

# CAPÍTULO 4

---

Fases y gestiones clave de la gerencia de ventas

*Arley Borrero Vargas*  
*Alfonso Gil Osorio*  
*Bernely Murillo Erazo*

# CAPÍTULO 4

*Arley Borrero Vargas*

*Universidad Santiago de Cali*

*ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2132-4624>*

*Alfonso Gil Osorio*

*Universidad Santiago de Cali*

*ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0095-1343>*

*Bernely Murillo Erazo*

*Universidad Santiago de Cali*

*ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0667-4906>*

## Fases y gestiones clave de la gerencia de ventas

### Arley Borrero Vargas

Según los conocimientos y experiencias prácticas de la organización Solo Marketing (2016), para empezar a hablar de la gerencia de ventas, necesariamente hay que referir antes a la experiencia de cliente; esto porque aquel resulta ser el común denominador del cambio. Es así que como una de las principales recomendaciones de un reciente evento de expertos en Europa:

...los ponentes sentaron las bases sobre las que se sostiene la relación entre comerciales y managers, una relación que se caracteriza, principalmente, por ofrecer una Experiencia de Cliente 100% eficaz y adaptada a los nuevos tiempos, tiempos en los que la digitalización de empresas y procesos tiene un papel protagonista. (Comerciales & Managers del Siglo XXI, 2016; p.1)

Ventas orientadas por la respectiva gerencia hacia los clientes, con base en argumentaciones muy sólidas como bien resultan ser las siguientes:

- La nueva orientación debe ir hacia las relaciones con los clientes, a sus experiencias con la marca, y con los procesos y procedimientos.

- Se debe buscar la mejora de la capacidad de aportar valor al cliente y tener la eficiencia como enfoque principal.
- Es indispensable el cimiento, el rendimiento y el crecimiento, asegurando que dicha transformación conlleve a que los vendedores tengan a los clientes como centro de toda la actividad.
- Las nuevas gerencias piensan que el valor añadido no son solo los conocimientos, sino las transacciones basadas en emociones.
- Y siendo que otras de aquellas se suman a que ya no se trata de vender sino de vender bien, sea el producto/servicio que sea. (Solo Marketing, 2016, p.1)

Por lo tanto, no es extraño que, del evento antes realizado y aquí referido, se hubiesen derivado lo que los participantes clasificaron como las diez nuevas características del vendedor del siglo XXI:

- Omnicanal
- Con gran inteligencia emocional
- Excelente actitud
- Con claridad de enfoque: el cliente como referencia
- Debe aportar valor al customer journey (experiencia del cliente)
- En constante formación
- Con pensamiento crítico
- Creativo
- Gran capacidad de adaptación al cambio
- Trabaja en equipo

Ahora bien, refiere Sanclemente (2017) que,

La estructura en la comercialización de productos o servicios ha cambiado muy poco a pesar de haber ya ingresado a un nuevo siglo, pero que si hay algunos elementos que han marcado importantes variaciones en cada una de las etapas de dicho proceso (p.3).

Así, los pasos clásicos se mantienen quizá desde inicios del siglo pasado, de la siguiente forma:

- Encuentro de prospectos
- Pre-acercamiento
- Acercamiento
- Demostración
- Argumento
- El cierre
- Seguimiento

Ahora bien, en este contexto y ordenamiento, refiere también Sanclemente (2017) lo que puede considerarse como un importante indicio sobre los cambios que se esperan de una nueva gerencia de ventas

El trabajo de los vendedores contiene innumerables actividades, pero en los últimos años se ha hecho necesario que estas se replanteen y que se incluyan algunas nuevas, esencialmente relacionadas con el uso de las tecnologías de comunicación y con el desarrollo de habilidades interpersonales por parte de los comerciales y que involucren recientes filosofías de venta (consultiva, adaptativa, creadora de valor, de relaciones, etc.) (p.2)

Complementa lo anterior el autor antes citado, esta vez con una aseveración mucho más firme y decidida, que enmarca gran parte del presente documento. Dice entonces, "la gestión o administración de ventas debe también evolucionar teniendo en cuenta estos nuevos desarrollos para poder dirigir, motivar y controlar el trabajo de los vendedores. Se hace indispensable entonces actuar bajo el nuevo modelo. (p. 3) Esto sin olvidar que

Existen diversos modelos de negocio que emplean las compañías dependiendo de un sin número de variables analizadas y determinadas de forma estratégica. La orientación a la venta se convierte en una de las variables con más peso, determinando "a quién" voy a vender mis productos, diferente de "a quién va dirigido mi producto" (Vélez Vergara et. al. 2015; p. 35)

Otros destacados autores como Soto, Ruiz y Echavarría (2012) refieren otras etapas adicionales para mejorar la efectividad del

personal comercial, como son, por ejemplo: la entrega de valor agregado, la realización de reportes, y los registros y análisis de las visitas.

Surgen entonces aquí las preguntas obligadas que animan la plasmación de las presentes líneas: ¿tenemos una buena gerencia de ventas? ¿soy un buen gerente de ventas? Sin duda alguna, las gerencias y los gerentes de ventas hoy en día siguen siendo absolutamente fundamentales por contar con toda una serie de conocimientos y habilidades para poder orientar a sus equipos de acuerdo a los objetivos que persiguen. Dice al respecto Sanclemente (2017) que las habilidades gerenciales y de los gerentes pueden clasificarse en tres grandes grupos, a saber: interpersonales, técnicas y estratégicas. A continuación, se consigna una breve relación de las según la misma citación hasta aquí implementada:

#### **Habilidades interpersonales:**

- Construir confianza con los vendedores
- Diseñar y construir equipos efectivos
- Brindar realimentación verbal efectiva
- Establecer comportamientos típicos de los vendedores en el trabajo
- Crear un ambiente de apoyo al equipo
- Manejar la dinámica del equipo
- Comprender las métricas de evaluación de los vendedores
- Tener sensibilidad a asuntos culturales. (Sanclemente, 2017, p. 4)

#### **Habilidades técnicas:**

- Implementar procesos de administración de las relaciones con los clientes (CRM)
- Entender la importancia de las nuevas tecnologías
- Implementar la automatización de su fuerza de ventas
- Entender programas de venta globales.  
(Sanclemente, 2017, p. 4)

### Habilidades estratégicas:

- Entender la estrategia global de la empresa
- Tomar decisiones consistentes con la estrategia corporativa
- Comprender las tendencias generales que se mueven en su industria. (Sanclemente, 2017, p. 4)

En un complemento funcional, las anteriores habilidades deben entonces ser confrontadas con los retos de la gerencia y de los gerentes que hacen presencia en los mercados, sobre todo porque no es un secreto para nadie que el cambio de siglo y sus consiguientes fenómenos económicos y comerciales obligan a hacerlo, lo cual expresan claramente diversos autores.

Los cambios de ciclo suponen un reto crítico para las empresas. Durante el período de cambio de ciclo el paradigma de gestión del éxito vigente hasta el momento se desmorona total o parcialmente. La velocidad derivada de la dinámica actual de los procesos de negocio hace, además, que ese cambio de ciclo sea contundente, demoledor, impactante. Así pues, se hace necesario innovar en nuestro enfoque de marketing, porque no hacerlo puede ser fatal. (Ruiz, 2016, p. 2)

Pero en medio de toda la enorme disponibilidad de recursos que se encuentran hoy en día a mano de las empresas y de las organizaciones, sigue teniendo prevalencia el trabajo esforzado de los seres humanos que las conforman, de tal manera que resulta indispensable no solamente contar con buenos líderes (léase gerentes) sino con buenos colaboradores (léase vendedores y mercadólogos, entre otros). Continúa al respecto la reflexión de Ruiz (2016):

Un empresario que comienza con un gran éxito, tendrá como objetivo crítico perpetuar su forma de hacer las cosas contra cualquier elemento o circunstancia que pueda hacerle cambiar de opinión. Así, frecuentemente se argumenta que sólo hay una forma de dirigir las empresas: mediante trabajo constante y sacrificio diario. Y aunque esto es realmente necesario, habría que añadir que sin creatividad que permita adoptar nuevos puntos de vista, y nuevas formas

de explotar el marketing, el trabajo diario puede no servir para nada. ¿Cuántas empresas viven al límite de sus posibilidades sin desarrollar su auténtico potencial, encadenadas a una única manera de hacer las cosas y sin saber salir de este círculo vicioso? (p. 3)

Resulta de este enorme potencial que surge en el mismo talento humano de las organizaciones que, por ejemplo, un vendedor con suficientes cualidades puede aspirar a ser jefe o director de ventas, y eventualmente puede tener hasta ocasión de llegar a miembro de la alta gerencia. Estudiando los componentes de la alta gerencia del mundo comercial puede comprobarse que un alto porcentaje de los mismos ha llegado a su situación actual procedente de la venta. Cada vez es más común ver directores de ventas ocupar puestos en la alta dirección. Se calcula que buena parte de quienes ocupan puestos de la alta gerencia iniciaron su vida profesional como vendedores.

Es importante aclarar que existen grandes diferencias entre la tarea de vender bajo la dirección de un buen director de ventas, y asumir la tarea responsable de dirigir la labor de los vendedores, tal como es la responsabilidad de las gerencias y de los gerentes. Algunos vendedores prefieren la actividad sencilla de vender; así pueden mantener una buena remuneración y sentirse felices cuando visitan a los clientes y cierran las ventas. Pero para aquellos que gustan de tener mayor responsabilidad y tomar decisiones, la labor de gerencia de ventas es interesante y retadora.

Es muy difícil considerar con precisión que puede hacer más exitosa o menos exitosa la fuerza de ventas de una organización, pues como se decía, muchos consideran que es precisamente la gente la clave del logro. Es indudable que la mejor forma de atender a sus clientes y el desarrollo de ventajas competitivas, sumado a la mejor contratación, capacitación, incentivos y retribución de su fuerza de ventas separa a las empresas exitosas de las que no lo son. Así, el desempeño de la fuerza de ventas en buena parte está ligado en forma crítica a la gerencia exitosa de las ventas, pues casi todo lo que hace el director de ventas afecta los resultados de sus vendedores.

En general las decisiones que tomen los gerentes de ventas con respecto a la contratación, capacitación, incentivos y retribución pueden influir mucho en el desempeño de la fuerza de ventas.

A continuación, se examinan a la luz de lo anteriormente argumentado en el presente documento, las que pueden considerarse como algunas fases y gestiones clave de la gerencia de ventas.

### • Contratación.

Las organizaciones tienen la necesidad de mantener un equipo de ventas competente que garantice resultados.

La dirección de ventas conoce la responsabilidad que tiene en lo referente a las sustituciones y cambios para hacer frente a las necesidades de un equipo de ventas competitivo. Saben que el ejercicio de contratar vendedores debe realizarse dentro de las variables básicas de la administración planeación, dirección y control de manera permanente. "La importancia de un reclutamiento planeado es incluso más obvia cuando se analizan los costos que se desprenden de la selección y la capacitación de personal" (Anderson y Hair, 1995, p. 45)

Desde luego que no es posible definir un método único para contratar vendedores que pueda ser aplicado a todo tipo de organizaciones, siendo que la gerencia de ventas debe tener el conocimiento necesario para afrontar la respectiva tarea.

El primer paso será definir el número de vendedores requerido. Se conoce que en la tarea de vender hay una alta rotación de personal, pues muchos no contarán con la formación requerida, y otros tantos cometerán muchos errores. En pocas palabras, el gerente de ventas debe prever que algunos miembros de su equipo de ventas deberán ser sustituidos. Suele requerirse con alguna frecuencia la contratación de personal de ventas para asumir la tarea de la llegada de nuevos productos al portafolio, actividades promocionales, y la conquista de nuevos territorios.

Quienes manejan equipos de ventas reconocen que los vendedores deben tener cierta personalidad casi que especial. Los directores de ventas deberán tener claridad sobre las cualidades que



deben tener sus vendedores. Si se quiere seguir un buen procedimiento de contratación de vendedores deberá estar determinado previamente por las características de los nuevos vendedores para pensar en el éxito del proceso. Conociendo la empresa y las características del portafolio que esta ofrece se podrá determinar variables como edad, apariencia física, sexo, estado civil, etcétera. Como resultado se tendrá un perfil que indique las características del vendedor requerido. Posteriormente es necesario establecer categorías para los que no alcancen el tope ideal. Muy seguramente no todas las personas que participen en la selección logren cumplir con los perfiles deseados y más convenientes.

Una vez se establezcan las categorías aceptables, el reto es conseguir aspirantes. La gerencia de ventas debe contar con un buen archivo y conocer las fuentes que mejor proporcionan aspirantes. Es usual encontrar recomendados por parte de los actuales vendedores, pero casi siempre se hace por amistad y no ajustándose al perfil requerido.

Las personas que laboran en otras áreas de la organización pueden tener el perfil para la labor de ventas y manifestar interés en las vacantes. Los clientes también pueden ser fuente para recomendar personas con el perfil, pues el conocimiento del medio los hace idóneos en conocer quien pueda desempeñar con mayor probabilidad de éxito la tarea de vender. Los anuncios clasificados en periódicos y algunas revistas especializadas entregan buenos resultados.

Para la labor de ventas se requiere un mínimo de cualidades muy particulares, es por eso que la recomendación se orienta a la búsqueda a través de medios especializados. En la competencia también se pueden encontrar candidatos idóneos, pero no es muy ético hacerlo a parte que se puede incentivar que la competencia también lo haga afectando su organización de igual manera. Existen también organizaciones especializadas en la tarea de proporcionar vendedores especialistas. Otras fuentes son las instituciones educativas técnicas y de manera especial aquellas que forman en el área comercial; y desde luego no se puede dejar de mencionar los aspirantes voluntarios.

Las fuentes para suministrar el personal de ventas son numerosas. La dirección de ventas que tenga el propósito de mantener un buen equipo de ventas deberá realizar una ardua tarea en ese aspecto. No es recomendable considerar solo una fuente para contratar vendedores un buen director de ventas debe estudiar las diferentes fuentes y determinar cuales le han proporcionado los vendedores más exitosos. No es tarea sencilla para los directores de ventas lograr conformar un buen equipo de vendedores, requiere tiempo y preparación.

- **Capacitación.**

Una vez se cuenta con un buen número de candidatos, se debe seleccionar los individuos más capacitados del grupo. La siguiente tarea que debe continuar el director de ventas es capacitar los vendedores seleccionados.

La capacitación inicial en el trabajo impartida a los vendedores nuevos cuando se vinculan a la compañía tiene un efecto considerable sobre la actitud futura de ellos en relación con las ventas, su motivación para vender y los resultados de su trabajo. Adquirir buenos hábitos es tan fácil como adquirir malos hábitos. En las ventas, los buenos hábitos tienen un efecto acumulativo pues producen resultados con mayor rapidez que los malos. (Lidstone, 1988, p. 56)

En general el programa de capacitación para un equipo de ventas se orienta a enseñar a los nuevos y a proporcionar cursos de recordación a los vendedores antiguos. Es la dirección de ventas quien asume la responsabilidad de lo que se enseña y la forma como se hace. Algunos de los métodos más utilizados pueden ser:

- Los vendedores expertos pueden recibir cursos de recordación individualmente o por grupos.

- El método de conferencia es adecuado cuando se presenta nuevo material y permite cubrir una amplia categoría de conocimiento al mismo tiempo, requiere muy buen conocimiento del conferencista y suficiente apoyo visual para mantener atento el grupo.

- El método de demostración es muy conveniente cuando se requiere hacer demostraciones o cuando se explica el uso de materiales visuales (ayuda-ventas).

- Cuando se desea perfeccionarse en un determinado aspecto, es recomendable hacer el uso del método de la práctica. La mejor forma en que un vendedor puede presentar una demostración es observar a un experto y luego practicar hasta que domine suficiente la misma.

- La capacitación de los vendedores implica algunas complicaciones. Son pocos los directores de ventas que alcanzan un resultado exitoso sin antes dominar el proceso de formación de vendedores.

- **Incentivos.**

Mantener el entusiasmo en los equipos de ventas es tarea difícil para la dirección de ventas. Es usual que los vendedores al no alcanzar los objetivos de venta propuestos y por lo tanto no obtener los ingresos deseados pueda sentir desmotivación. Es claro que un vendedor desmotivado difícilmente realizará una buena representación de la empresa y una labor aceptable para la dirección de ventas.

Para que un vendedor mantenga su grado de motivación no basta el acompañamiento del director de ventas o la utilización de concursos y promociones especiales. El respaldo de la organización debe sentirse y estar reflejado en productos de buena calidad y precio adecuado, el campo de acción debe ser competitivo, el vendedor debe estar muy bien capacitado, contar con suficientes medios que le permitan colocar el producto y la retribución de la empresa debe ser justa.

Una buena dirección de ventas conoce que sus vendedores responden a gustos distintos. Conoce que ciertos estímulos son efectivos en algunos y para otros no, es importante tener en cuenta las diferencias. En una organización no sería práctico desarrollar un incentivo para cada vendedor y por lo tanto se aplican una amplia variedad de planes para lograr la motivación del mayor número de vendedores. Uno de los mejores medios para motivar los ven-

dedores es el incentivo económico. Los vendedores responden muy positivamente a los incentivos económicos. Los incentivos económicos proporcionan una recompensa importante en el corto plazo. Cuanto más tiempo pase entre el logro y la recompensa, más difícil es conseguir que el vendedor conserve la motivación. La dirección de ventas más efectiva utiliza los traslados y ascensos para motivar los equipos de ventas. Los ascensos merecidos no solo estimulan al vendedor que lo recibe sino a todo el equipo de vendedores.

- **Retribución.**

La dirección de ventas debe establecer un método que contribuya a la motivación del equipo de ventas. Conoce que los equipos de ventas no pueden realizar una buena representación de la organización a menos que ganen suficiente dinero para mantener una adecuada calidad de vida. De no contar con un buen sistema de retribución económica todas las otras tareas de la dirección de ventas serán de extrema dificultad.

Está demostrado que los vendedores que hacen más y mejores ventas a largo plazo son los menos costosos para la organización. Vale abordar cómo lograr prepararse para las obligaciones directivas:

- El ascenso a la dirección de ventas no ocurre por casualidad. El progreso es el resultado de un plan que se ha trabajado. Los ascensos se entregan a aquellos que demuestran que están preparados para la oportunidad. Corresponde a no esperar que aparezca la oportunidad, sino que hay que prepararse por anticipado.

- Una de las posibles acciones para estar preparado es la capacitación en una escuela técnica. Sin embargo, no se acaba de aprender cuando se consigue un título, lo que permite avanzar es lo que se aprende después de haber obtenido dicho título es decir la experiencia laboral que en la tarea de las ventas suma en gran proporción.

- El vendedor que desee dirigir debe demostrar que sabe dirigirse a sí mismo, elemento de mucha importancia en la tarea de vender.

- La dirección de ventas no es un don, es un logro que puede llegar por medio del estudio, experiencia y voluntad de trabajo. Si el vendedor se propone un buen plan de trabajo con objetivos claros en ese sentido y ordena sus esfuerzos puede alcanzar el logro de ser director de ventas.

Adelantadas las anteriores expectativas gerenciales en relación con las ventas y el marketing, habría de inferirse con seguridad que un gerente de ventas alcanza mejor desarrollo sacando el mejor provecho de su propia experiencia y las de otros directores de ventas. Un análisis serio de las acciones exitosas y las que han producido fracasos le permitirá mejorar su labor. Es importante resaltar que ningún directivo alcanza el triunfo sin la preparación suficiente y la decidida colaboración de todo su equipo de trabajo.

El logro de un buen resultado en la dirección de ventas no está garantizado para ningún gerente, pero dependerá en buena parte del grado de preparación, experiencia y capacidad de motivación que se alcance con el equipo de ventas. La capacitación que se diseña para el equipo de ventas no puede tolerar muchas fallas, pues el grupo de ventas perderá la motivación hacia el nuevo conocimiento cuando el anterior episodio no haya sido agradable y significativo en su aporte al trabajo de las ventas. En las organizaciones ningún gerente alcanza el éxito sin haber logrado la colaboración decidida del equipo de trabajo pretender aislar del proceso a sus miembros es asegurar el fracaso y en el campo de las ventas es mucho más preciso contar con la participación de los vendedores pues el logro de cada uno de ellos es la suma del éxito alcanzado.