



TECNOLÓGICO DE
FORMACIÓN
CONDICIÓN UNIVERSITARIO
CÓDIGO SENESCYT 2258



COLECCIÓN Publicaciones Docentes

SERIE Libros de Texto



GERENCIA DE SERVICIOS Y VENTAS

Material básico de la materia

Msc. Ángel Ibarra



GERENCIA DE SERVICIOS Y VENTAS

Material básico de la materia



GERENCIA DE SERVICIOS Y VENTAS

Material básico de la materia

Msc. Ángel Ibarra

GERENCIA DE SERVICIOS Y VENTAS

Material básico de la materia
Carrera: Tecnología Superior en Marketing

ISBN: 978-9942-673-22-0



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional. Ver: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Cámara Ecuatoriana del Libro:

ISBN: 978-9942-673-22-0 (Electrónico)

Nro. 1. Primera Edición

Guayaquil, República del Ecuador; 2024

Autor:

Msc. Ángel Ibarra

Instituto Tecnológico Universitario de Formación (UF)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5804-2455>



**INSTITUTO SUPERIOR
UNIVERSITARIO DE FORMACIÓN**

#Formaciónnoesdeciene

PUBLICACIÓN DEL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO DE FORMACIÓN PROFESIONAL ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL CON CONDICIÓN UNIVERSITARIO.

Copyright © Todos los derechos reservados 2024

Tungurahua 705 entre Velez y Luque; Guayaquil, República del Ecuador. Teléfonos: 04- 3 709910, Ext: 9130 – 9131 – 9132

e-mail: admisiones.uf@formacion.edu.ec

Sitio web: <https://formacion.edu.ec/uf/>

Comité de Arbitraje Externo:



https://www.admin.redgia.org/grupos_de_investigacion

Con el apoyo de:



**ACVENISPROH®
Ediciones**

<https://www.acvec.net/site/>

Coordinación Técnica editorial: Celia Cruz Betancourt Fajardo

Corrección de estilo: Ana Riera

Impresión digital y puesta en línea: Samuel Alejandro Zambrano Rondón

El texto original de los reportes consignados para su aparición en esta publicación fue sometido a un proceso de revisión por la Red y de acuerdo con la normativa que rige el proceso de evaluación para producción de literatura científica en REDIIGEC, con circunscripción en la República del Ecuador.

Esta es una publicación de acceso abierto, según criterios UNESCO, de acuerdo con lo expresado por Swan* (2013) "Que la literatura revisada por pares sea accesible sin suscripción o barreras de precios" (p.36). Todas las opiniones y/o reflexiones contenidas en este libro son de responsabilidad absoluta de los autores y no representan necesariamente el criterio editorial. Documento para consideración de la comunidad científica, abierto a revisiones posteriores a su publicación; argumentadas desde el discurso científico, para lo cual, puede dirigirse al siguiente correo: E-mail: acvenisproh@gmail.com

*Swan, A. (2013) Directrices para políticas de desarrollo y promoción del acceso abierto. [Documento en línea] Serie UNESCO de Directrices Abiertas. UNESCO. p.36. Disponible: http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CI/CI/pdf/publications/policy_guidelines_0a_sp_reduced.pdf

Distribución gratuita. Fines educativos y culturales. Publicación ON LINE de acceso abierto y gratuito

ÍNDICE GENERAL

<u>INTRODUCCIÓN</u>	pp. 1
<u>CAPÍTULO 1: LA GERENCIA DE SERVICIO COMO ALTERNATIVA PARA LA COMPETITIVIDAD</u>	3
1. <u>GERENCIA DE SERVICIO</u>	4
2. <u>EL SERVICIO: CONCEPTO, CARACTERÍSTICAS, EVOLUCIÓN, TIPOS Y ATRIBUTOS DEL SERVICIO</u>	6
2.1. <u>Características de los servicios</u>	7
2.2. <u>Tipo de servicios</u>	9
3. <u>MARKETING DE SERVICIOS</u>	10
3.1. <u>Evolución del marketing de servicio</u>	11
4. <u>LA IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN</u>	11
5. <u>LAS 4 “C” DEL MERCADEO DEL SERVICIO</u>	12
6. <u>LA ADMINISTRACIÓN DEL SERVICIO</u>	13
7. <u>EL TRIÁNGULO DEL SERVICIO</u>	13
8. <u>MOMENTOS DE LA VERDAD</u>	14
9. <u>EL CICLO DEL SERVICIO</u>	15
10. <u>ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DEL SERVICIO</u>	16
11. <u>EL CLIENTE</u>	17
11.1. <u>Tipo de cliente</u>	17
12. <u>NECESIDADES BÁSICAS DEL CLIENTE</u>	18
12.1. <u>Rol del Cliente</u>	19
<u>CAPÍTULO 2: LA GERENCIA DE VENTA, ADMINISTRADOR Y ANIMADOR DE VENDEDORES</u>	21
1. <u>FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y DECISIONES DEL GERENTE DE VENTAS</u>	22
2. <u>DISEÑO DE FUERZA DE VENTAS</u>	23
2.1. <u>División geográfica</u>	23
2.2. <u>Por línea de producto</u>	24
2.3. <u>Por tipo de cliente</u>	24
2.4. <u>Por función de ventas</u>	24
3. <u>ADMINISTRACIÓN LA FUERZA DE VENTAS</u>	24
4. <u>PROYECCIÓN DEL VENDEDOR</u>	24
5. <u>CAPACIDADES GERENCIALES EN VENTAS</u>	25
5.1. <u>Capacidad de selección</u>	25
<u>CAPÍTULO 3: LA PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE VENTAS</u>	28
1. <u>PLANEACIÓN DE VENTAS</u>	30
1.1. <u>Políticas de ventas</u>	31
1.2. <u>Plan de ventas</u>	32
2. <u>PRONÓSTICO DE VENTAS</u>	33

2.1. <u>Técnicas de proyección</u>	33
2.2. <u>Métodos de proyección</u>	33
3. <u>PRESUPUESTO DE VENTAS</u>	34
4. <u>PROCEDIMIENTO DE VENTAS</u>	35
4.1. <u>Preparación</u>	36
4.2. <u>Contacto y presentación</u>	36
4.3. <u>Sondeo de necesidades</u>	36
4.4. <u>Argumentación</u>	36
4.5. <u>Objeciones</u>	36
4.6. <u>Cierre</u>	36
4.7. <u>Post venta</u>	36
5. <u>PAGO A VENDEDORES</u>	37
6. <u>ORGANIZACIÓN DE VENTAS</u>	39
6.1. <u>El tamaño de fuerza de ventas</u>	39
7. <u>EL TERRITORIO DE VENTAS</u>	39
7.1. <u>Ruta de vendedores</u>	40
7.1.1. <u>Ruta circular o espiral</u>	41
7.1.2. <u>Ruta trébol</u>	42
7.1.3. <u>Ruta lineal</u>	42
7.1.4. <u>Ruta Ziqzag</u>	43
8. <u>CUOTA DE VENTA</u>	44
9. <u>OFICINAS DE VENTAS</u>	44
<u>CAPÍTULO 4: LA DIRECCIÓN DE LA FUERZA VENDEDORA Y EL CONTROL</u>	45
1. <u>LIDERAZGO</u>	47
2. <u>MOTIVACIÓN</u>	47
3. <u>COMUNICACIÓN</u>	48
4. <u>MANEJO DE CONFLICTOS</u>	50
5. <u>DELEGACIÓN EN LAS VENTAS</u>	50
6. <u>PERFIL DEL VENDEDOR</u>	51
7. <u>CAPACITACIÓN DE VENDEDORES</u>	52
8. <u>CONTROL O EVALUACIÓN</u>	52
8.1. <u>Resultados (variables cuantitativas)</u>	53
8.2. <u>Comportamiento (variables cualitativas)</u>	53
8.3. <u>Mixta (resultados y comportamiento)</u>	54
<u>REFERENCIAS</u>	55
<u>RESOLUCIÓN DE ARBITRAJE</u>	58

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Capítulo y denominación	pp.
Capítulo 1		
1	<u>Dimensiones del Marketing</u>	5
2	<u>Evolución del Servicio según Distintas Escuelas</u>	8
3	<u>Tipos de Servicios</u>	9
4	<u>Evolución del marketing</u>	11
5	<u>La 4 C's del Marketing</u>	12
6	<u>Triangulo de los Servicios</u>	14
7	<u>Momentos de la verdad</u>	15
8	<u>Ejemplo del Ciclo del Servicio</u>	16
9	<u>Estrategias Genéricas</u>	17
10	<u>Tipo de Clientes</u>	18
11	<u>Pirámide de Necesidades de Maslow</u>	19
12	<u>Roles del Comprador</u>	19
Capítulo 2		
13	<u>Actividades del Gerente de Ventas</u>	22
14	<u>Métodos de Estructura de la Fuerza de Ventas</u>	23
15	<u>Capacidades Gerenciales</u>	25
16	<u>Aspectos a Considerar para Ascensos</u>	27
Capítulo 3		
17	<u>Políticas de ventas</u>	31
18	<u>Pasos para Desarrollar un Plan de Ventas</u>	32
19	<u>Técnicas y Métodos de Pronostico de Ventas</u>	33
20	<u>Información del entorno de empresa y su mercado</u>	34
21	<u>Programa de Ventas</u>	34
22	<u>Guía de Procedimiento de Ventas</u>	35
23	<u>Tipos de pago</u>	38
24	<u>Factores del Tamaño de la Fuerza de Ventas</u>	39
25	<u>División de Territorio de Ventas</u>	40
26	<u>Factores para Diseñar Rutas</u>	41
27	<u>Ruta Circular</u>	41
28	<u>Ruta trébol</u>	42
29	<u>Ruta lineal</u>	43
30	<u>Ruta Ziqzag</u>	43
Capítulo 4		
31	<u>Adaptación del modelo de jerarquía de necesidades de Maslow</u>	47
32	<u>Factores de Motivación de Herzberg</u>	48
33	<u>Tipo de Estructura Comunicacional Empresarial</u>	49
34	<u>Criterios para delegar</u>	51
35	<u>Perfil General de los Vendedores</u>	51
36	<u>Enfoque de la capacitación a la fuerza de ventas</u>	52
37	<u>Tipos de Control de Vendedores</u>	53

INTRODUCCIÓN

La gerencia de servicio y ventas constituye uno de los procesos más significativos para el éxito organizacional. En este ámbito, los directivos deben tomar decisiones comerciales oportunas y flexibles, adaptándose a un entorno cambiante y a las distintas realidades del mercado.

Al respecto, la optimización de proyectos comerciales y empresariales es posible mediante la implementación de estrategias de captación y fidelización de clientes, así como el posicionamiento eficaz de la marca en su mercado objetivo.

En correspondencia, el propósito de este material es proporcionar a los participantes herramientas efectivas para desarrollar habilidades y competencias profesionales basadas en los principales fundamentos académicos y técnicos, esenciales para una correcta dirección de los servicios y ventas dentro de las empresas. En este sentido, el papel de los gerentes comerciales adquiere una importancia crítica, ya que son responsables no sólo de asegurar que las iniciativas se concreten, sino también coadyuvar a que el negocio sea rentable y competitivo.

Esta publicación se estructura en cuatro capítulos, en los cuales se exploran las competencias clave que los directivos comerciales deben conocer y desarrollar para gestionar adecuadamente al personal de ventas y establecer estrategias que promuevan un servicio al cliente óptimo. Los capítulos se describen a continuación:

Capítulo I. La Gerencia de Servicio como Alternativa para la Competitividad: Este apartado aborda la importancia de la gerencia de servicio como una estrategia significativa para diferenciarse en un mercado altamente competitivo. Se analizarán prácticas más efectivas para gestionar el servicio al cliente, enfocándose en cómo estas influyen en la competitividad empresarial.

Capítulo II. La Gerencia de Ventas: Administrador y Motivador de Vendedores: Aquí se profundiza en el papel del gerente de ventas como líder y motivador del equipo comercial. Se examinan las técnicas de liderazgo y administración que permiten no sólo supervisar, sino también inspirar y potenciar el rendimiento de los vendedores para alcanzar los objetivos de la empresa.

Capítulo III. Planeación y Organización de Ventas: En este capítulo se exploran las metodologías para la planificación estratégica de ventas, incluyendo la definición de metas, segmentación de mercados y organización eficiente del equipo comercial.

Capítulo IV. Dirección y Control de la Fuerza de Ventas: El último capítulo se enfoca en la dirección y control del equipo de ventas. Se abordarán mecanismos de supervisión, medición de desempeño y control; necesarios para asegurar que las estrategias se implementen de manera efectiva y que se cumplan los objetivos comerciales establecidos.

Al finalizar este libro, el lector contará con fundamentos necesarios en la planificación, organización, dirección y evaluación de la fuerza de ventas de una organización, además de desarrollar estrategias centradas en la satisfacción del cliente.

Invito a los estimados lectores a prestar especial atención a los temas y aspectos más relevantes para su campo profesional, con el fin de aplicar de manera efectiva los conocimientos adquiridos en sus funciones diarias.

Msc. Ángel Ibarra
Instituto Tecnológico Universitario de Formación (UF)

CAPÍTULO 1

LA GERENCIA DE SERVICIO COMO ALTERNATIVA PARA LA COMPETITIVIDAD



¿Por qué es necesario ser competitivos en el servicio?: La necesidad de ser competitivos en el servicio se ha vuelto imperativa en el entorno empresarial contemporáneo.

En un mercado que experimenta una evolución acelerada debido a los efectos de la globalización, las empresas de todos los tamaños —pequeñas, medianas y grandes— se ven obligadas a competir intensamente por captar la atención de un consumidor cada vez más exigente y sofisticado.

Este nuevo contexto impone la necesidad de replantear las estrategias tradicionales, enfocándose en el desarrollo de soluciones innovadoras y diferenciadas.

La competitividad en el servicio no solo consiste en ofrecer productos o servicios de calidad, sino en construir una experiencia integral que satisfaga y exceda las expectativas de los clientes y usuarios.

En este sentido, las empresas deben planificar cuidadosamente sus acciones, diseñar estrategias efectivas y ejecutar iniciativas que permitan mantener y fortalecer su posición en el mercado.

Solo aquellas organizaciones capaces de adaptarse a estos nuevos retos podrán destacar y consolidarse en un entorno de constante cambio y creciente competitividad.

1. GERENCIA DE SERVICIO

El concepto de Gerencia de Servicio se basa, directamente en la identificación y administración, de los factores de satisfacción del cliente, con respecto, a la rapidez de respuesta, seguimiento personalizado, valor agregado y calidad del servicio; elementos que generara para la empresa rentabilidad, innovación competitividad y eficacia.

Karl Albrecht (Karl, 2006) define que, “la gerencia del servicio es un enfoque vertical de toda la organización que empieza con la naturaleza de la experiencia del cliente y crea estrategias y tácticas que maximizan la calidad de esa experiencia”.

Al respecto, el autor nos explica que el gerente deben fortalecer las experiencias de sus clientes frente al entorno empresarial, creando una cultura de servicio (las estrategias, los sistemas y las personas), que comprometa e involucre a todos los niveles de la organización, desde el personal operativo, pasando por los tácticos (mandos medios), como también los estratégicos (alta gerencia).

Ello, procurando, una diferenciación en el mercado y generando fidelización hacia la organización y/o marca, dándole al cliente la máxima prioridad.

El marketing de servicio es una ampliación del concepto tradicional del marketing y reafirma este proceso de intercambio, adaptando estrategias y técnicas características propias de los servicio.

En este sentido, de los retos de la gerencia de servicio es, transmitir los beneficios del servicio a prestar al consumidor, ya que, a no poder tocarlo, verlo, probarlo, escucharlo o sentirlo, requerimos activar la percepción de nuestro cliente, desarrollando e implementando un plan de marketing, en sus tres dimensiones (filosófico , estratégico y operativo), que nos lleva a la cimentación de una cultura organizacional orientados al servicio del cliente.



Figura 1. Dimensiones del Marketing. Fuente: Elaboración Propia (2022) con datos de Karl (2006)

Una dimensión filosófica o ideológica, basado en una cultura organizacional orientado al servicio; una dimensión de análisis o de comprensión del mercado, donde identificaremos las necesidades y el segmento al que desea dirigir la empresa, para así diseñar un sistema de servicio idóneo; y una dimensión de acción o actuación sobre el mercado, que nos lleve ejecutar las acciones estratégicas, tácticas y operativas para conseguir la satisfacción de nuestros consumidores.

Efectivamente, la gestión del servicio en una organización puede entenderse desde estas tres dimensiones significativas que, al integrarse, permiten una orientación eficiente hacia el cliente y el mercado.

Como se mencionó, está la dimensión filosófica o ideológica, la cual se fundamenta en la cultura organizacional. Esta refleja los valores y principios que guían a la empresa en su interacción con los clientes, enfocándose en el servicio como un componente central de su identidad. Aquí, la empresa no sólo considera el servicio como una función operativa, sino como un pilar estratégico que sustenta todas las decisiones y acciones organizacionales.

La otra dimensión es la analítica o de comprensión del mercado, donde la empresa se enfoca en estudiar y entender a su público objetivo. A través de un análisis profundo de las necesidades, deseos y comportamientos de los consumidores, se identifica el segmento al que se desea dirigir. Esta etapa permite diseñar un sistema de servicio que responda de manera precisa a las expectativas del cliente, alineando la oferta con la demanda de manera óptima y anticipándose a los cambios del mercado.

Finalmente, la dimensión operativa o de acción, se refiere a la implementación de las estrategias diseñadas a nivel táctico y operativo. Esta etapa se centra en ejecutar las acciones necesarias para garantizar la satisfacción del cliente, desde el desarrollo de tácticas concretas hasta la coordinación de procesos operativos que permitan ofrecer un servicio eficiente y de calidad.

El éxito en esta dimensión depende de la capacidad de la empresa para traducir sus principios y análisis en acciones prácticas que se reflejen en la experiencia del cliente.

Por tanto, al integrar estas tres dimensiones, una organización puede ofrecer un servicio que cumpla con las expectativas de los consumidores, así como también generar lealtad y fortalecer su posicionamiento competitivo en el mercado.

2. EL SERVICIO: CONCEPTO, CARACTERÍSTICAS, EVOLUCIÓN, TIPOS Y ATRIBUTOS DEL SERVICIO

Con respecto al concepto de servicio, el mismo hace referencia a la acción servir, sin embargo este concepto tiene múltiples sentidos desde la economía y el marketing.

Desde la concepción de lo económico; Vivimos una economía de servicios, los cuales ofrecen una variedad de soluciones requeridas, a situaciones de rutina en nuestra vida diaria, tales como viajar en el bus, hablar por teléfono, conectarse al internet, usar el cable de televisión pagada, tomar un curso educativo en línea, etc., por lo cual pagamos un precio, moviendo de esta forma a una industria que está creciendo económicamente en todo el mundo.

En cambio, desde la concepción del marketing, observamos que los clientes no siempre están satisfechos con la calidad y el valor de los servicios que reciben, en

este sentido (W. J. Stanton, 2007), definen a los servicios "como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades"

De modo que podemos indicar que los servicios desde la óptica del marketing son un conjunto de actividades que las empresas (públicas o privadas), ejecutan, con el objetivo de satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes.

Concluiremos definiendo a los servicios como la sinergia del conjunto de actividades económicas y actividades de marketing en una organización, con el objetivo del realizar en primero una transacción monetaria exitosa y en el segundo, un intercambio de valor entre el comprador (cliente) y vendedor (empresa).

2.1. Características de los servicios

Kotler y Keller (2012) definen el servicio como "cualquier acto o función que una parte ofrece a otra, siendo esencialmente intangible y no implicando la propiedad sobre algo" (p. 356).

Esta definición resalta las particularidades fundamentales de los servicios en comparación con los bienes tangibles. Los servicios se caracterizan, en primer lugar, por su intangibilidad, lo que significa que no pueden ser vistos, tocados ni poseídos de manera física, lo que conlleva desafíos específicos en cuanto a la evaluación de su calidad antes de la adquisición.

Además, los servicios son inseparables, lo que implica que se producen y consumen de manera simultánea, haciendo difícil su almacenamiento o producción en masa. Esta característica también destaca la importancia del contacto directo entre el proveedor del servicio y el cliente, lo que influye significativamente en la percepción del valor y la satisfacción.

Otra característica clave es la heterogeneidad, que indica que los servicios pueden variar considerablemente de una prestación a otra, incluso dentro de la misma organización, debido a la interacción humana en su ejecución.

Finalmente, los servicios son perecederos, lo que significa que no pueden ser almacenados para su venta o uso posterior. Esta naturaleza obliga a las empresas a gestionar cuidadosamente la demanda y oferta para evitar tanto la escasez como desperdicio de recursos.

Estas características distintivas permiten inferir la complejidad inherente a la gerencia de servicios, que requiere estrategias específicas para garantizar una competitividad sostenible en el mercado.

Desde esta perspectiva, las características fundamentales que diferencian a los servicios de los bienes pueden precisarse de esta manera:

- *Intangibilidad*: esta característica se refiere a que los servicios: no se observan, se prueban, tocan, escuchan o huelen antes de comprar; inseparabilidad. los servicios se producen y se consumen al mismo tiempo y no pueden separarse, esto quiere decir, que su producción y consumo son actividades inseparables.
- *Variabilidad*: también llamado heterogeneidad, significa que los servicios tienden a estar menos estandarizados o uniformados que los bienes, debido a que depende de quién los provee, cuando, donde y a quien, la calidad de los servicios es altamente variable.
- *Caducidad*: se refiere a los servicios no se pueden almacenar o guardar para su venta o uso posterior.
- *Evolución de los servicios*: actualmente la diferencia entre producto y servicio es cada vez más compleja, ya que de una u otra manera, el cliente al adquirir un producto espera un servicio que complemente su necesidad y expectativas; el marketing relacional se fundamenta en los servicios, su principal objetivo es buscar adaptar el producto de acuerdo con la preferencia del cliente y crear una estructura relacional mediante un vínculo personalizado y emocional.

La evolución del marketing de servicio conceptualmente se inició en los años 70's, cuando los académicos comenzaron a discernir sobre el marketing relacional, siendo sus principales proponentes tres escuelas.

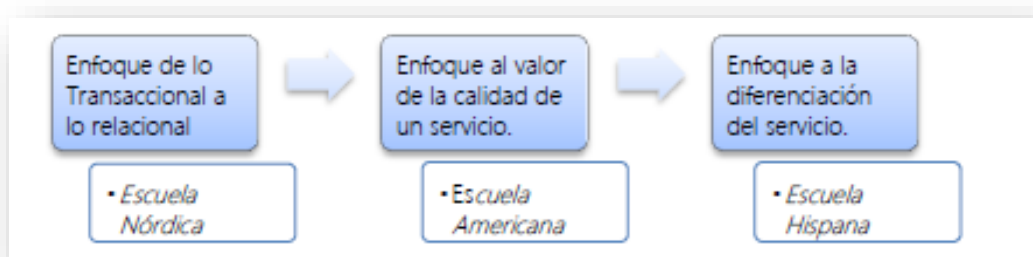


Figura 2. Evolución del Servicio según Distintas Escuelas. Fuente: Elaboración Propia (2021) con datos de: (Gronroos, 1997), (Gummenson, 1998), (Berry, Parasuraman y Zeithami, 1991) y Barrionuevo (2009)

La Escuela Nórdica, Gronroos (1997) y Gummenson (1998), reconoce la visión de cambio de lo transaccional a lo relacional, pasamos ver al cliente solo desde punto de vista económico, a una conveniencia de mantener contacto (personalizada) cercano con nuestro mercado meta.

Berry, Parasuraman y Zeithami (1991), de la Escuela Americana, propone un metodología de la valoración de la calidad de un servicio, fundamentado en la metodología SERVQUAL, el cual nos permite realizar la medición de la calidad del servicio, conocer las expectativas de los clientes, y cuales son perspectiva del servicio.

Y finalmente tenemos a la Escuela Hispana, Leopoldo Barrionuevo (2009), Jorge Eliécer Prieto Herrera (2009) y Quijano Portilla, nos manifiesta que para estructurar un servicio debemos considerar: "Voz del cliente, estudios de satisfacción, enfoque de la diferenciación, evidencias físicas, tangibilización del servicio, gestión empresarial y la investigación de mercados".

2.2. Tipo de servicios

De acuerdo al giro de negocio de la organización, se reconocen dos tipos de servicios.

a. Servicio orientado a los productos

Basa la satisfacción del cliente con aspectos operativos de producción, relacionados con la competencia técnica y calidad del producto; más no, con el servicio que puedan recibir de sus consumidores.

b. Servicio orientado a los servicios

El mayor grado de preocupación para la organización en la propuesta de valor a entregar, radica en el factor humano, con respecto al servicio que el cliente recibe.

Basándonos en estas dos variables de la competencia técnica y el trato al cliente, podemos diferenciar cuatro tipos de servicio en las empresas:

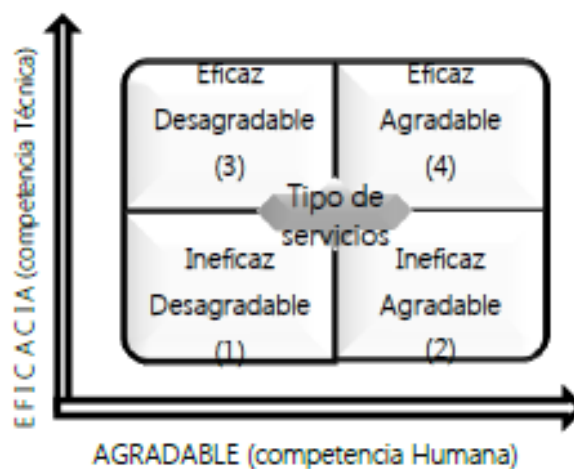


Figura 3. Tipos de Servicios. Fuente: Guerrero (2013)

En el primer cuadrante se combinan la baja competencia técnica, productiva y el mal trato al cliente; básicamente este tipo de organización se maneja bajo la frase "Somos incompetentes y no nos importa ser antipáticos."

En el segundo cuadrante encontramos el servicio Ineficaz y Agradable, aquí las empresas mantienen una baja competencia, sin embargo dan un mejor trato al cliente, con el propósito de minimizar su incompetencia técnica o productiva; Su frase de cabecera es, "Somos incompetentes, pero encantadores."

Las empresas que se sitúan en el tercer cuadrante (Eficaz y Agradables), aunque tienen procesos con una alta calidad técnica y son muy competentes, sin embargo no se enfocan en el cliente y por ello no son líderes. "Somos muy eficientes pero, muy antipáticos."

Finalmente, en el cuadrante cuatro, tenemos a las empresas con servicio Eficaz y Agradable, aquí se encuentran las organizaciones que han encontrado el equilibrio perfecto entre el servicio y su competencia técnica; son organizaciones en su dirección al liderazgo y su objetivo principal es la satisfacción total del cliente, su lema es, "Hacemos nuestro trabajo con la máxima calidad."

3. MARKETING DE SERVICIOS

De acuerdo a (Kotler & Armstrong, Principles of Marketing, 2001), define que, "El marketing es un proceso gerencial y social mediante el cual los individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación e intercambio de productos / servicios de valor con los otros".

El marketing de servicio está orientado a la satisfacción de los clientes, mediante la creación e intercambio de valor, y basado en este principio, el gran reto para los gerentes es crear y desarrollar estructuras de comunicación estratégicas, tácticas y operativas idóneas para transmitir beneficios del valor de sus servicios a prestar al consumidor, a partir de sus características básicas.

Ello resulta significativo ya que, a no poder tocarlo, verlo, probarlo, escucharlo o sentirlo, por lo cual, requerimos activar la percepción de nuestro mercado mediante procesos paralelos de posicionamiento de nuestra marca, con imágenes e ideas más tangibles con el servicio por entregar.

Así, el marketing de servicios se fundamenta en diseñar y estimular una cultura organizacional, orientado a una filosofía de servicio al cliente, que comprometa e involucre a todos los niveles de la organización que tiene contacto con el consumidor, buscando influir positivamente en él, antes, durante y después de la compra.

3.1. Evolución del marketing de servicio

El marketing fue evolucionando hasta enfocarse por completo en la interacción con los clientes, lo que fue clave en varias teorías del marketing de servicios, como nos muestra la siguiente figura:

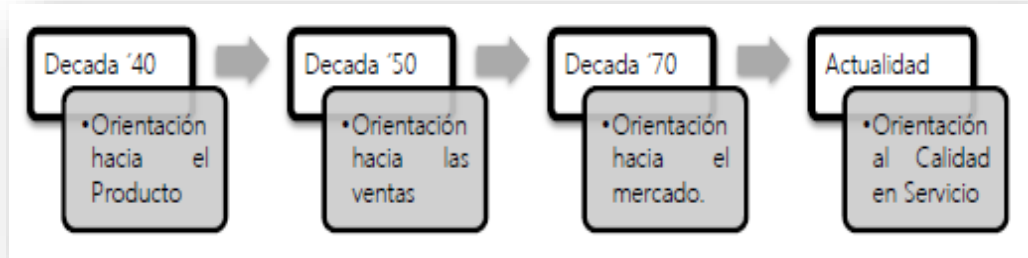


Figura 4. Evolución del Marketing. Fuente: Kotler & Keller (2012)

En la actualidad las organizaciones tienen una alta competencia por la gran cantidad de empresas que comercializa productos y servicios similares en el mercado, y no importa su tamaño, giro o actividad, su enfoque ahora es establecer una estrategia de cultura de servicio en su organización para diferenciarse de sus competidores; (Kotler & Keller, 2012), manifiesta que, “El marketing exitoso requiere capacidades como las de entender, generar, entregar, captar y mantener el valor del cliente.” (pag.36).

El marketing de servicios se fundamenta es una orientación a la cultura de servicio como filosofía empresarial, que consiste en diseñar y estimular una actitud de interés servicial en nuestra organización, y se encuentre reflejado en cada momento que el cliente tiene contacto con la empresa en el proceso de su compra, logrando influir positivamente (antes, durante y después).

4. LA IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN

La imagen corporativa es lo que la compañía significa, es nuestra carta de presentación, reflejan nuestros valores, misión y visión, es como queremos ser percibidos por nuestro mercado meta y la sociedad en general.

Construir esta imagen de una organización orientados a la cultura servicio es uno de los retos empresariales, al respecto, (Restrepo, Restrepo, & Estrada, 2006, pág. 289)., enuncian:

“Al hablar de cultura de servicio, se debe reflejar al interior y exterior de la organización, elementos como: comunicación asertiva, respeto a las personas y a las diferencias, transparencia en el actuar, es decir, ambiente sano de trabajo. Sin embargo, algunas organizaciones tienen estructura de servicio y no cultura de

servicio, ya que se quedan en la superficialidad de una buena atención, y no se trasciende a la vivencia y al placer de servir”.

En otras palabras la gerencia de servicio debe transmitir a través de sus colaboradores actitudes hacia una cultura de servicio que permita generar confianza en los clientes y el mercado.

5. LAS 4 “C” DEL MERCADEO DEL SERVICIO

Según Penny (2016), Robert Lauterborn, en 1990, planteó el concepto de las 4C (consumidor, costo, conveniencia y comunicación) como una parte de la evolución y adaptabilidad del marketing en la época moderna, del punto de vista empresarial hacia el del cliente.

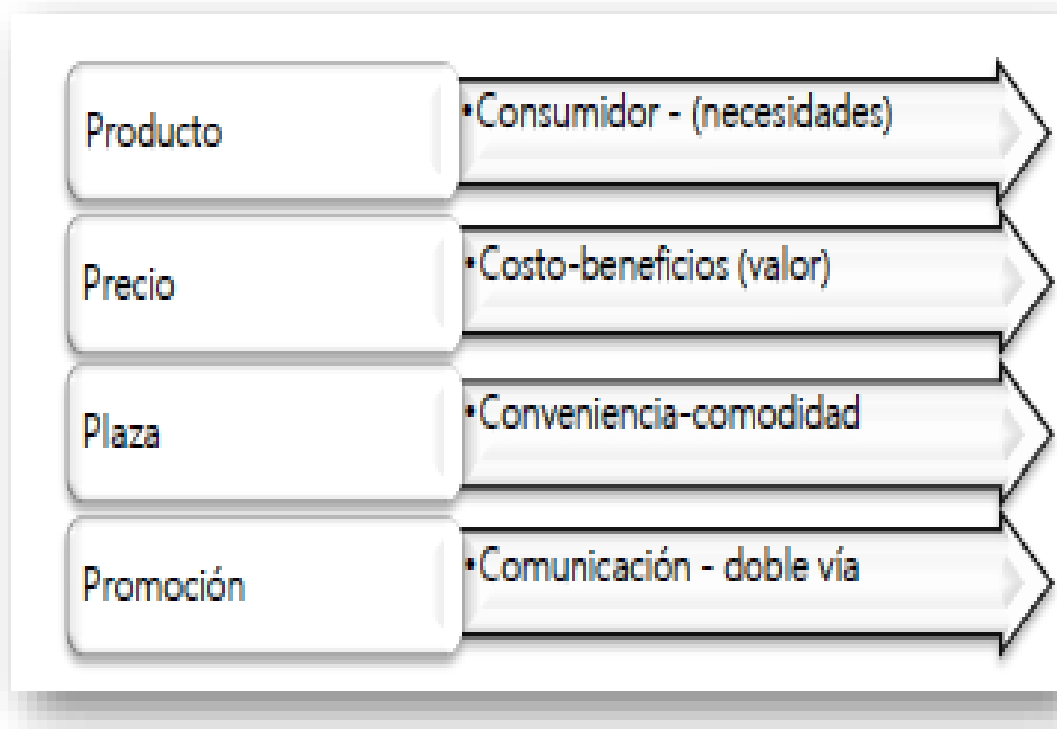


Figura 5. La 4 C's del Marketing Mix. Fuente: Penny (2016)

El autor nos explica (figura 5), que el Producto cambia por el Consumidor, donde su objetivo es conocer las necesidades del consumidor y posteriormente transfórmalo en un producto a comercializar; el Precio es el Coste que según el autor, debemos dejar de pensar en el precio ya que es una parte de lo que nos costará el producto.

Plaza por Conveniencia, es muy importante observar cómo el consumidor adquiere productos/ servicios, y los canales que emplea para ello (si va a una tienda física o compra por Internet), la meta es, que tenga comodidad en su compra.

Y finalmente la Promoción por Comunicación, donde nos anima a establecer una relación bidireccional con nuestros clientes, debemos hacer que estos se sientan satisfechos con nosotros al mismo tiempo que cumplimos los objetivos deseados.

3. LA ADMINISTRACIÓN DEL SERVICIO

La administración de los servicios implica una serie de capacidades y procesos orientados a la identificación y aprovechamiento de oportunidades de mejora dentro de una organización.

Este proceso se inicia con la detección de oportunidades, que requiere un análisis continuo del entorno y de las dinámicas del mercado, así como una comprensión profunda de las necesidades y expectativas de los consumidores.

Una vez identificadas estas oportunidades, se procede a diseñar estrategias que no solo aborden las deficiencias actuales, sino que también anticipen las futuras demandas del mercado.

La configuración estratégica debe ser integral, considerando tanto los aspectos operativos como los relacionales que influyen en la experiencia del cliente.

La implementación de estas estrategias es crucial y debe llevarse a cabo de manera efectiva para asegurar que los servicios ofrecidos cumplan con los estándares establecidos y satisfagan las necesidades del consumidor.

Esta etapa requiere coordinación entre diversos departamentos y un enfoque en la formación del personal, ya que los empleados son fundamentales en la entrega del servicio y en la creación de una experiencia positiva para el cliente.

Finalmente, la evaluación de las estrategias implementadas es esencial para medir su efectividad y determinar si se están alcanzando los objetivos establecidos.

Esto implica la recolección de datos y retroalimentación por parte de los consumidores, así como el análisis de indicadores de rendimiento que permitan realizar ajustes y mejoras continuas en la oferta de servicios.

4. EL TRIÁNGULO DEL SERVICIO

(Albrecht & Zemke, 1999), en su libro “La excelencia del servicio”, nos entrega un esquema (triángulo) que permite integrar la filosofía del servicio en cuatro componentes:

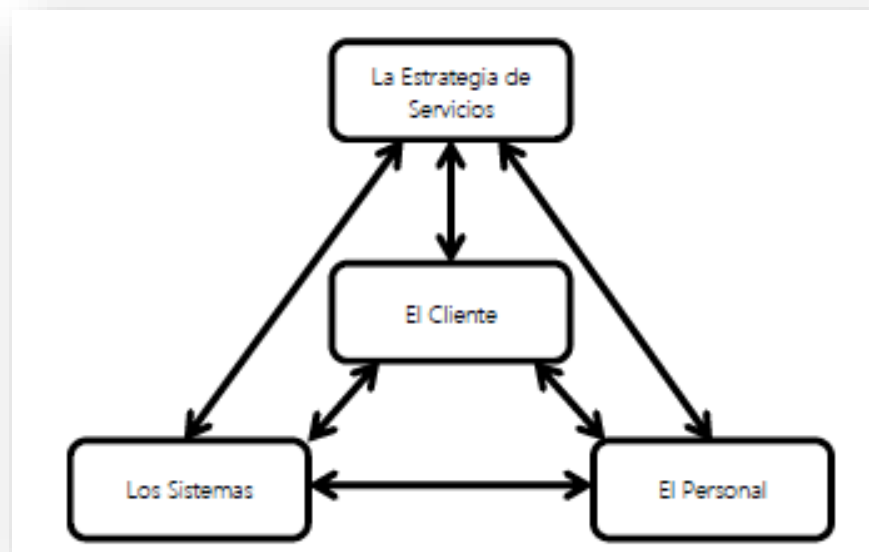


Figura 6. Triángulo de los Servicios. Fuente: Albrecht & Zemke, (1999)

El primer componente se refiere al Cliente, este está ubicado en el centro de este triángulo, corresponde a las personas que adquieren bienes o servicios, y la empresa debe girar en torno a este, buscando satisfacer sus necesidades y expectativas; luego tenemos a la Estrategia, que son todas las acciones que la empresa debe considerar como resultado de un previo estudio del mercado meta (segmentación).

Como tercer componente, tenemos al factor humano, como otra pieza clave de este esquema, y es que son, los que tienen contacto directo con el cliente, por lo que es, imprescindible, desarrollar, un conjunto de conocimientos y habilidades en nuestro personal, que originen competencias esenciales, para que, el cliente viva una experiencia inolvidable y de calidad superior.

5. MOMENTOS DE LA VERDAD

(Carlzon, 1991), un empresario sueco, denomina a esta experiencia, como los momentos de la verdad; nos explica que es, el instante en que el cliente tiene contacto con algún elemento de la empresa, ya sea con las personas o las cosas que identifican a nuestra organización.

Son todos los contactos que se convierten en un ciclo de servicio, desde el instante que el cliente realiza su primer acercamiento con la empresa y/o marca, pasando por la atención personalizada, y culminado con la satisfacción de sus necesidades y de forma especial de sus expectativas de servicios; esto varía según el negocio, producto y del servicio que ofrece la organización.

Es fundamental distinguir los eventos antes, durante y después de la compra, que genere un momento de la verdad, los cuales podrían ser positivos o negativos, y esto se deberá a la expectativa que tiene el cliente y su percepción de calidad del servicio.

Esto quiere decir que la gerencia de servicio debe comprender y revisar, si todos los sectores de la empresa están siendo bien utilizados, para generar un ciclo de servicio de calidad, que brinde al consumidor, vivir experiencias memorables y satisfactorias que comprendan y cubran sus necesidades.

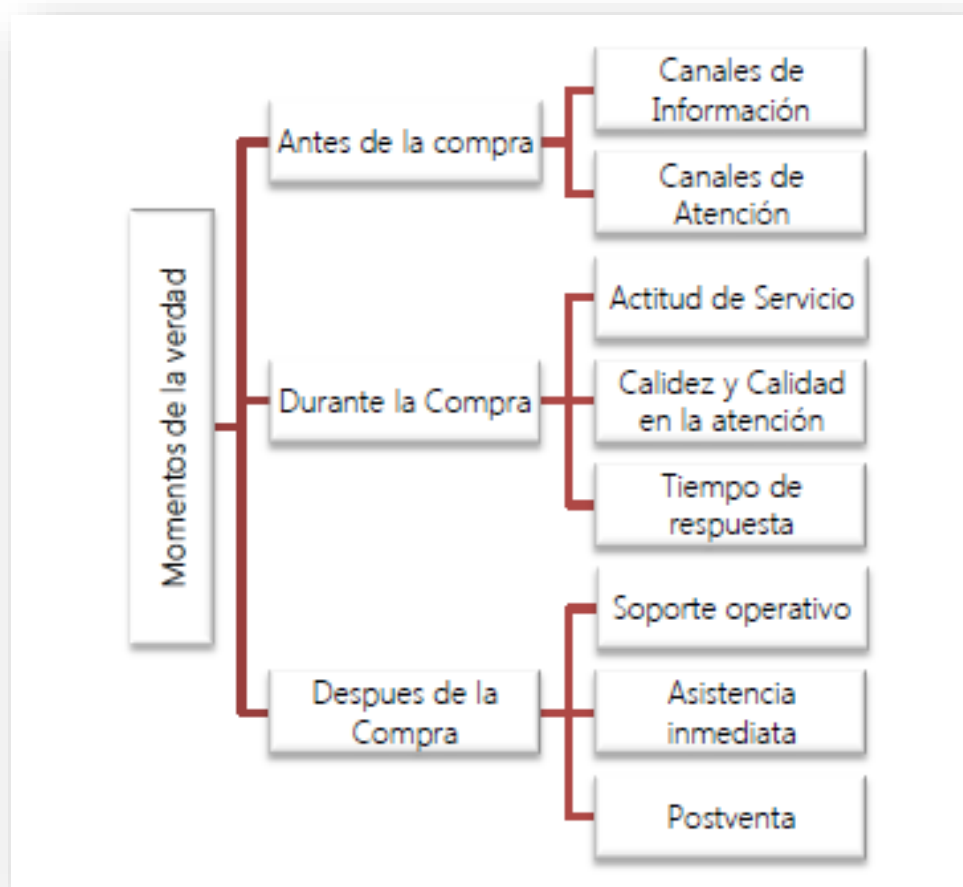


Figura 7. Momentos de la Verdad. Fuente: Carlzon, (1991)

6. EL CICLO DEL SERVICIO

Es el diseño de una ruta y/o mapa, que representan momentos, en que los clientes tienen contacto con los servicios de nuestra organización.

Para elaborar este sistema de servicio se debe realizar un análisis profundo de cómo, y de qué manera, las estrategias de servicios, los procedimientos, los sistemas y el personal deben combinarse, para crear y entregar una proposición de valor a sus clientes, desde el instante en que ellos tienen contacto con algún elemento de la empresa.

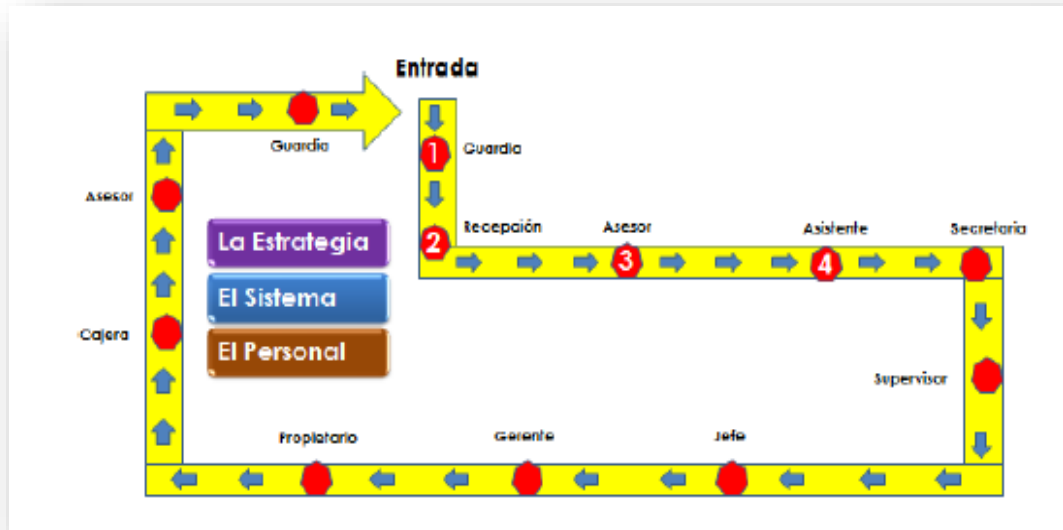


Figura 8. Ejemplo del Ciclo del Servicio. Fuente: Elaboración Propia (2023).

Tales como: guardia de seguridad, personal comercial (recepción, vendedores, etc.), personal administrativo (asistentes, secretarias, cajeras etc.) y directivos (supervisores, jefes, directores, gerentes, etc.) e incluso el propietario.

7. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DEL SERVICIO

“La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer su negocio.” (Thompson, 2012)

Las empresas tienen que definir sus objetivos y estrategias de marketing, con el fin de crear una propuesta de valor competitiva para sus clientes; Michael Porter contribuyó con tres estrategias genéricas que le permiten a las empresas un desempeño superior en el mercado, y parte del concepto que una organización, debe lograr una ventaja competitiva, creando valor en los productos que elaboran en los servicios que prestan

Michael Porter, identifica tres estrategias genéricas:

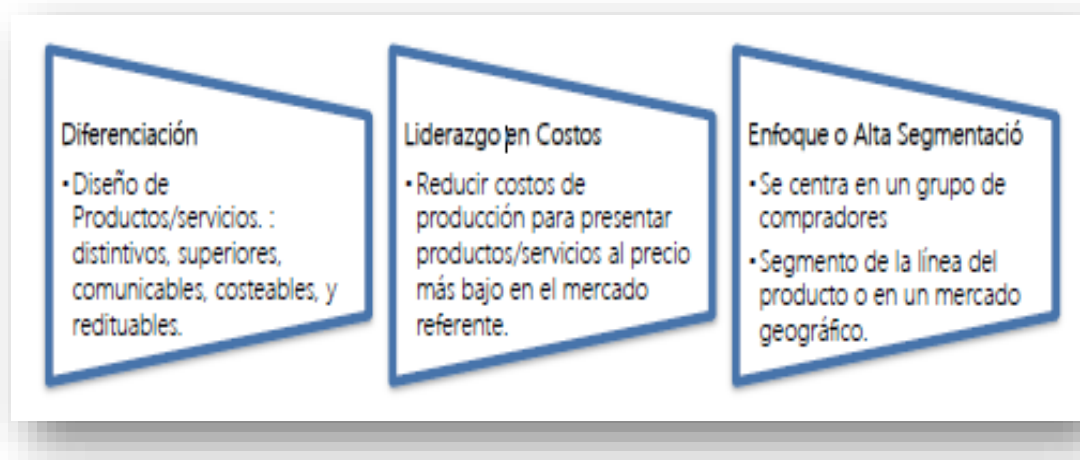


Figura 9. Estrategias Genéricas. Fuente: Datos de Porter (2008).

Sobre las estrategias hay muchas, pero siempre se deberá partir de las necesidades, deseos y expectativas de los consumidores, cada una tiene su esencia en el desarrollo del mercado y satisfacción del cliente.

8. EL CLIENTE

Para los Japoneses la palabra okyakusama significa “cliente” y a su vez “honorable huésped”; (American Marketing Asociación, 2007), nos indica que el cliente es, “el comprador potencial o real de los productos o servicios”.

De acuerdo a la nueva orientación empresarial, el cliente es aquel ente, natural o jurídico, que las empresas buscan satisfacer de manera adecuada y con una excelente política de servicio de calidad, las necesidades y expectativas propias.

8.1. Tipos de cliente

De acuerdo con (Kotler & Armstrong, Fundamentos de marketing, 6ta Ed. , 2003), en primer lugar, y en un sentido general, una empresa u organización tiene dos tipos de clientes:

a. Clientes actuales

Son aquellos (personas o empresas), que realizan sus compras de manera constante o lo hicieron de forma reciente, los cuales permite tener un flujo de ingresos actuales mediante las ventas, logrando así una participación en el mercado.

b. Clientes potenciales

Son aquellos (personas o empresas), que aún no realizan compras a la organización; sin embargo son identificados a través una investigación de mercado, como clientes potenciales a futuro, ya que tienen la disposición, el poder y la autoridad para comprar.

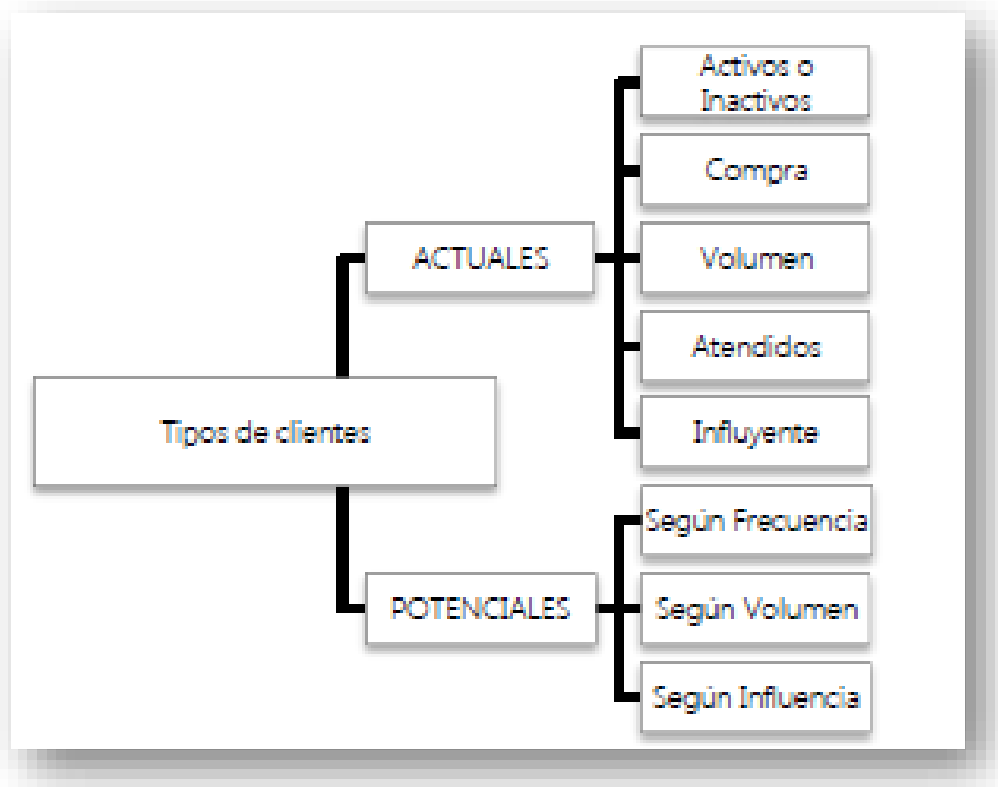


Figura 10. Tipo de Clientes. Fuente: Con datos de Kotler & Armstrong (2003).

9. NECESIDADES BÁSICAS DEL CLIENTE

Las necesidades básicas existen en los individuos, y a partir de ellas los mercadólogos plantean estrategias de posicionamiento de un bien o servicio, que proporcionan satisfacción en nuestro mercado meta, por lo tanto, se debe estar pendientes de estas necesidades y cómo evolucionan sus motivaciones en el tiempo.

En las teorías de motivaciones, Freud sostenía que son fuerzas psicológicas dan forma a la conducta de las personas; en cambio Herzberg manifestaba que existe dos factores que mueve a las personas; el de higiene y el de motivación.



Figura 11. Pirámide de Necesidades de Maslow. Fuente: Datos de Stanton (2007)

En 1943, Maslow, argumentaba que las necesidades del ser humano están jerarquizadas en cinco diferentes niveles, de forma que cuando quedan cubiertas las necesidades de un nivel, se empiezan a sentir las necesidades del siguiente, es decir, hay que satisfacer las necesidades del primer nivel para poder sentir las del segundo, y así sucesivamente.

9.1. Rol del cliente

De acuerdo a (Kotler & Armstrong, 2003), podemos identificar cinco roles que las personas desempeña al momento de realizar una compra:

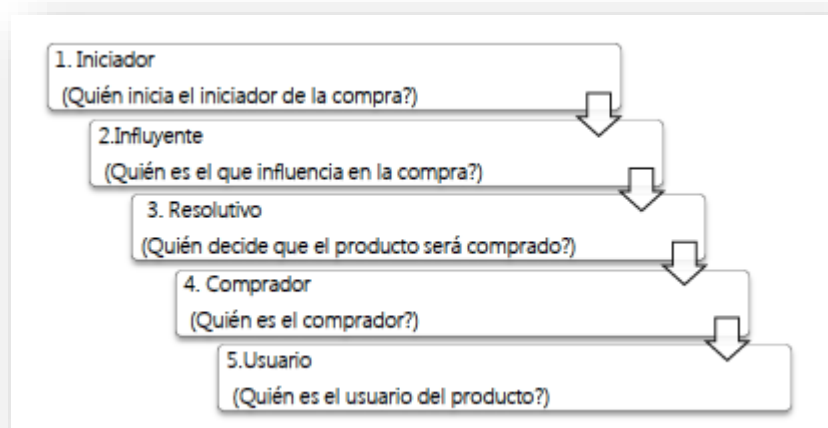


Figura 12. Roles del Comprador. Fuente: Elaboración propia (2024) con Datos de Kotler & Armstrong (2003).

El iniciador es quien idea o sugiere adquirir un bien o servicio; el influyente es el individuo que da opinión o guía que de una manera u otra llega a influir al primero; el resolutivo es el que decide, que comprar?, cómo?, dónde?, y cuándo adquirirlo?; el comprador ejecuta la compra; y el usuario, es quien lo consume o usa el bien o servicio. Debemos siempre considerar que cada rol puede ser interpretado por personas diferentes, o una sola persona puede interpretar varios e incluso todos.

Para finalizar este capítulo, podemos deducir que, el gran reto de la gerencia de servicio es, crear, desarrollar y construir aquella cultura de servicio competitiva para sus clientes y usuarios; lo cual significa que cada una de las áreas de la organización debe alinear e integrar sus actividades al desarrollo de la estrategia, a la aplicación de los procedimientos y a la atención personalizada, con calidad y calidez humana; elementos que generara en la empresa, innovación, rentabilidad y eficacia competitividad.

CAPÍTULO 2

LA GERENCIA DE VENTA, ADMINISTRADOR Y ANIMADOR DE VENDEDORES



¿Porque es, el gerente de ventas es una pieza clave en la organización? La respuesta es sencilla; porque es la persona encargada de alcanzar las metas económicas a través de una óptima administración y motivación comercial de su equipo humano denominados vendedores.

Todas las áreas de una empresa son importantes, sin embargo el área comercial ocupa un espacio especial en la organización, debido a que, es, la responsable de vender los productos y/o servicios de la empresa a su mercado meta y garantizar sus ingresos; por lo tanto es, imprescindible que, el gerente de ventas diseñe y construya un equipo de ventas idóneo, que no solo sean, responsables de los ingresos empresariales, sino que además, cuyos miembros como representante de la empresa, establezcan relaciones fuertes y rentables con sus clientes, entregando una imagen de valor superior al mercado.

1. FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y DECISIONES DEL GERENTE DE VENTAS

Las exigencias que tiene un gerente de ventas no siempre son las mismas, sin embargo podemos configurar a partir de los principios administrativos que las funciones, responsabilidades y decisiones básicas de un gerente de ventas es, planear, organizar, dirigir y controlar las acciones conjuntas del personal de ventas de la empresa, con la integración de los actividades y elementos de las estrategias comerciales (marketing y ventas), que va desde el diseño e implementación de un programa de ventas, con la selección del personal de ventas idóneo, proporcionar capacitación adecuada, definir sus objetivos, asignar una compensación apropiada, motivación grupal, supervisión, evaluación y control adecuado, como también el mejoramiento de los presupuestos de ventas a través de la retroalimentación, para realizar ajustes al programa de ventas conforme se requiera.

De acuerdo a lo revisado, tenemos que el gerente de ventas se centra en tres actividades fundamentales:

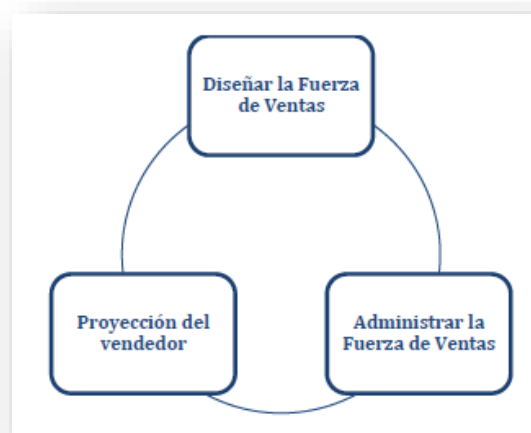


Figura 13. Actividades del Gerente de Ventas. Fuente: Elaboración propia (2024)

2. DISEÑO DE FUERZA DE VENTAS

La fuerza de ventas es la responsable de vender los productos y/o servicios de la empresa a su mercado meta, y está directamente vinculado al tamaño de la empresa, tipos de productos y/o servicios, y la dinámica de su mercado; es por ello que, el gerente de ventas entre sus primeras actividades principales le corresponde diseñar y construir un equipo de ventas idóneo, cuyos miembros serán los representantes y la imagen de la compañía, frente a sus clientes. (Fabian, 2013)

Esta estructura comercial básicamente puede ser horizontal y vertical; el método vertical tiene que ver con los niveles y el tipo de control administrativo; en cambio el método horizontal se debe considerar factores tales, como:

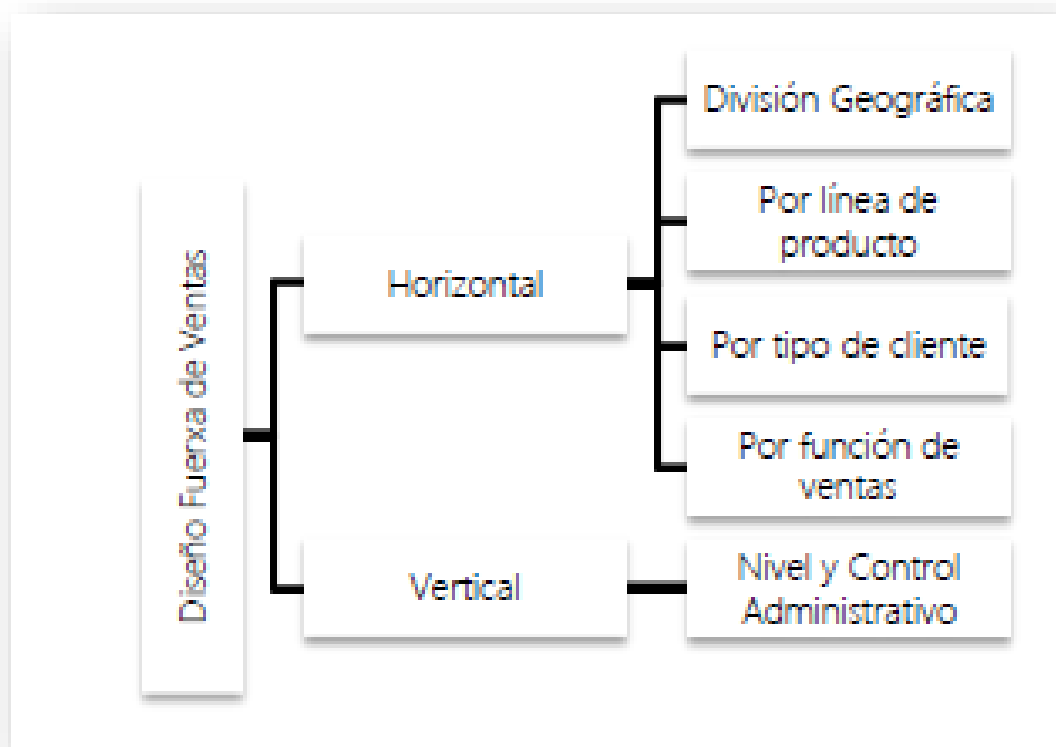


Figura 14. Métodos de Estructura de la Fuerza de Ventas. Fuente: Datos de Fabian, (2013)

2.1. División geográfica

Corresponde a la sectorización de los vendedores, este método es el más común, donde se le asigna un territorio geográfico distinto a cada vendedor, el cual es responsable de atenderlo, llegando a su cuota en tanto en unidades físicas y monetarias.

2.2. Por línea de producto

Se basa en la especialización de los vendedores en las líneas de productos que maneja la empresa, sus atributos técnicos, las aplicaciones y los métodos eficaces para venderlo.

2.3. Por tipo de cliente

Consiste en estructurar la fuerza de ventas de acuerdo a los diferentes tipos de clientes que la empresa maneja.

2.4. Por función de ventas

Consiste en tener una fuerza de ventas que posea también varias habilidades y capacidades para desempeñar distintas funciones de ventas.

3. ADMINISTRACIÓN LA FUERZA DE VENTAS

El éxito o fracaso de muchas empresas, se ha debido al desempeño de su fuerza de ventas, (W. J. Stanton, 2007), nos manifiesta que, "La administración eficaz de una fuerza de ventas comienza con un gerente calificado". , por lo que, se requiere de directivos calificados, que planifique, organice, dirija y controle al equipo de ventas.

(Mark W. & Greg W., 2009). En el informe Chally 2007 identifica los siguientes focos de atención en la administración de ventas:

- Crear una cultura dirigida al cliente.*
- Contratar y seleccionar al talento adecuado para las ventas.*
- Capacitar y promover el conjunto correcto de habilidades.*
- Segmentar mercados de forma sensata.*
- Poner en marcha procesos formales de ventas.*
- Procurar la capacitación sobre la tecnología de la información.*
- Integrar otras funciones comerciales a las ventas.*

4. PROYECCIÓN DEL VENDEDOR

Finalmente, la tercera función básica del gerente de ventas es, ayudar a sus vendedores a proyectarse empresarialmente, y corresponde en diseñar un plan de carrera estratégica, que permite a los vendedores en la organización estar motivados,

y buscar la ruta de una posible promoción, el cual implica la realización de funciones a un nivel superior.

Para lograr este nivel, los vendedores requieren de un gerente de ventas que sea líder, que les muestre el camino, que les guíe como pueden mejorar en su trabajo y aumentar así, sus oportunidades de ascenso, por eso deberá trabajar con ellos, en mejorar su: gestión de resultados y gestión del desempeño, como también ser un buen gestor de comunicación y motivador de sus compañeros de ventas.

5. CAPACIDADES GERENCIALES EN VENTAS

Es muy importante para el éxito o fracaso comercial de una compañía, que su gerente requiera contar con determinadas capacidades directivas, tanto de procesos como de liderazgo, para la consecución de los objetivos comerciales de la empresa, entre las cuales podemos destacar:

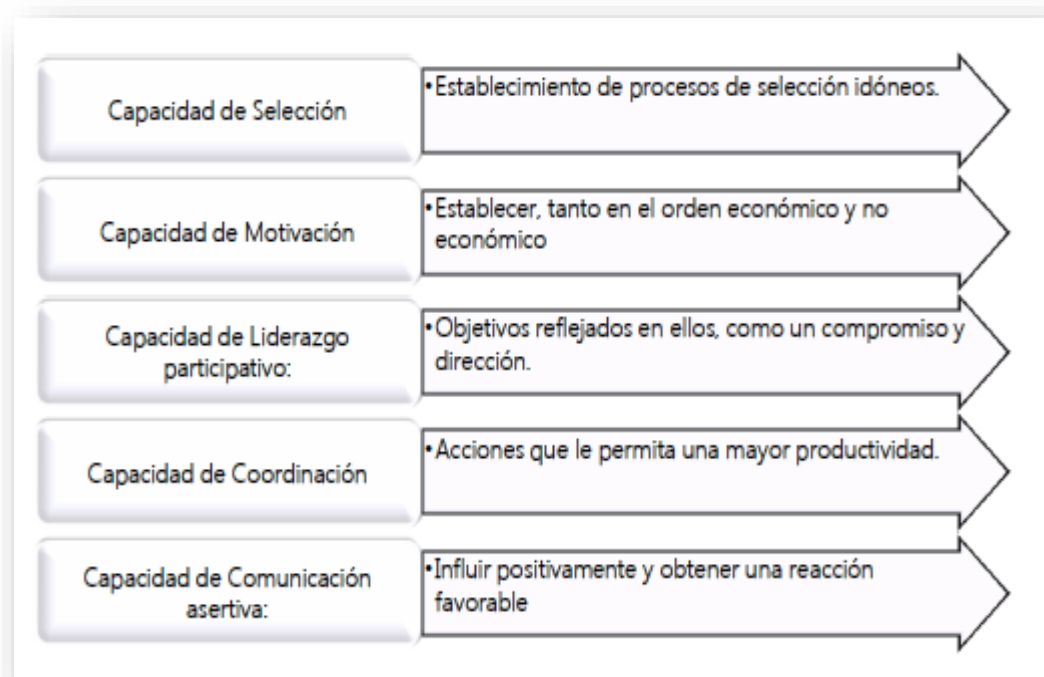


Figura 15. Capacidades Gerenciales. Fuente: Datos de Viera (2012)

5.1. Capacidad de selección

Para construir una fuerza de ventas que funcionen eficazmente, es preciso que los gerentes de ventas apliquen criterios de selección adecuados. Para ello es necesario establecer un buen procedimiento de selección y contratación de vendedores, diseñando perfiles con ciertas características de orden físico, mental y de personalidad, que acompañara a factores tales como el tipo de productos y/o

servicios a ofrecer, entorno y lugar de trabajo, como también tipos de clientes a atender.

5.2. Capacidad de motivación

La motivación permanente es de vital importancia para actividad comercial de la empresa, por esto debemos prestar mucha atención a la construcción de un equipo de ventas motivado, tanto en el orden económicos tales como incentivos, premios, porcentajes de ventas, etc.; y no económicos como, reconocimiento personal, posibilidad de carrera, desarrollo profesional, etc., son factores determinantes para mantener a una fuerza de ventas satisfecha y motivada.

5.3. Capacidad de liderazgo participativo

La fuerza de ventas requiere tener un liderazgo participativo, que permita a los vendedores aportar ideas al plan comercial, de modo que luego los objetivos se reflejen en ellos como un compromiso y dirección.

5.4. Capacidad de coordinación

Un buen gerente de ventas necesita organizar y coordinar las actividades de su equipo de venta, de modo que le permita maximizar la eficacia y la eficiencia, entregándole guías y recomendaciones para una mayor productividad.

5.5. Capacidad de comunicación asertiva

El gerente de ventas es la representación e imagen de la empresa frente a sus colaboradores, por lo que la comunicación que tenga con ellos debe contar con elementos asertivos para influir positivamente y obtener una reacción favorable.

6. DE VENDEDOR A GERENTE DE VENTAS

Una de las habilidades más importantes de un gerente de ventas, es crear condiciones para que un vendedor alcance su máximo potencial, mediante una constante formación, delegación de funciones y decisiones relacionadas con su labor, asumiendo en forma progresivas nuevas responsabilidades directivas; ya que la mayor parte de ellos tienen las expectativas de crecer profesionalmente, esto implica tener oportunidades de ascenso y dirigir grupos de trabajo.

El diseño de un plan de carrera es, una estrategia que permite a los colaboradores en la organización estar motivados, y buscar la ruta de una posible promoción, el cual implica la realización de funciones de un nivel superior, por lo que el gerente deberá presentar una evaluación de los posibles aspirantes, tomando en cuenta los siguientes aspectos:

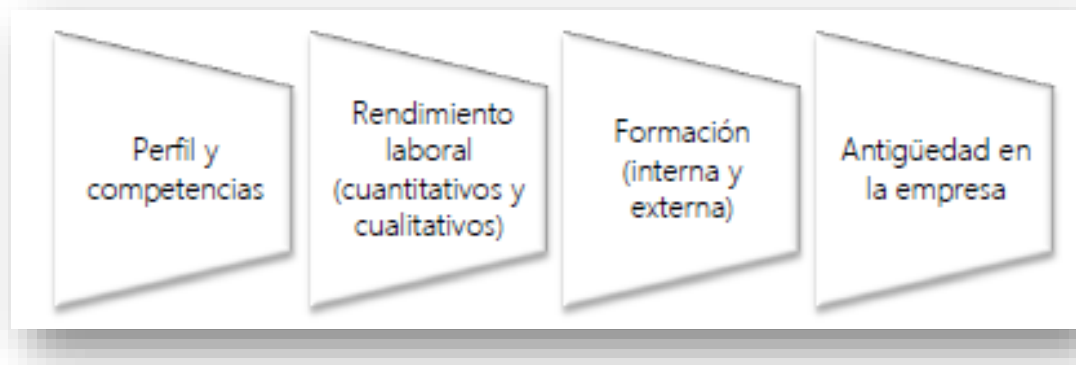


Figura 16. Aspectos a Considerar para Ascensos. Fuente: Con datos de Rosales (2019)

Los vendedores requieren de un gerente de ventas que sea líder, que les muestre el camino, que les guíe como pueden mejorar en su trabajo y aumentar así, sus oportunidades de ascenso, por eso deberá trabajar con ellos, en mejorar su: gestión de resultados y gestión del desempeño, como también ser un buen gestor de comunicación y motivación con sus compañeros de ventas.

Finalmente, todo lo anterior, lleva a la condición de que, el gerente ventas moderno, no solo, se limita a la administración de su grupo de trabajo, sino, que también tendrá que ser, el animador, el guía y, su líder; Para lo cual, se deberá formar, capacitar, y entrenar en aquellas competencias y habilidades necesarias, que lleve, al éxito, a su equipo de ventas.

CAPÍTULO 3

LA PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE VENTAS



¿Conoces cuáles son tus funciones como gerente de ventas? Las funciones del gerente de ventas en la actualidad son complejas y variadas, y pueden diferir significativamente de una empresa a otra, dependiendo del giro del negocio y de la dinámica del mercado en el que operan.

En este contexto, es muy importante que los gerentes de ventas comprendan la amplitud de sus responsabilidades y el impacto que tienen en el éxito de la organización.

Entre las principales funciones de un gerente de ventas se encuentran la planificación, organización, dirección y control de todas las actividades del departamento comercial. Esta labor requiere un enfoque estratégico, ya que el gerente debe diseñar y desarrollar planes que abarquen diversas dimensiones: estratégica, táctica y operativa.

La planificación estratégica implica establecer metas a largo plazo alineadas con los objetivos generales de la empresa, mientras que la planificación táctica se enfoca en las acciones específicas que se llevarán a cabo en un periodo determinado para alcanzar dichas metas. Por último, la planificación operativa se ocupa de los detalles cotidianos necesarios para ejecutar las estrategias diseñadas.

De la misma manera, la organización es otra función fundamental, que incluye la creación de una estructura adecuada para el equipo de ventas, la asignación de responsabilidades y la optimización de recursos. Esta etapa resulta significativa para asegurar que cada miembro del equipo tenga claro su papel y contribuya de manera efectiva al logro de los objetivos comerciales.

La dirección del equipo de ventas es igualmente fundamental, ya que el gerente debe liderar, motivar y capacitar a su personal. Esto implica no sólo guiar al equipo en la consecución de sus metas, sino también fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y positivo, donde se reconozcan los logros individuales y colectivos.

Por último, el control de las actividades del departamento comercial permite al gerente evaluar el desempeño del equipo y de las estrategias implementadas. Esta función implica el uso de métricas y análisis de datos para monitorear el progreso hacia las metas establecidas y realizar ajustes cuando sea necesario.

A continuación, se realizará un análisis más detallado de estas funciones y se explorará cómo generar un equipo de ventas ganador y rentable, capaz de enfrentar los desafíos del mercado y contribuir al crecimiento sostenido de la organización.

1. PLANEACIÓN DE VENTAS

La planeación empresarial se define como el proceso sistemático de construir un puente entre la situación actual de una organización y la visión deseada para su futuro.

Este proceso es fundamental para la dirección estratégica de la empresa, ya que permite establecer objetivos claros y definir las acciones necesarias para alcanzarlos. En el ámbito comercial, la planeación adquiere una relevancia aún mayor, especialmente en un contexto caracterizado por un mercado globalizado que presenta un entorno cada vez más exigente y dinámico.

En este sentido, la planeación comercial debe considerar diversas variables que afectan tanto a la oferta como a la demanda. La globalización ha ampliado las oportunidades de negocio, pero también ha incrementado la competencia, lo que requiere que las empresas sean proactivas y flexibles en su enfoque estratégico. (Fernández, 2021)

Esto implica que cualquier plan de acción diseñado para el área comercial debe estar en constante revisión y adaptación, asegurando que las estrategias implementadas respondan a las cambiantes necesidades del mercado y a las expectativas de los consumidores.

Para desarrollar una planeación comercial efectiva, es crucial tener en cuenta las siete "P" de la planeación de ventas, que son fundamentales para estructurar un enfoque integral y coherente. Estas "P" incluyen, según Fernández (2021):

- Producto: Se refiere a la oferta que la empresa pone a disposición del mercado. Esto incluye no solo las características y beneficios del producto, sino también su diferenciación frente a la competencia.*
- Precio: Implica definir una estrategia de precios que sea competitiva y que refleje el valor percibido por el consumidor, así como los costos involucrados y las condiciones del mercado.*
- Plaza: Se refiere a los canales de distribución a través de los cuales el producto llegará al cliente final. La elección de estos canales es crucial para garantizar que el producto esté disponible en el momento y lugar adecuados.*

- *Promoción: Involucra las estrategias de comunicación y promoción utilizadas para informar y persuadir a los consumidores sobre el producto. Esto abarca publicidad, relaciones públicas y estrategias de marketing digital.*
- *Personas: En el contexto de ventas, las personas juegan un papel fundamental. Esto incluye no solo al equipo de ventas, sino también a todos los empleados que interactúan con el cliente, quienes deben estar capacitados para ofrecer un servicio al cliente excepcional.*
- *Proceso: Se refiere a los procedimientos y flujos de trabajo que se establecen para garantizar una experiencia fluida y satisfactoria para el cliente, desde el primer contacto hasta la postventa.*
- *Prueba física (Physical Evidence): Se refiere a la evidencia tangible que apoya la experiencia del cliente, como el ambiente de venta, la presentación del producto y cualquier material que pueda influir en la percepción del cliente.*

Al integrar estas siete dimensiones en la planeación de ventas, las empresas pueden desarrollar un enfoque más informado y alineado con las necesidades del mercado. Esta perspectiva facilita la identificación de oportunidades de mejora y adaptación, así como también permite construir relaciones más sólidas y duraderas con los clientes, lo que es esencial para el éxito a largo plazo en un entorno empresarial competitivo.

1.1. Políticas de ventas

Las políticas de ventas sirven como guía para tomar decisiones programadas, es un proceso sistemático de desarrollo, coordinación y monitoreo de las diversas decisiones que tienen una influencia directa en la acción comercial.

Generalmente las políticas de ventas se fundamentan en el desarrollo de las:



Figura 17. Políticas de Ventas. Fuente: Con datos de Kotler & Keller (2012)

1.2. Plan de ventas

Es la parte del plan de marketing de una empresa, que dicta los objetivos de venta y especifica de qué forma se conseguirán cuantificándolo en un presupuesto. La construcción del plan de ventas consta de las siguientes fases:

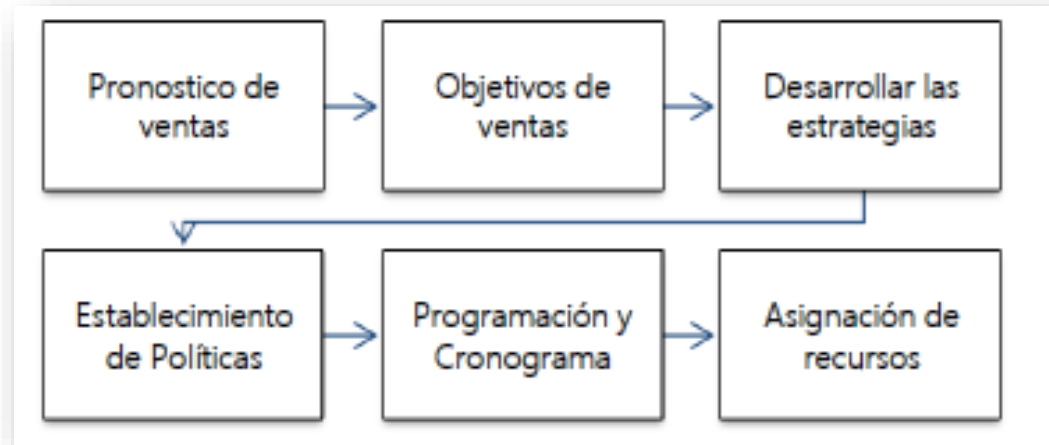


Figura 18. Pasos para Desarrollar un Plan de Ventas. Fuente: Con datos de Reyes (2023)

El primer paso es realizar un pronóstico de la ventas, a través de un análisis de la información cuantitativas y cualitativas que tenga la empresa tales como, datos de ventas de años anteriores, investigación de mercado de consumidores, y tendencias de acuerdo al giro del negocio de la empresa, luego de lo cual estamos en condiciones de plantear el presupuesto de venta.

Luego con el pronóstico elaborado con la información analizada, podemos establecer los objetivos de ventas, apegados a una realidad, los cuales debe ser claros, específicos y medibles, estableciendo el periodo para consecución de la metas.

Una vez establecidos los objetivos de ventas, se desarrolla las estrategias acorde a los propósitos de las metas previstas y las políticas que van a servir como guía para tomar decisiones programadas, es un proceso sistemático de desarrollo, coordinación y monitoreo de las diversas decisiones que tienen una influencia directa en la acción comercial.

Finalmente se establecer los periodos y calendarios de acción y sus responsables, como también la asignación de los recursos estratégicos, tácticos y operativos, tanto humanos como financieros, que se requiere para la ejecución del plan de ventas.

2. PRONÓSTICO DE VENTAS

Los pronósticos de ventas es una estimación de ventas futuras y se los realizan para períodos de tiempo determinados, se puede usar varias fórmulas de cálculos, para determinar su valor:

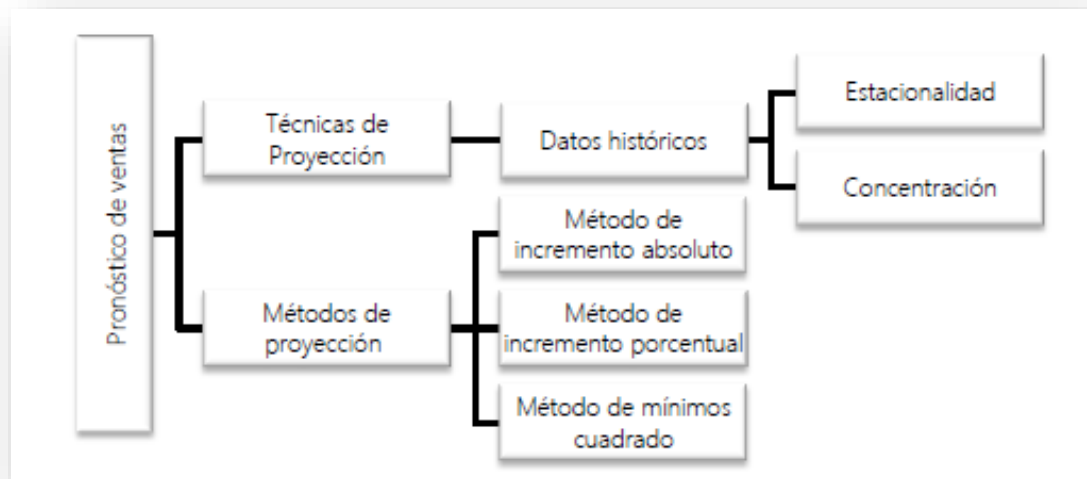


Figura 19. Técnicas y Métodos de Pronostico de Ventas. Fuente: Con datos de Reyes (2023)

2.1. Técnicas de proyección

Para su elaboración se tienen en cuenta los resultados históricos y las tendencias de ventas presentadas por el área comercial de acuerdo al giro del negocio y su dinámica de ventas. (Estacionalidad o Concentración).

2.2. Métodos de proyección

Tenemos el método de incremento absoluto, que calcula los incrementos y/o disminuciones en valores absolutos y determina un promedio que se agrega al último dato para obtener el pronóstico; el método de incremento porcentual, tiene la misma mecánica que le anterior, solo que difiere en que los valores son presentados en porcentajes; en el método de mínimo cuadrado, se requiere de registros históricos que sean consistentes, reales y precisos, son utilizados con el fin de sacar el total de las desviaciones elevadas al cuadrado a un valor mínimo y así poder determinar los coeficientes a y b (tiempo y pronóstico de demanda).

3. PRESUPUESTO DE VENTAS

El presupuesto de ventas es de vital importancia para los directivos de la empresa porque les permite tomar decisiones directivas, tácticas y operacionales.



Figura 20. Información del entorno de empresa y su mercado. Fuente: Con datos de Torres (2024)

Cabe indicar que previamente a realización del presupuesto de ventas, además de considerar las técnicas y métodos de proyección mencionados anteriormente; debemos realizar fundamentarlo con la información del entorno de empresa y su mercado, un análisis histórico del comportamiento y tendencias de ventas, que nos permita tomar decisiones entre las diferentes áreas de la empresa.

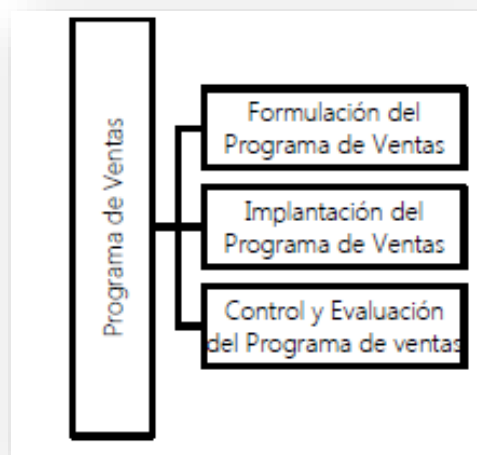


Figura 21. Programa de Ventas. Fuente: Con datos de Torres (2024).

Al momento de la elaboración del programa de ventas se deberá considerar las siguientes fases:

En primer lugar debemos formular el programa de ventas de acuerdo a los objetivos empresariales, para ellos tomar en cuenta entre otros factores, la determinación y organización del tamaño de la fuerza de ventas, de acuerdo a las estrategias de cobertura, posicionamiento y cuota de mercado, presupuesto de ventas, etc.

En la segunda fase, se gestionará lo planificado comenzando con el proceso de reclutamiento, selección, contratación y capacitación de la fuerza de ventas, como también la asignación de territorio, rutas, oficinas y cuotas; Finalmente se controla y se mide el desempeño de la fuerza de ventas, se analizará los beneficios y sus costos.

4. PROCEDIMIENTO DE VENTAS

El procedimiento de venta es la sucesión de pasos que una empresa realiza desde el momento en que intenta captar la atención de un potencial cliente hasta que la transacción final se lleva a cabo, es decir, hasta que se consigue una venta efectiva del producto o servicio de la compañía.

Para efectivizar la venta se deberá observar:



Figura 22. Guía de Procedimiento de Ventas. Fuente: Con datos de Ramirez (2023)

4.1. Preparación

Se refiere a tener listo su material de ventas (folletería, carpetas, formularios, facturas, plumas, tarjeta de presentación, etc.), también si es el caso tener listo la cita prevista para su visita.

4.2. Contacto y presentación

El vendedor deberá utilizar, técnicas (romper el hielo) de saludo y acercamiento, donde indicará su nombre, a quien representa y motivo de su visita.

4.3. Sondeo de necesidades

Existe varias técnicas para realizar un sondeo de necesidades, de forma efectiva, donde invitamos al prospecto a que de una opinión relacionado a los bienes y/o servicios de nuestra empresa y como podría ser beneficioso para él.

4.4. Argumentación

Es necesario que el vendedor conozca todas las características técnicas y los beneficios de sus productos y/o servicios, las políticas y procedimientos de la empresa, como también las de su competencia.

4.5. Objeciones

Cuando las objeciones se presentan, se debe considerar un avance en el cierre de ventas, ya que el prospecto está considerando la adquisición, pero quiere estar seguro antes de tomar la decisión.

4.6. Cierre

Es el punto donde el prospecto se convierte en cliente, al aceptar adquirir el bien y/o servicio propuesto por el vendedor.

4.7. Post venta

Es importante realizar el seguimiento de la satisfacción de su cliente, con esto podrá tener la oportunidad de nueva venta en el futuro, ya que el cliente lo va a catalogar como un vendedor profesional.

5. PAGO A VENDEDORES

Según Vallejo y Portalanza (2017), citando a Merce, la compensación se define como el elemento clave que permite a la empresa atraer y retener los recursos humanos necesarios, al mismo tiempo que satisface las necesidades materiales, de seguridad y de ego o estatus de los empleados.

Esta doble función destaca la importancia de un sistema de compensación bien estructurado en el contexto organizacional, ya que no solo se trata de recompensar el trabajo realizado, sino de establecer un vínculo que fomente la lealtad y el compromiso del personal con la misión y los objetivos de la empresa.

El éxito de un departamento de ventas está intrínsecamente ligado a la eficacia de su sistema de remuneración, el cual debe ser diseñado de manera cuidadosa y estratégica, considerando tanto las condiciones del mercado como las expectativas y necesidades de los vendedores.

Un sistema de remuneración adecuado no sólo incentiva el rendimiento individual, sino que también puede motivar la colaboración y el trabajo en equipo, aspectos esenciales en el ámbito de las ventas, donde la sinergia entre los miembros del equipo puede marcar la diferencia en el cumplimiento de las metas.

Existen diversos sistemas de remuneración que las empresas pueden implementar, cada uno con sus propias características y beneficios. Entre los sistemas más destacados, podemos mencionar:

- Salario Fijo: Este modelo ofrece a los empleados un salario constante, independientemente de su rendimiento en ventas. Aunque proporciona estabilidad económica, puede no ser el mejor motivador para maximizar el desempeño.*
- Comisión: Este sistema basa la remuneración en un porcentaje de las ventas realizadas. Es altamente motivador, ya que los vendedores tienen un control directo sobre sus ingresos, lo que puede incentivar un mayor esfuerzo en la consecución de objetivos.*
- Bonificaciones: Las bonificaciones son pagos adicionales que se otorgan cuando se alcanzan o superan ciertos objetivos de ventas. Este sistema puede ser muy efectivo para motivar a los vendedores a alcanzar metas específicas y fomentar la competitividad dentro del equipo.*

– *Salario Base más Comisión:* Esta combinación proporciona una base salarial que garantiza un nivel mínimo de ingresos, junto con la posibilidad de aumentar las ganancias a través de comisiones por ventas. Este enfoque busca equilibrar la seguridad financiera con el incentivo al rendimiento.

– *Planes de Incentivos a Largo Plazo:* Estos planes están diseñados para recompensar a los empleados no solo por su rendimiento inmediato, sino también por su contribución al éxito a largo plazo de la empresa. Pueden incluir opciones sobre acciones o planes de jubilación, incentivando así la lealtad y el compromiso a largo plazo.

– *Remuneración Variable:* Este sistema combina diferentes elementos, como salario base, comisiones y bonificaciones, para crear un paquete de compensación personalizado que se ajuste a las necesidades específicas del vendedor y a las metas del departamento.

Cada uno de estos sistemas tiene sus propias ventajas y desventajas, y la elección del modelo más adecuado dependerá de diversos factores, como la naturaleza del negocio, la cultura organizacional y las características del mercado.

Por lo tanto, es fundamental que las empresas realicen un análisis exhaustivo de sus necesidades y objetivos antes de implementar un sistema de remuneración, asegurándose de que este no solo sea atractivo para los empleados, sino que también contribuya al crecimiento y la sostenibilidad del negocio.

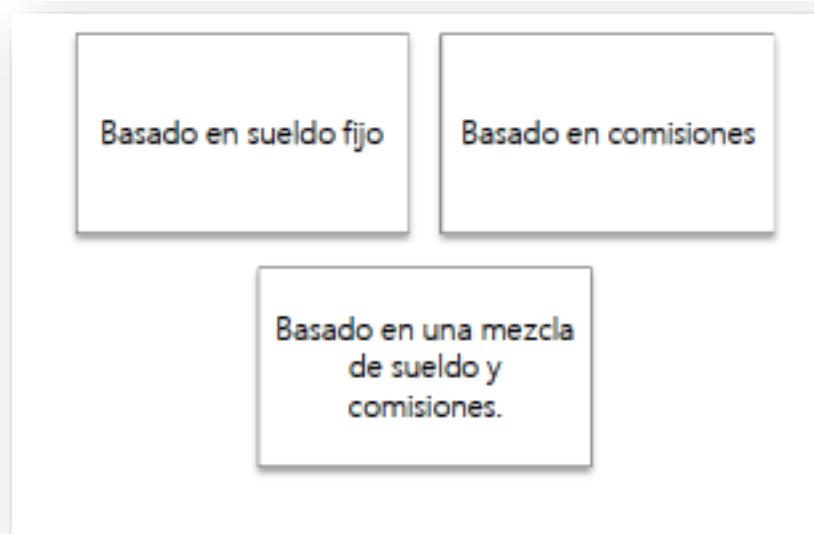


Figura 23. Tipos de pago. Fuente: con datos de Vallejo y Portalanza (2017)

6. ORGANIZACIÓN DE VENTAS

Entre las principales funciones de un gerente de ventas está, el de organizar, todas las actividades de su departamento comercial, diseñando y desarrollando planes estratégicos, tácticos y operativos, acordes a su mercado meta, como también a las políticas empresariales, que le permita con su equipo de ventas, atender de manera eficaz y eficiente a todos sus clientes previstos. (Massuh, 2009)

6.1. El Tamaño de fuerza de ventas

Para determinar el tamaño de la fuerza de ventas, se debe considerar las siguientes condicionantes para obtener una estructura funcional e idónea tales como el diseño del territorio de ventas, la ruta de vendedores, la asignación de cuota de ventas y el número de oficinas de ventas.

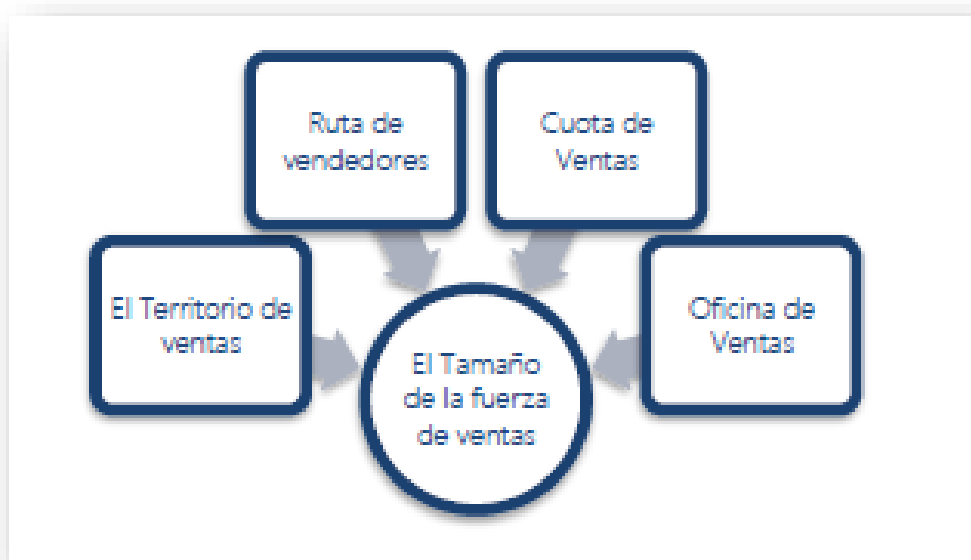


Figura 24. Factores del Tamaño de la Fuerza de Ventas. Fuente: con datos de Massuh (2009)

7. EL TERRITORIO DE VENTAS

Un territorio de ventas, se define como el área geográfica de un sector determinado de una ciudad, provincia y/o país, que son asignados a uno o más vendedores para la captación, la atención y la retención de los clientes actuales y potenciales de la empresa.



Figura 25. División de Territorio de Ventas. Fuente: Elaboración Propia (2023)

Sin embargo hay que considerar que para algunas empresas, asignar territorio es una estrategia valida, para otros no lo son, porque la dinámica de ventas de sus productos y/o servicios es diferente, de modo que el gerente de venta tomara la decisión de acuerdo al giro del negocio.

7.1. Ruta de vendedores

Luego de asignar el territorio a la fuerza de ventas, debemos determinar las rutas que los vendedores van a utilizar, y que no es otra cosa que la técnica de diseñar el recorrido en una zona o territorio, de forma ordenada y sistemática, para cubrir de manera eficaz y eficiente por el vendedor el territorio asignado.

Existe algunos factores para diseñar posibles rutas, y esto dependerá del tipo necesidades, expectativas y demandas de los clientes en dicho territorio, en combinación de los objetivos comerciales que persigue la empresa, tales como:



Figura 26. Factores para Diseñar Rutas. Fuente: con datos de Massuh (2009)

Un correcto diseño de las rutas nos permite ser más productivos, al planificar de manera eficaz y eficiente, la fuerza de ventas y por ende ser rentable en ellas.

Entre los diseños más comunes tenemos:

7.1.1. Ruta circular o espiral

Se utiliza cuando el trayecto de los recorridos es largos y, los clientes están distribuidos de manera uniforme y necesitan la misma frecuencia (número) de visitas.

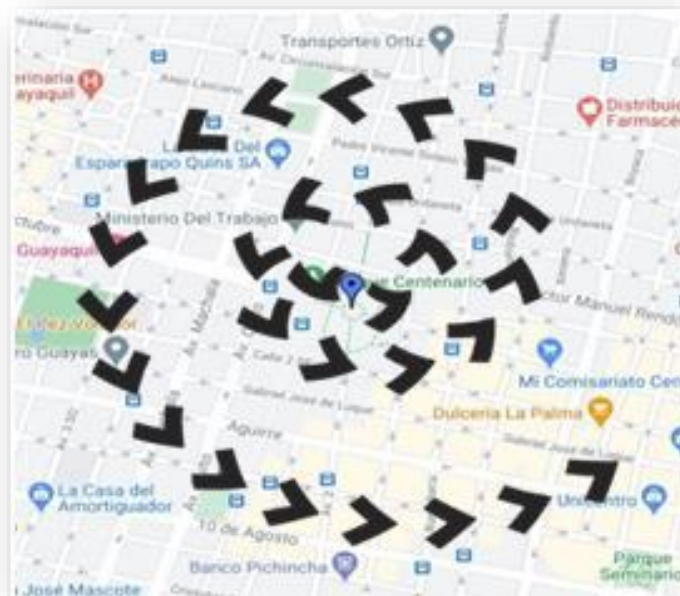


Figura 27. Ruta Circular. Fuente: con datos de Massuh (2009)

Se define, un circuito cerrado utilizando un camino que permita, cubrir todo el territorio o zona de venta.

7.1.2. Ruta trébol

Se utiliza para sectores con igual carga de trabajo y muy grandes, esta ruta tiene la característica que se recorre la cuarta parte de zona asignada y siempre se vuelve al punto de partida.



Figura 28. Ruta trébol. Fuente: con datos de Massuh (2009)

Se divide en subzonas, para mejorar la rentabilidad y reducir gastos, si los recorridos son largos.

7.1.3. Ruta lineal

Se utiliza cuando los clientes se encuentran agrupados a lo largo de un corredor comercial, de modo que se puede ir visitándolos tanto de ida como de regreso, permitiendo cubrir todo el sector.

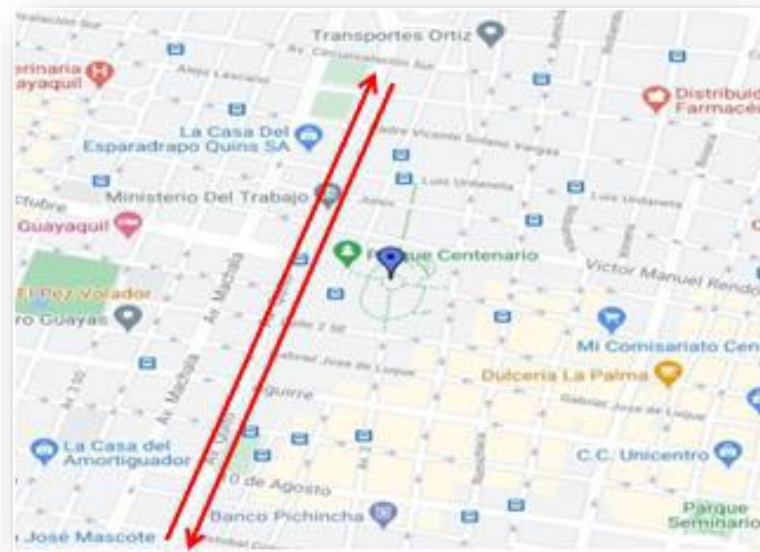


Figura 29. Ruta Lineal. Fuente: con datos de Massuh (2009)

7.1.4. Ruta zigzag

Se utiliza cuando los clientes están distribuidos en sub zonas cercanas, de modo que realiza sus visitas desplazándose de punto a otro en forma de zigzag.

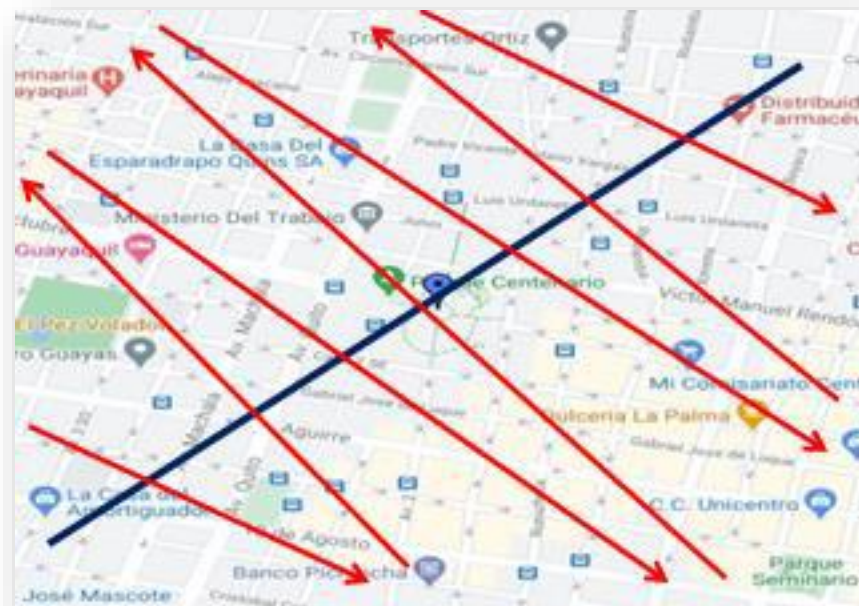


Figura 30. Ruta Zigzag. Fuente: con datos de Massuh (2009)

8. CUOTA DE VENTA

La cuota de venta son metas cuantitativas a corto plazo, prevista el presupuesto de ventas de la empresa, tanto en unidades físicas y monetarias, que debe ser cumplidas por su fuerza de ventas; estas generalmente son divididas entre sus elementos ya sea por grupos u oficinas, considerando su territorio asignado, y potencial de mercado; por lo que es importante mantener una cantidad justa de vendedores que logre cubrir las expectativas del presupuesto establecido.

9. OFICINAS DE VENTAS

Generalmente las empresas cuentan con una o varias infraestructuras para la atención del público, a las cuales se las denominan oficinas de ventas o sucursales y que están distribuidos dentro de una área geográficas; el gerente de ventas debe coordinar la cantidad de vendedores a requerir, en dichas oficinas.

Para concluir este capítulo, la combinación de las políticas diseñadas por el gerente de ventas, deben ser rentable para la empresa y el vendedor, por esto se debe tomar en cuenta las variables estratégicas de mix de marketing aplicada tales como: tipos de productos/servicios, asignación de precio, canal de distribución, y estrategias promocionales, Push-Pull, y actividades ATL, BTL, entre otros.

CAPÍTULO 4

LA DIRECCIÓN DE LA FUERZA VENDEDORA Y EL CONTROL



¿Por qué es necesario que el gerente refleje un liderazgo en la dirección de ventas? La dirección de ventas representa una de las funciones más cruciales dentro de cualquier organización, ya que de ella dependen directamente los ingresos y la sostenibilidad financiera de la empresa.

En este contexto, es imperativo que el gerente de ventas no solo ejerza funciones de supervisión y control, sino que también refleje un estilo de liderazgo efectivo que pueda guiar a su equipo hacia el logro de objetivos estratégicos.

Los gerentes que han acumulado experiencia en la conducción de equipos de ventas son conscientes de la complejidad que implica esta labor.

Dirigir a un equipo de ventas no es simplemente una cuestión de gestionar recursos; se trata de influir en comportamientos, motivar a los miembros del equipo y crear un entorno en el que cada vendedor se sienta respaldado y capaz de alcanzar su máximo potencial.

En situaciones dinámicas y cambiantes, donde las condiciones del mercado y las demandas de los consumidores evolucionan constantemente, la necesidad de un liderazgo fuerte se vuelve aún más evidente.

Los miembros del equipo de ventas buscan en su gerente una figura que no solo posea una clara visión sobre las metas a alcanzar, sino que también esté dispuesto a tomar un rol protagónico en el proceso.

Este liderazgo implica ser capaz de inspirar confianza y seguridad, creando un ambiente en el que los vendedores se sientan apoyados en su labor diaria. La percepción de que el gerente está presente y comprometido con el éxito del equipo puede influir significativamente en la motivación y el rendimiento de los empleados.

La tranquilidad que proporciona un líder efectivo permite que los vendedores se enfoquen en sus tareas, sin la carga de la incertidumbre.

Además, un gerente de ventas debe poseer habilidades y destrezas que van más allá de la simple administración de recursos.

Debe ser un líder que fomente un ambiente propicio para la colaboración y el compromiso. Este ambiente debe ser construido sobre la base de la comunicación abierta, la confianza mutua y la responsabilidad compartida.

Al desarrollar una cultura organizacional que valore el esfuerzo colectivo y la dedicación individual, el gerente puede alinear los intereses del equipo con los objetivos estratégicos de la empresa, optimizando así el rendimiento general.

1. LIDERAZGO

El gerente, director o jefe ventas, debe hacer que las cosas sucedan en su departamento, a través de la inspiración e, influencia en las personas que compone su equipo; buscando establecer relaciones, compromisos y comunicaciones eficaces, que permita obtener un equipo motivado y, de alto rendimiento.

A través de la inspiración e influencia en su equipo de trabajo, el gerente de ventas, buscara un desempeño superior; el liderazgo lo podemos definir como el conjunto de características, actitudes, habilidades y destrezas, en dirigir grupos de personas para obtener un resultado favorable, entre las cuales citaremos: Que tenga Visión empresarial; Don de Mando con Carisma; Abierto de mente, con buenos hábitos de trabajo y sobre todo que sea íntegro y confiable.

2. MOTIVACIÓN

Un equipo motivado, es un equipo que produce resultados, y está compuesto por vendedores que están comprometidos con los objetivos de la empresa, pero este compromiso, está directamente relacionado con la manera, de, cómo su director de ventas, los guíe, los motive, los acompañe, y los, lidere.

Para Sigmund Freud, el ser humano cuenta con motivaciones inconscientes que condicionan y determinan sus actos y decisiones; El psicólogo Estadounidense Abraham Maslow, desarrollo la teoría de la Motivación en los seres humanos, donde establece una jerarquía de las necesidades que los hombres buscan satisfacer, representada por niveles en forma de una pirámide, denominada “La Pirámide de Maslow”.

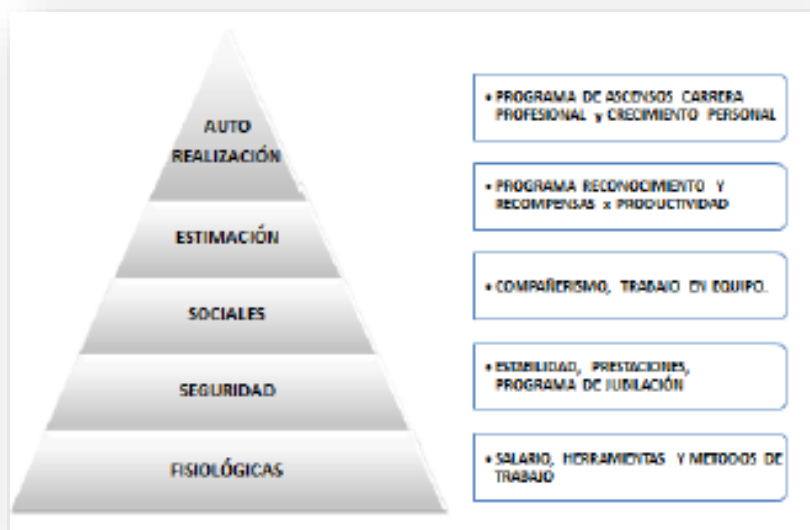


Figura 31. Adaptación del modelo de la jerarquía de necesidades de Maslow.
Fuente: Chiavenato (2009)

En cambio Frederick Irving Herzberg, psicólogo orientado al trabajo y la gestión de empresas, define la motivación como el resultado influenciado por dos factores:

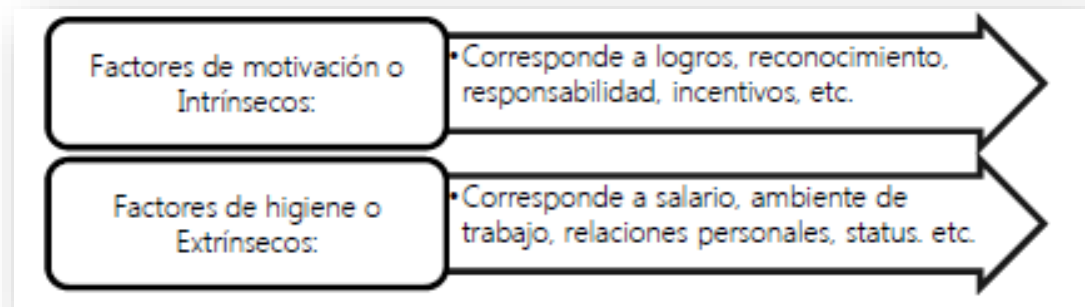


Figura 32. Factores de Motivación de Herzberg. Fuente: Chiavenato (2009)

La teoría de los factores de Herzberg, señala que la motivación de las personas depende de dos factores, uno relacionado al ambiente externo o extrínseco (higiénico) y otro en los intrínsecos (motivacionales).

Por su parte, (Chiavenato, *Gestión del Talento Humano*, 2009), nos plantea, que debe existir una interacción entre el individuo y la situación que esté viviendo en su entorno, y en consecuencia por esta interacción es lo que va a permitir que el individuo este o no motivado.

Sin lugar a dudas el gerente de ventas debe enfrentarse y enfocarse, a un conjunto de factores dinámicos que mueven a las personas a tomar ciertas conductas, y es, responsabilidad del directivo orientar esas conductas hacia una verdadera gestión motivacional tanto personal como empresarial.

3. COMUNICACIÓN

Es la transmisión y recepción de la información, la palabra comunicación tiene un significado etimológico que es; puesta en común, comunión, participación, interacción humana. La comunicación organizacional es, otro desafío que enfrenta el gerente de ventas, que tiene como misión, mantener a sus colaboradores informados, integrados y motivados, para alcanzar los objetivos de su departamento y de la empresa.

De acuerdo a lo anterior, para quienes lideran equipos de trabajo es importante que conozcan a profundidad los procesos de la comunicación interna, desarrollando y enseñando a sus colaboradores, la habilidad de escuchar y de comunicarse, donde el receptor comprenda la intención del mensaje emitido y obtengan una reacción proactiva en las tareas a realizarse; Dependiendo del tipo de organización se debe considerar el flujo dinámico de su comunicación, la que

puede influir en diferentes direcciones; forma vertical(hacia arriba, hacia abajo), y horizontal (hacia los lados).



Figura 33. Tipo de Estructura Comunicacional Empresarial. Fuente: Chiavenato (2009)

En la comunicación vertical con dirección ascendente (hacia arriba), encontramos una comunicación de subordinados a superiores, manteniendo una jerarquía directiva, la cual tiene una visión de participación de los colaboradores para desarrollar ideas y posibles mejoras en el proceso empresarial; en la descendente toma una dirección de superiores a inferiores, donde existe un patrón de mando directivo que generalmente es autoritario y casi, sin ninguna participación de sus subordinados.

En la comunicación horizontal, la información fluye entre compañeros de igual o similar nivel directivo, estratégico u operativo, que da una dinámica funcional en las actividades de la empresa.

Con base a lo planteado, la comunicación en la organización debe fluir en todas las direcciones para mantener a sus superiores, subordinados y compañeros en los distintos niveles, informados, integrados y motivados, hacia la consecución de las metas empresariales.

Sin embargo también se debe indicar que existe factores que dificulta una comunicación efectiva, a las cuales se las conoce como barreras de la comunicación, estas barreras pueden presentarse por parte de la persona (emisor) que emite el mensaje, la forma (canal) de entrega del mensaje, y por parte de las personas (receptor) que lo recibe.

Teniendo en cuenta lo analizado, se puede deducir que el gerente de ventas, debe desarrollar la habilidad de escuchar y de comunicarse eficazmente, y enseñarle a

su fuerza de ventas como hacerlo también, para alcanzar las metas comerciales; caso contrario podría degenerarse en situaciones de conflictos personales y laborales con su equipo de ventas, y como consecuencia resultados con pérdidas económicas para empresa, a no cumplir con su meta departamental.

4. MANEJO DE CONFLICTOS

El conflicto es un proceso que se origina cuando una persona se siente afectado en sus objetivos e intereses personales y/o profesionales; En las organizaciones es muy común observar estos conflictos en el personal y de forma especial en la fuerza de ventas, por la dinámica de la competitividad que existe entre ellos.

El gerente de ventas debe manejar estos conflictos de una forma práctica y pacífica, fomentado una cultura de confianza, diálogo y respeto entre ellos; la mejor manera de conducir y resolver los conflictos que pueda presentarse.

5. DELEGACIÓN EN LAS VENTAS

La dirección de un departamento de ventas representa una responsabilidad significativa que abarca una variedad de funciones críticas. Estas funciones incluyen, entre otras, el diseño y la implementación de estrategias comerciales, la coordinación de las actividades de la fuerza de ventas, la representación de la imagen corporativa de la empresa, la promoción y venta de los productos, así como la interacción directa con los clientes.

Cada una de estas actividades no sólo es esencial para el funcionamiento eficiente del departamento, sino que también tiene un impacto directo en el rendimiento general de la organización.

Sin embargo, aunque todas estas responsabilidades son de gran importancia, es fundamental que el gerente priorice ciertas funciones directivas que son inherentes a su cargo.

La capacidad de identificar y dar prioridad a las tareas más críticas es una habilidad esencial que permite al gerente optimizar el rendimiento del departamento y alcanzar los objetivos comerciales establecidos.

Para lograr esto, es necesario contar con un soporte operativo efectivo proporcionado por su equipo de ventas. Esto implica la delegación de actividades menores, así como de ciertas responsabilidades de autoridad y dirección, que no solo facilitan la consecución de metas específicas, sino que también fomentan un ambiente de trabajo colaborativo y productivo.

Además, resulta imperativo que el personal desarrolle confianza al asumir tareas directivas, ya que esto no solo potencia su sentido de pertenencia al equipo, sino

que también los motiva a perseguir un desarrollo profesional continuo como vendedores. La formación y el empoderamiento del equipo son aspectos clave que contribuyen al fortalecimiento de la fuerza de ventas y, por ende, al éxito del departamento.

En términos generales, se pueden considerar los siguientes criterios para delegar efectivamente:



Figura 34. Criterios para delegar. Fuente: con datos de Massuh (2009)

6. PERFIL DEL VENDEDOR

Las personas que desempeñan este cargo deben cumplir una serie de características y cualidades como requisitos y de acuerdo a las actividades que va realizar, entre las cuales podemos citar de forma general:

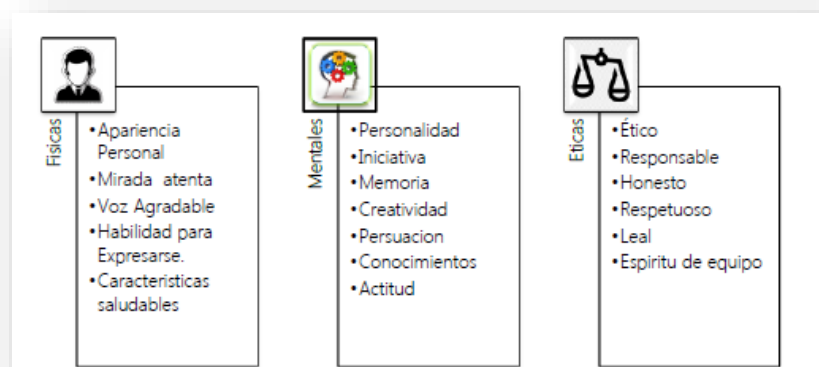


Figura 35. Perfil General de los Vendedores. Fuente: con datos de Massuh (2009)

7. CAPACITACIÓN DE VENDEDORES

La capacitación según (Chiavenato, 2009), es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.

La capacitación de la fuerza de ventas se enfoca en:

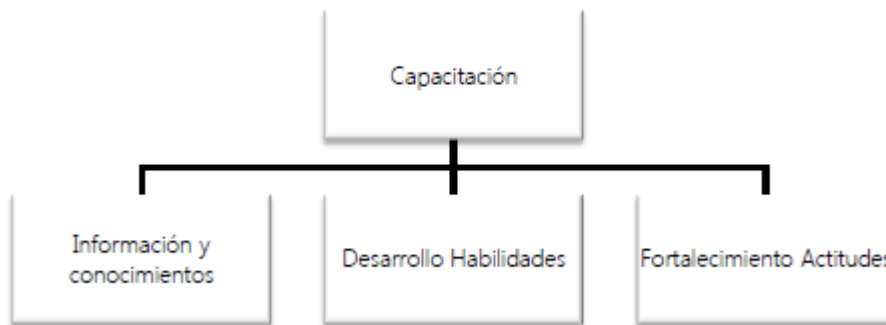


Figura 36. Enfoque de la capacitación a la fuerza de ventas. Fuente: Elaboración propia (2024).

La transmisión de información y conocimientos: sobre la empresa, los productos y servicios, políticas y procedimientos, técnicas de ventas, etc.; en desarrollar habilidades y destrezas de negociación, como también el fortalecer las actitudes frente a aspectos de la organización, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

La finalidad de la capacitación, además de tener a los vendedores preparados para el desempeño de sus actividades de ventas, es que perfeccione su trabajo y productividad, buscando su desarrollo personal y profesional, con la consecución de las metas comerciales.

8. CONTROL O EVALUACIÓN

(Drucker, 2002), nos indicaba “Lo que se puede medir se puede mejorar”, él se refería a que todo proceso productivo que pueda ser revisado, contrastado y analizado, puede modificarse y mejorar su calidad, ya sea este técnico, humano y financiero.

Cuando la dirección comercial empieza a establecer sus objetivos, es importante contar con un sistema de control y evaluación, de la organización y planificación de las tareas encomendadas a nuestra fuerza de ventas, que permita evaluar su

progreso y el grado de cumplimiento de dichos objetivos, tanto a nivel cualitativo como cuantitativo.

Control de Resultados (Cuantitativas)	Control de Comportamiento (Cualitativas)	Resultados y Comportamiento (Míxta)
<ul style="list-style-type: none"> • Número de visitas por día. • Número de días trabajados. • Volumen de ventas: físicas y monetarias. • Gastos directos de venta. • Cartera vendida. • Número de pedidos. • Margen bruto por producto (Vtas netas - costos de Vtas) • Clientes perdidos y nuevos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de los vendedores: <ul style="list-style-type: none"> • Planificación y preparación de las vistas • Claridad de las presentaciones de ventas • Capacidad para superar objeciones y cerrar ventas • Rasgos de responsabilidad: <ul style="list-style-type: none"> • Espíritu de cooperación • Capacidad de decisión 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de Gestión • Número de proforma/proyectos • Cantidad de exposiciones • Número de informes presentados • Cantidad de capacitación al canal de distribución. • Apoyo logístico MKT • Negociaciones efectivas

Figura 37. Tipos de Control de Vendedores. Fuente: con datos de (Schlacter, & Wolfe, 1995)

Seguendo la propuesta de Jackson, Schlacter y Wolfe (1995), la evaluación y el control de los vendedores pueden clasificarse en tres categorías principales: variables de resultados, variables de comportamiento y variables mixtas.

8.1. Resultados (variables cuantitativas)

Las variables de resultados se centran en el desarrollo de indicadores que están orientados a alcanzar objetivos a corto plazo. Estos indicadores son de naturaleza cuantitativa e incluyen métricas como cifras de ventas, número de clientes adquiridos, márgenes operativos y otros indicadores financieros que permiten medir el rendimiento del vendedor de manera objetiva. La importancia de estos indicadores radica en su capacidad para proporcionar una visión clara y tangible del éxito de las actividades de venta, lo que facilita la identificación de áreas que requieren ajustes o mejoras.

8.2. Comportamiento (variables cualitativas)

Por otro lado, las variables de comportamiento se refieren a los indicadores que evalúan la manera en que los vendedores interactúan tanto con sus directivos como con sus clientes. Esta categoría incluye aspectos como el conocimiento del producto o servicio, habilidades interpersonales y rasgos de personalidad. La evaluación de estas variables tiende a ser más subjetiva, ya que se basa en la percepción y criterios de los superiores. Sin embargo, esta dimensión es fundamental, ya que el comportamiento del vendedor puede influir directamente en la satisfacción del cliente y, en última instancia, en los resultados de ventas.

8.3. Mixta (resultados y comportamiento)

La evaluación mixta combina elementos tanto de las variables de resultados como de las de comportamiento, permitiendo un análisis integral del rendimiento del vendedor.

Este enfoque proporciona una visión más completa, ya que considera no solo los resultados cuantitativos obtenidos, sino también la calidad de las interacciones y el proceso de venta.

La integración de ambas dimensiones resulta pertinente para obtener una evaluación equilibrada que permita identificar las fortalezas y debilidades de cada vendedor, así como para establecer planes de acción que promuevan el desarrollo continuo.

Es fundamental que cualquier mecanismo de medición, control y evaluación implementado en la fuerza de ventas esté orientado a prevenir y corregir desviaciones que puedan surgir del plan de marketing y ventas.

Por lo tanto, el director comercial debe desarrollar herramientas de control que le permitan obtener datos precisos y relevantes.

Estos datos son esenciales para establecer indicadores de gestión apropiados, facilitando así la toma de decisiones informadas y estratégicas que aseguren el cumplimiento de los objetivos comerciales y el éxito general de la organización.

REFERENCIAS

- Albrecht, K., & Zemke, R. (1999). *Gerencia del Servicio*. Bogota D.C.: 3r Editores Ltda.
- American Marketing Asociation, 2. (2007). Obtenido de <https://www.ama.org/Pages/default.aspx>
- American Marketing Association (2017) Sitio oficial www.ama.org. Obtenido de <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- Carlzon, J. (1991). *El momento de la verdad*. Ediciones Díaz de Santos.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México, D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégicas 14ta*. México: Pearson Educación.
- Drucker, P. (2002). *El Management, Escritos Fundamentales*. Argentina: Editorial Sudamericana.
- Fabian, H. (2013) *Estructura y organización de la fuerza de ventas*. <https://es.slideshare.net/slideshow/estructura-y-org-de-la-fuerza-de-ventas/24457991>
- Fernández de Puellas, A. (2021) *Las '7 P's del marketing*. <https://calidadengestiondeproyectos.com/2021/06/20/las-7-ps-del-marketing/>
- Guerrero, M. (2013) *Los elementos del servicio al cliente*. Fundación IDEPRO. <https://es.slideshare.net/slideshow/taller-sobre-los-elementos-del-servicio-al-cliente/27973195>
- Jackson, D. J., Schlacter, J., & Wolfe, W. (1995). *Examinar las bases utilizadas para evaluar el desempeño de los vendedores*. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 15 (4), 57-65.
- Karl, A. (2006). *La revolución de servicio*. Colombia: Panamericana Editorial.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). *Principles of Marketing*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing 6ta. Ed.* Mexico: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing(14 Edition)*. Addison-Wesley.
- Massuh, C. (2009) *¿Qué es una organización de ventas?* <https://es.slideshare.net/slideshow/qu-es-una-organizacin-de-ventas/1719986>
- Porter, M. E. (2008). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. MEXICO: Grupo Editorial PATRIA.
- Ramírez, L. (2023) *De principio a fin: Los pasos esenciales del proceso de ventas para cerrar más negocios*. <https://www.iebschool.com/blog/fases-proceso-de-ventas-comercio-ventas/>
- Restrepo, C., Restrepo, L., & Estrada, S. (2006). *Enfoque estratégico del servicio*. Colombia: Scientia Et Technica.
- Reyes, G. (2023) *Qué es y cómo hacer un plan de ventas*. <https://tusclicks.com/blog/que-es-y-como-hacer-un-plan-de-ventas/>

- Rosales, C. (2019) *De vendedor a gerente de Ventas*.
<https://www.linkedin.com/pulse/de-vendedor-gerente-ventas-carlos-rosales/>
- Stanton, M. E. (2007). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: McGraw-Hill/interamericana Editores. S.A. de C.V.
- Thompson, P. G. (2012). *Administración Estratégica 18va. edición*. Mexico: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Torres, D. (2024) *Presupuesto de ventas*.
<https://blog.hubspot.es/sales/presupuesto-ventas>
- Vallejo, V. y Portalanza, A. (2017) *Importancia de la Gestión del Talento Humano como Estrategia para la Atracción y Retención de Docentes en las Organizaciones Educativas de Ecuador*.
<https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/download/76/74/140>
- Viera, H. (2012) *El gerente de ventas: sus principales habilidades y capacidades*.
https://issuu.com/cassoasesores/docs/principales_habilidades_y_capacidades

RESOLUCIÓN DE ARBITRAJE



**RED INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN GALILEO ECUADOR
RESOLUCIÓN N° REDDIGEC 2024-0005
ASAMBLEA ORDINARIA N° 005**

La Red Internacional de Investigación Galileo Ecuador, registrada bajo el Nro. SENESCYT- REG-RED-22-0167; en uso de las atribuciones que les confiere los artículos 3 y 5 de su estatuto:

CONSIDERANDO

Que en plan anual de funcionamiento de REDIIGEC, se contempla las funciones propias de las actividades de investigación como estrategia para el cumplimiento de su objeto social.

CONSIDERANDO

Que se ha solicitado el proceso de arbitraje por pares de expertos, mediante la técnica doble ciego; de acuerdos a los estándares internacionales que rige la materia al siguiente: proyecto de investigación / Producto(s) educativo(s)-investigativo(s) / Prototipo(s) / Proyectos de investigación o de naturaleza editorial; titulado: GERENCIA DE SERVICIOS Y VENTAS

CONSIDERANDO

Que el Grupo de Investigación "PDAL" Y "Cs. Administrativas", "Educación"; con competencias en el caso, presentaron ante la instancia de la Coordinación Académica el informe técnico pertinente y el mismo recomendó la aprobación para publicación con aval de arbitraje, fomentando así la producción, promoción y difusión investigativa, desde la rigurosidad científica.

CONSIDERANDO

Que es atribución de esta instancia avalar las recomendaciones de las unidades operativas que conforman REDIIGEC y en todos sus capítulos internacionales, en relación a los procesos de arbitraje por pares de expertos, mediante la técnica doble ciego; en correspondencia a los estándares internacionales que rigen la materia a: proyectos de investigación / Producto(s) educativo(s)-investigativo(s) / Prototipo(s) / Proyectos de investigación o de naturaleza editorial; de instancias académicas o científicas que así lo solicitan y de acuerdo a la disponibilidad de grupos de investigación asociados a esta red que posean las credenciales académicas pertinentes entre sus miembros asociados.

CONSIDERANDO

Que la Red Internacional de Investigación Galileo Ecuador, ha sido creada para la cooperación científica y tecnológica en el cumplimiento de su objeto social.

RESUELVE:

ARTÍCULO 1. Auspiciar y acompañar la aprobación académica por pares de los Grupos de Investigación con competencia; en favor del desarrollo, investigación y publicación del prototipo: GERENCIA DE SERVICIOS Y VENTAS

ARTÍCULO 2. Comuníquese a la Institución solicitante. De su conocimiento y fines pertinentes.

Dado y firmado en Guayaquil, Ecuador; a los diecinueve días del mes de abril de dos mil veinticuatro;



Código de verificación Institucional



Firmado y autorizó en nombre por:
FRANKLIN GERARDO DE
GREGORIO SALAS AULAR

Coordinador General



ISBN: 978-9942-673-22-0

