidas las condiciones de venta, cosa que en la venta al detalle no ocurre debido a las condiciones deseadas de cada individuo. En la venta industrial, y de acuerdo al tipo de cliente, se lo puede clasificar como:
  - Venta a revendedores
  - Venta a usuarios empresariales
  - Venta a instituciones

Dentro de la venta industrial, el vendedor puede realizar diferentes tipos de tareas, a saber:

- Venta Comercial
- Venta técnica
- Venta misionera
- Venta a nuevos clientes

## Cálculo del Valor de un cliente

Para aquellos que consideran el intercambio como meramente transaccional, el Valor del cliente no es ni más ni menos que el margen bruto que deje esa única operación. Caso

contrario, para aquellas empresas que consideren sus transacciones como relacionales o sociedades, el valor del cliente en el tiempo será la sumatoria de todos los beneficios en dicho período. Dicho de otra manera, la suma de cada uno de los márgenes generados en cada operación, desde la primera hasta la última en la relación comercial.

Esto queda expresado de la siguiente forma:

$$Vc = \sum_{t=1}^p (Vt - Ct)$$

Donde:

- ❖ Vc : valor del cliente
- ❖ t: período
- ❖ Vt: Valor de venta de cada transacción
- ❖ Ct: costo de venta de cada transacción

El conocimiento del valor del cliente es crucial en el CRM, ya que en base a ello se podrá decidir la inversión en su captación o mantenimiento.

Si bien la venta relacional o en alianzas tiene sus ventajas, se debe destacar también que su costo es la mediana o alta dependencia.

Por un lado, el hecho de tener la cartera de clientes concentrada en unos pocos, y siempre los mismos, hace que el “poder del cliente” se torne cada vez más fuerte. Para contrarrestar esto, se debe siempre estar atento a la distribución de las ventas por cliente, cuidando que las mismas no estén demasiado concentradas en unos pocos (ley de Pareto<sup>6</sup>).

En el caso de las Ventas en sociedades, esta interdependencia es más fuerte aún, debiéndose cuidar los detalles antes expuestos con mayor atención.

.....

---

<sup>6</sup> Wilfredo Federico Damaso Pareto (París, 15 de julio de 1848 - Ginebra, 19 de agosto de 1923) fue un sociólogo, economista y filósofo italiano.

### 3. El proceso de Ventas.

#### 3.1. El Proceso de ventas Personales

Los profesionales de las ventas, por mejor que ellos sean, se enfrentan siempre al problema de la “deserción” de cierta cantidad de clientes. Esto hace que ellos estén permanentemente en la búsqueda de nuevos clientes potenciales, los cuales se denominan “Prospectos”. De esta manera, se intenta mantener una cartera de clientes constante en número, o en el mejor de los casos se intenta ampliarla. El proceso de búsqueda de estos nuevos clientes potenciales se llama Prospección. Existen diferentes técnicas de prospección, pero cualquier método ético utilizado para “descubrir” a esos nuevos clientes potenciales será válido.

Allí apenas comienza la tarea, ya que se debe analizar, como se ha visto anteriormente, si el valor de dicho prospecto está acorde con nuestra política, si el valor de dicho prospecto en el tiempo justifica el esfuerzo de marketing para captarlo. A esta fase se la denomina Calificación del Prospecto y es la primera etapa en el proceso de ventas.

Una vez prospectado y calificado, debemos pasar a una segunda etapa, la de visitarlos o contactarlos personalmente o virtualmente, para lo cual se debe planificar dicho contacto.

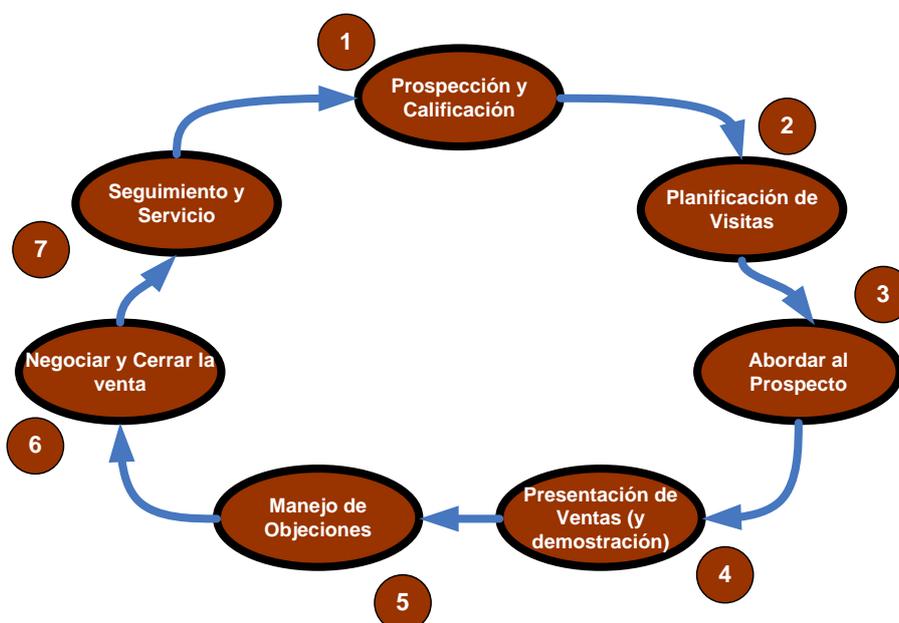


Ilustración 3 - El Proceso de las Ventas Personales

Este enfoque previo al acercamiento posee siete etapas:

1. Preparar al prospecto para la visita de ventas inicial.
2. Convencerlo para la cita por medio de una notificación previa.
3. Recolectar datos, e informarse acerca del prospecto.
4. Hacer una evaluación de sus necesidades.
5. Analizar y preparar las características y beneficios que el producto ofrecerá al prospecto.
6. Seleccionar la mejor estrategia de presentación y demostración.
7. Planear y ensayar dicha presentación.

Existen diferentes estrategias para atacar a un prospecto. Entre ellas se pueden nombrar los siguientes enfoques:

1. Enfoques no relacionados con el producto:
  - a. Por conocimiento mutuo o referencia comercial.
  - b. Presentación de uno mismo.
  - c. Obsequio o muestra.
  - d. Acto “espectacular” para captar la atención y la memoria.
2. Enfoques que despierten el interés del prospecto:
  - a. Beneficio para el cliente.
  - b. Curiosidad.
3. Enfoques dirigidos al cliente:
  - a. Cumplido o elogio.
  - b. Encuesta.
  - c. Pregunta.
4. Enfoques relacionados al producto:
  - a. Producto en sí mismo.
  - b. Demostración.

Luego de abordar al prospecto, se debe estar preparado para el manejo de las objeciones.

Algunas de ellas podrían ser válidas como las siguientes:

- Objeciones al producto.
- Objeciones al precio.
- Objeciones de capital.
- Objeciones a las necesidades.

- Objeciones a la promoción.
- Objeciones a la distribución.
- Objeciones a la fuente.

Otras, ya no tan válidas y más bien de excusas, serían por ejemplo:

- Objeciones latentes
- Objeciones para rehuir
- Objeciones de tiempo
- Objeciones no éticas.

Obviamente, se han estudiados diferentes estrategias para enfrentar a cada tipo de objeciones. Entre ellas, las más importantes son:

- Estrategias de evasión.
- Estrategias de negación.
- Estrategias de compensación.
- Estrategias probatorias.
- Estrategias de cambio de enfoque.

Finalmente, se llega al momento de cerrar la venta. Tenemos aquí también diferentes técnicas, las cuales sólo enumeraremos, ya que no es objeto de profundidad en el presente ensayo. Algunas de ellas son:

- Cierre supuesto.
- Cierre de elección.
- Cierre de historia de éxito.
- Cierre contingente.
- Cierre de compensación o contrapeso.
- Cierre de “boomerang”.
- Cierre de pedido futuro.

Existen otros tipos de cierres directos, tales como:

- Cierre solicitando que se haga el pedido.
- Cierre de la forma del pedido.
- Cierre de trato especial
- Cierre de la gerencia.

### 3.2. El Método “PROSPECT”

Como se ha descrito, existen diferentes técnicas de ventas personales, aunque todas ellas transcurren en mayor o menor medida por los pasos antes mencionados.

Una de ellas es la conocida como metodología “P.R.O.S.P.E.C.T. “por sus siglas en inglés, y en donde cada letra describe un paso en el proceso de ventas.

Lo que se realiza en este caso, es primero definir el perfil del cliente ideal, para luego comenzar el proceso de investigación de las necesidades de dichos prospectos, para luego orientarlos a la mejor solución, detectar sus síntomas y problemas, analizar las consecuencias que esto le acarrea, mostrar los beneficios que el producto o servicio le ofrece, y, finalmente, precipitar los eventos que ayudarán al cierre de la venta. Esto se ilustra a continuación.

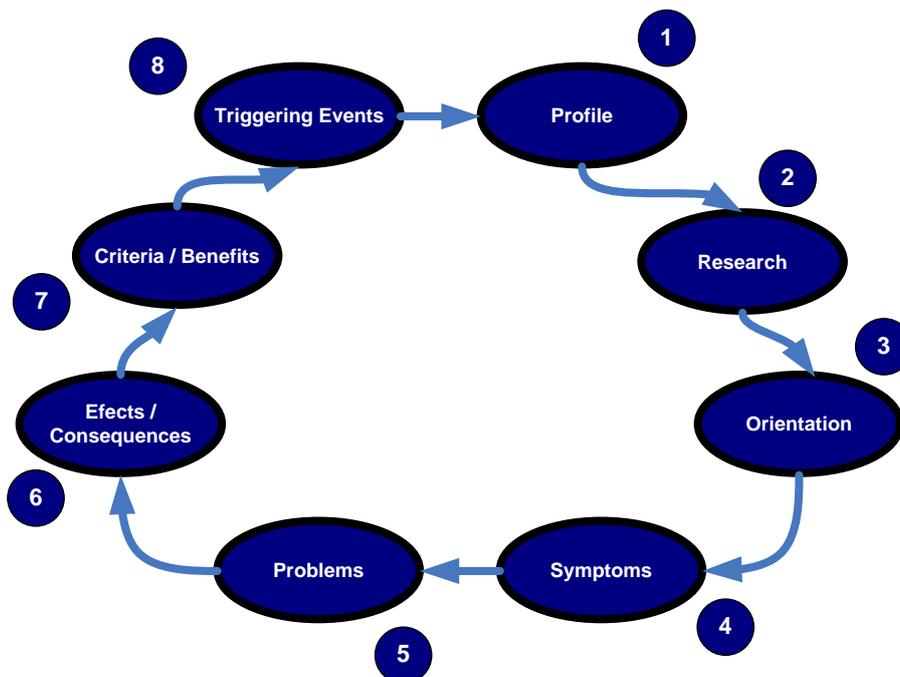


Ilustración 4 - Método PROSPECT de Ventas<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Curso de Ventas “PROSPECT”,

### 3.3. Cinco Modelos de Procesos

Estos cinco diferentes modelos dentro del proceso de venta, estudian la forma en que el vendedor se relaciona y actúa frente al cliente.

#### 1. Modelo Estímulo – Respuesta:

Este modelo se orienta a que la venta es rutinaria, la manera de presentarla es siempre la misma, siguiendo la escuela psicológica del aprendizaje conductista, el cual se basa en la similitud humana ante el mismo estímulo.

#### 2. Modelo de estados mentales – Modelo AIDA

Este modelo continúa orientado al proceso de ventas psicológico y jerárquico. Es muy usado en la publicidad y la comunicación personal también, además de las ventas.

Los pasos que define son:

2.1. **Atención:** si se quiere persuadir o influir sobre alguien, debo primero llamar su atención.

2.2. **Interés:** para que dicha atención sea sostenida en el tiempo, debe crearse interés.

2.3. **Deseo:** el “producto” debe ser lo suficientemente atractivo para el consumidor, de modo que despierte su deseo de compra.

2.4. **Acción:** es el impulso que lleva al prospecto a adquirir el producto.

#### 3. Modelo de la Satisfacción de las necesidades.

Más evolucionado, este modelo se interesa por el concepto de marketing y de orientación al mercado: Lo más importante que debe hacer el vendedor, es satisfacer las necesidades de los consumidores. Todo esto fuerza a cambiar el proceso de ventas de acuerdo a cada consumidor.

#### 4. Modelo de Resolución de Problemas

La filosofía subyacente a este modelo, dice que los productos están en el mercado para resolver los problemas que los clientes tienen. Este modelo se aplica más para la venta de productos y servicios industriales.

Es básicamente el mismo modelo anterior, pero bajo el supuesto de solucionar problemas del cliente.

#### 5. Modelo de Venta Adaptativa de WIERTZ

Este modelo es una adaptación y mejora del primero, y dice que no hay dos clientes iguales, por lo cual hay que adaptarse a cada cliente.

### 3.4. Tipología de los clientes

El vendedor debe, fácilmente, identificar la tipología del cliente que tiene enfrente. Él podrá observar si es del tipo emotivo o controlado, afirmativo o interrogativo.

Es por ello que debe enseñarse al vendedor a clasificar a sus clientes de acuerdo a estas tipologías.

<b>Emotivos</b>	Transmiten sus sentimientos y emociones muy fácilmente. Dice lo que piensa, no oculta sus sentimientos, se sabe lo que siente.
<b>Controlados</b>	Son los NO emotivos.
<b>Afirmativos</b>	Rápidamente se pronuncia a favor o en contra. Se sabe lo que él siente.
<b>Interrogativos</b>	Le devuelve la pregunta al vendedor.

Tabla 2 - Tipología de Clientes

De esta tipología, se desprenden cuatro clases de clientes:

<b>T1:</b>	<b>Emotivo – Afirmativo</b>	Se conoce lo que piensa y lo que siente. Relacionarse personalmente con él es muy fácil.
<b>T2:</b>	<b>Afirmativo – Controlado</b>	Se sabe lo que piensa pero no lo que siente.
<b>T3:</b>	<b>Interrogativo – Controlado</b>	No se sabe lo que piensa ni lo que siente. Relacionarse con él es muy difícil.
<b>T4:</b>	<b>Interrogativo - Afirmativo</b>	No se sabe lo que piensa, pero sí lo que siente.

Tabla 3 - Clases de Clientes

Si bien clasificar a los clientes de esta manera no es algo muy complejo, lo difícil es poder actuar de la manera adecuada para cada caso.

.....

## 4. La etapa de la Estimación de la Demanda y la Planificación de Ventas

### 4.1. Las Ventas y la Planificación Operativa

No cabe duda de que todos los profesionales del sector conocen en mayor o menor medida el proceso de planificación estratégica. Raramente se falla en esta etapa del negocio, sin embargo, es muy habitual que el fracaso se dé en la fase de implementación. ¿A qué se debe? Indudablemente existen varios motivos. Nunca se debe a uno sólo en particular, pero entre los más frecuentes se encuentran:

- Sobre-dimensionamiento de la demanda.
- Exceso de optimismo.
- Carencia de un estudio serio de mercado.
- Fallas en la gestión de los recursos humanos.

Se abordará a continuación algunos de estos puntos y el uso de algunas herramientas de gestión que pueden ser de mucha utilidad para esta etapa de la planificación.

La “American Management Association” (AMA) dice que más del 80% de las empresas en USA utilizan al menos una de las siguientes técnicas:

- Determinación de las características del Mercado.
- Medición del Potencial del Mercado.
- Elaboración de pronósticos a corto y largo plazo.

La elaboración de pronósticos es importante en cualquier tipo de actividad. Sin un pronóstico de ventas en el corto plazo, el gerente no sabrá dónde concentrar sus recursos y esfuerzo, y sin uno de largo plazo, no podrá planificar el tamaño del equipo de ventas, la cantidad de supervisores, y todos los recursos adicionales para dar soporte a dicho equipo de trabajo.

En muchas industrias, se sigue estimando las ventas del año corriente, en base a las ventas del o los años anteriores. Esto, no siempre es correcto, ya que en dicho caso no se están tomando en consideración los factores externos como el crecimiento de la economía, o, el cambio en las preferencias de los consumidores.

De este modo, la elaboración de pronósticos no sólo es importante, sino que también puede ser bastante compleja.

El error por exceso o defecto ocasiona diversos problemas. Se resumen en la siguiente tabla algunos de los más importantes.

Impacto de los pronósticos de ventas erróneos		
Área Funcional	Pronóstico	
	Demasiado Alto	Demasiado Bajo
Producción	Exceso de producción Productos no vendidos	Producción inadecuada para satisfacer la demanda del cliente.
Inventario	Exceso de existencias.	Escasez de existencias
Finanzas	Efectivo inactivo	Escasez de efectivo
Promoción	Gastos desperdiciados	Gastos insuficientes para cubrir el mercado
Distribución	Costosa, insuficiente para vender el exceso de productos	Inadecuada para llegar al mercado
Fijación de Precios	Reducciones para vender el exceso de productos.	Incrementos de precios para distribuir productos escasos
Fuerza de Ventas	Demasiados vendedores, altos costos de ventas	Muy pocos vendedores para cubrir el mercado
Relaciones con el Cliente	Dinero desperdiciado en actividades innecesarias, lo que resulta en utilidades más bajas.	Insatisfactorias, debido a que se agotaron los productos.
Utilidades	Utilidades más bajas por unidad, debido a que los gastos son altos	Utilidades totales más bajas, debido a que no se cubrió el mercado.

Tabla 4 - Impacto de los pronósticos erróneos

Un ejemplo de la utilización de un pronóstico de ventas relacionada a la estructura organizacional, sería el de calcular qué cantidad de personal del área comercial será necesario para el año siguiente. Para el mismo, se utilizará el enfoque de potencial de ventas.

Considérese que una empresa espera ventas por \$500.000- para el período bajo análisis. A partir de estadísticas de la misma empresa, se sabe que un vendedor promedio puede vender \$50.000- anuales. Se conoce además que un 10% de la fuerza de ventas renunciará cada año. La siguiente es una manera simple en que se puede planear la cantidad de vendedores necesarios:

- NV = Número (cantidad) de vendedores.
- VV= Ventas por vendedor (anual)
- RO = Rotación de personal

$$NV = \frac{\text{Potencial de Ventas}}{\text{Ventas por Vendedor}} \times (1 + RO)$$
$$NV = \frac{\$ 500.000}{\frac{\$ 50.000}{V}} \times (1 + 0,1) = 11 V$$

Se ve en el presente ejemplo que para dicho caso serán necesarios 11 vendedores.

### Los Pronósticos de Ventas y la Planificación Operativa

Cada vez más las empresas están comprendiendo la importancia que tiene el pronóstico de ventas dentro de la planificación operativa. Se ha visto en el cuadro anterior los problemas que puede acarrear un mal pronóstico.

Existe un proceso formal de ventas y planificación operativa, un proceso organizado que utiliza los recursos para pronosticar los negocios para los períodos futuros. Dicho proceso ajusta los parámetros de la planificación (compras, mano de obra, capital, entre otros) basados en el pronóstico.

Los siguientes son las fases principales de dicho proceso:

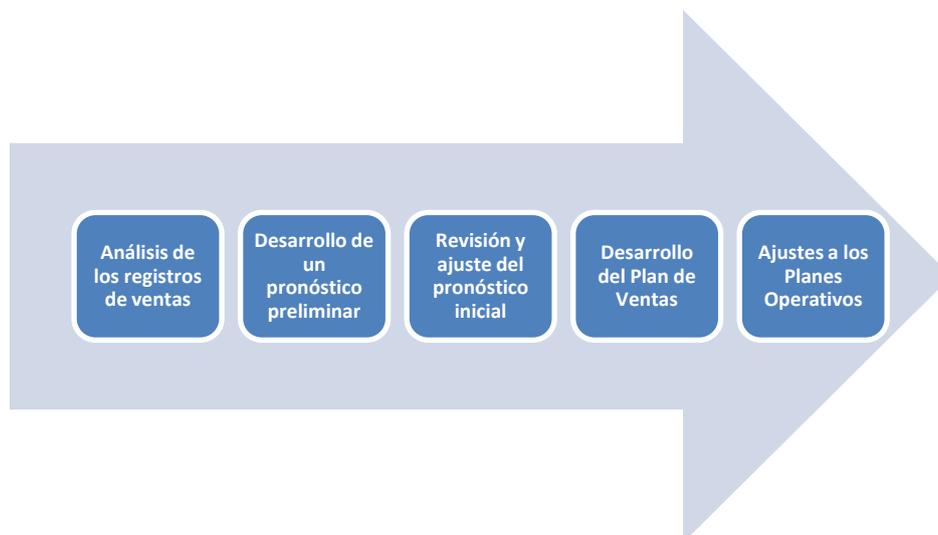


Ilustración 5 - Proceso de Ventas y Planificación Operativa

La fabricación, el marketing, el suministro, el servicio al cliente y las ventas mejorarán con un proceso efectivo de ventas y planificación operativa. Los programas exitosos mejoran los índices de reemplazo de clientes, la retención del cliente y el margen bruto.

Las siguientes son las cinco características de los programas de Ventas y Planificación Operativa:

1. **Personas:** todos los niveles de la administración deben apoyar el proceso de ventas, planificación operativa y los planes que resulten. Cada departamento de la empresa también debe cooperar y respetar dicho proceso.
2. **Proceso:** las reuniones periódicas son una parte importante del desarrollo de un plan operativo exitoso. El proceso también incluye las métricas para el control y corrección de los desvíos.
3. **Tecnología:** la información de marketing, y toda información clave de la actividad, se integran en el “Sistema de Apoyo para la toma de Decisiones”, que automatiza algunas decisiones y generan informes que ayudan a la planificación.
4. **Estrategia:** la estrategia efectiva va más allá de las finanzas y se debe alinear con otros parámetros, tales como el abastecimiento y los inventarios con la demanda.
5. **Desempeño:** Las empresas no pueden saber cómo están, salvo que evalúan su desempeño. Para dirigir y controlar hay que medir; para medir se debe cuantificar, tener métricas para referenciar el desempeño.

Este proceso de ventas y planificación operativa, se puede extender más allá de los límites de la empresa, debido a que la tarea de integrar los sistemas de datos y procesos de planificación a menudo necesita incluir los proveedores y clientes.

#### 4.2. Estimación de la Demanda del Consumidor<sup>8</sup>

Los gerentes de ventas estiman el potencial de mercado de los consumidores con base a datos económicos. Utilizan una combinación ponderada de población, ingresos y ventas minoristas, expresada como un porcentaje del potencial del mercado total, para identificar la capacidad de compra de un mercado determinado.

Existen, básicamente, dos enfoques para la estimación de la demanda y pronósticos de ventas:

- Enfoque de desglose o “Top Down”

---

<sup>8</sup> Hair Anderson, Administración de Ventas, Cengage Learning, pag.125

➤ Enfoque de acumulación o “Botton to the Top”.

El primero, enfoque de desglose, se inicia con un pronóstico de las condiciones económicas generales, tales como el PBI<sup>9</sup>, IPC<sup>10</sup>, tasas de interés, niveles de desempleo y gastos del gobierno federal. El pronóstico de la industria, la empresa y los productos, son los que siguen a continuación.

Los siguientes son los pasos:

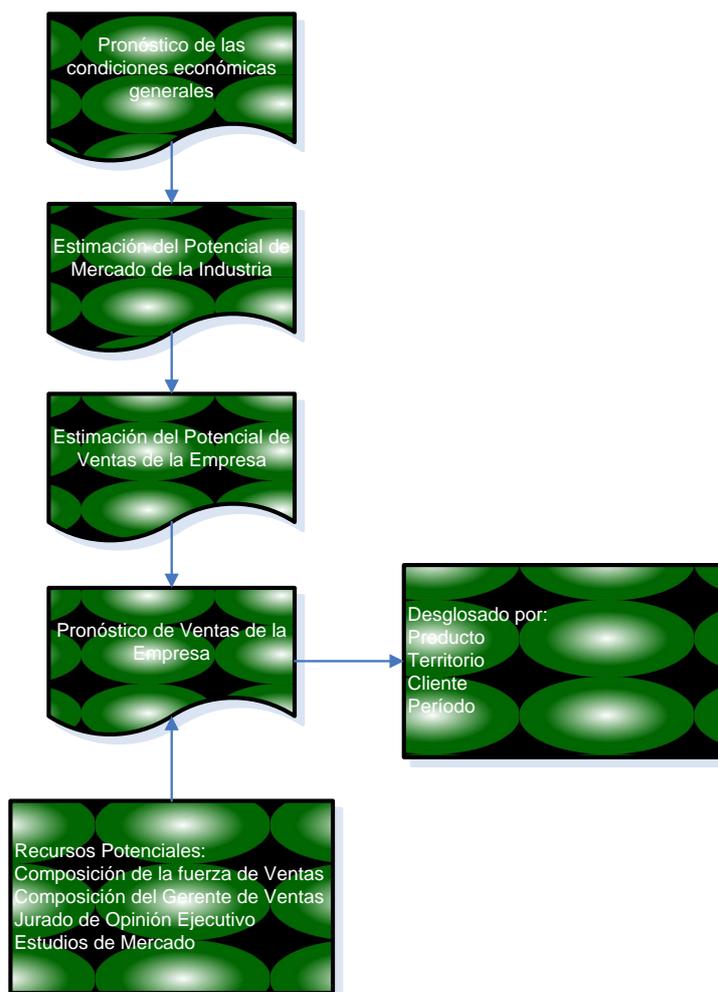


Ilustración 6 - Modelo de Elaboración de Pronósticos de Ventas

El segundo enfoque, el de acumulación, se basa en una investigación primaria, esto significa que se sustenta en datos obtenidos exclusivamente para este pronóstico, un pronóstico específico para una empresa en particular. Se realizan encuestas a la misma fuerza de ventas, a clientes, a proveedores, y con toda esa información se compone la estimación de ventas de la empresa para el período bajo estudio.

<sup>9</sup> Producto Bruto Interno

<sup>10</sup> Índice de Precios al Consumidor

En resumen, en este caso se va desde “abajo” hacia “arriba”, o sea, se totaliza.  
Se verán ahora algunos conceptos interesantes para un pronóstico de la demanda.

## Dimensiones de la Demanda

Para dimensionar la demanda, se debe tener en cuenta diferentes parámetros, a saber:

- Producto (Industria, empresa, línea de producto).
- Ubicación Geográfica (Mundial, regional, nacional).
- Período (Actual, Corto, largo plazo).
- Cliente (Consumidores, Negocios, Gobierno)

## Demanda de Mercado:

Se define como “Potencial de mercado” al valor máximo, al límite al cual se aproximan la demanda de mercado cuando el esfuerzo de Marketing de la industria se acerca al infinito.

Se puede representar gráficamente del siguiente modo:



Ilustración 7 - Demanda en función del Esfuerzo de Marketing

## Demanda de Mercado de un Producto:

La demanda de mercado de un producto, es el volumen total que compraría un determinado grupo de clientes en un determinado período y área geográfica.

## **Demanda de la Empresa:**

Se entiende por demanda de una empresa, a la participación de la compañía en la demanda de mercado.

Se llama también Función de demanda de la empresa o Función de respuesta de ventas.

$$F_{\text{(rta.ventas)}} = f_{\text{(esfuerzo de Marketing de la empresa)}}$$

## **Potencial de Ventas de la empresa**

El Potencial de Ventas de una empresa, es el límite al que se aproximan la demanda de la empresa a medida que el esfuerzo de Marketing de la empresa aumenta en relación con el de la competencia.

## **Pronósticos de Ventas de la Empresa**

El Pronóstico de Ventas de una empresa, es el nivel esperado de las ventas de la empresa basado en un determinado plan de Marketing y entorno supuesto.

## **Cuota de Ventas**

Se entiende por “Cuota de Ventas” a los objetivos de ventas de la empresa discriminados por Producto, por División y / o por vendedor.

## **Presupuesto de Ventas**

El Presupuesto de Ventas es un estimado razonable del volumen esperado de ventas. Un presupuesto de ventas, es menor que el pronóstico de la empresa, debido al margen de seguridad que se toma.

## **Estimación de la Demanda**

En el caso de tener que pronosticar la demanda, debemos tener en cuenta algunas pautas útiles:

- Definir el propósito del pronóstico.
- Definir los Productos y sus Segmentos.
- Preparar un Pronóstico Inicial.
- Realizar el pronóstico con los objetivos y capacidades de la empresa.
- Revisar tendencias.

### 4.3. Técnicas para Pronósticos de la demanda

Numerosas empresas utilizan varios métodos para comparar las proyecciones de ventas antes de decidirse por un pronóstico de ventas en particular, es decir, en general no se utiliza sólo una técnica.

Las técnicas no cuantitativas, o sea las cualitativas, a menudo se las conocen como pronósticos subjetivos, debido a que se basan en opiniones de personas concedoras, y no surgen de un análisis.

Los resultados varían desde muy buenos a deficientes, y van en relación a la complejidad y costos de inversión para dicha tarea de pronosticar.

Algunas de las técnicas más utilizadas para el pronóstico de la demanda son las siguientes:

#### I – Métodos Cualitativos

- Métodos de juicio.
  - a. Opinión ejecutiva
  - b. Encuestas de compradores y / o consumidores
  - c. Estimativa de la fuerza de ventas / distribuidor.
- Métodos de conteo
  - a. Encuestas de intenciones de compra
  - b. Mercado de prueba

#### II – Métodos de Series de Tiempo

Son aquellos que extrapolan hacia el futuro los datos históricos de las ventas.

Se desarrolla por medios visuales o por técnicas estadísticas.

- Promedio.
- Promedio Móvil.

- Suavización exponencial.
- Descomposición de series de tiempo.

### **III – Métodos Causales / de asociación**

Son los más complejos pero atractivos a la vez.

Son básicamente dos: Indicadores dominantes y métodos de correlación y regresión.

- Indicadores Dominantes.  
Los métodos causales dominantes son aquellos que relacionan los datos históricos de ventas con las fuerzas económicas.

Su atracción se debe a que pueden predecir los puntos de inflexión en forma más exacta, y explica mejor las variaciones. Existe también una mejor comprensión de dichas relaciones causales.

- Métodos de regresión y correlación.
  - Regresión Simple
  - Regresión Múltiple

La búsqueda de la asociación entre variables, es frecuentemente uno de los propósitos de las investigaciones empíricas.

La posible existencia de estas relaciones entre variables orienta el análisis, conclusiones y evidencias de los hallazgos de la investigación.

Se verá en detalle esta metodología en el apartado siguiente.

### **IV – Modelos Econométricos:**

Los modelos econométricos se basan en una serie de ecuaciones de regresión. El número de ecuaciones puede variar de 1 a 1000 o más. Estos modelos se han desarrollado para investigar las condiciones económicas en un país por industria, y su objetivo es capturar, en forma de ecuaciones, las complejas interrelaciones entre los factores que afectan, ya sea a la economía total, o a las ventas de la industria de la empresa.

### **V – Modelos de insumos-resultados:**

Los modelos de insumos-resultados, son sistemas complejos que muestran la cantidad de recursos requeridos por cada industria para un resultado específico de otra industria. El

desarrollo de este tipo de modelo es costoso y tedioso, pero en general proporciona buenos pronósticos intermedios y de largo alcance.

## Pronósticos de Ventas

Los gerentes de ventas deben decidir qué nivel de ventas obtendrán con un presupuesto determinado, o que nivel de gastos necesitarán para llegar a las ventas pronosticadas.

Un presupuesto de ventas es un plan financiero de ventas que delinea la forma de asignar los recursos y las actividades de ventas con el fin de cumplir con su pronóstico. Los pronósticos y los presupuestos de ventas son herramientas de planeación interdependientes que requieren una estrecha coordinación con otras actividades de marketing.

Deben comenzarse por la estimación de las ventas, y desde allí se arma el resto del presupuesto.

Para la misma, se pueden aplicar algunas de las metodologías antes explicadas, ya sea las Cualitativas, Cuantitativas, por Desglose o Acumulación.

Se comienza en este caso analizando el mercado total, hasta llegar al mercado servido.

El interés del consumidor no es suficiente para definir el mercado. Los consumidores potenciales deben tener un poder de compra suficiente para obtener el producto. Cuanto más alto es el precio del producto, obviamente el número de personas que puedan obtenerlo es menor, o sea el segmento de mercado al cual está dirigido el producto es más exclusivo.

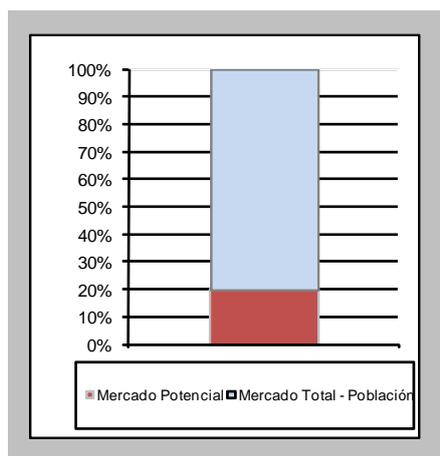


Ilustración 8 - Mercado total

Es por ello que cuando hablamos de mercado, debemos diferenciar el potencial, el disponible y el servido, entre otros.

Puede verse en la figura 12 el Mercado Total y el Mercado Potencial. Se ve que sólo el 20% de la población total estaría interesado en el producto. Ese es el denominado Mercado Potencial.

A su vez, no todo el mercado potencial será el disponible, ni tampoco el calificado.

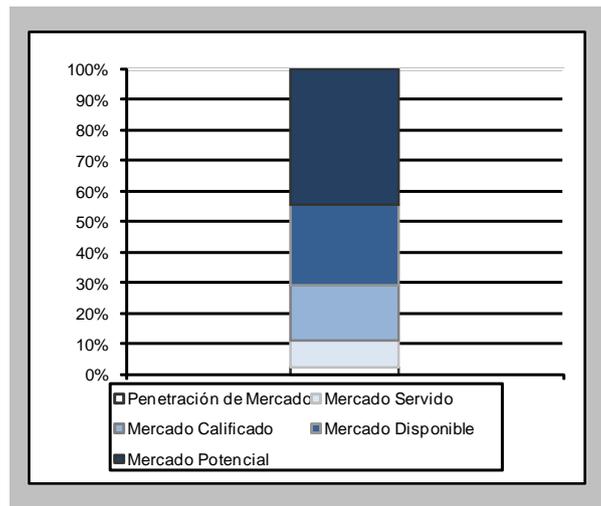


Ilustración 9 - Mercado Potencial

En la figura se encuentra el detalle del mercado potencial, el mercado disponible, que corresponde a todos aquellos que están interesados, tienen recursos disponibles y pueden acceder al mismo, mientras que el disponible calificado es aquel conjunto de consumidores que, además de estar interesados y contar con los recursos económicos para adquirir el producto, cumplen con, por ejemplo, requisitos legales para adquirirlo.

Dentro de este mercado calificado, definimos un segmento o nicho en el cual enfocaremos el esfuerzo de nuestra empresa, ese es el mercado Meta o mercado objetivo.

Representamos de otra manera y en la figura siguiente lo antes expuesto.

	Interesados	Cuentan con los Recursos para adquirirlo	Cumplen requisitos legales para adquirir el producto	Mercado Meta de la empresa
Mercado Potencial	██████████			
Mercado Disponible	██████████	██████████		
Mercado Calificado	██████████	██████████	██████████	
Mercado Servido	██████████	██████████	██████████	██████████

Ilustración 10 - Mercado meta

### Participación o Cuota de Mercado

Por último, no todos los consumidores de nuestro mercado meta comprarán nuestros productos. Se logrará que sólo algunos de ellos lo hagan. Esto es llamado Participación de Mercado o "Market Share".

Se denomina participación o cuota de mercado (MS por Market Share en inglés), a la porción que una empresa posee de su mercado meta.

Por ejemplo, supongamos que la empresa A, tenga ventas anuales de 2 millones de pesos, en un mercado que demanda anualmente 10 millones. Tendremos entonces:

Mercado Total =	10.000.000
Ventas A =	2.000.000
$Ms_A =$	$\frac{2.000.000}{10.000.000}$
$Ms_A =$	0,20

La Cuota de mercado o MS será de 0.2 ó 20%.

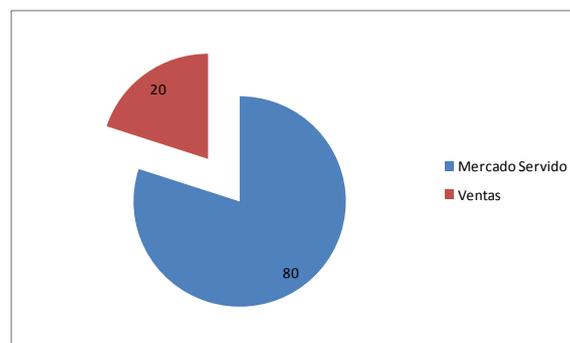


Ilustración 11 - Participación de Mercado

## Pronóstico de Ventas Objetivos

A diferencia de los métodos subjetivos, se tienen estos, los objetivos o cuantitativos, los cuales se basan en manipulaciones de datos históricos, tal como se ha visto en el apartado anterior.

### Ajustes por temporada

Antes de profundizar en las técnicas de pronóstico basadas en datos, es necesario comprender cómo es que los factores de temporada afectan los pronósticos para el futuro.

Los pronósticos de ventas a menudo se preparan mensual o trimestralmente, y los factores de temporada con frecuencia son responsables de muchos de los cambios en el volumen a corto plazo.

Así, lo que pueda parecer un pronóstico bueno, puede resultar malo debido a la falta de consideración de los factores de temporada.

Cuando se utilizan cifras de ventas históricas para el pronóstico, la exactitud de las predicciones a menudo puede mejorarse al hacer ajustes que eliminen dichos efectos de temporada.

El primer paso para ajustar por temporada a una serie temporal, es recabar cifras de ventas pasadas por un período de varios años. Luego se promedian a lo largo de los años las ventas mensuales o trimestrales, para obtener, de ese modo, el denominado Índice por Temporada.

Como se ve en la tabla siguiente, se promedian las ventas de los trimestres de cuatro años para obtener un promedio general trimestral.

Existen en este ejemplo 16 trimestres, y el promedio de ventas de esos trimestres es de \$ 79,78.

A su vez, se calcula el promedio de cada trimestre a lo largo de los años de la muestra. Se obtiene, por ejemplo, que el promedio de esos 4 años de los trimestres<sup>1</sup> es de \$58,5 que al dividirlo (ajustarlo) por 79,38 arroja un índice de ajuste por temporada para los trimestres 1 de 0,74

Trimestre	Año				Promedio trimestral de 4 años	Índice por Temporada
	1	2	3	4		
1	49	57	55	73	58,5	0,74
2	77	98	85	100	90,0	1,13
3	90	89	92	98	92,3	1,16
4	79	62	88	78	76,8	0,97
Totales Anuales	295	306	320	349		
Cantidad de Trimestres	16					
Suma 4 años	1270					
Promedio general trimestral	79,38					

Tabla 5 - Cálculo del Índice de Temporada

Una vez realizado ello, las ventas reales se multiplican por el índice de ajuste por temporada correspondiente, obteniendo una tabla de ventas con valores normalizados (no estacionalizados) tal como se observa en la tabla siguiente.

Trimestre	Año			
	1	2	3	4
1	66	77	75	99
2	68	86	75	88
3	77	77	79	84
4	82	64	91	81

Tabla 6 - Valores des-estacionalizados

Dos aspectos a recordar:

- ✓ Los ajustes por temporada se usan ampliamente en los negocios
- ✓ Los ajustes por temporada reducen los errores de pronóstico.

## Enfoque Ingenuo

Todos los pronósticos de series temporales se basan en datos del pasado para proporcionar una base para hacer proyecciones acerca del futuro.

El pronóstico ingenuo es la técnica de pronóstico más sencilla y se usa a menudo como un estándar de comparación con otros procedimientos.

El *Pronóstico Ingenuo* presupone que nada va a cambiar durante el siguiente período, y que la mejor estimación para el futuro es el actual nivel de ventas.

Se ilustra a continuación el ejemplo correspondiente.

Trimestre	Ventas Reales Históricas	Pronóstico Ingenuo	Error
	Año 1	Año 2	
T1	49		
T2	77	49	-36,4%
T3	90	77	-14,4%
T4	79	90	13,9%

Tabla 7 - Pronóstico Ingenuo

La manera de calcular el error de cada período es como sigue a continuación:

$$\text{Error de Porcentaje del Pronóstico} = \frac{\text{Pronóstico} - \text{Real}}{\text{Real}}$$

Por otra parte, un pronóstico ingenuo ajustado por temporada comienza con cifras de ventas sin tomar en cuenta la misma.

Si se llevara a cabo el mismo procedimiento pero con el previo ajuste de temporada, se obtendrían los siguientes resultados:

Trimestre	Ventas Reales Históricas Ajustadas	Pronóstico Ingenuo	Índice de Ajuste por temporada	Pronóstico Ingenuo Ajustado	Ventas Reales Históricas	Error
	Año 1	Año 2				
T1	66				49	
T2	68	66	1,13	75	77	-2,8%
T3	77	68	1,16	79	90	-12,2%
T4	82	77	0,97	74	79	-5,8%

Tabla 8 - Pronóstico Ingenuo Ajustado por Temporada

Este ejemplo muestra que el pronóstico ingenuo ajustado por temporada, es mucho más exacto que el no ajustado. Por ejemplo, para el primer trimestre, ahora el error es del -2,8% en lugar de -36,4%

## Error medio del porcentaje absoluto: MAPE

Cuando se quiera comparar la exactitud del pronóstico a través de diversos períodos de tiempo, se puede usar la fórmula del MAPE.

Este es un medio común para medir la exactitud.

Esta técnica busca el error promedio sin considera si los mismos son positivos o negativos, o sea, contabiliza los valores absolutos.

La fórmula para calcularlo es la siguiente:

$$\text{MAPE} = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{\text{Pronóstico} - \text{Real}}{\text{Real}}}{n}$$

donde “n” es el número de pronóstico que se realizarán.

Para el ejemplo anterior el MAPE sería entonces:

$$\text{MAPE} = \frac{\sum \left| \frac{75 - 77}{77} \right| + \left| \frac{79 - 90}{90} \right| + \left| \frac{74 - 79}{79} \right|}{n}$$

$$\text{MAPE} = 21\%$$

Obsérvese que la operación se realiza con el módulo, o sea, sin considerar los signos (“+” ó “-”)

## Proyecciones de tendencia

El uso de tendencias para proyectar ventas es un técnica común entre las firmas de negocios. Con este método, el analista estima la tendencia a parte de datos históricos y suma este valor a las ventas actuales para obtener de ese modo el valor pronosticado.

Supóngase tener una serie de ventas históricas, las cuales se identifican como períodos temporales 1, 2 y 3, y se desea proyectar las ventas para otros tres períodos (4, 5 y 6) por medio de diferentes tipos de pronósticos, tal como se plantea en la siguiente tabla:

Tipos de Pronósticos	Períodos temporales					
	Histórico			Proyectado		
	1	2	3	4	5	6
Ventas Reales	\$ 5	\$ 10	\$ 20			

Se verá a continuación que, de acuerdo al tipo de pronóstico que se realice, los resultados arrojados serán bastante diferentes.

Se comienza estimando los períodos siguientes a través del cálculo del “Pronóstico Ingenuo”. Para ello, lo que simplemente se realiza, es tomar las ventas del período actual y colocarlas como ventas del período siguiente.

Para el caso del “Pronóstico de Tendencia, lo que se hace es tomar el crecimiento absoluto de los dos últimos períodos conocidos, y ello sumarlo al último, obteniendo de esta forma el valor pronosticado del período siguiente.

Por ejemplo en este caso, la variación entre el período 2 y 3 fue de +10. De esta manera, a los \$20 del período 3, se le suman esos \$10, obteniendo como resultado \$30. Se le suman a cada período esos \$10, obteniendo los resultados \$40, \$50.

En el caso del “Pronóstico por Tasa Porcentual de crecimiento, el mecanismo es análogo, sólo que en este caso lo que se toma es el incremento porcentual en lugar de absoluto. De esta manera, en este ejemplo se ve que el incremento de los dos últimos períodos había sido del 100%, aplicando este mismo porcentaje a cada uno de los períodos subsecuentes.

Por último, y entre las metodologías más simples, se encuentra el promedio móvil. Esto es tomar el promedio de “n” períodos anteriores para proyectar el siguiente, repitiendo este procedimiento para cada período en cuestión.

En el presente ejemplo, se consideró un promedio móvil de dos períodos, o sea, que se van tomando los dos anteriores para proyectar el siguiente.

Todo lo mencionado hasta aquí, es lo que se observa en la siguiente tabla.

Tipos de Pronósticos	Períodos temporales					
	Histórico			Proyectado		
	1	2	3	4	5	6
<b>Ventas Reales</b>	\$ 5	\$ 10	\$ 20			
Pronóstico Ingenuo				\$ 20,0	\$ 20,0	\$ 20,0
Pronóstico de tendencia Incremento Absoluto			\$ 10	\$ 30,0	\$ 40,0	\$ 50,0
Pronóstico de Porcentaje de la Tasa de Cambio Incremento Relativo			100,0%	\$ 40,0	\$ 80,0	\$ 160,0
Promedio Móvil (2 periodos)				\$ 15,0	\$ 17,5	\$ 16,3

Tabla 9 - Técnicas de Pronósticos de Ventas

Graficando los resultados de la tabla anterior, se observan las diferentes tendencias de ventas acordes al tipo de técnica considerada.

Nótese que los distintos resultados, varían notablemente de acuerdo al tipo de técnica utilizada.

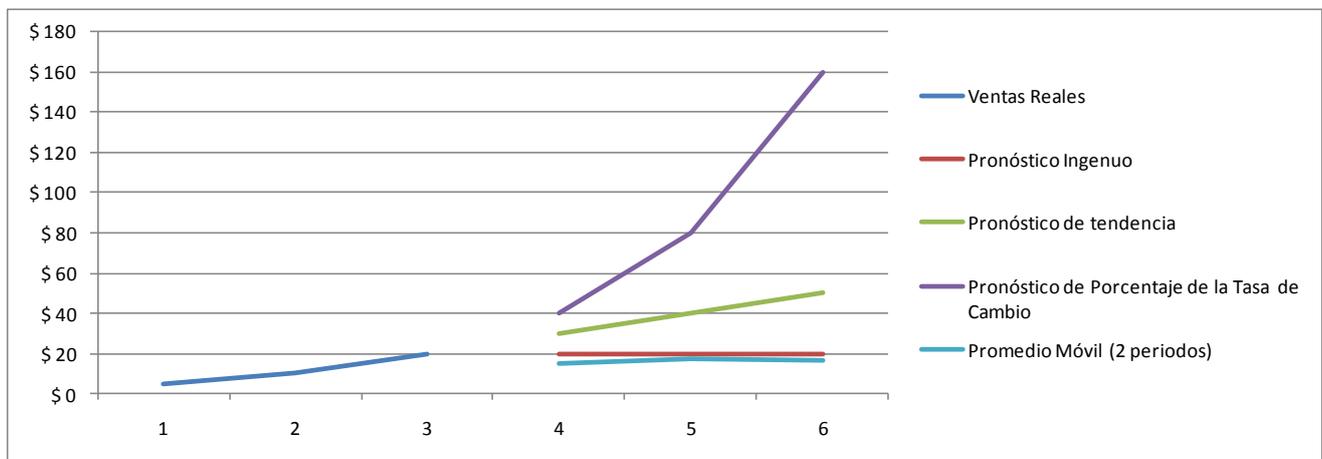


Ilustración 12 - Gráfico de Análisis de tendencias

Escapa al presente estudio, pero cabe destacar que un análisis de tendencias por promedio móvil y ajustes de temporada puede ser bastante exacto.

### Casos particulares para Demandas Cíclicas

Para los casos de demandas no sólo estacionales (como verano e invierno) sino que cíclicas (por ejemplo la moda que puede repetirse luego de años), se ha popularizado el ajuste Cíclico.

Esto, simplemente implica que, no sólo debe realizarse un ajuste por temporada, sino por ciclos de demanda también.

Lo único que debe realizarse, es agregar un factor más de corrección, denominado ajuste cíclico.

En resumen, la nueva fórmula de ajuste quedaría como a continuación:

$$P_t = V_{t-1} \cdot I_t \cdot T_t \cdot C_t$$

donde:

P: Pronóstico de ventas para el período t.

V: Ventas del período anterior

I: Índice de factor de tendencia

T: factor de Temporada

C: factor Cíclico

## Suavización exponencial

Una característica importante de la suavización o igualación exponencial, es su habilidad para recalcar datos recientes y descontar sistemáticamente la información antigua.

Se lo calcula de la siguiente manera:

$$P_{t+1} = c \cdot V_t + (c - 1) \cdot V_{t-1}$$

Esto implica que el pronóstico de cada período subsiguiente, se calcula como la suma ponderada de los dos (o más) períodos anteriores.

El factor de ponderación, el cual le da el peso correspondiente a cada período es el que se representa en la fórmula con la letra “c”.

Tomando el ejemplo anterior, y con un factor de ponderación  $c=0,7$  se obtiene lo siguiente:

Tipos de Pronósticos	Períodos temporales					
	Histórico			Proyectado		
	1	2	3	4	5	6
Ventas Reales	\$ 5	\$ 10	\$ 20			
Ventas Pronosticadas				\$ 17,0	\$ 17,9	\$ 17,6

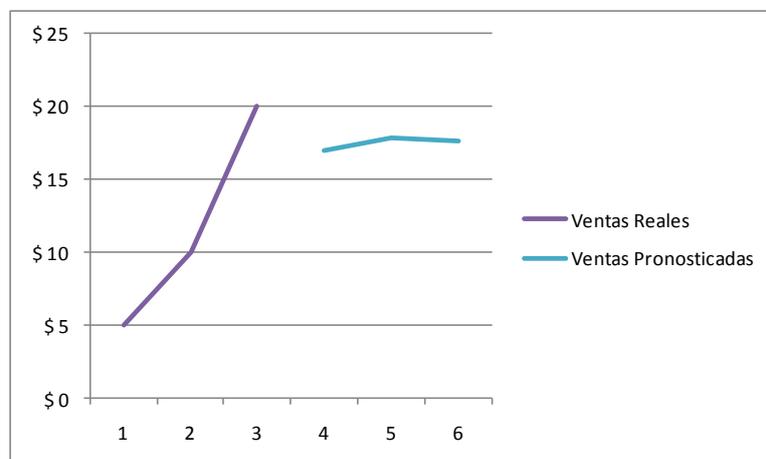


Ilustración 13 - Suavización exponencial

## Regresión lineal

En la regresión lineal simple, la relación entre ventas (y) y alguna variable independiente (x) puede representarse por medio de una línea recta. La ecuación de esta recta es:

$$y = a + b \cdot x$$

Donde  $a$  es la intersección y  $b$  muestra el impacto de la variable independiente.

El paso clave para obtener ecuaciones de regresión lineal, es encontrar valores para los coeficientes  $a$  y  $b$ , que den la línea que mejor represente a los datos.

Una forma de determinar esos coeficientes es trazar los datos sobre una gráfica y hacer un estimado “a pulso” de la línea que represente la relación entre ambas variables.

Aunque este método sería satisfactorio, la manera correcta de realizarlo es a través del cálculo de los cuadrados mínimos.

Para explicar este proceso, lo haremos por medio un caso simple.

Supongamos analizar las calificaciones de un grupo de estudiantes. Ellos han cursado dos materias, Marketing Estratégico y Dirección General, y se cree que existe alguna relación entre las calificaciones de ambas materias. Para ello representamos en el gráfico, las notas de cada estudiante para cada una de esas dos materias, tal lo que se muestra en la figura.

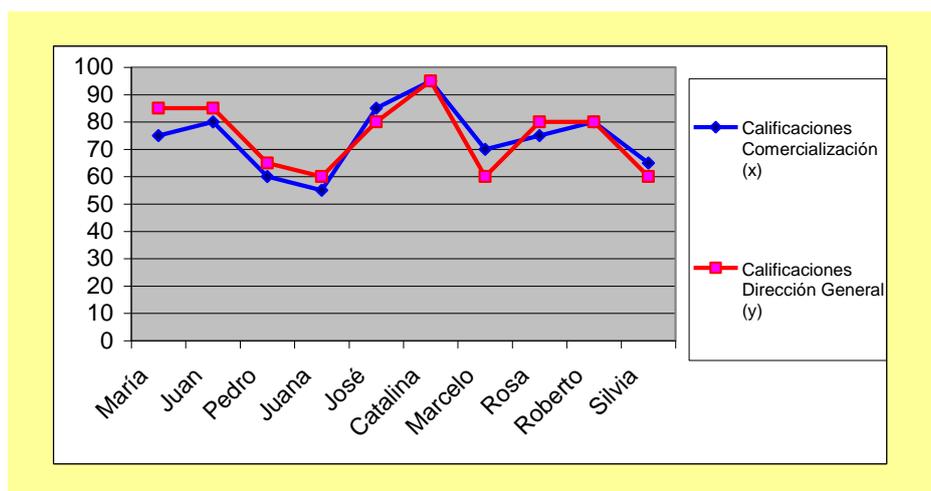


Ilustración 14 - Ejemplo de Análisis de dispersión

Si graficamos ahora ambas notas (Dirección y Marketing) para cada alumno en un par de ejes cartesianos, obtenemos un diagrama como el que se muestra en la figura anterior.

Se denomina a dicha ilustración: Análisis de dispersión.

No es objeto de este estudio, pero mediante la estadística aplicada se puede obtener una recta que es la que mejor represente (dentro de un margen de error aceptable) la relación entre ambas calificaciones para cada estudiante, tal como se ve en la siguiente figura.

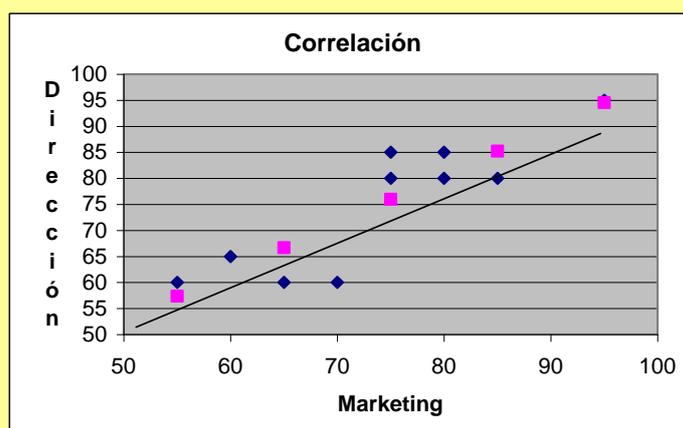


Ilustración 15 - Ejemplo de Correlación entre variables

De este modo, y mediante un análisis llamado de regresión, se pueden prever, por ejemplo, las calificaciones de Dirección General de 3er año en base a las obtenidas en Marketing Estratégico en el año anterior, tal lo representado en la figura anterior

En resumen, de este mismo modo se podría relacionar la variable ventas, a, por ejemplo, cantidad de vendedores, inversión en marketing, actividad del mercado meta, entre otros.

### Puntos de cambio. Métodos Dominantes

Los métodos de pronóstico numérico que se han mencionado hacen proyecciones a partir de datos históricos y casi todos ellos hacen una labor deficiente para pronosticar puntos de cambio en una serie temporal.

La tasa del porcentaje de cambio, la tasa unitaria de cambio y la regresión de dos variables, son predictores notoriamente malos de series que cambian de dirección.

Los pronósticos ingenuos, de promedio móvil, y de igualación exponencial son un tanto mejor ya que tienden a retrasarse y entonces se adaptan a la nueva información.

Si la identificación de los puntos de cambio es importante para el gerente de ventas, entonces el empleo de procedimientos subjetivos será con frecuencia el mejor enfoque. Estos métodos pueden recoger indicios ambientales que señalan puntos de cambio que los métodos numéricos frecuentemente no detectan.

A veces, se pueden incluir indicadores principales en ecuaciones de regresión múltiple para pronosticar con exactitud los puntos de cambio.

#### 4.4. La elaboración del presupuesto.

Una vez definidas la metas a alcanzar, y establecido el presupuesto necesario para ellos, se debe volcar todo en una tabla, la cual será la proyección de los estados de pérdidas y ganancias.

Existen diferentes modelos de acuerdo a la modalidad de la empresa, y debido a que son informes gerenciales y no contables es que se permiten estas adecuaciones a las necesidades de cada gerente.

Lo importante en todo caso, es poder evaluar los márgenes brutos y las contribuciones marginales de cada ejercicio, detallando también el nivel de gastos tanto directos como indirectos, fijos como variables.

Se ilustra a continuación un informe gerencial sobre los estados de pérdidas y ganancias proyectados. Este tipo de informe, es de los más habitualmente encontrados en la argentina.

<u>Income Statement</u>	<b>TOTAL</b> (usd000) 2011 Forecast
Sales Revenue	100.000
Cost of Good Sold Expense	70.000
<b>GROSS MARGIN</b>	<b>30.000</b>
Comissions	1.000
Variable Operating Expenses. Sale-volumen Driven, Sales-revenue Driven	1.000
<b>CONTRIBUTION MARGIN</b>	<b>28.000</b>
Personel Training Cost	1.000
Marketing	1.000
Professional, Legal	1.000
Telephones, Internet	1.000
Rep. & Travel expenses	1.000
Office Expenses	1.000
Bad Debt Expense	1.000
<b>FIX OPERATING EXPENSES</b>	<b>7.000</b>
Salaries	10.000
Employees Taxes and Benefits	1.000
Other employee benefits	1.000
Contracted Labor	1.000
<b>TOTAL PERSONEL COST</b>	<b>13.000</b>
<b>TOTAL OPERATING EXPENSES</b>	<b>20.000</b>
<b>OPERATING PROFIT</b>	<b>8.000</b>
Sales Taxes: IVA	1.000
Sales Taxes: IB	1.000
Sales Taxes: Otros Impuestos	1.000
Bank & Financial Expenses, Interest & Taxes	1.000
Non Operating (Income)/expense	1.000
<b>EARNINGS BEFORE INCOME TAX</b>	<b>3.000</b>

Ilustración 16 – Pérdidas y Ganancias

Si bien aquí se ilustra el total de un período con el fin de simplificar la tabla, es de destacar que en general se lo encontrarán mes a mes, o trimestre por trimestre, con columnas de valores proyectados y reales, para poder luego hacer un rápido análisis de las desviaciones.

Siempre que se realice un presupuesto anual, se deben seguir los siguientes pasos:

1. Revisar y analizar la situación.
2. Comunicar las metas y objetivos de ventas.
3. Tener identificados las oportunidades e inconvenientes del mercado.
4. Desarrollar una asignación preliminar de los recursos.
5. Preparar una presentación de presupuesto.

6. Implementar el presupuesto.
7. Realizar un control (retroalimentación) periódico.

En resumen, dentro de la administración de ventas, una de las tareas clave es la de poder prever los resultados, tanto totales como de cada vendedor.

La consolidación de las ventas proyectadas, y sus costos asociados, son los que se resumen en una tabla como la ilustrada anteriormente.

.....

## 5. Planeación y organización de la Fuerza de Ventas.

### Introducción

La planificación crea el marco de referencia esencial para el resto de la toma de decisiones.

Las decisiones de más alto nivel son las estratégicas, y luego, y en base a aquellas, es que se toman las decisiones organizacionales.

Aunque no sea siempre así en la práctica, no debe nunca olvidarse que las decisiones organizacionales siguen a las estratégicas, y no lo contrario. Una vez decidida las directrices generales y estrategias asociadas, es que se estructura la mejor organización para poner en práctica dicho plan.

El Director de ventas debe fijar las metas, de acuerdo al plan estratégico de la organización, para luego definir las estrategias de crecimiento, las genéricas, competitivas, y con posterioridad a un minucioso análisis de entorno, fijar el posicionamiento en el mercado meta.

Aquí es donde se definen las estructuras organizacionales, las cuales se estudiarán a continuación.

Todo lo anterior debe luego ponerse en práctica, implementarse, controlando permanentemente los desvíos respecto de lo planificado, para luego tomar las correcciones necesarias.

### El diseño de la estructura de una organización<sup>11</sup>.

El proceso del diseño de la estructura de una organización puede ser explícito o implícito, puede ser de una sola vez o secuencial, y lo puede realizar un solo gerente o un equipo de gerentes.

No importa como surjan las decisiones reales, el orden de estas siempre será igual. La primera decisión se centra en los puestos individuales; las siguientes dos, en los departamentos o grupos de puestos; la cuarta decisión toma en cuenta la delegación de autoridad a través de toda la estructura. En consecuencia, las estructuras de las organizaciones varían según las decisiones que tomen los gerentes. Si definimos cada una de las cuatro decisiones de diseño como si fuera un continuo de posibles elecciones, el lugar exacto donde se encuentre una organización sobre el continuo tiene implicaciones tanto para su desempeño como para el comportamiento de individuos y grupos.

---

<sup>11</sup> Administración Estratégica, ed. Unilibros, 2008, Sergio Salimbeni

## **La división del trabajo.**

La división del trabajo es el proceso de separar en puestos relativamente especializados para lograr las ventajas de la especialización.

La división del trabajo en las organizaciones puede hacerse de tres maneras:

1. se puede dividir el trabajo en distintas especialidades personales; así, se piensa en los contables, los ingenieros, los científicos, los médicos y la variedad de especialidades que existen en las organizaciones y en la vida cotidiana.
2. El trabajo se puede dividir en distintas actividades que necesite la secuencia natural del trabajo que realice la organización; por ejemplo, las plantas manufactureras suelen dividir el trabajo en fabricación, ensamble y terminados, y los individuos son asignados a trabajar en alguna de estas tres actividades, este método de división de labores se denomina especialización horizontal.
3. Finalmente, el trabajo se puede dividir en el plano vertical de una organización, ya que todas las organizaciones cuentan con una jerarquía de autoridad que va del gerente del nivel más bajo al gerente del nivel más alto.

Determinar qué debe realizar cada puesto de la organización es una decisión clave de la gerencia. Los gerentes pueden alterar la manera en que se estructura una organización al cambiar el grado de especialización de los puestos.

## **Bases de Departamentalización.**

La departamentalización es el proceso por medio del cual se divide estructuralmente la organización al combinar los puestos en departamentos según alguna característica compartida o alguna base. La consideración gerencial crucial al crear departamentos es determinar la base para la agrupación de puestos, sobre todo de los departamentos que informan a la alta gerencia. En toda la organización se utilizan numerosas bases, pero la que se utilice en los niveles más altos determina las dimensiones críticas de la organización.

## **Departamentalización funcional.**

Cada organización debe centrarse en ciertas actividades para poder realizar su trabajo; estas actividades necesarias son las funciones de la organización, y los gerentes pueden combinar los puestos de acuerdo con dichas funciones.

Las funciones necesarias de una empresa manufacturera incluyen Producción, Marketing, Finanzas, Contabilidad y Personal, todas ellas necesarias para la creación, producción y venta del producto.

Cada una de estas funciones pueden conformar un departamento específico y los puestos se pueden combinar de acuerdo con ellas.

La mayor ventaja de la base funcional es la eficiencia. Contar con un departamento compuesto de expertos en un campo particular como la producción o la contabilidad parece lógica; tales departamentos de especialistas son unidades muy eficientes. Un contable suele ser más eficiente cuando trabaja con otros contables y con otros individuos con antecedentes e intereses similares, ya que puede compartir experiencias y conocimientos para llevar a cabo el trabajo.

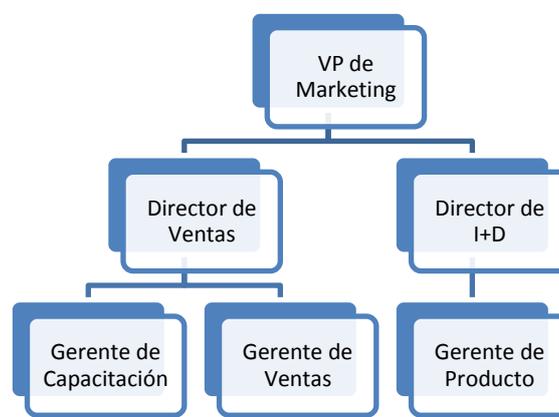


Ilustración 17 - Organización Funcional

### Departamentalización territorial.

Otra de las bases para la departamentalización es la de establecer grupos de acuerdo con el área geográfica. La lógica es que todas las actividades dentro de una región dada deben estar bajo el control de un solo gerente.

La departamentalización territorial sirve como terreno de capacitación para el personal gerencial. La empresa puede colocar a los gerentes en un territorio y luego evaluar su progreso en esa región. La experiencia que los gerentes adquieren en un territorio alejado de la sede central les aporta valiosos conocimientos acerca de la manera en que los productos y servicios se aceptan sobre el terreno.

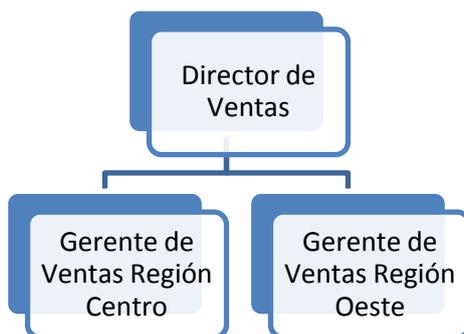


Ilustración 18 - Organización Territorial

### **Departmentalización por productos.**

Los gerentes de muchas de las grandes empresas diversificadas agrupan los puestos con base a los productos. Todos los puestos que se relacionen con la producción y la venta de un producto o una línea de productos se colocan bajo la dirección de un solo gerente.

Esta forma de organización permite que el personal del grupo que maneja el producto desarrolle totalmente sus conocimientos y experiencia en cuanto a la investigación, manufactura y distribución de una línea de productos. Concentrar la autoridad, la responsabilidad y la contabilidad en un departamento específico para cada producto permite que la alta gerencia coordine sus acciones.

### **Departmentalización por clientes.**

Los clientes pueden ser la base para agrupar los puestos (ejemplo: instituciones académicas, departamento de préstamos de un banco comercial, tiendas de ropa con departamentos para universitarios, de ropa de hombre y de ropa para niños).

Las organizaciones basadas en clientes están mejor preparadas para satisfacer las necesidades con los clientes que las que basan sus departamentos en otros factores.

### **La organización matricial, una combinación de bases.**

La organización matricial es el diseño de la organización que sobrepone el basado en los productos o proyectos al basado en funciones ya existentes.

La organización matricial pretende maximizar los puntos fuertes y minimizar los débiles de las bases tanto funcionales como de producto. En términos prácticos, el diseño matricial combina las bases departamentales funcionales con las de producto.

Las organizaciones matriciales logran el equilibrio deseado al sobrepone una estructura horizontal de autoridad, influencia y comunicación sobre una estructura vertical.

Las estructuras matriciales se encuentran en organizaciones que necesitan responder a cambios rápidos en dos o más entornos (por ejemplo: tecnología y mercados) que afronten niveles de incertidumbre que supongan altos requerimientos de procesamiento de información, y que tengan que trabajar recursos financieros y humanos limitados.

La organización matricial facilita el aprovechamiento de “staff” y equipo altamente especializados.

Existe una amplia diversidad de aplicaciones de la organización matricial; sin embargo, las características esenciales de esta son la creación de una autoridad que se solapa y la existencia de una autoridad doble.

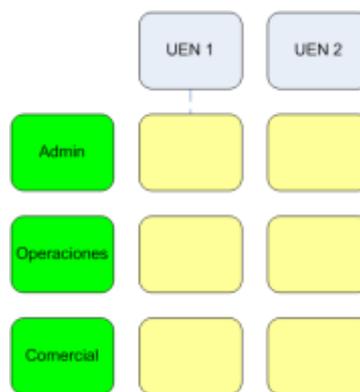


Ilustración 19 - Organización Matricial

### Departamentalización en las empresas multinacionales.

Se entiende por Corporaciones multinacionales, a empresas que tienen negocios en más de un país. Las actividades de las corporaciones multinacionales son sólo extensiones de los negocios locales y la coordinación tiene que ver con asuntos similares a los de las actividades locales.

La base fundamental predominante es la del territorio. Este arreglo implica que los gerentes nacionales y regionales informan a la oficina central en la misma área nacional o regional. Las organizaciones de las corporaciones multinacionales que se basan en el territorio tienen las mismas características que las organizaciones nacionales. Cada oficina nacional o regional cuenta con todos los recursos necesarios para producir y comercializar los productos o servicios indicados.

Esta estructura asigna la responsabilidad mundial de un producto o línea de productos a una sola oficina corporativa y todas las unidades nacionales y foráneas que tengan nexos con ese producto dependen de la oficina corporativa del producto.

## **El alcance del control.**

El alcance del control es el número de individuos que dependen de un gerente específico.

Además, el alcance del control se debe definir de tal manera que incluya no sólo a los subordinados formalmente asignados, sino a todos aquellos que tengan acceso al gerente. Quizá el gerente no sólo sea responsable de los subordinados inmediatos, sino que también sea el coordinador de varios comités y de grupos de proyectos que le quitan tiempo.

El número de relaciones interpersonales potenciales entre un gerente y los subordinados se incrementa en forma geométrica conforme aumenta aritméticamente el número de subordinados. Esta relación se mantiene porque los gerentes tienen que manejar potencialmente, tres tipos de relaciones interpersonales:

1. **Directas sencillas:**  
Surgen entre el gerente y el subordinado de manera individual, en un ámbito de persona a persona.
2. **Directas con el grupo:**  
Entre el gerente y cada una de las combinaciones de subordinados factibles.
3. **Combinadas:**  
Cuando los subordinados interactúan entre sí.

La consideración crítica al determinar el alcance del control de un gerente no consiste en el número de relaciones potenciales; más bien, son importantes la frecuencia y la intensidad de las relaciones reales.

**Contacto requerido.**

En lugar de atenerse a los memorandos y a los informes, a la organización le convendría más tener tantos contactos profundos entre el líder y el equipo como fuera posible.

**Grado de especialización.**

El grado de especialización de los empleados es un factor crítico para establecer el alcance del control en todos los niveles de la gerencia. Por lo general, se espera que un gerente de nivel inferior de la organización supervise a más subordinados, porque el trabajo en los niveles inferiores es más especializado y menos complicado que en los niveles más altos.

**Capacidad para comunicarse.**

En la mayoría de las situaciones de trabajo, las instrucciones, pautas y políticas se deben comunicar verbalmente a los subordinados. El individuo que pueda comunicarse

clara y concisamente con sus subordinados puede manejar a más gente que el que no tenga tal capacidad.

Delegación de autoridad.

Se entiende por Delegación de autoridad al proceso de distribuir de manera descendente la autoridad dentro de la organización.

### **Motivos para descentralizar la autoridad**

Una delegación de autoridad relativamente alta propicia el desarrollo de los gerentes profesionales. Los gerentes con amplios poderes para la toma de decisiones suelen tomar decisiones difíciles, en consecuencia, se les capacita para ascender a posiciones de aún más autoridad y responsabilidad. La alta gerencia puede comparar fácilmente a los gerentes con base en su desempeño real en la toma de decisiones.

Una mayor delegación de autoridad puede conducir a un clima competitivo dentro de la organización; a los gerentes se les motiva a contribuir, ya que se les compara con sus iguales en relación con varias medidas de desempeño.

Los gerentes con una autoridad relativamente alta pueden ejercer mayor autonomía y así satisfacer su deseo de participar en la resolución de problemas. Dicha autonomía puede fomentar la creatividad y el ingenio gerencial, lo que contribuye a la adaptabilidad y al desarrollo de la organización y de los gerentes.

### **Motivos para la centralización**

La descentralización de la autoridad tiene beneficios, pero no sin costos.

En primer lugar, se tiene que capacitar a los gerentes en la toma de decisiones relativas a la autoridad delegada. Los gastos incurridos en los programas de capacitación formales pueden exceder en mucho los beneficios esperados.

Segundo, los gerentes que ya estén acostumbrados a tomar decisiones pueden oponerse a delegar autoridad a sus subordinados, tal vez crean que delegar autoridad implica perder control.

En tercer lugar, cuando se delega autoridad, se incurre en costos administrativos; se tienen que desarrollar sistemas de contabilidad y de desempeño, nuevos o modificados, para que la alta gerencia esté al tanto de los efectos de las nuevas decisiones de sus subordinados.

En cuarto lugar, y tal vez la razón más pragmática a favor de la centralización, es que la descentralización representa una duplicación de funciones. Para ser independientes, las unidades autónomas deben ser realmente autosuficientes, pero ello implica un alto costo potencial de duplicación.

Pautas para la toma de decisiones:

¿Son rutinarias y directas las decisiones requeridas por el puesto o la unidad?

¿Están capacitados los individuos para tomar la decisión?

¿Los beneficios de la descentralización pesan más que los costos?

Tal vez esta sea la más difícil de responder, al haber tantos beneficios y costos, todos ellos se evalúan en términos subjetivos. Sin embargo, los gerentes deben intentar un análisis costo / beneficio.

### **Dimensión de la Estructura.**

Aunque no es posible ni deseable un acuerdo universal acerca de un conjunto común de dimensiones mediante las cuales medir las diferencias en las estructuras, se pueden ofrecer algunas sugerencias.

### **Formalización**

Se entiende por formalización, al grado en que la organización depende de reglas y procedimientos escritos para determinar las acciones de los empleados.

Según las cuatro decisiones de diseño,

1. la alta especialización del trabajo, facilita el desarrollo de reglamentos y procedimientos por escrito,
2. la alta delegación de autoridad crea la necesidad de controlar su aplicación,
3. los departamentos funcionales se componen de puestos que tienen grandes similitudes, como los de los ingenieros, mecánicos y otros por el estilo,
4. el alcance amplio del control impide la supervisión uno a uno, porque sencillamente hay demasiados subordinados para cada gerente.

### **Centralización**

La centralización es el grado en que la alta gerencia delega autoridad para la toma de decisiones.

Los investigadores y profesionales piensan típicamente en la centralización en función de la toma de decisiones y el control.

La centralización se relaciona con las cuatro decisiones de diseño de la siguiente forma:

1. cuanto más especializado sea el trabajo, mayor será la centralización,
2. al delegar menos autoridad, mayor será la centralización,

3. a mayor utilización de los departamentos funcionales, mayor será la centralización,
4. 4) cuanto más se amplíe el alcance del control, mayor será la centralización.

## Complejidad

La complejidad es el número de tipos de puestos y de niveles de autoridad diferentes que hay en una organización.

La complejidad tiene que ver con las diferencias entre puestos y unidades. Por lo tanto, no es sorprendente que a menudo se utilice la diferenciación como sinónimo de complejidad, más aún, se ha vuelto una práctica común emplear el término diferenciación horizontal para referirse al número de unidades diferentes del mismo nivel, mientras que se denomina diferenciación vertical al número de niveles dentro de la organización. La complejidad (las diferenciaciones horizontal y vertical) y las cuatro decisiones de diseño se relacionan generalmente como sigue:

1. a mayor especialización del trabajo, mayor será la complejidad,
  2. a mayor delegación de autoridad, mayor será la complejidad,
  3. a mayor utilización de las bases por territorio, clientes y productos, mayor será la complejidad,
  4. el alcance limitado del control se relaciona con alta complejidad y esto es cierto porque el alcance limitado se necesita cuando los puestos que se deban supervisar sean muy distintos entre sí.
- .....

## 6. Planificación del Trabajo de la Fuerza de Ventas

Es importante, también, hacer una planificación del trabajo individual cuando se trata de administrar una fuerza de ventas.

Para ventas orientadas al cliente individual, y más aún cuando se trata de productos no “commodities”, se puede aplicar alguna de las técnicas de la venta estratégica, haciendo un seguimiento en una hoja de trabajo, tal como se muestra en la siguiente ilustración.

**VENTA ESTRATÉGICA - HOJA DE TRABAJO.**

VENDEDOR # \_\_\_\_\_ FECHA DE INICIO: \_\_\_\_\_ CUENTA: \_\_\_\_\_ SECTOR: \_\_\_\_\_ RANKING: \_\_\_\_\_ FACTURACION ANUAL: \_\_\_\_\_  
 VISITA # \_\_\_\_\_ DESCRIPCION DEL PROYECTO \_\_\_\_\_

Influencias de compra:	Nombre y Apellido	Cargo	Necesidad/Objetivo	Logro Personal	Discrepancias básicas.
Usuario					
Técnico					
Económico					
Asesor					

COMPETIDOR	EMPRESA (NOMBRE)	Ejecutivo de Cuenta (N. Y Apellido)	Antigüedad en la Cuenta	Ventas anuales	Estrategia: Costo/Diferenciación
#1					
#2					
#3					

Productos Involucrados	Marcas/Vendores							
	Reycom	C	Compet #1	C	Compet #2	C	Compet #3	C

Presupuesto Disponible: Monto: \_\_\_\_\_ Fecha de disponibilidad: \_\_\_\_\_

Prioridades: Precio  Financiación  Plazo entrega

Importancia:	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Producto		
Implementación		
Tecnología		
Empresa Implementadora		
Base Instalada		
Experiencia		
Know How		

**1**

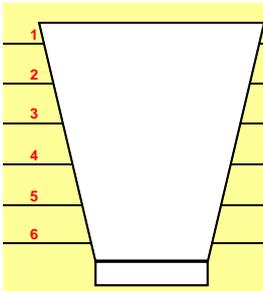
**2**

**3**

**4**

**5**

**6**



RECORDAR !!!
Preguntas de Confirmación. Presentación
Preguntas para obtención de nueva Información
Preguntas de Actitud
Preguntas de Compromiso
Somos los únicos que...
Somos diferentes porque...
El ctm. Requiere...
Su compromiso es...
Las discrepancias son...
Recordar: 80/20 Y SILENCIO DE ORO

Ilustración 20 - Hoja de Trabajo para Ventas Estratégicas

La planificación del proceso de ventas, debe hacer que el Gerente sea proactivo más que reactivo.

Cuando se inicia el proceso de planificación de ventas, como cualquier otro proceso de planificación, se deben considerar las siguientes preguntas:

Diagnóstico	¿Cómo y dónde estamos ahora?
Prognosis <sup>12</sup>	¿Hacia dónde nos dirigimos si no hiciéramos ningún cambio ahora?
Metas	¿Hacia dónde deberíamos dirigirnos?
Estrategia	¿Cuál es la mejor forma de llegar allí?
Táctica	¿Qué acciones deben ser emprendidas, quién y cuándo? ¿Cuál es la asignación de recursos humanos y materiales?
Control	¿Qué métricas deben ser monitoreadas, de modo de saber cómo está siendo el desempeño?
Realimentación y acción	¿Qué debe ser modificado para corregir las desviaciones respecto del plan original?

Ilustración 21 - Pasos en la Planificación del proceso de Ventas

Recuérdese que la diferencia que se estableció entre las Metas y Objetivos, fue meramente su alcance temporal. Se ven a seguir algunos ejemplos de los mismos.

## Metas

- ✓ Implementar un programa de capacitación en administración de ventas para los nuevos gerentes de ventas en el transcurso de dos años.
- ✓ Ampliar la cobertura del mercado durante los próximos 5 años, para incluir a todas las principales áreas metropolitanas del país.
- ✓ Reducir la rotación de la fuerza de ventas por debajo del promedio de la industria durante los próximos 5 años.

## Objetivos

- ✓ Incrementar las ventas en un 15% el próximo año.
- ✓ Reducir las quejas y reclamos de clientes en el próximo año.
- ✓ Incrementar en un 20% el número de cuentas de nuevos clientes en los próximos 6 meses.

## Planificar

Se ejemplifica a continuación, un plan de acción táctico simple.

<sup>12</sup> Conocimiento anticipado del acaecimiento de un hecho. Diccionario de la lengua española © 2005 Espasa-Calpe

<b>Plan de Acción Táctico</b>			
	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha</b>
Objetivo:	Visitar a 200 nuevas cuentas durante el primer trimestre del ejercicio fiscal 20xx	Vendedores	May
Tácticas (acciones):	Desarrollar una lista de prospectos	Asistente de Ventas	May
	Contratar a una firma de telemarketing para una primera clasificación y depuración de dichos prospectos.	Gerente de ventas	Jun
	Clasificar a los prospectos por Región y valor potencial.	Gerente	Jun
	Organizar un taller de formación para que todo el personal de ventas esté capacitado y preparado, tanto con los conocimientos y el material necesario para las visitas.	RRHH	Jun
	Desarrollar el presupuesto de ventas por cuotas por región, por producto y por vendedor.	Gerente	Jun
Recursos necesarios:	\$28.000 para empresa de telemarketing		
	\$5.000 para la preparación del curso		
Resultados esperados	Asegurarse de que todos los vendedores, visiten las nuevas cuentas en el tiempo preestablecido.		
	Incrementar las ventas en un 5% en dicho período.		

Ilustración 22 - Plan de Acción

Un Plan de acción más detallado, y que por ejemplo podría ser utilizado solamente para con las “cuentas clave”, es como el que se observa a continuación.

En el mismo, se detallan también las metas, estrategias, objetivos, acciones tácticas, presupuestos, etc... pero con un detalle y organización que lo hacen de uso más profesional.

### Account Action Plan

<b>Account :</b> AXX Seguros		<b>Account Manager:</b> Sergio Salimbeni		<b>Date:</b> 6 de Fevereiro de 20xx		
<b>Company Profile - Summary.</b> Write details at the bottom:						
El grupo AXA se concentra en servicios de Seguros y en menor medida Financieros						
<b>Competitors:</b>						
1 Alpha						
2 Betta						
3 Gamma						
<b>Decision Makers - Buying Influences:</b>						
<b>Final Authorities:</b>		Patricio Rodríguez, Presidente.				
<b>Specifiers:</b>		José Pérez, Gerente de Sistemas				
<b>Negotiators:</b>		Pls. Complete this info.				
<b>Consumer/End Users:</b>		Pls. Complete this info.				
<b>Coaches/Mentors:</b>		Pls. Complete this info.				
<b>Recommenders:</b>		Pls. Complete this info.				
<b>Business Outlook:</b>						
200 empleados, sin especialista de Seguridad en la información. Presupuesto de xxx usd anual para este tema						
<b>Goals:</b>						
1 Venderles SW de sss antes del dd/mm/aa						
2 Obtener contrato de mantenimiento dentro de los 90 días luego de la compra del SW						
3 Pls. Complete this info.						
<b>Objectives</b>						
1 Reunión con el Presidente dentro de los próximos 30 días						
2 Elevar propuesta comercial dentro de los 30 días siguientes						
3 Cumplir y superar expectativas para pasar a la meta 2.						
<b>Strategies</b>						
1 referenciar casos de éxito con empresas competidoras						
2 Dejar sistema en demostración por una semana						
3 Llevarlos a plan de tercerización.						
<b>Actions</b>		<b>Outcomes</b>	<b>Due Date for implementation</b>	<b>Respon- sible</b>	<b>Confidenc e Factor</b>	<b>Check List</b>
1 Reunión con Presidente.		Obtener info de budget preciso y nombres de influencias de compras.	11-feb	SS	90%	
2 Reunión Técnica		Obtener datos para propuesta y lograr confianza y posicionamiento con el técnico.	14-feb	SS	90%	
3 Presentación de Propuesta.		Presentar la propuesta final sin objeciones en el primer release.	18-feb	DC	90%	
4 Cierre de contrato.		Recibir el pedido de compra y facturar en el mismo mes de Febrero.	28-feb	SS	90%	
<b>Objections</b>		<b>Corrective actions</b>				
1 Que tengamos precios altos.		Negociar descuento a condición de firmar contrato de soporte.				
2 Solución muy cara o falta de presupuesto		Ofrecer MSP.				
<b>Estimated costs:</b>						
<b>Direct</b>						
1 8 horas de consultoría de preventa sin cargo. Usd 100-						
2 Pls. Complete this info						
3 Pls. Complete this info						
<b>Indirect</b>						
1 Almuerzo y 5 visitas hasta el cierre usd100-						
2 Pls. Complete this info						
3 Pls. Complete this info						
Detailed Account Activity Profile.						

Ilustración 23 - Plan de acción por Cuenta Clave

Por último, se ejemplifica un Plan para un producto, en el cual se detallan los costos, ventas por período, cuotas por zonas y totales.

**Plan de Ventas - Plantilla 2** **Plan para un PRODUCTO**

**SÍLO DESEAS AQUÍ PUEDES HACER UN SENCILLO PLAN DE UN PRODUCTO A MODO DE PRÁCTICA**  
 Sigue las pautas numeradas del 1 al 3 (A B A I O), lee los comentarios situados en las celdas con borde rojo (punto crítico).  
 Este plan es muy sencillo, si quieres más y mejores profesiones visita nuestra web o contáctanos: atencion@atlantic.com

**1 Plan de Ventas 1- Cálculo del PRECIO de VENTA**

Coste por unidad		Costes variables en %		Margen sobre ventas %
Coste compra (u.d)	1200,00	Rapedia y dótos.	2,20%	12,00%
Transformación (u.d)	100,00	Comercial	1,90%	
		Gastos financieros	1,80%	
<b>Total</b>	<b>1300,00</b>	<b>Total</b>	<b>5,90%</b>	

**Precio PROPUESTO** 1.561,51  
 Precio descontado por la oferta  
**Precio CONFIRMADO**

**2 Plan de Ventas 2 - Previsión de VENTAS en UNIDADES**

Mes	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
<b>Venta UNIDADES</b>	100	120	130	140	150	160	170	180	190	200	210	220
Venta Previsión	155.151	189.751	205.596	221.411	237.226	253.041	268.856	284.672	300.487	316.302	332.117	347.932

**RESUMEN ANUAL**

Venta en unidades	1.970
Venta total	3.115.572
Coste total	2.741.703
Margen total	373.869

**3 Plan de Ventas 3 - Distribución del PRESUPUESTO POR ZONAS**

CUOTA POR ZONA		TOTAL VENTAS por ZONA					
Zone 1	10,00%	Zone 1	311.557	Zone 2	457.335	Zone 3	2.336.679
Zone 2	15,00%						
Zone 3	75,00%						

Zone - Mes	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Zone 1	15.515	18.975	20.580	22.141	23.722	25.304	26.886	28.467	30.049	31.630	33.212	34.793
Zone 2	23.722	28.467	30.839	33.212	35.584	37.956	40.328	42.701	45.073	47.445	49.816	52.188
Zone 3	115.613	142.336	154.197	166.058	177.920	189.781	201.642	213.504	225.365	237.226	249.088	260.949

Ilustración 24 - Plan de Ventas para un Producto

## Planificación Dialéctica

Un enfoque para examinar la validez de los supuestos en un pronóstico se llama “Planeación Dialéctica”.

Esta consiste en hacer una nueva serie de supuestos, en ciertas ocasiones directamente opuestos, y reevaluar todas las decisiones de planificación previas.

Los planes se “desafían” rigurosamente en cada paso, y se prepara un segundo plan con diferentes hipótesis o supuestos.

El hecho de obligar a la gerencia a buscar un segundo plan, le permite considerar el proceso de planificación desde dos puntos de vista contrastantes y reduce la probabilidad de cometer errores. Sin embargo, con dos planes alternativos, se puede incrementar la incertidumbre de la gerencia, lo que en ocasiones resulta en toma de decisiones demorada o en un compromiso que produce resultados indeseados.

## Planificación de Contingencia

Otra herramienta que se utiliza para reducir el riesgo de problemas futuros es la Planificación de Contingencia.

Un plan de contingencia es aquel que respalda al plan adoptado, y que se ejecutará sólo si ocurren acontecimientos fuera del control del plan principal.

La planificación de contingencia es costosa y requiere de mucho tiempo, pero su valor ha quedado demostrado en varias ocasiones, por ejemplo en operaciones de empresas ante catástrofes naturales.

Por consiguiente, cuando la gerencia prepare sus planes debe anticipar una urgencia o un improbable giro de los acontecimientos y estar preparada para ellos.

## **Evaluar y Controlar**

Como se ha dicho anteriormente, un proceso de planificación sólido requiere de un dispositivo de monitoreo incorporado para la evaluación y el control de la gerencia. Dicho dispositivo debe incluir mediciones periódicas para verificar el progreso hacia los objetivos específicos y señalar las desviaciones a tiempo para emprender las acciones correctivas y volver al camino correcto. Siempre que sea posible, los gerentes deben cuantificar dichas mediciones.

## **Estándares y Medidas de Desempeño**

Existen diversas formas de comparar el desempeño contra estándares.

Dichos estándares, se clasifican en general del siguiente modo:

- ✓ Promedios de la Industria
- ✓ Desempeño de años anteriores
- ✓ Expectativas gerenciales

Es importante que, estas métricas de desempeño, sean múltiples y diversas, de modo que los gerentes tengan distintos puntos de referencia.

La evaluación y el control del desempeño, puede ser monitoreada a través de software específicos y dedicados a ellos.

Se verá esto en detalle en el punto “Evaluación de desempeño de la Fuerza de Ventas”.

.....

## 7. Administración del tiempo y del Territorio

Las estrategias de administración del tiempo y del territorio ayudan a los gerentes de ventas a determinar qué cuentas se debe visitar, cuándo y con qué frecuencia<sup>13</sup>.

“La búsqueda de prospectos”, dice Jean Berdis<sup>14</sup>, “es una parte considerable de mi trabajo cotidiano”. Atrae a nuevos clientes y mantiene satisfechos a los actuales, mejorando los programas de envío de pequeños paquetes de DHL, que cubre todo, desde la entrega de cartas hasta paquetes que pesan casi 70 kgr.

Debido a los incrementos en los costos de traslado, los gerentes están buscando nuevas modalidades de contacto y prospección.

Por ejemplo, están usando progresivamente los canales electrónicos como telemarketing, internet, intranet y extranet para desarrollar algunos de los pasos del proceso de ventas.

Como resultado de ello, muchas fuerzas de venta se han convertido en híbridas, basándose en los canales electrónicos para apoyar al personal de venta de campo.

De forma simultánea, los gerentes están equipando a su personal con laptops, smartphones, PDAs y otros dispositivos que puedan apoyar las actividades de dichos colaboradores.

Junto a esas innovaciones tecnológicas, existe un énfasis renovado en mejorar la capacitación de dicho personal para una mejor utilización de aquellas herramientas, mejorando de ese modo su administración del tiempo y del territorio.

### Administración del Tiempo

Stephen R. Covey, en su libro “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, propone una didáctica manera de analizar cómo administrar el tiempo.

Él clasifica las actividades que cada uno desarrolla, desde dos perspectivas:

Actividades Urgentes y no urgentes.

Actividades Importantes y no importantes.



Stepehn Covey

<sup>13</sup> Hair Joseph H, Administración de ventas, Cenage learning, México 2010, pag. 181

<sup>14</sup> Representante de Ventas de DHL USA.

De esta forma, construye una “Matriz de la Administración del tiempo” indicando sus cuadrantes y las características de cada uno de ellos.

Obviamente que toda persona responsable, siempre tiene tendencia a realizar las tareas importantes, pero el problema se da entre lo urgente y no urgente.

Cabe destacar que el ideal sería no tener urgencias, eso significaría que todo fue planificado y ejecutado con tiempo, sin tener imprevistos.

Es por ello que el cuadrante ideal, aquel donde toda persona debería enfocarse es en el de las Actividades Importantes y No Urgentes.

La realidad demuestra que muchas personas tienen su carga de trabajo en lo Importante y urgente, aunque como ya hemos dicho, no es la situación ideal.

	URGENTE	NO URGENTE
IMPORTANTE	Crisis Problemas apremiantes Proyectos con fechas de vencimiento	Planificación Oportunidades Relacionamiento Prevención
NO IMPORTANTE	Interrupciones Algunas Reuniones Cuestiones acuciantes	Trivialidades Algunas llamadas Algunas reuniones Pérdida de tiempo

Ilustración 25 - Matriz de Covey

Los resultados de trabajar en cada una de esas situaciones, es lo que se ve en la siguiente ilustración.

	URGENTE	NO URGENTE
IMPORTANTE	<p>Estrés Agotamiento Administración de crisis "Apagando incendios"</p>	<p>Visión Equilibrio Disciplina Control Pocas crisis</p>
NO IMPORTANTE	<p>Concentración en el corto plazo Impotencia Relaciones frágiles</p>	<p>Irresponsabilidad Dependencia</p>

Ilustración 26 - Covey resultados

El hecho de trabajar en el cuadrante IV (Importante – No Urgente) hace que podamos reflexionar sobre la visión de nuestro negocio, tener equilibrio y disciplina en nuestras acciones, tener el control de la situación, y por ende, pasar por pocas etapas de crisis.

Se observan en dichos gráficos, las distintas situaciones y sus consecuencias al no abordar correctamente las diferentes actividades desde el punto de vista de asignación de prioridades y tiempos.

En definitiva, si bien el racional uso de la tecnología aplicada a la Fuerza de Ventas es muy importante para el mejor desempeño de la misma, el adecuado uso y priorización de las actividades es clave para la administración de su tiempo.

Pese a ello, la administración del tiempo y del territorio, seguirá siendo uno de los roles más importantes de un gerente de ventas.

### Administración del Territorio

Una de las tareas clave del gerente, es la asignación correcta del territorio. Un territorio de ventas, es en general, un área geográfica específica que contiene a clientes actuales y potenciales y que se asigna a un vendedor en particular.

Debido a que en general, las empresas, operan sobre grandes extensiones geográficas, los gerentes organizan a su fuerza de modo de optimizar sus recursos, esto es, regionalizando el área de actuación de sus colaboradores.

Algunos de los motivos por los cuales se organiza la fuerza comercial en regiones geográficas son los siguientes:

- Mejorar la cobertura del mercado.
- Minimizar los costos de venta.
- Reforzar las relaciones con los clientes.
- Mejorar la efectividad de las ventas.
- Evaluar mejor los resultados.
- Coordinar las ventas con otras funciones del marketing.

Existe, sin embargo, algunos motivos por los cuales a veces no es conveniente la regionalización.

- Cobertura regional muy reducida.
- Fuerza de ventas pequeña (en número).
- Alta especialización en producto o nicho.
- Ventas por contactos sociales o amistades personales.

De todas maneras, siempre será necesario, en estos casos, revisar la posibilidad de una regionalización del territorio, buscando optimizar los recursos escasos.

### **El CRM y el territorio de ventas.**

La administración de relaciones con el cliente, permiten realizar un análisis minucioso de cada uno de ellos, y es de esta manera que, en ciertos casos, se denota la conveniencia de organizar a los representantes de ventas no por territorio sino por tipo clientes. La gran segmentación que el CRM brinda, permite este tipo de análisis y toma de decisiones.

De la misma manera, se podría segmentar conforme otros tipos de atributos, tales como:

Unidades Geográficas de Control:

- Estados o Provincias.
- Municipios.
- Ciudades y Áreas Metropolitanas.
- Códigos Postales.
- Áreas Comerciales

### **¿Cómo hacer un análisis de cuenta?**

Una vez que la empresa ha seleccionado una Unidad de Control Geográfico, es que se debe realizar una auditoría de cada una de ellas. El objetivo de dicha auditoría, es

identificar a los clientes y los prospectos, y estimar el potencial de ventas a cada uno de ellos. Dicha estimación se realiza con el uso de diferentes herramientas de las “Técnicas Cuantitativas”.

Una vez realizada dicha estimación, se procede a la clasificación de cada cuenta o prospecto de acuerdo a su potencial de compra.

Existen diversas formas de evaluar cada cuenta o prospecto, por ejemplo, de acuerdo a su volumen de compra o rentabilidad para al empresa.

Esto tiene que ver fundamentalmente, con el tipo de estrategia seguida.

Si la empresa está en un plan de expansión, y para ello está necesitando generar volumen, esa será la forma en que clasificará sus prospectos.

Si la empresa está avocada a la mejora de su rentabilidad, este otro será el factor de clasificación.

En general, la relación volumen – rentabilidad sigue la Ley de Pareto.

Se ve en la siguiente ilustración, una teórica clasificación de cuentas en tres niveles: A,B y C.

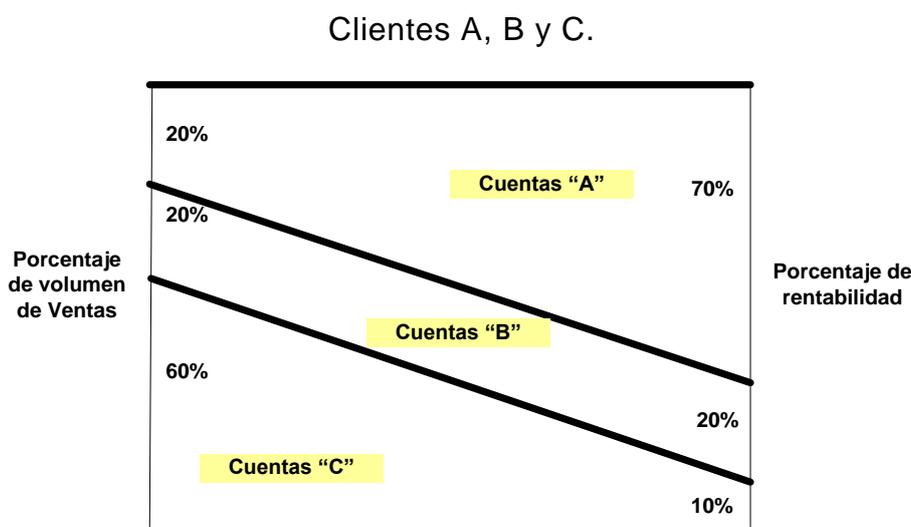


Ilustración 27 - Clasificación de Cuentas

Con el fin de realizar una evaluación de la relación de cada cliente con la empresa o los individuos de la fuerza de ventas, se puede usar una matriz como la siguiente para su análisis.



Ilustración 28 - Análisis de Cuenta

Se ilustra en la misma, la relación entre las oportunidades que la cuenta en cuestión nos ofrece, y la fortaleza de nuestra posición frente a la misma.

Conforme cada una de dichas alternativas, los atractivos y las tácticas de visitas a seguir son las que se indican en la misma ilustración.

### Actividades del Personal de Ventas

La buena administración del tiempo, tanto para los vendedores como para los gerentes, es vital para mejorar día a día la productividad de su trabajo. Ser más eficientes y eficaces en la consecución de los objetivos pre-establecidos.

Existen casos en los que los vendedores pasan mucho tiempo en el campo, ya que se sienten más cómodos realizando dichas funciones, y los hay otros que prefieren estar más tiempo cómodamente sentados en su oficina. Lo ideal, es encontrar el balance entre ambas situaciones de forma de cumplir con todas las actividades que les corresponden.

De acuerdo al tipo de mercado en el que se actúa, difieren las tareas o al menos el tiempo que los vendedores le dedican a cada una de ellas.

Por ejemplo, en empresas de tecnología, como CISCO, GE o IBM, los vendedores dedican gran parte de su tiempo recabando datos y obteniendo información tanto de sus clientes como prospectos, trabajando bastante tiempo con otros departamentos de su empresa, o simplemente brindando algún servicio a sus clientes actuales.

Si bien es difícil listar la totalidad de las tareas que un vendedor debe realizar, se pueden mencionar las más habituales. Las mismas se resumen en el siguiente cuadro:

<b>Actividades del personal de ventas</b>				
<b>VENTAS</b>	<b>COMUNICACIÓN</b>	<b>RELACIONES</b>	<b>EQUIPO</b>	<b>BASES DE DATOS - CRM</b>
Acordar visitas	Correo electrónico	Sitio WEB	Conferencias	Recolección de datos
Preparación de los objetivos y estrategias de venta	Correos de voz	Trabajo con los socios del canal	Asesoramiento	Análisis de información
Análisis de los antecedentes del cliente	Boletines informativos	Ayuda a los clientes	Coordinación el apoyo a ventas	Registro de datos
Preparación de las presentaciones	Sitios WEB	Visitas a los altos ejecutivos de clientes		Altas, bajas, modificaciones de datos
Planificación de las visitas	Conferencias	Relación con el departamento de compras		
Búsqueda de referencias	Proporcionar información técnica	Trabajo en red		
Identificación de cuentas clave	Ensayar presentaciones			
Escuchar	Oficina Virtual			
Hacer preguntas				
Evaluar las comunicaciones no verbales				

Ilustración 29 - Actividades del Personal de Ventas

De acuerdo a un estudio de Dave Kahle, “Strategic Planning for Salespeople”<sup>15</sup> el tiempo que un vendedor dedica a sus diferentes actividades, está compuesto de la siguiente forma, de acuerdo a los siguientes porcentajes:

<sup>15</sup> <http://www.davekahle.com/article/strategic.htm>

ACTIVIDAD	PORCENTAJE
Prospección	14%
Con los clientes	15%
Tareas administrativas	34%
Visitas de servicio	5%
Viajes y esperas	32%
TOTAL	100%

Ilustración 30 - Tareas del Personal de Ventas. Tiempos

A partir de lo expuesto anteriormente, es fácil deducir que, por ejemplo, una eficiente administración de las tareas administrativas, o, una correcta planificación de los viajes y recorridos, pueden ahorrar un alto porcentaje del tiempo del vendedor, y de esa manera pasar más tiempo “cara a cara” con el cliente o prospecto.

Si, por ejemplo, tomamos como base 40 horas de trabajo semanal, y 50 semanas de trabajo al año, tendremos un total de 2000 horas año. Si, como en la tabla anterior, el tiempo de cara al cliente es del 15% del total, esto implica 300 horas al año. Un incremento de tan sólo un 5%, es decir, llevar ese tiempo de cara al cliente al 20%, haría un total de 400 horas, es decir, una productividad superior en un 33%.

La Eficacia está orientada a los resultados y se enfoca en el logro de las metas de ventas, mientras que la Eficiencia está orientada al costo y se dirige a hacer la mejor utilización posible del tiempo y los esfuerzos del personal de ventas. Juntas, las dos equivalen al éxito en las ventas.<sup>16</sup>

Es muy importante este concepto, y definir correctamente la productividad, la eficacia o eficiencia.<sup>17</sup>

## El ROTI

El ROTI o Rendimiento sobre el Tiempo Invertido, es un concepto financiero que ayuda al personal de ventas a pasar su tiempo con los clientes y los prospectos de forma más rentable. Dicho rendimiento se puede medir de varias maneras, tales como el las ventas en \$ a un cliente, las utilidades sobre cierta categoría de productos, o los nuevos productos ganados.

El ROTI es el rendimiento designado dividido por las horas dedicadas a obtenerlos.

Por ejemplo, si un vendedor ha invertido 60 horas preparando una propuesta y visita a un cliente, y obtiene un pedido por valor de \$90.000- el ROTI de dicho vendedor es:

<sup>16</sup> Ibídem pag.196

<sup>17</sup> Consultar ANEXO 2 para definiciones precisas sobre Productividad, Eficacia, eficiencia e Índice de productividad.

$\$90000 / 60 \text{ horas} = \$1500/\text{hora}.$

Obviamente que para realizar este tipo de análisis de efectividad, deben seguirse en detalle los tiempos asignados a cada tarea y a cada cliente.

### Ley de Parkinson<sup>18</sup>

La ley de Parkinson afirma que "el trabajo se expande hasta llenar el tiempo disponible para que se termine".

Por ejemplo, si el personal de ventas dispone de ocho horas para preparar una propuesta, seguramente le llevará todo ese tiempo completar dicha tarea. Si, en cambio, dicho personal sólo dispusiera de cuatro horas, de alguna manera se las arreglaría para terminar dicha propuesta en ese período de tiempo.

### Principio de concentración

A menudo llamado la regla del "80-20", este principio señala que la mayor parte de las ventas, los costos y las utilidades de un vendedor provienen de una proporción relativamente pequeña de clientes y productos.

### Algunas de las habituales "Trampas" de tiempo

De todas maneras, y pese a los cuidados que se tomen, siempre se cae en algunas "trampas de tiempo". Enumeramos a continuación algunas de ellas:

TRAMPAS	MOTIVOS
Visitar a prospectos no rentables o no calificados	No establecer prioridades en el trabajo
Mala o insuficiente planificación de las tareas diarias	Mala asignación de prioridades. Ver matriz de Covey
Mala planificación de rutas de visitas	Falta de planificación
Exceso de tiempos muertos	Falta de motivación y / o compromiso
Incumplimiento de objetivos	Errada formulación de las metas. Falta de motivación y / o compromiso. Error general de planificación

Ilustración 31 – Trampas de tiempo

<sup>18</sup> Fue enunciada por primera vez por Cyril Northcote Parkinson en 1957. Cyril Northcote Parkinson (30 de julio de 1909 - 9 de marzo de 1993) fue un historiador británico y autor de unos sesenta libros.

---

Por último y recapitulando, se puede decir que para una correcta administración del tiempo y del territorio del personal de ventas se debe:

- Evitar las trampas del tiempo
  - Asignar correctamente los tiempos del personal
  - Establecer objetivos semanales y diarios
  - Administrar el tiempo durante las visitas
  - Diseñar las rutas
  - Controlar y Evaluar en forma permanente
- .....

## 8. Administración y Dirección de la Fuerza de ventas

La fase de la implementación del plan es uno de los puntos donde habitualmente se falla o se encuentran mayores dificultades. Es clave para ello la efectiva administración y dirección del personal.

Como se verá a continuación, todo comienza por los primeros pasos en el proceso de reclutamiento de la fuerza de ventas, la identificación de las fuentes de candidatos a puestos en ventas, la selección del personal idóneo, y, la implementación de los procesos de socialización de la fuerza de ventas.

### 8.1. Reclutamiento y selección de la fuerza de ventas.

La importancia en el reclutamiento y selección de la fuerza de ventas, radica en que el equipo de ventas, será la cara visible de la empresa. Para la mayoría de los clientes, proveedores y prospectos, los vendedores serán “la empresa”. Es por eso que este paso es tan importante, y una de las funciones clave para el gerente de ventas exitoso.

Se pueden resumir las tareas más importantes en este proceso de reclutamiento, de la siguiente manera:

- ✓ **Análisis de Puestos:** Es el hecho de identificar los deberes, requerimientos, responsabilidades y condiciones del puesto.
- ✓ **Descripción de Puestos:** explica, tanto a los candidatos como a los empleados actuales, cuáles son los deberes y responsabilidades del puesto, las habilidades necesarias, y sobre qué base se evaluará a los nuevos como los actuales empleados.
- ✓ **Plan de Carrera:** es la descripción del “camino” posible a seguir dentro de la empresa en la medida que se evoluciona tanto profesionalmente como personalmente.
- ✓ **Compensaciones:** es la formulación de las formas en que se compensarán las tareas realizadas. Ello involucran tanto los haberes fijos como los variables, bonos y premios especiales.
- ✓ **Plan de inducción:** es la descripción, el plan, de cómo los nuevos empleados se integrarán con los actuales.

## 8.2. Capacitación de la Fuerza de Ventas.

La capacitación y la formación de la fuerza de ventas es uno de los aspectos más importantes y tarea de alta responsabilidad de los clientes.

Las nuevas tecnologías, la complejidad de los mercados, y la alta competencia, hacen que la fuerza de ventas deba estar perfectamente preparada para estos retos.

Una buena formación, tanto en lo personal como en el conocimiento de los productos como del mercado, hace que el equipo de ventas pueda desempeñarse en diferentes ámbitos y con diferentes personas de distintos cargos en las empresas.

Este profesionalismo hará, en definitiva, una ventaja comparativa respecto de las fuerzas de ventas de sus competidores.

La capacitación es un proceso continuo, o sea, debe extenderse en el tiempo, y no es una acción puntual.

Deben planificarse programas de largo plazo, teniendo como precisa los objetivos que para ellos se buscan.

La meta (objetivo de largo plazo) de la capacitación en ventas, debe ser la de incrementar las utilidades vendidas.

Nunca debe perderse la mira de este objetivo de largo plazo. En definitiva, ese es el motivo de capacitar a los empleados.

En los Estados Unidos, un vendedor recibe en promedio 33 horas de capacitación anual.

Para tener un programa óptimo de capacitación en ventas, debe siempre tenerse en cuenta que la misma debe ser<sup>19</sup>:

- ✓ Completa
- ✓ Adaptada a las necesidades
- ✓ Pertinente
- ✓ Vinculada con los resultados mensurables de desempeño
- ✓ Motivadora
- ✓ De un ritmo razonable
- ✓ Fácil de comprender y mensurar
- ✓ Interactiva
- ✓ Efectiva en relación al Resultado / Costo
- ✓ Adaptada por la alta gerencia

Debe tenerse también sumo cuidado, en no malgastar el presupuesto de capacitación en cursos o talleres que no sean necesarios, o no se enfoquen en problemas que no se puedan resolver.

<sup>19</sup> Hair Joseph H, Administración de ventas, Cenage learning, Mexico 2010, pag. 251

Antes de diseñar un programa de capacitación, debe evaluarse lo siguiente:

- ✓ Análisis de las necesidades de desempeño
- ✓ Análisis de las necesidades de capacitación
- ✓ Análisis de viabilidad

Proceso de desarrollo de la capacitación en ventas:

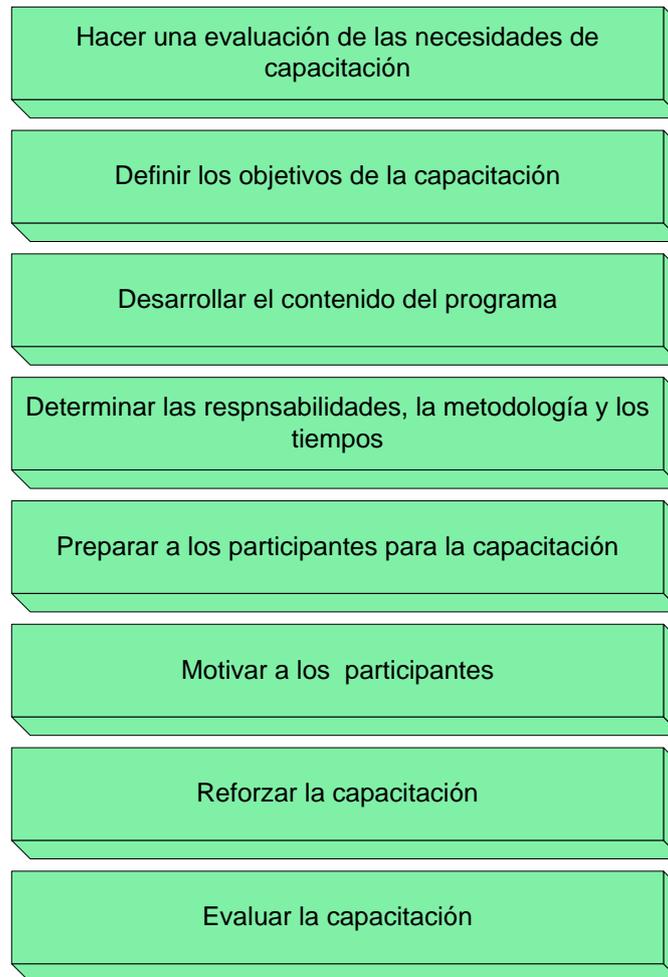


Ilustración 32 - Proceso de Capacitación

Cuando se determina el contenido de la capacitación, se debe considerar cuál es el grado de conocimiento de los participantes de la empresa, los productos, la industria, la competencia, el mercado en particular y de los clientes.

Del mismo modo, se debe conocer previamente cuál es el conocimiento de las habilidades de ventas de cada uno de los participantes.

### Métodos de capacitación tradicionales

Existen diversos modos de encarar la capacitación del personal de ventas. Entre ellos se encuentran los más tradicionales. Ellos son:

- ✓ Sesiones especializadas
- ✓ Literaturas
- ✓ Discusiones grupales
- ✓ Desempeño de roles
- ✓ Simuladores
- ✓ Demostraciones
- ✓ Capacitación en el puesto
- ✓ Mentoring
- ✓ Conferencias presenciales
- ✓ Audio grabaciones
- ✓ DVDs
- ✓ Capacitación basada en computadora

Se disponen también de otras metodologías y técnicas no tan tradicionales o divulgadas masivamente hoy, ellas son las emergentes. Se encuentran entre ellas:

- ✓ Conferencias a distancia
- ✓ Internet
- ✓ Intranet

Estas últimas hacen uso obviamente de las nuevas tecnologías de la información.

## **Capacitación gerencial**

Del mismo modo que lo deben hacer los vendedores, los gerentes también deben participar de programas de capacitación continua, de modo de no desactualizarse tanto en los productos como en los mercados.

La capacitación gerencial debe cubrir todos los aspectos de las tareas de un gerente. Entre ellos, los nuevos enfoques de Organización, Planificación, Motivación, Compensaciones, evaluación y control de empleados. En definitiva, el gerente también debe capacitarse y actualizarse permanentemente tanto para mejorar la gestión de sus empleados como para crecer profesionalmente.

### **8.3. Liderazgo de la Fuerza de Ventas.**

El entorno actual ya no sólo requiere de buenos administradores, sino de líderes que guíen al equipo.

En general, se puede pensar el liderazgo como el proceso de motivar y facilitar las actividades relacionada con la tarea de los miembros del equipo, y la capacidad de influir sobre ellos para la consecución de las metas.

Mientras que un supervisor básicamente monitorea el cumplimiento de las tareas, el administrador planifica, organiza y controla, el Líder ejerce una influencia psicológica, social e inspiradora sobre sus colaboradores.

Para entender el modo en el cual los líderes ejercen su influencia sobre sus subordinados, es fundamental el concepto de poder. El poder es el potencial de influir en el comportamiento de los subordinados.

Existen diferentes fuentes de poder que el gerente puede utilizar. Ellas son las siguientes:

- ✓ Poder Legítimo
- ✓ Poder de recompensa
- ✓ Poder coercitivo
- ✓ Poder referente
- ✓ Poder experto

Los esfuerzos de los investigadores para comprender la forma en la cual los líderes influyen en los subordinados, condujeron al desarrollo de tres amplias escuelas del pensamiento clásico acerca del liderazgo:

- ✓ **El enfoque de los rasgos.** Dice básicamente que los grandes líderes nacen, no se hacen, y se enfoca en la identificación de los rasgos personales.
- ✓ **El enfoque conductual.** Este enfoque se basa en el estudio del comportamiento del líder o estilo de liderazgo.
- ✓ **El enfoque de la contingencia o situacional.** Ésta sugiere que un estilo de liderazgo efectivo se basa o depende de las diferentes situaciones.

No es el objetivo de este ensayo profundizar sobre estos temas, pero los mismos pueden ser estudiados en detalle en la dirección de los recursos humanos. De todas formas, sí mencionaremos una teoría en particular, la teoría H.

## Teoría H

Una manera de visualizar los posibles estilos de liderazgo, es elaborar un diagrama de ellos como si fueran las posiciones de los “cambios” de la caja de velocidad de un automóvil. Un gerente puede tener la necesidad de cambiar entre estos estilos de acuerdo a las distintas circunstancias.

Se ve ello en la siguiente ilustración:

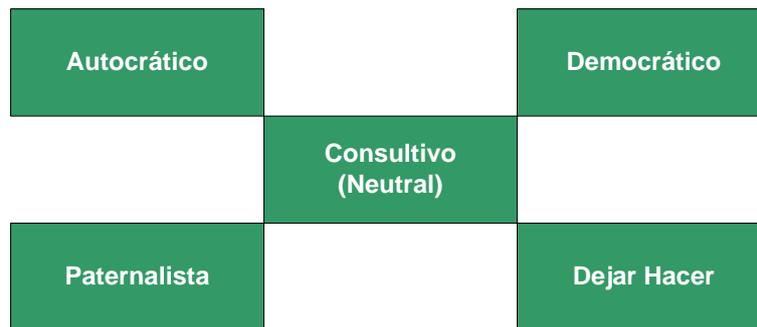


Ilustración 33 - Estilo de Liderazgo. Teoría "H"

#### 8.4. Motivación de la Fuerza de Ventas.

La motivación es un concepto de múltiples facetas que ha sido tema de estudios exhaustivos.

En general, la motivación se refiere a la iniciación, dirección, intensidad y persistencia del comportamiento<sup>20</sup>.

Existen tres tipos de teorías:

- ✓ Contenido
- ✓ Proceso
- ✓ Orientadas al reforzamiento

En función de la situación y de la composición de la fuerza de ventas, los gerentes necesitarán ejercer sus criterios individuales para decidir cuál es la teoría de la motivación que mejor se aplica a cada caso.

Una vez más, este estudio escapa a la profundización del presente trabajo, pero al menos se enumerarán cada una de ellas.

Teorías de Contenido:

- ✓ Jerarquía de las necesidades de Maslow
- ✓ Teoría ERG
- ✓ Teoría de las necesidades
- ✓ Teoría de los dos factores

Teorías del proceso de la motivación:

<sup>20</sup> C. Pinder, Work Motivation, Glenview, IL, Scott Foresman, 1984

- ✓ Teoría de la equidad
- ✓ Teoría de la expectativa
- ✓ Teoría de la atribución Teoría del establecimiento de metas

Teoría del reforzamiento de la motivación:

- ✓ Reforzamiento positivo
- ✓ Reforzamiento negativo

En resumen se puede decir que, en una época de rápida globalización, las empresas de todo el mundo están en competencia por su supervivencia, por una mayor participación de mercado, o por mejorar sus utilidades.

Las empresas están aprendiendo rápidamente que para prosperar, no simplemente para sobrevivir, deben confiar cada vez más en su personal de ventas.

El mismo es el responsable de la generación de los ingresos y de las actividades relacionadas con el cliente para permitir que sus empresas tengan éxito en esta economía global altamente competitiva.

Es por ello que no sólo deben estar capacitados, formados, sino que altamente motivados para alcanzar y superar las metas pre-establecidas.

Es importante por esto también, que estén bien y adecuadamente recompensados por sus esfuerzos. Por ello, una acorde y planificada compensación contribuirá con todo esto.

### **8.5. Compensación de la Fuerza de Ventas.**

El personal y los gerentes de venta son los productores directos de los ingresos en sus organizaciones, y, en la mayoría de los casos, los que “llevan el dinero” son los que más ganan.

Esa es una de las razones por las cuales las ventas y la administración de ventas están consideradas como uno de los más lucrativos trabajos.

Se define compensación como todos los pagos monetarios, como así también, las prestaciones utilizadas para remunerar a los empleados por su desempeño.

Debido a que constituyen una parte fundamental de las recompensas extrínsecas, los planes de compensación y los paquetes financieros son la forma más importante y menos ambigua de remunerar a los empleados.

Existen diversas maneras de remunerar a los empleados, pero las tres básicas son:

- ✓ **Sueldo directo:** el vendedor recibe una cantidad fija de dinero a intervalos regulares.
- ✓ **Comisión directa:** el vendedor recibe una cantidad de dinero que varía conforme a los resultados, por lo general las ventas o las utilidades.
- ✓ **Combinación:** el vendedor recibe una mezcla de sueldo y comisiones.

Con el fin de mantener en sus equipos a aquellos empleados que se destacan, la empresa debe mantener un atractivo paquete de compensación.

#### Tipos de planes de compensación de ventas

Los planes de compensación varían de acuerdo a la naturaleza de la recompensa. Están así por ejemplo los basados en incentivos o prestaciones, y los que no lo están. Se ven a continuación algunos de ellos.

Plan de compensación	Naturaleza de la recompensa	Descripción
Salario por hora	No se basa en los incentivos	Pago fijo por hora trabajada
Sueldo directo	No se basa en los incentivos	Monto fijo pagado a intervalos conforme a las leyes laborales
Comisión directa	Se basa en los incentivos	Pago en base a los resultados de ventas
Bono por desempeño	Se basa en los incentivos	Pago discrecional en base al desempeño individual o del equipo
Pago por méritos	Se basa en los incentivos	Pago en base a un desempeño ejemplar
Participación en las utilidades	Se basa en los incentivos	Pago en base a las utilidades obtenidas
Pagos por los conocimientos	Se basa en los incentivos	Pago en base al incremento de las habilidades y el grado de educación obtenido
Opciones de acciones	Se basa en los incentivos	Recompensa financiera de acciones de la empresa, otorgadas sin cargo alguno, o vendidas con algún descuento
Pago flexible de compensación	Se basa en los incentivos	Pago en base a elección personal de un plan de compensación y prestaciones seleccionadas
Combinación	Se basa en los incentivos	Pago que incluye un sueldo fijo, más una parte variable
Seguro médico	Se basa en los incentivos	Prestaciones no financieras en conformidad con las leyes laborales
Planes de pensión	Se basa en las	Prestaciones no financieras en

	prestaciones	conformidad con las leyes laborales
Educación, otros	Se basa en las prestaciones	Pagos adicionales desembolsados como requisitos previos

Ilustración 34 - Tipos de Planes de Compensación de Ventas

Al estudiar el efecto que los planes de compensación generan sobre las empresas, se han definido distintos tipos de vendedores, a saber:

- ✓ **Criaturas de hábito:** son los que intentan mantener su estándar de vida ganando una cantidad predeterminada de dinero.
- ✓ **Orientados a los objetivos:** prefieren el reconocimiento como “realizadores” de sus compañeros y superiores, y el dinero sirve principalmente como un producto secundario del logro.
- ✓ **Satisfactores:** su desempeño es lo suficientemente bueno como para conservar su trabajo.
- ✓ **Ajustados a la situación:** son aquellos que asignan su tiempo conforme a una razón de trabajo predeterminada personalmente y de momentos de ocio, y no están bajo la influencia de las oportunidades para obtener ganancias más altas.
- ✓ **Orientados al dinero:** son los que tratan de maximizar sus ganancias. Todo el resto (familia, salud, placer) son sólo entorpecimientos del objetivo único.

Es el deber del gerente de ventas, identificar las características de cada uno de sus vendedores, y asignar un paquete de compensación que maximice el total de las actividades de la fuerza de ventas.

## Desarrollo del Plan de Compensación

Existen diferentes etapas para el diseño de un plan de compensación.

Es muy importante recorrer cada una de ellas, ya que si alguna de esas fases se saltara, el plan de compensación no sería tan efectivo como debería serlo para motivar a la fuerza de ventas.

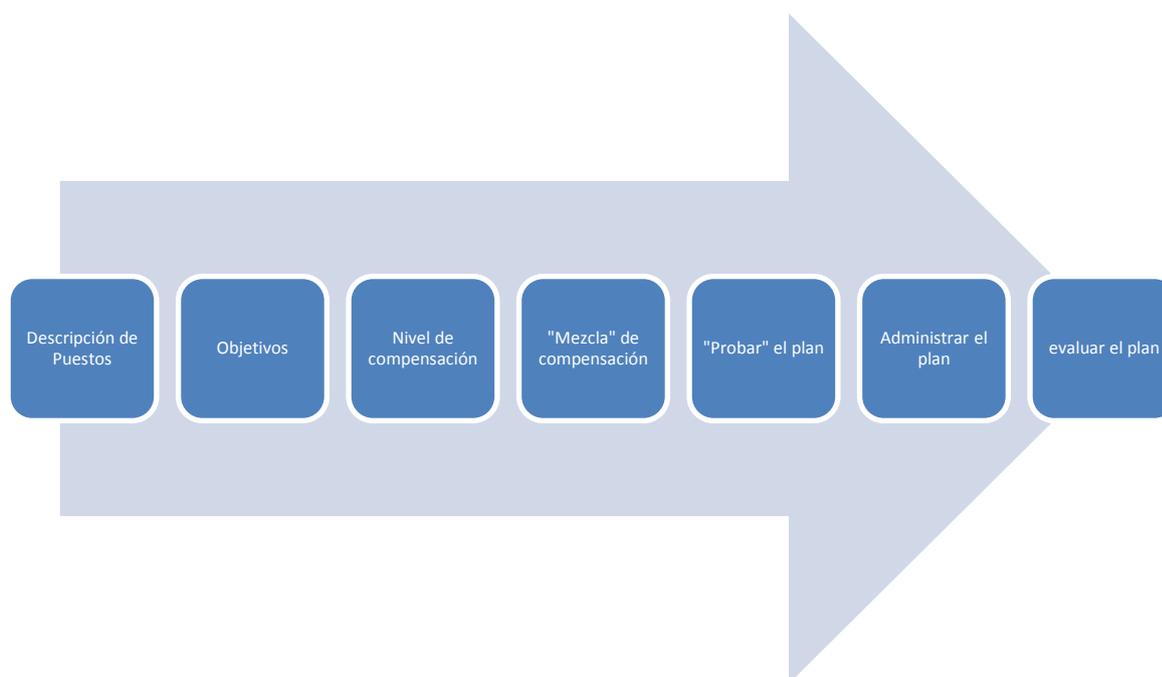


Ilustración 35 - Fases del Plan de Compensación

## Ventajas y Desventajas de los diferentes métodos de compensación.

### Sueldo directo.

Apropiado para:

- ✓ Venta en equipo
- ✓ Períodos prolongados de negociaciones
- ✓ Situaciones promocionales mixtas
- ✓ Períodos de aprendizaje
- ✓ Ventas "misionera"
- ✓ Condiciones especiales como desarrollo de nuevos mercados o productos.

Ventajas:

- ✓ Proporciona seguridad
- ✓ Lealtad a la empresa
- ✓ Flexibilidad de asignaciones
- ✓ La empresa tiene mayor control sobre las actividades del personal
- ✓ Rápida adaptación a los cambios (nunca se perjudica el salario por eventuales cambios)
- ✓ Administración sencilla

Desventajas:

- ✓ Falta de incentivo para los vendedores

- ✓ Incrementa los costos fijos de la empresa
- ✓ Suele generar inequidad en los ingresos
- ✓ No conduce a un desempeño superior

## **Comisiones Directas**

Apropiado para:

- ✓ Empresas que no quieren tener altos costos fijos
- ✓ Vendedores altamente orientados al dinero y no a la seguridad

Ventajas:

- ✓ Ingresos relacionados a la productividad
- ✓ El cálculo de los ingresos es bastante simple
- ✓ No pone límite a los ingresos, motiva
- ✓ Son costos variables
- ✓ Libertad de trabajo para el personal de ventas
- ✓ El equipo de ventas se “auto-depura”, sólo van quedando los mejores

Desventajas:

- ✓ Puede haber alta rotación de personal
- ✓ Poca lealtad para con la empresa empleadora
- ✓ Se descuidan las actividades no directamente relacionadas con las ventas
- ✓ Menor flexibilidad para regionalizar u organizar por segmentos de mercado

## **Combinación de Planes de compensación**

La compensación que combina el fijo y el variable, es una de las metodologías más utilizada.

Reúne las ventajas de cada sistema, intentando minimizar las desventajas de cada uno de ellos.

En este sistema combinado, el personal puede contar con un ingreso fijo, el cual le dará cierta tranquilidad para al menos solventar los gastos básicos de sus obligaciones, y un ingreso variable, proporcional a las ventas y productividad, el cual lo motivará para desempeñarse de la mejor manera y de ese modo lograr ese ingreso con el que hará la diferencia.

Algunas de las combinaciones que se pueden encontrar en la industria son:

- ✓ Sueldo más comisiones
- ✓ Sueldos más bonos
- ✓ Sueldos más comisiones más bonos

Ventajas:

- ✓ Proporciona mayor flexibilidad y control sobre el personal
- ✓ Proporciona seguridad además de incentivos
- ✓ Permite un refuerzo continuo e inmediato del comportamiento de ventas deseado.

Desventajas:

- ✓ Puede ser complejo para el cálculo
- ✓ Puede ser costosa su administración

Existen actualmente algunas tendencias a cambios en estos sistemas de compensaciones. Se verán cada vez más a menudo, por ejemplo, el hecho de vincular el plan de compensación de ventas con la productividad y la retención, o incluir la satisfacción del cliente dentro de la evaluación de desempeño y posterior pago de comisión, o hacer un mayor énfasis en la compensación de ventas en nuevos mercados.

.....

## 9. Análisis de volumen, los costos y la rentabilidad.

Algunos gerentes de ventas hacen hincapié en las actividades y el volumen de ventas, pero descuidan los controles de costos y el análisis de la rentabilidad.

Aunque el análisis de los indicadores de volumen de ventas es útil para evaluar y controlar su efectividad, pasan por alto la rentabilidad, ya que un volumen alto no garantiza altas utilidades.

Esto exige analizar los costos y la rentabilidad por segmentos de mercado, por línea de producto, por región y por vendedor.

En este proceso se deben evaluar el impacto y los mecanismos de control, formales e informales, directos e indirectos, que producen en la organización, el personal de ventas y en los clientes.

### **Auditoría del Departamento Comercial**

La mejor manera de realizar un análisis de desempeño de un departamento de ventas es por medio de una Auditoría de la Fuerza de Ventas. Esta debe ser una herramienta sistemática, diagnóstica y prescriptiva, diseñada para evaluar la idoneidad del proceso de administración de ventas de una empresa, establecer el rumbo para mejorar su desempeño, y determinar los cambios que sean necesarios.

Si bien las técnicas de este análisis dependen de cada gerente de venta y las necesidades de cada empresa en particular, todas ellas cumplen con el principio de evaluar al menos tres áreas críticas: Planificación, Dirección y Administración de ventas.

Respecto de la auditoría del Plan, se deben revisar y evaluar las metas y objetivos del plan, y la asignación de los recursos correspondientes.

Durante la evaluación de las funciones de la administración de ventas, se debe analizar la organización estructural del Departamento de Ventas, la metodología de reclutamiento y selección de personal, la capacitación, los sistemas de pronósticos de ventas, la elaboración de presupuestos, la administración de territorios y tiempos, entre tantos otros.

En una correcta auditoría de un Departamento comercial, se debe evaluar también a su gerente.

La evaluación del gerente de ventas incluye: habilidades de liderazgo, habilidades de motivación, habilidades de "empowerment", de toma de decisiones participativas, y de comunicación.

Por lo general, una evaluación completa y exhaustiva de la productividad (eficacia y eficiencia) del departamento de ventas, de vendedor por vendedor, requiere de mucho

trabajo, tiempo, y obviamente puede ser costoso. Sin embargo, la atención se centrará ahora en realizar un análisis de volumen, los costos y la rentabilidad de las ventas, porque estos son los factores fundamentales con los que se puede evaluar con rapidez el desempeño de dicho equipo.

## **Asignación de costos<sup>21</sup>**

Al analizar la productividad de las actividades de la fuerza de ventas, los gerentes deben fijarse en las relaciones que existen entre volumen y costos de ventas así como las utilidades por segmento de mercado. Para determinar la rentabilidad de los distintos segmentos de mercado, es necesario analizar primero los orígenes del volumen de ventas y luego restar los costos de producir dichas ventas. Aunque la tarea analítica parece sencilla, presenta algunas dificultades, en especial para asignar los costos de marketing (como publicidad, administración o alquiler de oficinas y almacenes, los cuales son indirectos, o que se comparten con más de un segmento de mercado o inclusive por más de una unidad de negocios de la empresa.

Debido a que los costos de ventas son en realidad una sub-categoría de los costos de marketing, y considerando que se necesita una combinación de costos de ventas y de marketing para producir las ventas, se utilizará el término más general de análisis de los costos de marketing.

Además, como los gerentes de ventas están más interesados en la rentabilidad que en los costos, se utilizará el término de análisis de rentabilidad de marketing para describir el proceso general del análisis del volumen de los costos y la rentabilidad de las ventas.

El análisis de la rentabilidad del marketing requiere, a su vez, de un análisis a fondo de los elementos que forman el estado de resultados, conocido también como “estado de pérdidas y ganancias” de una organización.

Este análisis reclasifica también los gastos del estado financiero tradicional en centros de costos según los propósitos o financieros para los que se incurrió en los gastos.

Por ejemplo, una empresa puede pagar los sueldos de los vendedores para que realicen tareas como ventas directas, procesamiento de pedidos, o administración de ventas. Estos sueldos se pueden asignar, además, a territorios, productos, clientes o personal de ventas. Este tipo de análisis es invaluable para que los gerentes puedan eliminar o agregar nuevas actividades de ventas o para modificar la asignación de las actividades actuales.

Debido a ellos se analizará primero el volumen de ventas.

---

<sup>21</sup> Hair Joseph H, Administración de ventas, Cenage learning, Mexico 2010, pag. 392

## **Análisis del volumen de ventas**

Se entiende por análisis del volumen de ventas a la tarea de recabar, clasificar, comparar y evaluar las cifras de ventas.

Todas las organizaciones recolectan y clasifican los datos de ventas como marco para generar los registros contables y estados financieros. Para los gerentes, las cifras de ventas son el medio más inmediatamente visible y de fácil disposición para evaluar el desempeño de la organización.

Por lo general, se utiliza para comparar el desempeño actual con el del período anterior, la de los competidores o los pronósticos.

Antes de proceder al análisis, se deben definir perfectamente algunas convenciones y entendimientos previos.

Por ejemplo, deben preguntarse:

¿cómo se define una venta?

¿cómo se medirán las ventas?

¿a qué nivel de la organización se realizará el análisis de las ventas?

¿se analizarán las ventas totales, regionales, por productos?

¿qué se utilizará como base de comparación o estándar?

¿qué fuentes de información se usarán?

## **Análisis de la rentabilidad**

A pesar de que un análisis de ventas es una herramienta de control útil, no da una idea completa de la efectividad de la organización de ventas.

Si bien históricamente los gerentes de ventas estaban orientados al volumen, y no tan enfocados en los costos, actualmente se hace mucho hincapié en la rentabilidad, en los márgenes que se consiguen.

En algunos casos, ya las cuotas no son sobre las ventas sino los objetivos son directamente sobre los márgenes brutos, contribuciones marginales o utilidades netas del departamento.

## **Costo promedio mínimo**

Muchas organizaciones no funcionan de la forma más efectiva, ya que no operan sobre el punto de costo promedio mínimo.

Por ejemplo, en lugar de realizar 3000 visitas de ventas, puede ser más efectivo efectuar sólo 1500. Para ello, debe analizarse no sólo el volumen de ventas y sus márgenes brutos sino los costos.

Esta relación entre beneficios y costos, es la que los gerentes no deben descuidar. Se ve a continuación un cuadro para el análisis de la efectividad de los insumos y resultados:

Escenario 1	Unitario	Cantidad	Total	
			Egresos	Ingresos
Objetivo de ventas	\$ 1.000,00	2000		\$ 2.000.000,00
Costos directos de ventas	\$ 500,00	2000	\$ 1.000.000	
Margen Bruto				\$ 1.000.000
Costos de las visitas de ventas	\$ 100,00	3000	\$ 300.000	
Costos de llamadas telefónicas de ventas	\$ 1,50	600	\$ 900	
Costos de anuncios especializados	\$ 1.000,00	20	\$ 20.000	
Totales			\$ 320.900	
Resultados Operativos				\$ 679.100

Escenario 2	Unitario	Cantidad	Total	
			Egresos	Ingresos
Objetivo de ventas	\$ 1.000,00	2000		\$ 2.000.000,00
Costos directos de ventas	\$ 500,00	2000	\$ 1.000.000	
Margen Bruto				\$ 1.000.000
Costos de las visitas de ventas	\$ 100,00	1500	\$ 150.000	
Costos de llamadas telefónicas de ventas	\$ 1,50	600	\$ 900	
Un estudio de mercado			\$ 10.000	
Folletos de promoción	\$ 1,00	6000	\$ 6.000	
Costos de anuncios especializados	\$ 1.000,00	20	\$ 20.000	
Totales			\$ 186.900	
Resultados Operativos				\$ 813.100

Ilustración 36 - Insumos – Resultados

Se ven en los dos escenarios antes planteados, que el hecho de realizar menos visitas (1500 en lugar de 3000) e invertir en diferentes medios y distintas proporciones, puede arrojar un mismo resultado de volumen de ventas, con el mismo margen bruto, pero al ser diferentes los costos, el resultado operativo puede cambiar radicalmente.

Éste es el tipo de análisis que un gerente de ventas debe realizar durante la planificación.

Supónganse haber realizado este análisis para diferentes escenarios, todos con el mismo objetivo de ventas y el mismo costo de venta directo.

Se resume el caso antes mencionado en la siguiente tabla:

Cantidad de Visitas	Costos Totales de Vetnas	Unidades Vendidas	Costo Unitario de venta
500	\$ 325.600	2000	\$ 162,80
1000	\$ 215.300	2000	\$ 107,65
1500	\$ 186.900	2000	\$ 93,45
2000	\$ 232.800	2000	\$ 116,40
2500	\$ 299.700	2000	\$ 149,85
3000	\$ 320.900	2000	\$ 160,45

Se ve que una buena mezcla de publicidad y promoción, con la correcta cantidad de visitas personalizadas (1500 visitas) es el escenario que optimiza el costo unitario total de ventas.

Se grafica lo antes expuesto en la siguiente ilustración:

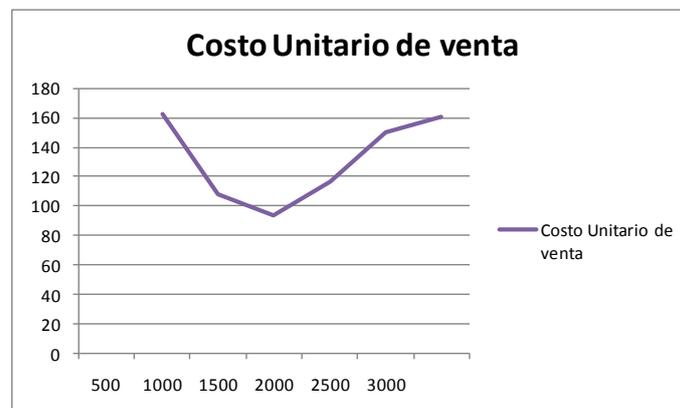


Ilustración 37 - Costo medio Unitario de Venta

En conclusión, el gerente debe localizar el punto óptimo de visitas considerando también las otras actividades de marketing, tales como publicidad y promoción.

### ¿Método de costo total o Margen de Contribución?

Debido a que los costos pueden ser directos, indirectos, fijos o variables, otra de las grandes decisiones es cómo asignarlos, si serán todos ellos imputados a Marketing o sólo algunos, y en ese caso cuáles.

En general, es muy difícil asignar los costos fijos e indirectos a los diferentes segmentos, salvo que se lo haga de algún modo arbitrario.

Los partidarios del método de costo total (o Utilidad Neta) sostienen que todos los costos pueden asignarse con cierta base de razonabilidad.

Por otra parte, los partidarios del método de Margen de Contribución (el precio de venta, menos los costos directos y variables, es igual a la cantidad con que la venta contribuye a las utilidades) aseguran que es engañoso asignar costos que no son controlables, y, por lo tanto, no se consideran en las decisiones de Marketing. Su razonamiento es que si ese segmento desapareciera, esos costos directos y variables también lo harían, mientras que los otros (fijos e indirectos) serían absorbidos de alguna manera por el resto de los segmentos.

Se observa en la tabla siguiente, las diferencias esenciales entre el método de costeo total y el del margen de contribución para realizar el análisis de costos de marketing.

Método de Costo Total		Método del Margen de Contribución	
	Ventas		Ventas
-	Costo de los bienes vendidos	-	Costos variables de manufactura
=	Margen Bruto	=	Margen Bruto
-	Gastos de Operación	-	Otros costos variables directos
=	Ingreso Neto del Segmento (Margen Operativo)	=	Contribución Marginal
		-	Costos fijos
		=	Ingreso Neto del Segmento (Margen Operativo)

Ilustración 38 - Análisis de Rentabilidad del Marketing

### Ventajas del Método de Margen de Contribución

La tendencia en el análisis de la rentabilidad del marketing, favorece el método del margen de contribución por dos razones fundamentales:

- ✓ No es claro asignar de forma arbitraria los costos fijos en indirectos a los segmentos.
- ✓ El método del Margen de Contribución considera las relaciones entre las actividades de marketing y la sinergia de las mismas.

### Retorno sobre los Activos Administrados

El análisis de la rentabilidad es invaluable para comparar la productividad de las ventas por segmento, contra el costo de las actividades realizadas para conseguir tales ventas. Sin embargo, una herramienta vital de la administración financiera que está ausente en los cálculos de rentabilidad, es el valor total de los activos de la empresa (capital de trabajo en forma de cuentas por cobrar e inventario) que se requieren para apoyar las tareas de la fuerza de ventas.

El Rendimiento sobre los activos administrados (ROAM) por cada segmento del negocio de la empresa, se evalúa la medida en que los activos se emplean de forma productiva.

En este caso se evita utilizar el término retorno sobre la inversión (ROI) porque, por lo general, éste se refiere de manera más limitada la inversión de capital (activo no circulante) y a la inversión de los socios (valor neto o capital social).

Pese a la evidente utilidad de estos indicadores, se cree que tan sólo un diez por ciento de las empresas en los Estados Unidos, la utilizan con regularidad. Se cree también que tan sólo un tercio de las empresas, realizan un estudio de rentabilidad por vendedor, por cliente y por territorio.

.....

## 10. Evaluación de desempeño de la Fuerza de Ventas.

La evolución de los Software analíticos, y las tecnologías de la información y las telecomunicaciones, ayudan a los gerentes de venta a analizar los costos, las ventas, y consecuentemente las rentabilidades.

Muchos gerentes, para no olvidar la importancia de estos aspectos, tienen letreros en sus despachos con la famosa cita de Benjamín Franklin:

“Un centavo ahorrado es un centavo ganado”

Como sea mencionado ya en varias oportunidades, el desempeño es, quizás, el factor más importante de preocupación, y por ende de evaluación, de los gerentes de ventas.

Esto es ya que no sólo se debe alcanzar objetivos de volumen de ventas y márgenes, sino que también no se debe perder de vista la participación de mercado y las utilidades netas.

Es por ello que, la razón principal para la evaluación del personal de ventas, es determinar cómo ha sido su desempeño y compararlos con las metas pre-establecidas.

Dicha evaluación, implica un proceso sistemático para descubrir las desviaciones entre dichas metas y los logros.

Cuando se identifica algún desvío negativo, los gerentes deben idear e implementar métodos correctivos.

Si se detecta algún desvío pero esta vez favorable para la organización, se utiliza dicha información para mejorar futuras acciones.

Por otra parte, y en términos más específicos, se puede decir que las evaluaciones de desempeño contribuyen a asegurar que los gerentes:

1. Reconozcan a los vendedores destacados.
2. Identifiquen necesidades de capacitación.
3. Prevean necesidades de personal adicional.
4. Establezcan criterios para nuevos reclutamientos y selección de personal.
5. Asesoren a sus vendedores.
6. Motiven a quienes lo necesiten.
7. Revisen los estándares de desempeño.
8. Mejoren el desempeño futuro del personal de ventas.

Un sistema de evaluación confiable, no sólo ayuda a los gerentes de ventas a mejorar las comunicaciones con el personal de ventas y otros empleados, sino que también aumenta la motivación personal y construye una base sólida para el bien de la organización.

Algunas de las herramientas de software disponibles, facilitan mucho dichas tareas. Se las encuentran de modo de “tableros de control” donde a través de una interface gráfica muy amigable, se detectan rápidamente los desvíos, o se muestra el nivel de cumplimiento de cada uno de los objetivos, por vendedor, por producto, o por región entre otros.

Se ven a continuación unas imágenes del software de la firma Salesforce (<http://www.salesforce.com/>)



Ilustración 39 - Vista del “SalesForce Software”



Ilustración 40 – Salesforce Automation

Si bien la interface gráfica con el usuario varía de acuerdo a la herramienta, el concepto es el mismo. Tener un “Cuadro de Mando Integral” para un seguimiento prácticamente “on line” de todas las métricas clave de desempeño de las ventas.

Ese Dashboard (por tablero de instrumentos) como también se lo suele denominar, le sirve al gerente para “manejar” a su equipo de ventas.

Otro ejemplo de ese tipo de herramientas disponibles es como el que se observa en la siguiente ilustración.



Ilustración 41 – “Dash-board” para Fuerza de Ventas

Los tres factores básicos para la evaluación del desempeño de los vendedores, son:

- ✓ Establecer las metas y los objetivos de ventas
- ✓ Desarrollar el plan de ventas
- ✓ Establecer los estándares de desempeño de la fuerza de ventas.

Existen tres medidas claras de desempeño a seguir en el equipo de ventas:

1. Medidas basadas en el desempeño (de ventas)
  - a. Resultado de Ventas
  - b. Rentabilidad
  - c. Actividades de Ventas
2. Medidas basadas en el comportamiento
3. Medidas basadas en el desarrollo profesional.

Si bien algunas empresas se basan en medir los resultados y otras por criterios basados en el comportamiento, los gerentes de ventas tienden a adoptar un método híbrido que maximice las fortalezas de cada vendedor, y minimice, obviamente sus debilidades.

Pero, ¿qué criterios específicos debe la gerencia utilizar para evaluar el desempeño del personal de ventas?

La combinación apropiada de criterios de evaluación depende del marco específico de ventas de cada individuo, y los gerentes son los que deben decidir y adoptar la mejor “mezcla” de métricas.

**Se listan a continuación, algunas de las métricas más utilizadas:**

### **Medidas basadas en los resultados:**

#### 1) Resultados de ventas:

##### a) Pedidos de ventas:

- i) Número de ordenes de compra (pedidos obtenidos)
- ii) Monto promedio de O.C. (ticket médio)
- iii) Promedio de eficacia (por ejemplo = Cantidad de Pedidos / Número de visitas)
- iv) Número de pedidos cancelados.

##### b) Volumen de ventas:

- i) Volumen de ventas en \$
- ii) Volumen de ventas em unidades
- iii) Por tipo de cliente
- iv) Por línea de producto
- v) Por Participación de Mercado
- vi) Como porcentaje de La cuota asignada

##### c) Cuentas de clientes:

- i) Número de nuevas cuentas
- ii) Número de cuentas perdidas
- iii) Porcentaje de cuentas con ventas
- iv) Número de cuentas morosas
- v) Cuentas por cobrar
- vi) Porcentaje de cobranzas sobre cuentas por cobrar

#### 2) Índices de rentabilidad:

##### a) Indicadores de rentabilidad:

- i) Margen bruto
- ii) Contribución Marginal

- iii) Contribución marginal por tipo de cliente
- iv) Contribución marginal por línea de producto
- v) ROAM: Retorno sobre los activos administrados
- vi) ROS: retorno sobre las ventas
- vii) MB%: retorno sobre los costos de ventas
- viii) ROA: retorno sobre los activos
- ix) ROE: retorno sobre el capital

### 3) Actividades de Ventas:

#### a) Visitas de ventas

- i) Número de visitas realizadas a clientes activos
- ii) Número de visitas realizadas a prospectos
- iii) Tiempo promedio dedicado a cada visita
- iv) Número de presentaciones o demostraciones de ventas.
- v) Ratio entre tiempo dedicado a las ventas y a otras tareas no de ventas.
- vi) Frecuencia de visitas por tipo de clientes

#### b) Gastos de venta:

- i) Gasto promedio por visita de venta.
- ii) Como porcentaje del volumen de ventas.
- iii) Por tipo de cliente
- iv) Por categoría de producto
- v) Ratios de gastos directos de venta
- vi) Ratios de gastos indirectos de venta

#### c) Atención a clientes:

- i) Número de visitas de servicio
- ii) Colocación de demos, exhibidores, etc...
- iii) Costo de entrega por unidad vendida
- iv) Meses de inventario mantenido por tipo de clientes
- v) Número de quejas de clientes
- vi) Porcentaje de devoluciones

### **Medidas basadas en el comportamiento:**

#### 1. Actividades relacionadas con las ventas

##### 1.1. Administración de territorios y del tiempo.

- 1.2. Inteligencia de marketing.
- 1.3. Seguimiento de clientes.
- 1.4. Uso de material de marketing y bases de conocimiento.
- 1.5. Relaciones con los clientes.
- 1.6. Preparación y envíos de informes.

## 2. Medidas de desarrollo profesional

### 2.1. Habilidades profesionales de ventas:

- 2.1.1. Conocimiento de productos
- 2.1.2. Conocimiento de clientes
- 2.1.3. Comprensión de las técnicas de venta
- 2.1.4. Ejecución de las técnicas de venta
- 2.1.5. Calidad de las presentaciones de venta
- 2.1.6. Habilidades de comunicación
- 2.1.7. Cooperación con el equipo de ventas
- 2.1.8. Puntualidad
- 2.1.9. Paciencia
- 2.1.10. Iniciativa
- 2.1.11. Ingenia
- 2.1.12. Retroalimentación del cliente
- 2.1.13. Formalidad
- 2.1.14. Empatía
- 2.1.15. Entusiasmo
- 2.1.16. Buen juicio

### 2.2. Conocimientos profesionales

- 2.2.1. Disposición y capacidad para adquirir nuevas habilidades
- 2.2.2. Potencial de la administración de ventas
- 2.2.3. Conocimiento de la empresa y sus políticas
- 2.2.4. Conocimiento de la competencia
- 2.2.5. Uso de los recursos de respaldo de marketing

### 2.3. Características personales

- 2.3.1. Entusiasmo
- 2.3.2. Motivación

- 2.3.3. Buen juicio
- 2.3.4. Civismo
- 2.3.5. Códigos de comportamiento ético
- 2.3.6. Presentación / apariencia personal
- 2.3.7. Ambición
- 2.3.8. Personalidad

## Retroalimentación y mejora del desempeño de la fuerza de ventas

Los gerentes de venta deben proporcionar retroalimentación oportuna, explícita y significativa al personal de ventas si es que pretenden mejorar el desempeño, caso contrario, el proceso de evaluación del mismo perderá efecto y tendrá valor limitado tanto para el vendedor como para la empresa.

Casi todos los gerentes ofrecen de inmediato retroalimentación positiva a su personal a cargo, pero muchos otros se muestran renuentes a informar sobre los resultados de la evaluación del personal cuyo desempeño haya sido deficiente. Sin embargo, son precisamente estos últimos los que más necesitan retroalimentación sobre cómo mejorar el desempeño.

En general, los gerentes utilizan uno de los siguientes métodos para proporcionar retroalimentación:

- **Decir y convencer:** el gerente de ventas analiza los aspectos positivos y negativos del desempeño del vendedor, defiende la validez de la evaluación, y trata que éste se comprometa a mejorar su desempeño.
- **Decir y escuchar:** el gerente de ventas describe las fortalezas y debilidades del desempeño del vendedor, presta atención a la reacción de éste ante los resultados, y aconseja de forma no autoritaria.
- **Solución de problemas:** el vendedor evalúa su desempeño y lo examina con el gerente de ventas en relación con metas acordadas previamente. Este método busca soluciones a las dificultades de desempeño más que simplemente señalarlas.

Luego de realizar una evaluación detallada, la gerencia debe tomar medidas para mejorar finalmente el desempeño de la fuerza de ventas. Es éste, en definitiva, el objetivo fundamental de dicha evaluación.

.....

## 11. Nota de Opinión<sup>22</sup>

**Nikki Verna**

**Gerente Nacional de Cuenta de Beiersdorf AG**

Nikki Verna, gerente nacional de cuenta de Beiersdorf AG dice: “Para tener éxito se debe comprender no sólo los productos que se venden y las necesidades del cliente, sino también, lo que los clientes de sus clientes podrían desear”.

“Como gerente nacional de cuenta de Beiersdorf AG, vendo dos líneas de productos a los grandes minoristas, Vendas Curad y tirantes y soportes Futuro”.

Verna desarrolla sólidas relaciones con sus clientes, al ayudarles a determinar cuáles de los productos Curad y tirantes y soportes Futuro debe tener cada tienda, y al proporcionar apoyo a los minoristas cuando se presentan y les venden esos productos a los consumidores.

El conocimiento del mercado es crucial: “Si no sabemos qué busca el cliente, no lograremos hacer llegar nuestros productos a la tienda”, dice Verna.

Además de examinar las tendencias de mercado más amplias y de analizar los patrones de compra históricos de los consumidores, Verna recibe informes analíticos de los investigadores de mercado que visitan cientos de tiendas para contar cada venta y producto de apoyo en los anaqueles.

Esta clase de información revela, por ejemplo, que la venta de vendas por lo común se incrementa durante los meses de marzo, abril y mayo, a medida que las personas empiezan a pasar más tiempo en el exterior (al aire libre) y abastecen sus gabinetes de medicamentos previniendo las cortadas y raspones que ocurren durante el verano.

Comprender la dinámica del mercado permite que Verna equilibre dos preocupaciones clave de los clientes.

Los minoristas no quieren tener grandes cantidades de productos Curad o Futuro sin venderse en los anaqueles de la tienda, y tampoco desean que un producto se agote y los consumidores deban salir de la tienda con las manos vacías.

Por esta razón, un miembro del equipo de Verna, monitorea las ventas de cada cuenta, por artículo y por día.

Con un minorista, por ejemplo, la meta es tener los productos Beiersdorf en existencia 98,5% del tiempo.

---

<sup>22</sup> Anderson, Rolph E., Alan J. Dubinsky y Rajiv Mehta, *Personal Selling: Building Customer Relationships and Partnerships*, 2/ed., Copyright ©2007 por Houghton Mifflin Company.

“Si vemos que cierto artículo está a punto de bajar a menos de ese nivel, verificamos el inventario en cada tienda y de inmediato reabastecemos los que escasean.”

La comprensión de su empresa, sus productos y los mercados ayudó a Verna a venderle Curad a un comprador obstinado.

“Teníamos una relación fantástica con él con los elásticos Futuro”, recuerda, “pero él manejaba otras dos marcas de vendas y no estaba interesado en llevar una tercera. Hicimos por lo menos diez presentaciones de ventas acerca de las oportunidades de obtener utilidades, de productos únicos y de otras razones para manejar la línea Curad. Simplemente no podíamos llegar a ninguna parte”.

Finalmente Verna convenció al comprador de que hiciera una prueba de tres productos Curad, sin ningún riesgo para él, como una forma de demostrar el interés del consumidor.

“Prometimos aceptar la devolución de los productos si no se vendían”, dice, “pero la prueba resultó muy bien. Ese minorista acabó por ampliar el pedido y ahora lleva doce de nuestros productos”.

Algo de igual importancia, el comprador tiene ahora más respeto por Beiersdorf como empresa, porque respaldamos nuestros productos, utilizamos los hechos para contar nuestra historia y eso dio resultado.

.....

## 12. Conclusiones

La Administración de Ventas es la planificación, dirección, supervisión y el control de las actividades del personal de ventas de una unidad de negocios, incluyendo el reclutamiento, selección, capacitación, equipamiento, asignación de recursos, remuneración y motivación de los mismos. Es por ello que se debe tener sumo cuidado y dedicación a cada uno de esos aspectos.

Se destaca también al Marketing como una función organizacional y una serie de procesos para la creación, comunicación y entrega de valor a los clientes, en formas que beneficien a la organización y a sus grupos de interés.

Nunca debe olvidarse que el conocimiento del valor del cliente es crucial, ya que en base a ello se podrá decidir la inversión en su captación y / o mantenimiento.

La capacitación del equipo de ventas es muy importante, pero siempre debe tenerse presente que el objetivo fundamental del mismo es aumentar las ventas de la empresa.

Debe cuidarse también la efectividad del plan de ventas. Mientras que la Eficacia está orientada a los resultados y se enfoca en el logro de las metas de ventas, la Eficiencia está orientada al costo, y se dirige a hacer la mejor utilización posible del tiempo y los esfuerzos del personal de ventas. Ambas, juntas, equivalen al éxito en las ventas. Un ratio importante para esta evaluación es el ROTI, rendimiento designado dividido por las horas dedicadas a obtenerlos, el cual nos indicará si el equipo de ventas está trabajando de forma óptima.

Por último, por más que siempre se trabaje en la planificación pensando que se alcanzarán los objetivos preestablecidos, siempre debe pensarse también en un plan de contingencia, que es aquel que respalda al plan adoptado, y que se ejecutará, como se dijo, sólo si ocurren acontecimientos fuera del control del plan principal.

.....

## 13. Autoevaluación

### 1. ¿Qué entiendo por Marketing Masivo, Diferenciado y de nicho?

Marketing de Masas o Masivo: esta modalidad es básicamente ofrecer el mismo producto a todo el mercado. Su objetivo principal es maximizar la participación de mercado minimizando los gastos a través de la economía de escala.

Marketing Diferenciado: este es el caso donde se vende un producto único a cada grupo de clientes diferenciado. Esta modalidad requiere un esfuerzo de ventas más adaptado a las necesidades y una mayor atención a la investigación del cliente que en el caso del marketing masivo.

Marketing de Nicho: en esta modalidad se ofrece productos especializados, o una pequeña gama de productos, a un segmento individual de clientes con necesidades especializadas. En este caso se precisa una fuerza de ventas bien informada y especializada en cada nicho.

### 2. ¿Cuáles son los modelos de respuesta al consumidor que ud. conoce?

Modelo Estímulo – Respuesta:

Modelo de estados mentales – Modelo AIDA

Modelo de la Satisfacción de las necesidades.

Modelo de Resolución de Problemas

Modelo de Venta Adaptativa de WIERTZ

### 3. ¿Cuáles son los métodos para la estimación de la demanda?

I – Métodos Cualitativos

- Métodos de juicio.
- Métodos de conteo

II – Métodos de Series de Tiempo

Son aquellos que extrapolan hacia el futuro los datos históricos de las ventas.

Se desarrolla por medios visuales o por técnicas estadísticas.

- Promedio.
- Promedio Móvil.

- Suavización exponencial.
- Descomposición de series de tiempo.

### III – Métodos Causales / de asociación

- Indicadores Dominantes.
- Métodos de regresión y correlación.
  - Regresión Simple
  - Regresión Múltiple

### IV – Modelos Econométricos

### V – Modelos de insumos-resultados

## **4. ¿Cuáles son las bases para la departamentalización de una empresa?**

La departamentalización es el proceso por medio del cual se divide estructuralmente la organización al combinar los puestos en departamentos según alguna característica compartida o alguna base. La consideración gerencial crucial al crear departamentos es determinar la base para la agrupación de puestos, sobre todo de los departamentos que informan a la alta gerencia. En toda la organización se utilizan numerosas bases, pero la que se utilice en los niveles más altos determina las dimensiones críticas de la organización.

## **5. ¿Cuáles son los motivos por los cuales se organiza la fuerza comercial en regiones geográficas?**

- Mejorar la cobertura del mercado.
- Minimizar los costos de venta.
- Reforzar las relaciones con los clientes.
- Mejorar la efectividad de las ventas.
- Evaluar mejor los resultados.
- Coordinar las ventas con otras funciones del marketing.

## **6. ¿Cuál es la meta final de la capacitación en ventas?**

La meta (largo plazo) de la capacitación en ventas debe ser la de incrementar las utilidades vendidas.

## **7. ¿Qué es la compensación de la fuerza de ventas?**

Se define compensación como todos los pagos monetarios, como así también, las prestaciones utilizadas para remunerar a los empleados por su desempeño.

**8. ¿Cuáles son las diferentes fuentes de poder que el gerente puede utilizar?**

- Poder Legítimo
- Poder de recompensa
- Poder coercitivo
- Poder referente
- Poder experto

**9. ¿qué es el análisis del volumen de ventas?**

Se entiende por análisis del volumen de ventas a la tarea de recabar, clasificar, comparar y evaluar las cifras de ventas.

**10. ¿qué contribución tiene para los gerentes las evaluaciones de desempeño?**

- Reconozcan a los vendedores destacados.
  - Identifiquen necesidades de capacitación.
  - Prevean necesidades de personal adicional.
  - Establezcan criterios para nuevos reclutamientos y selección de personal.
  - Asesoren a sus vendedores.
  - Motiven a quienes lo necesiten.
  - Revisen los estándares de desempeño.
  - Mejoren el desempeño futuro del personal de ventas.
- .....

## 14. Anexo 1- Componentes de la Fidelización

### HABITUALIDAD

Es el componente esencial de la fidelización. Materializa la dimensión temporal que ésta contiene. Llamamos habitualidad a la repetición de transacciones por un cliente hacia una empresa.

Otras medidas de la habitualidad son:

1. Frecuencia: Se refiere a la cantidad de transacciones por unidad de tiempo. Ej: 6 compras al año.
2. Duración o Período: Refleja el intervalo medio de tiempo transcurrido entre dos transacciones comerciales de un cliente con la misma empresa. Constata el espacio de tiempo en el que se enmarcan un conjunto de transacciones.
3. Antigüedad: Mide el tiempo transcurrido desde que se produjo la primera transacción, cuando al menos ya se ha producido una segunda transacción.
4. Recencia: Período de tiempo transcurrido desde la fecha de realización de la última compra.
5. Magnitud: Revela la cuantía media (económica o física) de las transacciones en un período de tiempo.
6. Cantidad: Recoge el número de transacciones realizadas en un período de tiempo.
7. Volumen: Determina el valor acumulado de un conjunto de transacciones en un período de tiempo.

### PERSONALIZACIÓN:

La personalización es un componente básico en la fidelización debido a la importancia que los clientes asignan al mismo y surge a partir del conocimiento del cliente.

Entendiendo por personalización tanto la acción de personalizar, como el resultado al que se llega aplicando un proceso de creación-adaptación de un producto o servicio a las características que particularizan al cliente receptor.

Personalización, en el sentido aquí utilizado, coincide más bien con la forma de medir el grado de adaptación de un producto/servicio a las necesidades o exigencias individuales de cada cliente, alcanzando su nivel máximo e ideal, cuando los requerimientos del cliente concreto son cubiertos plenamente.

### DIFERENCIACIÓN:

La diferenciación ha sido interpretada, únicamente, por muchas personas como elemento distintivo de una empresa frente a sus competidoras, y por lo tanto como

herramienta para ganarse la adhesión de los clientes en contra de una competencia con inferiores méritos.

Sin embargo, como propiedad de fidelización, la diferenciación, además, ha de interpretarse en un sentido distinto. Los destinatarios de la diferenciación son también los clientes de la misma empresa entre los que se busca la fidelización.

Esta diferenciación de clientes es la respuesta necesaria para alcanzar altos niveles de equidad en las relaciones comerciales que tienen lugar entre la empresa y sus clientes. La diferenciación ha de reflejar comercialmente el valor que unos y otros clientes contribuyen a crear, considerando si es posible, no el valor de una transacción, sino el conjunto de una determinada relación.

### SATISFACCIÓN:

Sustenta la existencia de la propia relación comercial cliente-empresa, es decir, el tipo de productos y servicios que este ofrece y sus características. Los productos y servicios han de cubrir las expectativas que el cliente tiene de ellos para que le produzcan satisfacción. Expectativas que están formadas por aspectos que cada persona valora de distinta forma y están relacionados con el posicionamiento del producto o marca. Estos aspectos pueden clasificarse en tres grupos:

1. Productos y/o servicios (calidad, precios, ofertas, variedad, novedad, exclusividad, etc.)
2. Establecimiento-empresa (Organización, flexibilidad horaria, cercanía geográfica, comodidad de acceso, decoración, prestigio, confianza, seguridad, etc.)
3. Personales (profesionalidad, amistad, amabilidad, simpatía, cordialidad, atención personal, etc.)

### FIDELIDAD:

Analizado como un componente más de la fidelización, sirve para comprobar si existe o permite que exista el desarrollo de una relación comercial empresa-cliente basada en el cumplimiento de compromisos.

Siempre se ha considerado que el cumplimiento de las promesas por parte de la empresa es un requisito imprescindible para la satisfacción del cliente y un primer paso para llegar a su fidelización. Una empresa que cumple es una empresa fiel y generalmente fiable. Con igual criterio, para que pueda hablarse de fidelidad del cliente es preciso que exista, una promesa de éste, en proceso de cumplimiento ó que ya se haya cumplido.

## El por qué de la fidelización

La tendencia marca que se está cambiando del Marketing masivo al Marketing “uno a uno”.

Philip Kotler confirma esa tendencia cuando dice que los segmentos se van desintegrando poco a poco y transformándose en segmentos menores y más numerosos que requieren conocimientos y acciones de Marketing más direccionados y específicos.

No basta con conocer el grupo al cual en individuo pertenece, sino que se debe conocer a cada cliente de manera detallada, para comprenderlo y satisfacer sus deseos y necesidades.

## Componentes de un programa de fidelización

- Reunir información sobre los clientes
- Trasformar información en conocimiento
- Comprender el comportamiento de los clientes
- Identificar grupos de clientes – Segmentar
- Influir el comportamiento de selección/compra
- Darle prioridad a los procesos que generen opiniones, quejas o sugerencias (inputs) de clientes
- Permanecer competitivo/Diferenciarse
- Mostrar que solo una buena atención y satisfacción de necesidades no basta
- Minimizar el valor del precio
- Establecer una conexión emocional fuerte entre el cliente y la marca - posicionamiento

## Construir un relacionamiento sólido y honesto

Un programa de fidelidad tendrá éxito si la empresa que lo implementa, tiene un apropiado mix de las variables de Marketing, aunque también un programa de este tipo puede llegar a minimizar algún punto flaco en estas variables.

Puede generar una barrera de salida al consumidor: programa de millaje/horarios de vuelos.

Uno de los objetivos de un programa de fidelidad es prolongar al máximo el relacionamiento con el cliente y en consecuencia, extender al máximo la existencia de un producto o servicio, de una marca u organización.

Cualquier Programa de fidelidad tiene como punto de partida la calidad de un producto o servicio y el posicionamiento de la marca, estos son pilares fundamentales para fortalecer la relación.

Para que un programa sea valorado por el cliente se tiene que tener en cuenta:

La relación consumo/premio: debe ser atractiva para el cliente y rentable para la empresa.

Atractivo de los premios: tiene que ser atractivo y motivar la compra para llegar a obtenerlo, surge de conocer al cliente.

Considerar los diferentes tipos de cliente de acuerdo a la frecuencia de compra y/o consumo: que haya premios para quienes consumen poco y otros para quienes son consumidores habituales.

Comunicación de las promociones, ventajas especiales y beneficios del programa.

### Conocer mejor al cliente

La empresa que conozca en más detalle a su cliente, tendrá mayor facilidad de establecer estrategias y tácticas que la tornen más competitiva.

Los clientes se agrupan en grupos llamados nichos de mercado.

### Criterio de selección de nichos de mercado

Identificación: los individuos que lo componen son fácilmente reconocidos.

Tamaño: Consistente con los esfuerzos emprendidos para alcanzarlo.

Alcance: La comunicación debe alcanzar al segmento sin un gran esfuerzo de cobertura.

Potencial de crecimiento: Siempre es más atractivo un nicho que demuestre tener posibilidades de crecimiento.

Competencia: Se debe considerar la competencia actual y potencial del nicho de mercado que se está eligiendo.

### Variables a tener en cuenta para elegir un segmento o nicho

Las cuales pueden ser conocidas en el momento de afiliación a un programa:

Geográficas: región, provincia, tamaño de municipio/ciudad, concentración.

Demográfico: Edad, sexo, tamaño de la familia, renta, ocupación, religión, nacionalidad, raza.

Psicográfico: Clase social, estilo de vida, personalidad.

Información comportamental que puede ser relevada con herramientas de investigación de mercado:

- Ocasión de compra
- Beneficio percibido
- Tasa de uso

- Grado de lealtad
- Tipo de usuario

Construcción de una base de datos donde será almacenada la información.

Procesamiento y cruce de información.

Segmentación

Nombrar los segmentos heterogéneos con tipo de clientes homogéneos, según diferentes variables como frecuencia de compra y ramos de actividad con las que el cliente se relaciona.

Armar una matriz para identificar cuáles son importantes para esta acción.

Momento para el lanzamiento de un programa

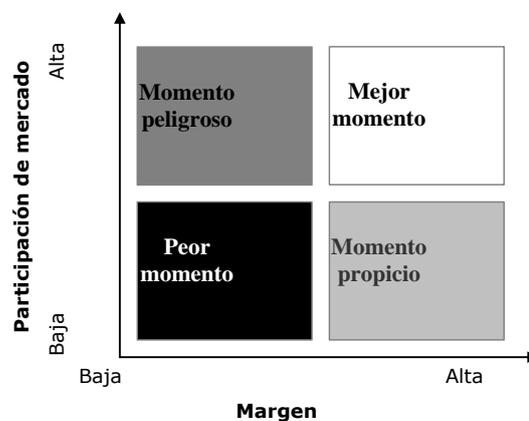


Ilustración 42 - Lanzamiento de un Programa de Fidelización

Para el caso de una empresa que tenga intención de focalizar un programa de fidelización en un producto de su cartera es conveniente utilizar la matriz BCG para el análisis.

Un programa de fidelidad debe reforzar el posicionamiento de la marca comunicando los mismos valores o atributos. Es una herramienta de la empresa para relacionarse con los clientes y conocerlos mejor y entonces debe ser utilizada para maximizar las potencialidades de la marca.

### Instrumentos de fidelización:

#### TARJETAS DE FIDELIZACION

Es una tarjeta que emiten las empresas para premiar a los clientes que son fieles al consumir en la misma empresa, al presentar la tarjeta reciben algún premio o atención preferencial o suman puntos con su compra que luego pueden canjear por premios.

Para recibir la tarjeta es común que los clientes deban llenar un formulario con sus datos y la empresa de esta manera puede contar con una base de datos de sus clientes.

Ejemplos: Yenny – El ateneo, Travel Pass, YPF Serviclub

## PUNTOS POR COMPRA

El sistema de puntos es una estrategia de fidelización que permite obtener una serie de beneficios en tiempo real.

Los puntos se van acumulando en su cuenta personal de forma inmediata, es muy utilizado por las compañías de líneas aéreas y tarjetas de créditos.

## REGALOS

Esta técnica de fidelización consiste en que el cliente/consumidor se beneficie de una ventaja, que se materializa en la recepción de un regalo, el cual puede o no estar vinculado a la actividad de la empresa. Este bien es ofrecido al cliente en agradecimiento a la compra o uso de un producto/servicio de la empresa. La función principal del regalo es actuar como factor potencial de imagen para la empresa. Sin embargo, se ha de ser prudente, y vincular el regalo a una acción puntual para no correr el riesgo de generar la idea de periodicidad en la mente del consumidor, que no entendería la idea de dejar de recibirlos.

El regalo es una técnica de fidelización empleada además como elemento de identificación d marca. Es decir, por un costo moderado, se puede "etiquetar" el producto regalado haciendo constar el nombre y/o logotipo de la empresa que lo ofrece.

Regalos de cumpleaños o fin de año tarjetas de crédito/Bancos.

## VENTA CRUZADA o CROSS SELLING

Es una técnica de comercialización consistente en proponer con motivo de una oferta, productos que puedan ser vistos como complementarios por el consumidor en el momento de comprar uno de ellos. Se suelen ofrecer “paquetes” de productos.

### Ventajas del “Cross-Selling”

- Favorece la creación de nuevas necesidades.
- Multiplica el volumen de negocios.
- Permite descubrir a los consumidores, productos que hasta entonces desconocían.

Ejemplos típicos de venta cruzada son ofrecer préstamos pre-acordados a personas que tienen cuenta en un banco o caja, o un seguro del hogar a los propietarios de un seguro del automóvil.

## REVISTA DEL CONSUMIDOR

La estrategia consiste en que la empresa diseña una revista de aspecto parecido a las revistas para el gran público, pero dedicada a la empresa, sus productos o temas de interés relacionados. Dicha revista se envía regularmente a los consumidores suscritos, normalmente de manera gratuita.

Es conveniente que la revista incluya información general relacionada con la actividad y la filosofía de la empresa susceptible de interesar al lector. Para convertirse en un auténtico instrumento de fidelización desvinculado de una connotación publicitaria, debe realizarse un auténtico ejercicio de redacción, que permita al consumidor lector percibirla como una revista de información.

Nestlé: información nutricional, recetas, consejos.

### Ventajas de la revista del consumidor

- Soporte material para el desarrollo de la imagen de empresa.
- Es utilizada para suplir la ausencia de cobertura por parte de la prensa de ciertos productos lo que permite a su vez, un tratamiento en profundidad de la información.

## C.R.M. (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT)

Un sistema CRM es una estrategia de gestión que permite a las empresas analizar y utilizar toda la información relevante sobre sus clientes a lo largo de la relación comercial entre ambos.

Las ventajas de este sistema son por una parte la posibilidad de controlar la información del cliente (y de otros agentes de la empresa) que entra por cualquier canal, analizándola para la toma de decisiones y por otra parte la posibilidad de comunicación con el cliente de una forma rápida, interactiva y personalizada.

Entre los inconvenientes han destacado sus elevados costos de adquisición, especialmente en sus orígenes, y su complejidad de implementación en la estructura organizativa de la empresa.

## CALL CENTER

El teléfono al servicio del Marketing empresarial: Los call centres

Es importante como medio de comunicación para que los clientes puedan hacer sugerencias y quejas, o para evacuar dudas sobre la utilización del producto (Línea Skip). También se puede utilizar para hacer llamados promocionales a algún segmento de la base o realizar mediciones de la satisfacción de los clientes.

## COMUNICACIONES PERSONALIZADAS

Se trata de un instrumento de fidelización que permite sacar el máximo partido a la relación con el cliente.

Desde el punto de vista de la empresa que debe enviar información sobre un nuevo producto/servicio a todas las direcciones de correo electrónico de todos los clientes, la gestión de las comunicaciones, debe contar con el apoyo de una plataforma sólida que le permita sacar el máximo partido, logrando así las llamadas comunicaciones personalizadas. De esta manera nos dirigimos hacia el Marketing “uno a uno”, donde a cada usuario se le ofrece una comunicación única, midiendo las repercusiones que ésta va a tener de manera instantánea, y aprovechando las posibilidades de la red, enviando a cada usuario el formato adecuado en función de las posibilidades de su correo.

Es importante dirigir las comunicaciones de acuerdo al interés de cada consumidor, para conocerlo nos sirven las herramientas de seguimiento del programa de fidelización.

Realizar envíos masivos de información sin segmentar de acuerdo a los intereses, gustos y necesidades de los clientes no solo nos haría incurrir en costos demasiado elevados, sino que molestaremos a los miembros del programa con información que no desean recibir.

Utilizando un programa de fidelidad como herramienta de Marketing

Un programa de fidelidad no puede ser tratado como un producto o como una actividad aparte de una empresa, este tiene que ser parte integrante de la estrategia de Marketing de la organización.

Es importante que toda la organización esté involucrada en el programa, concientizados de la valoración que se le dará al cliente por su relación con la empresa, la decisión de acompañarlo, entenderlo y recompensarlo por su fidelidad.

Lo primero que se debe hacer es definir qué alcance tiene el concepto de fidelidad para la empresa. Luego hay que comunicar esta meta a todos los involucrados.

En el proceso de comunicación del programa, hay dos públicos bien diferentes que recibirán el impacto del mensaje:

Los canales: Se debe brindar el soporte necesario para poner en práctica el programa orientado a los clientes finales.

El cliente final: El mensaje debe ser transmitido en forma clara y simple, básicamente, se debe comunicar que es lo que el cliente debe hacer para ser premiado por su fidelidad. Cuanto más claro se es respecto del programa y sus beneficios, mayor será el porcentaje de adhesión.

Un programa debe ser capaz de actuar sobre:

➤ Retención de clientes

Es una de los principales objetivos de un programa de fidelidad, construir una relación a largo plazo con el cliente y que nos prefiera frente a la competencia.

La relación que se genera con los clientes tiene similitudes con el ciclo de vida de un producto; a medida que el tiempo pasa, el cliente tiende a tener un comportamiento más racional con respecto a la empresa, es tarea del programa de fidelidad incentivar al consumidor para que este comportamiento se retrase en el tiempo.

➤ Captación de nuevos clientes

Los nuevos clientes tienden a tener un comportamiento más emocional, entonces es útil para la empresa, no solo retener a los clientes actuales, si no también captar clientes nuevos.

Al conocer a los clientes actuales y las necesidades que estamos satisfaciendo, se pueden encontrar segmentos similares que puedan estar potencialmente interesados en consumir nuestro producto.

➤ Variación del ticket medio

La información que nos brinda el programa de fidelidad es una herramienta eficiente que debe permitir comprender a los clientes y saber por qué consumen determinado producto, en qué ocasiones y porque lo prefieren ante otras alternativas. Con esta información se puede trabajar para que cuando el cliente visite el punto de venta consuma algo más o cambie de producto hacia otro más costoso.

➤ Variación de frecuencia de compra

Los clientes fidelizados que reciben recompensas mediante este tipo de programas, generalmente aumentan su frecuencia de compra, ya que disminuyen al máximo posible el consumo del producto/servicio de la competencia, porque no le permite disfrutar de los beneficios del programa.

➤ Cambio en el comportamiento de compra

El cambio en el comportamiento de compra de los clientes se puede producir por la influencia de diferentes variables controlables y no controlables.

El conocimiento del consumidor a través del programa, nos permitirá influir sobre las variables que podemos controlar.

Podemos por ejemplo influir sobre el comportamiento de compra, otorgando mayor puntaje para comprar determinado producto en determinado momento, para des-estacionalizar un producto.

➤ Relacionamiento con el cliente fiel

La relación estrecha con los clientes adheridos a un programa de fidelidad, es fundamental para que recuerde siempre la empresa y no pierda el hábito de utilizar el programa.

- ✓ Consistencia de comunicación
- ✓ Contenido relevante
- ✓ Frecuencia

Es importante la inversión en comunicaciones para reforzar la presencia de marca y los beneficios del programa. Hay que tener en cuenta las características de cada nicho de mercado para llevar a cabo comunicaciones direccionadas a las necesidades particulares. Es preciso refrescar la mente del cliente constantemente y tener constancia en las comunicaciones para lograr presencia de marca en su mente.

Estrategias para estructurar la lealtad de los consumidores: programas y clubes de la Marketing de la frecuencia

El desafío consiste en desarrollar una relación con los mejores clientes de la empresa en la cual una buena comunicación en ambos sentidos y los clientes consideren que gozan de privilegios y distinciones especiales. Entre los programas más promisorios se encuentran los programas de Marketing de la frecuencia y programas para clubes de Marketing.

Programa de Marketing de la frecuencia

Están diseñados para premiar a los clientes que hacen compras a menudo, en cantidades sustanciales. Se define la Marketing de frecuencia como el esfuerzo para “identificar, mantener e incrementar el rendimiento de los mejores clientes, por medio de relaciones interactivas a largo plazo y que agregan valor”.

Una de las críticas que se hace contra los FMP es que pueden disminuir la concentración de la empresa en ofrecer un nivel superior de servicio a los clientes, es decir, estos programas intentan generar una actividad de negocios sucesiva que se basa en el incentivo económico.

Programas para clubes de Marketing

Muchas empresas han creado el concepto de club alrededor de sus productos.

## Rentabilidad para el consumidor: La Prueba Máxima

En última instancia, el Marketing es el arte de atraer y conservar clientes rentables. ¿Qué convierte rentable a un consumidor? Un cliente rentable se define en los siguientes términos:

Un cliente rentable es una persona, un hogar o una compañía que genera un flujo de ingresos a lo largo del tiempo, excediendo por una cantidad aceptable el flujo de costos en que incurre la empresa al atraer, servir y venderle a ese consumidor.

Observe que el énfasis se hace en el flujo de ingresos y costos a lo largo de una vida útil, no sólo en una transacción particular.

## 15. Anexo 2- Productividad, eficacia y eficiencia

Se define entonces a la Productividad como las salidas o resultados reales obtenidos respecto de los recursos o entradas realmente utilizados, y se lo calcula de la siguiente manera:

$$\text{Productividad (Rendimiento, Efectividad)} = Sr / Rr.$$

Nótese la importancia en el resultado, respecto de las unidades, por ejemplo: Cantidad de piezas / horas máquina; ventas / vendedor, etc.

Por otra parte, se define como Eficacia, a la relación entre las salidas reales respecto de las planificadas, y se lo obtiene del siguiente modo:

$$\text{Eficacia} = Sr / Sp.$$

Nótese en este caso que el resultado no tendrá unidades métricas sino sólo valores relativos, normalmente expresados en %.

Se define, por último, Eficiencia de Entrada, como la relación entre los recursos de entrada reales respecto de los planificados, y se lo calcula de la siguiente forma:

$$\text{Eficiencia} = Rp / Rr.$$

Con el fin de mantener la convención de que cuanto mayor sea el valor numérico el resultado se vea como mejor, en el caso de la eficiencia de entrada (la cual mide los rendimientos de entrada) se han invertido el numerador con el denominador.

Esto se entenderá más fácilmente en el próximo ejemplo numérico. Ilustración 44 - Ejemplo numérico de Eficacia.

Resumimos ahora esos conceptos en el siguiente diagrama:

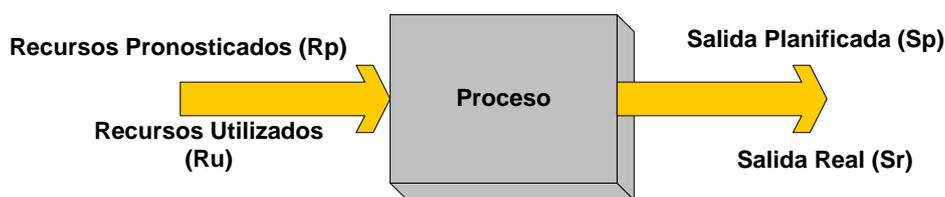


Ilustración 43 – Procesos

### Un nuevo concepto, Índice de Productividad<sup>23</sup>:

Spóngase ahora que se quiera evaluar cómo resultó la productividad real respecto de la planificada. Se establece entonces en este caso la siguiente relación:

<sup>23</sup> Definido por Sergio Salimbeni

$$Pr / Pp = Sr/Rr / Sp/Rp = Sr/Sp \times Rp/Rr = \text{Efectividad} \times \text{Eficiencia.}$$

Llegamos a la conclusión entonces que este Índice de Productividad, es el producto entre la Efectividad (de salida) y la Eficiencia (de entrada), tal como fueron definidas anteriormente.

Notese ahora con un ejemplo numérico:

Supongamos tener un Departamento para recepción de quejas y reclamos con 10 empleados (Recursos Planificados), los cuales van a atender dichas quejas y reclamos.

Se espera que cada uno de ellos atienda 20 quejas en cada turno establecido, totalizando entonces la recepción de 200 reclamos por turno (20x10) (Salida Planificada).

Resulta que cuando es llevado a la práctica, se debieron utilizar 12 empleados por turno en lugar de 10 como estaba planificado, (o sea que los recursos reales son 12), obteniéndose sólo 150 atenciones de quejas y reclamos en tiempo y forma (salida real) en lugar de 200 que era lo planificado.

Se resume en el siguiente cuadro los recursos y salidas planificados, los recursos y salidas reales y el resultado de la Eficacia, Eficiencia, Productividad absoluta e Índice de Productividad.

<u>Planificado</u>			<u>Real</u>		
Recursos planeados	= 10	empleados	Recursos utilizados	= 12	empleados
Salidas planeadas	= 200	reclamos	Salidas utilizadas	= 150	reclamos
Eficacia	= 75,0%		Eficiencia	= 83,3%	
Productividad planeada	= 20,0	reclamos/ empleados	Productividad real	= 12,5	reclamos/ empleados
Índice de Productividad			=	62,5%	

**Ilustración 44 - Ejemplo numérico de Eficacia**

Se concluye entonces que, el hecho de tratar a la Planificación como un Proceso Sistemático, nos permite no sólo evaluar la efectividad o productividad del plan, sino desarrollarlo a través de una metodología consistente.

## 16. Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 - Cargos y Habilidades en el Departamento de Ventas.....	4
Ilustración 2 - Tipos de Relaciones con el Cliente .....	7
Ilustración 3 - El Proceso de las Ventas Personales .....	11
Ilustración 4 - Método PROSPECT de Ventas.....	14
Ilustración 5 - Proceso de Ventas y Planificación Operativa .....	19
Ilustración 6 - Modelo de Elaboración de Pronósticos de Ventas .....	21
Ilustración 7 - Demanda en función del Esfuerzo de Marketing .....	22
Ilustración 8 - Mercado total .....	26
Ilustración 9 - Mercado Potencial.....	27
Ilustración 10 - Mercado meta .....	28
Ilustración 11 - Participación de Mercado .....	28
Ilustración 12 - Gráfico de Análisis de tendencias.....	34
Ilustración 13 - Suavización exponencial .....	35
Ilustración 14 - Ejemplo de Análisis de dispersión .....	36
Ilustración 15 - Ejemplo de Correlación entre variables .....	37
Ilustración 16 – Pérdidas y Ganancias .....	38
Ilustración 17 - Organización Funcional .....	42
Ilustración 18 - Organización Territorial .....	43
Ilustración 19 - Organización Matricial .....	44
Ilustración 20 - Hoja de Trabajo para Ventas Estratégicas .....	49
Ilustración 21 - Pasos en la Planificación del proceso de Ventas .....	50
Ilustración 22 - Plan de Acción .....	51
Ilustración 23 - Plan de acción por Cuenta Clave .....	52
Ilustración 24 - Plan de Ventas para un Producto.....	53
Ilustración 25 - Matriz de Covey.....	56
Ilustración 26 - Covey resultados .....	57
Ilustración 27 - Clasificación de Cuentas .....	59
Ilustración 28 - Análisis de Cuenta .....	60
Ilustración 29 - Actividades del Personal de Ventas .....	61
Ilustración 30 - Tareas del Personal de Ventas. Tiempos.....	62
Ilustración 31 – Trampas de tiempo .....	63
Ilustración 32 - Proceso de Capacitación .....	67
Ilustración 33 - Estilo de Liderazgo. Teoría "H" .....	70
Ilustración 34 - Tipos de Planes de Compensación de Ventas .....	73
Ilustración 35 - Fases del Plan de Compensación .....	74
Ilustración 36 - Insumos – Resultados .....	80
Ilustración 37 - Costo medio Unitario de Venta .....	81
Ilustración 38 - Análisis de Rentabilidad del Marketing .....	82
Ilustración 39 - Vista del “SalesForce Software” .....	85
Ilustración 40 – Salesforce Automation.....	85
Ilustración 41 – “Dash-board” para Fuerza de Ventas.....	86
Ilustración 42 - Lanzamiento de un Programa de Fidelización .....	102
Ilustración 43 – Procesos .....	109
Ilustración 44 - Ejemplo numérico de Eficacia.....	110

## 17. Índice de Tablas

Tabla 1 - Tipos de Relaciones de Intercambio .....	9
Tabla 2 - Tipología de Clientes .....	16
Tabla 3 - Clases de Clientes.....	16
Tabla 4 - Impacto de los pronósticos erróneos .....	18
Tabla 5 - Cálculo del Índice de Temporada.....	30
Tabla 6 - Valores des-estacionalizados.....	30
Tabla 7 - Pronóstico Ingenuo.....	31
Tabla 8 - Pronóstico Ingenuo Ajustado por Temporada.....	31
Tabla 9 - Técnicas de Pronósticos de Ventas .....	33

## 18. Índice de Fotos

### OTRAS AUTORIDADES

Stepehn Covey .....	55
---------------------	----

## 19. Índice onomástico

### A

**AIDA.** *Modelo de estados mentales. Atención, Interés, Deseo y Acción*  
**AMA.** *American Management Asociation, American Management Association*

### C

**CRM.** *Customer Relationship Management, Custom Relationship Management*

### M

**MAPE.** *Error Medio del Porcentaje Absoluto*

### R

**ROAM.** *Return On Assets Managed*  
**ROI.** *Return On Investment*  
**ROTI.** *Return On Time Invested, Retorno sobre el tiempo invertido*

## 20. Bibliografía

- HAIR, Joseph F. Administración de ventas - Relaciones y sociedades con el cliente. Cengage Learning Editores s.a., México, 2010.
- KINNEAR, Thomas C. Investigación de Mercados, Editora: Lily Solano Arévalo, Colombia, Enero de 2000.
- BOWERSOX, Donald J. Administración y Logística en la cadena de suministros. McGraw-Hill Interamericana Editores s.a, México, 2007.
- The Power of the Front Line. Autor: Watts, Anita. Fuente: Film Journal International { 2010}v. 113 no9 (September 2010) p. 67 ,
- Three rules for mobile ad sales. Fuente: Folio: the Magazine for Magazine Management { 2010}v. 39 no8 (September 2010) p. 22-3 ,
- The Modernization of Signs: A Library Leads the Way to Networked Digital Signage. Fuente: Computers in libraries. 30, no. 3, (2010): 36 (3 páginas) Info. adicional: Meckler.