

Ejes conceptuales

Ventas

Nombre de la Unidad

Ofrecemos servicios no vendemos productos

I Introducción posible para el capítulo

Los trabajos profesionales de ventas abarcan gran variedad de actividades y responsabilidades. La mayoría de los trabajos de ventas difieren entre sí, según los sectores en el que se desarrollan debido a la naturaleza del cliente, el mercado en el que se encuentran, los tipos de industrias presentes en la localidad, las tasas de éxito y demás. Todos ellos forman una combinación única de elementos que deben ser tomados en cuenta por la organización a la hora de definir un equipo de ventas.

Este capítulo de ventas es por lo tanto referencial en la especificidad de cada mercado pero a la vez es una guía metodológica para la comprensión de los procesos de planificación, organización y evaluación de los equipos de venta de las respectivas estaciones de radio que componen ALER.

A lo largo de este capítulo vamos a ver el tema de ventas desde tres grandes bloques: El primer grupo ligado a la planificación, fijación de objetivos, identificación de las estrategias y públicos.

Un segundo grupo de temas relacionados a la organización y selección del equipo, sus perfiles y cualidades y como poder determinar estos requerimientos.

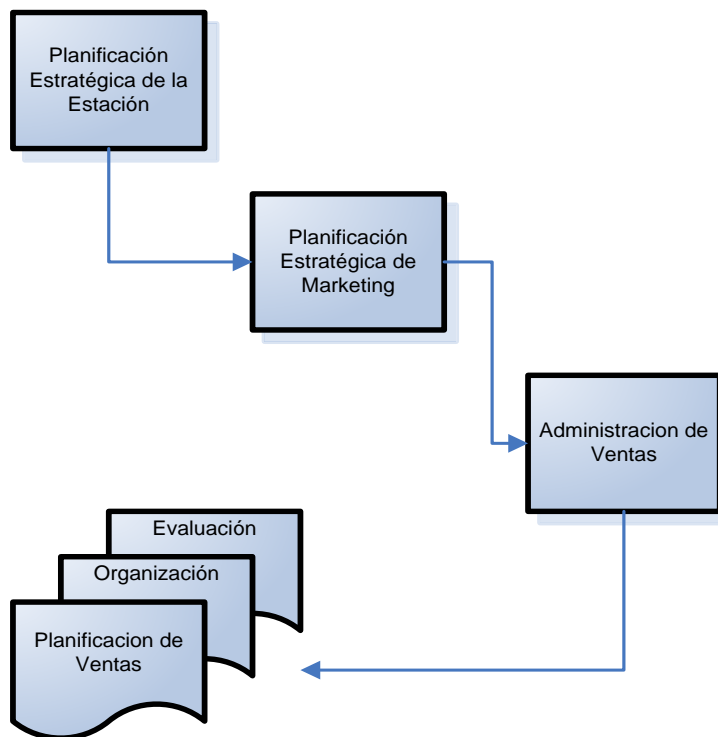
Finalmente en cuanto a la evaluación y valoración de los resultados como una herramienta de retroalimentación a partir de la comparación de los resultados con los objetivos trazados.

II Diferencias y relaciones con la visión de marketing

El referirse en la actualidad a la comercialización de productos o servicios hace inminente ligar dos conceptos que en ocasiones suelen confundirse y eventualmente entran en conflicto: las ventas y el marketing. Ambos en la actualidad actúan en forma complementaria, sin embargo esto no fue siempre así. En el pasado, la aparición en el escenario del concepto de marketing, entendido como aquel que veía la organización desde la óptica del cliente, hizo que rápidamente se creara la división entre ambas.

*Vender significaba pues, preocuparse por los ingresos **per se**, mientras que la visión de marketing se dice que trataba mas bien de estabilizar estos ingresos en el tiempo. Uno de corte inmediateista y otro de mas plazo y visión. Las ventas fueron por un tiempo consideradas como el socio menor del marketing. La noción actual es que existe una interdependencia entre ambas labores con una importancia vital para las organizaciones.*

Para ilustrar mejor la “posta” que toman las ventas a partir de una visión de marketing, se aprecia en el cuadro siguiente:



Es evidente que un miembro del equipo de ventas que no comprenda las estrategias de marketing, difícilmente podrá conducir el proceso de poner en práctica la estrategia de la emisora. Esta visión de las ventas las convierte además en depositarias en último término de las expectativas de la estación por generar más ingresos, así que en esta medida se reconoce la necesidad que las personas encargadas de las ventas se involucren en los procesos de sostenibilidad desde la concepción de sus premisas, metas y objetivos, a fin de hacerlas compatibles con lo que luego puedan lograr en el campo.

III Proceso de decisión de compra

Quizá la parte más importante en el proceso de administración de ventas esté en la planificación de las mismas en general y la determinación correcta del público objetivo con el cual se va a trabajar. Este ejercicio estratégico y de diagnóstico pasa por comprender desde una perspectiva de marketing, el proceso de decisión de compra que hacen los clientes de una emisora de radio sobre los espacios publicitarios o auspicios.

Los procesos de compra, en tanto involucran una decisión de un mayor número de personas, se empiezan a dividir en roles, los mismos que son desempeñados por diversos miembros de la organización que es preciso descubrir.

Así, la compra llamada compleja es una adquisición netamente de tipo institucional que tiene por característica que la decisión y responsabilidades están compartidas en varias personas bajo las formas de decidores, persuasores, ejecutores y usuarios de la compra.

Sobre estos participantes en el proceso de compras, se puede decir que no hay una regla establecida para su detección como para saber cual de ellos ostenta el poder. En esta medida, la gente de ventas debe estar plenamente conciente el “con quien hay que hablar” según sea el caso en cada cliente potencial para lograr que sea nuestro anunciante.

Ejemplo

Participante	Descripción	Casos de control del poder
Decidores (en que le beneficia a la empresa?)	Generalmente los altos mandos, jefes de familia y otros que ven más los beneficios de la categoría.	Padres o madres, gerentes generales. Típico caso de poder se da en los directivos con un perfil de gerencia muy individualista o típico caso de negocio familiar.
Persuasores (cuál será mi mejor recomendación?)	Aquel que esta cerca al decidor o es consultado para opinión. No suelen estar en la línea, pero las decisiones en la selección del producto lo pueden afectar o suelen tener mucho conocimiento del producto o similares.	Asesores, médicos con sus recetas, los amigos, las áreas no funcionales. En productos tecnológicos, la gente de sistemas adquiere relevancia.
Ejecutores (Cómo haré mi mejor negociación?)	Encargados de negociar, poner en marcha. Son áreas funcionales y su velocidad es muy alta cuando hay voluntad política de adquirir el bien. Tienen a veces poco conocimiento del producto.	Gerencias financieras, administrativas, de compras, logísticas.
Usuarios (Cómo me beneficia esto a mi?)	Aquel que esta en contacto con el producto o sobre quien recae la responsabilidad de los resultados. Muchas veces relegados en el proceso a solo tener voz, pero no voto.	Niveles más bajos de la organización, jefaturas de producto o marca de los anunciantes. En el caso de compras de familia, este caso es el de los niños en la disputa con los padres por caramelos en un supermercado.

Las preguntas que se encuentran en la primera columna son útiles para ilustrar que las motivaciones de los participantes no son las mismas. Cada uno tiene (o puede tener) motivaciones diversas y frente a ello, esta claro que dependiendo de a quien nos dirigimos, necesitamos mas de un mensaje y más de una propuesta de valor.

La habilidad del área de ventas queda pues retada desde un primer momento, con la planificación y el correcto entendimiento de las estrategias de marketing de los anunciantes, pasando por saber correctamente con quien hablar y que tener que decirle a estas personas (dependiendo que papel jueguen en el proceso de compra).

A partir de aquí, las probabilidades de éxito o fracaso de nuestras acciones de venta quedan prácticamente determinadas.

Algunos ejemplos de participantes y procesos de compra:

- **Caso de una agencia de publicidad**

Participantes	Cargo	Observaciones
Decidor	Gerente de Marketing, Director de Cuentas	Dependiendo si el cliente interviene o no. La agencia tiene buenas razones para buscar la

		maximización de sus ingresos.
Persuasor	Director Creativo, Director de medios	Por diversas razones, de costos o versatilidad.
Ejecutor	Director de Medios	Se expresa en el plan de medios. Hace las recomendaciones.
Usuario	Jefe de marca, Jefe de producto	Dispone del producto y lo va ejecutando.

- **Caso de un cliente directo**

Participantes	Cargo	Observaciones
Decidor	Gerente general	Empresas pequeñas, por lo general familiares. La publicidad es un gasto importante.
Persuasor	Gerente de ventas	Ventas esta interesado en atraer mas personas a los puntos de venta
Ejecutor	Gerente Administración o general	Negocian los precios, las cuñas.
Usuario	Jefe de marketing o comercial	Dispone del producto y lo va ejecutando.

*Pensando finalmente en el esquema triangular del negocio, será preciso también que nuestro personal de ventas este listo no solo a vender la publicidad a la persona correcta, sino además, convencerla que nosotros, con nuestra programación, llegamos a **su** público correcto. Esto ratifica una vez mas la necesidad que el personal de ventas de una radio tenga habilidad para comprender estrategias de marketing de sus clientes y los consumidores frente a estas marcas.*

En los siguientes ejemplos se podrá apreciar distintos casos en los que el público objetivo es variable según la categoría, así como el participante del proceso que tiene más peso y con ello el objeto principal de la comunicación. Esto último significa que aunque pueden haber varias personas que participan en el proceso de compra hay quizás uno de ellos que es nuestro objetivo principal y a quien serán dirigidos los mensajes publicitarios por la radio; es preciso pues, que se identifique al que en cada caso en particular tenga el “poder” de decisión de acuerdo a sus intereses.

Los ejemplos además demuestran que no importa desde que posición se participe en el proceso. En cada uno de los casos presentados, el detectar esta posición hegemónica será vital para descubrir a quien dirigirse en la comunicación y como nuestra emisora de radio puede ayudar a un anunciante que este desorientado o sin la precisión necesaria.

Participantes	Medicinas	Chocolates	Ahorros	Celulares
Decidor	Padre	Niño	Padre	Hijo Adolesct
Persuasor	Médico	n.a.	Madre, hijo	Amigos hijo
Ejecutor	Familia	Padre	Padre	Padre
Usuario	Paciente	Niño	Familia	Hijo

Un error muy frecuente que encontramos en la definición de la comunicación publicitaria de algunos clientes es el pensar que TODA la comunicación se debe enfocar hacia los usuarios o los decidores como regla general, sin estudiar cuidadosamente cada caso.

IV Presupuestos y Pronósticos de Ventas

Realizar un presupuesto y hacer pronósticos sobre aquello se va a vender, es entrar a un terreno de especulación que sin embargo es un paso obligado en toda actividad comercial. ¿Como dar con la cifra correcta? En realidad se trata de un proceso de enunciación de supuestos de desempeño de variables que pueden tener impactos sobre nuestros resultados, tales como:(tornarlo en lenguaje mas sencillo)

- Medio ambiente externo.
- Condiciones generales de los negocios que puedan afectar a la empresa durante el próximo periodo.
- Condiciones locales de los negocios que se prevé prevalezcan.
- La tendencia de la población en el área de comercialización.
- Probable inflación o deflación.
- Cambios esperados en la situación competitiva.
- Estilos tecnológicos esperados, entre otros.

Por otro lado, los presupuestos y pronósticos de ventas significan en una organización en general y en una estación de radio en particular, varias cosas:

1. Estimación de los ingresos que va tener la estación
2. Recursos que van a captarse con el detalle por sector, agencias, segundos, número de empresas, etc.
3. Detalle de la producción de estas ventas según cada uno de los ejecutivos de ventas que se tengan.
4. Compromiso de la gerencia de ventas con una cifra o meta para contribuir a la sostenibilidad y rentabilidad de la empresa.

Ahora, más allá de estas contribuciones o beneficios de disponer de las estimaciones y pronósticos, el área de ventas también le genera un reto a la organización.

Tres fuentes de estimar nuestras ventas

En efecto, el cumplimiento de las metas de ventas no están exentas de una serie de condiciones que se requieren para cumplirlas. Entre otras cosas, el apoyo publicitario, una adecuada capacitación, disponer de estudios de mercado para conocer a la competencia y una adecuada programación que permita sostener la promesa a los anunciantes, son algunos de los retos que un plan de ventas plantea a la organización.

Por lo tanto presupuestar y pronosticar es un proceso de doble compromiso, que requiere tanto de la responsabilidad del área comercial como la voluntad para suscribirlo por parte de la dirección de la emisora.

Primera fuente

El presupuesto de ventas generalmente se construye a partir de los objetivos generales de la empresa y los planes de marketing. Ellos nos dan indicios de los crecimientos esperados, la generación de nuevos productos o el desarrollo de nuevos mercados, los cambios en la programación o las acciones promocionales que se llevaran a cabo para apoyar a la venta de espacios en la estación.

Generalmente la forma más practica de trazar el presupuesto será elaborarlo a partir de una primera aproximación a la participación de mercado de la estación

Estacion Competidora	Ventas de Publicidad	% de Participación
Total de Competidores		

Comparar este número con nuestra estación nos fija en principio una meta respecto al mercado, nos dice cuanto de participación (tanto en audiencia como en inversión) queremos captar y asociar estas metas con el plan de marketing.

Con esta primer objetivo en la mano, disponemos de una cifra que deberemos lograr mensualmente, a través de un número determinado de clientes, tanto nuevos como antiguos y de acuerdo a un número de comerciales vendidos.

Segunda fuente

Es posible que la segunda fuente de aproximación sea el establecimiento de metas y objetivos por bloques horarios. Esto debido a que todos nuestros bloques horarios no cuestan lo mismo, ni tiene el mismo nivel de audiencia ni el mismo target en algunas ocasiones.

Así, luego de establecer el ranking de nuestros bloques horarios, en función de su grado de importancia (precio unitario), podemos construir otro cuadro útil.

Bloques horarios por Ventas

Bloque Horario	Venta de Spots	Volumen de Ventas	% de Mercado en el horario	Margen de ganancia del bloque

El porcentaje de mercado del horario se refiere al ranking de audiencia en el que nos encontramos. El margen podría referirse, de tener los datos, al costo del bloque el cual, algunas veces puede variar de acuerdo a la empatía del conductor con los oyentes por ejemplo o nuestro bloque de noticias que obviamente será más caro que nuestro bloque dedicado a la música.

Tercera fuente

Una tercera aproximación a la estimación y metas de ventas esta relacionada a la supervisión y seguimiento que hacemos de la inversión publicitaria en el mercado y nuestros competidores.

Usando los mecanismos de supervisión de comerciales existentes en el mercado, podremos saber cuanta cantidad de spots esta comprando un anunciantes o tipo de negocio en nuestro mercado. Y de la comparación de este % frente a lo que nos compra, estimar si tenemos aún potencial para disputar una participación mayor con un impulso en ventas.

Este cuadro puede construirse fácilmente con un ranking que podría tener en cuenta las siguiente variables:

Ranking	Tipo de Negocio	Ventas Totales	% de ventas por otras estaciones	% de spots comprados a nosotros.
----------------	------------------------	-----------------------	---	---

Finalmente los objetivos de ventas podrán ser expresados según territorios, por vendedor o grupo de vendedores, para mostrar las metas mensuales que deberán ser controladas por la organización y garantizar así el avance en las metas de sostenibilidad.

Estas metas podrán sintetizarse en un cuadro de acuerdo el siguiente modelo:

Vendedores	Unidades	Venta S/.	% del Total	Promedio Mes
Total				

Tal como se dijo al inicio esta discusión de los aspectos más saltantes de presupuestar las ventas y hacer pronósticos, es que también deberán hacerse presupuestos, requerimientos y condicionantes al cumplimiento de las metas. Desde materiales, recursos humanos, capacitación y la coherencia en la programación, como cualquier otro elemento que fuese necesario de discutir por su posible impacto sobre el cumplimiento de las cifras a las que se esta comprometiendo el equipo de ventas.

V Direccionamiento, Productividad y Comisiones

Hasta aquí hemos discutido acerca de la vinculación entre el marketing y las ventas, la importancia de planear y de presupuestar. Nos toca ahora preocuparnos de la implantación exitosa de estas

medidas puestas sobre el papel.

Para ello existe un criterio fundamental: productividad.

La productividad, lejos de ser como en los tiempos de la revolución industrial, una variable basada en la habilidad del funcionario, en este tiempo es la combinación exitosa de una serie de herramientas, pero también políticas de actuación que redunden en beneficio tanto de la emisora de radio, como del vendedor.

Es la productividad la que hará que un vendedor nuestro logre niveles atractivos de comisiones por su buena labor, y esta misma productividad podrá ser lograda si se trabaja en un buen diseño de territorios, capacitación adecuada, procedimientos para la aproximación a nuevos clientes y otras medidas.

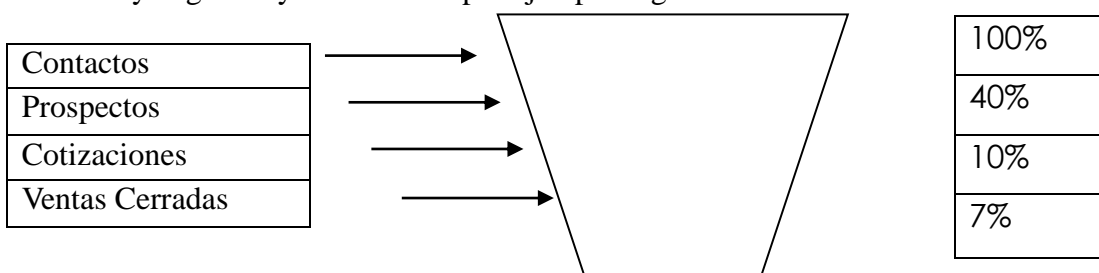
*Al procedimiento de definir correctamente los términos, se le conoce como **técnicas de direccionamiento** que comprende todas aquellas medidas que la administración de ventas adopta para mejorar la productividad de nuestros vendedores. Cada vez que la dirección de la estación piensa en mejorar el numero de visitas, dividir los territorios, facilitar las presentaciones, llegar mas rápido a las personas correctas y demás, la organización estará aplicando técnicas para mejorar el direccionamiento.*

El resultado de la aplicación del direccionamiento será el mejoramiento de la productividad. Ambos conceptos son como dos caras de una misma moneda. *La productividad es el resultado, la consecuencia de las medidas que se aplican y que permanentemente deben ser revisadas con el objeto de ser mejoradas.*

En la actualidad, la producción de un vendedor, a través de estas técnicas de direccionamiento y las tecnologías de la información ha llevado a perfeccionar los controles de productividad al punto que se tienen estadísticas de las tasas de éxito de las diferentes partes del proceso.

Búsqueda de clientes

Quiere decir, que hoy es posible descomponer al menos en 4 partes el proceso de búsqueda de clientes y negocios y controlarlos por ejemplo según esta tabla:



Lo que se muestra en este cuadro es un ejemplo de un modelo de tasa de éxito o respuesta ante la búsqueda de clientes. Frente a 100 contactos proveídos por la estación o conseguidos de listas de empresas “objetivo”, estimaríamos que un 40% de ellas se van a convertir en prospectos, lo que quiere decir que un 60% rechaza nuestro pedido de hacerles una presentación.

De estas empresas e instituciones contactadas, logramos que un 10% del total nos soliciten una cotización y finalmente un 7% del total (o lo que también es un 70% de aquellas que nos pidieron la cotización), se convertirán en ventas cerradas.

Este modelo triangular, que cada estación de radio debe construir a partir de su propia experiencia y sus propias estadísticas también aporta otra información: si queremos lograr un determinado nivel de ventas (cierres), sabemos mediante este modelo cuántos contactos debemos hacer por semana, mes o año para mantener la proporción final (cierres) en un nivel adecuado de ventas, según el plan.

Si a estos cálculos, hubiéramos extraído de nuestro presupuesto histórico de ventas, el monto “promedio” vendido a los clientes, tendríamos entonces el valor promedio de ventas y el número de ventas “promedio” necesarias para cumplir con la meta. Veamos el siguiente ejemplo:

Meta de Ventas	100,000	Venta promedio	3,500
Regla 100/40/10/7			
Contactos	80		
Prospectos	32		
Cotizaciones	8		
Ventas Cerradas	6 x vta promedio	21,000	

Lo que esta sugiriendo este ejemplo, es que ante una meta de vender al mes por ejemplo 100,000 soles en publicidad, con una venta promedio de 3,500 soles, lograremos solo 21,000 soles en el periodo con un vendedor si las condiciones históricas se repiten (100/40/10/7).

Para lograr la meta se podrían tomar varias medidas:

1. Incrementar el numero de vendedores a cinco, con lo cual, a una misma productividad de 21,000 por cada uno, podríamos lograr la meta.
2. Mejorar nuestra tasa de primeros contactos, incrementándola de 40 por ejemplo a 50.
3. O bien, mejorando nuestras presentaciones para lograr un mayor numero de cotizaciones
4. Incrementar nuestros precios, de manera que elevemos el valor de venta promedio, entre otras.

Las Comisiones

Dejamos este punto para el final del acápite porque como se puede deducir de lo que hemos visto, el programa de comisiones e incentivos es un resultado y no una causa. Las comisiones las usaremos para lograr un cambio o comportamiento en nuestra fuerza de ventas y no para intentar con ella resolver nuestros problemas de un mal producto o una deficiente estrategia.

Antes de explicar en detalle la interacción de las comisiones con los cálculos de productividad solo debemos decir que las comisiones forman parte de un proceso integral de remuneraciones y compensaciones que se le pueden dar al personal de ventas y que incluyen las de tipo monetario y aquellas que no están ligadas a aspectos económicos, tales como el reconocimiento, la capacitación, los ascensos jerárquicos y otros aplicables.

En todo caso, no importa el tipo de remuneración o bonos que se apliquen, la regla que debe provocar el equilibrio entre la fuerza de ventas es que la remuneración debe estar asociada al esfuerzo. A mayores resultados, mayores compensaciones.

Volviendo al caso de las estimaciones del cuadro anterior, diremos que si tenemos una productividad media calculada, como en nuestro ejemplo del 21,000 soles de ventas por mes y consideramos que ese nivel de ventas es perfectamente posible de ser logrado con disciplina y trabajo, entonces la definición de la remuneración del vendedor que logre esa meta debe estar asociada a la expectativa que tenemos.

Imaginemos que el sueldo que queremos pagar (parte fija mas variable) es en total como de S/.2,000 soles por un buen vendedor (es decir, aquel que puede hacer unos S/.20,000 de venta sin mayores contratiempos, entonces las comisiones serán asociadas a este nivel de ventas como si fuera nuestro eje de referencia.

Así, le propondríamos a un vendedor por ejemplo un sueldo básico y fijo de S/.1,000 y un nivel de comisiones del 5% de las ventas que logre, siempre y cuando superen los S/.20,000 soles.

A partir de aquí la creatividad para hacer del programa atractivo, motivador y alcanzable, dependerán de las condiciones del mercado y el perfil de los vendedores disponibles.

VI Selección y organización del equipo de ventas

Como parte del proceso de ejecución de los planes que hemos estado viendo, incluimos a la organización, la selección y contratación de personal de ventas.

El nivel de profesionalización que en todas partes del mundo esta adquiriendo la venta de medios en general y en algunas partes la radio en particular es en realidad un fenómeno reciente.

Sin ir muy lejos, hace menos de dos décadas, los procesos comerciales daban mucha importancia a la planificación de marketing y los vendedores eran ridiculizados y la venta personal criticada con frecuencia, lo que hizo muy difícil atraer a gente joven y calificada para los trabajos de ventas.

En la actualidad esta situación se va revirtiendo poco a poco en muchas organizaciones, habiendo algunas en Latinoamérica que han tomado clara ventaja en ello. Así, hoy en día, los ejecutivos dedican mucho más tiempo a temas relacionados con la selección y contratación de personal que a temas operativos, tomando en cuenta que el costo de seleccionar, contratar y dirigir un equipo de ventas es el más importante de los costos asociados al éxito comercial en las empresas.

A medida que transcurriendo el tiempo, las empresas se ven forzadas, como consecuencia de una serie de presiones competitivas y económicas, a adoptar una postura más orientada hacia el mercado.

Las empresas orientadas al mercado coordinan e integran todas sus actividades en pos del objetivo de mejorar el nivel de satisfacción de sus clientes. Administradores eficientes, adaptables a las circunstancias, líderes emprendedores que constituyen el motor del cambio dentro y fuera el negocio. Este tipo de organizaciones tiene como objetivo el fomentar un entorno en el que dicho objetivo esté presente en cada una de las decisiones que tomen. Para esto se requiere un director general que tenga experiencia en marketing o al menos, centrado en las actividades de marketing.

El rol que desempeñan los equipos de ventas actualmente dentro de las empresas es más significativo, ya que estos asumen el rol de consultor y coordinador de marketing. Asesoran a sus clientes para ayudarlos a definir sus necesidades y sus problemas.

Ellos son la cara de la organización ante los clientes, y les corresponde la responsabilidad de resolver los problemas y satisfacer adecuadamente las necesidades de sus clientes. La función clave de la organización de ventas consiste en asumir el liderazgo frente a sus clientes y en nombre los mismos.

VII Técnicas de Venta Básicas

La Venta Profesional genera sus resultados mediante una acción basada exclusivamente en la eficiencia y en la eficacia de la gestión de sus representantes para alcanzar en forma sistemática y constante las metas periódicas establecidas.

Todo ello regido por el primero de sus 10 Fundamentos: "Obtener siempre prospectos y clientes satisfechos. Para lograrlo, existen 5 etapas que surgen de la misma definición de La Venta Profesional:

Cinco etapas de la venta profesional

"Es un proceso por el cual una persona (vendedor/a) induce a otra (prospecto o cliente potencial) a pasar por todas y cada una de las siguientes etapas:

- 1. Despertar su interés en el tema***
- 2. Reconocer la existencia de necesidades o problemas que se satisfacen o solucionan con nuestros productos o servicios***
- 3. Aceptar que los beneficios que surgen de las argumentaciones y recomendaciones, satisfacen las necesidades o resuelven los problemas manifestados previamente***
- 4. Despertar e incrementar su deseo de comprar***
- 5. Tomar y ejecutar la decisión de compra"***

Con el fin de visualizar el efecto de estas 5 etapas, obsérvese que cuando nos disponemos a solucionar un problema o a buscar la satisfacción de una necesidad, todos realizamos dicha secuencia lógica de razonamiento para resolverlo.

Lo más interesante de esta definición es que es totalmente aplicable para todo producto o servicio que se desee vender mediante todas las formas y estrategias de venta que existen y hasta surjan en el futuro. La única salvedad está en cómo avanzamos a través de cada una de dichas etapas.

En el caso de los productos de consumo masivo que se adquieren a través de la modalidad de autoservicio no se requiere la asistencia de representantes de venta. A lo sumo, esta asistencia se da a través de proveedores que actúan brindando calidad en su entrega.

Cuando se trata de productos o servicios que no permiten adquirirse bajo esta modalidad, se hace necesaria la intervención de un representante que debe adoptar un rol inductivo hacia la compra.

Al proceder analíticamente a través de una efectiva Técnica Profesional de Ventas por cada una de esas etapas sin presión alguna, induciendo al interlocutor a pasar por cada una de dichas etapas, se obtiene un verdadero análisis con un alto grado de participación del entrevistado.

Esto le permite analizar sus requerimientos y si, y sólo si, le resulta conveniente tomará su mejor decisión en cada caso. Dichas Técnicas Profesionales de Venta permiten conocer y aprender a inducir con eficacia a toda persona contactada con destino a cierres de calidad total, o en caso de que no posea necesidades relacionadas con la propia oferta a un final de entrevista que abre las puertas para futuros negocios u oportunidades de venta.

El conocimiento y dominio de dichas técnicas proveen otra fortaleza clave para quienes aprenden a aplicarlas y que se refiere a la eficacia para lograr más cierres de calidad en menor número de entrevistas realizadas.

En cuanto a la consistencia en el logro de resultados de venta, capitalizando dicha eficacia, se logra mediante un "método de gestión" desarrollado a la medida de cada estrategia de ventas que se decida aplicar y con una eficiente dirección del equipo o fuerza de ventas.

Luego del desarrollo del presente tema, puede llegarse a establecer lo que realmente se desea obtener como resultado de la propia gestión cotidiana en el mercado por parte de los propios representantes. Cuanto mayor consistente sea la calidad que siembren, consistentemente mayor serán los frutos que se cosechen del mercado en cada período del año y más alto será el posicionamiento de la marca en la mente de los actuales y futuros clientes.

IX. Evaluación del Rendimiento

AREAS DE CONTROL DE LA ORGANIZACIÓN DE VENTAS

El control asegura que el sistema avance hacia los objetivos de la organización de acuerdo con el plan. Cuando un sistema se encuentra fuera de control, algunos ajustes menores pueden devolverlo a la normalidad. El estado de fuera de control del sistema también puede revelar que los objetivos el plan no eran realistas; por lo tanto, quizás, se requiera retomar la etapa de planeación y repetir la secuencia de funciones.

El control de la organización de ventas garantiza que la dirección del personal conduzca a la organización hacia los objetivos del plan.

Establecimiento de sistemas de informes: Los sistemas de informes garantizan que la organización vaya tras sus objetivos. Para establecer estos sistemas, hay que determinar que datos básicos se requieren y cómo y cuándo se informarla respecto.

Desarrollo de estándares de desempeño: Los estándares de desempeño especifican cuan bien deben realizarse las actividades de la descripción del puesto. Por ejemplo: un vendedor que no hace 10 visitas al día quizás no actúa en forma adecuada, si esa es la norma para la compañía. Todos los niveles de la organización de ventas tendrán estándares similares.

Medición del desempeño: El sistema de control debe incluir procedimientos para medir resultados como las ventas en dólares o la participación del mercado para ver si el vendedor cumple sus metas. El control es automático cuando se proporcionan estos datos al vendedor las cuotas y los resultados de ventas le permiten evaluar su desempeño sin esperar las evaluaciones del gerente.

Toma de acciones correctivas: Cuando los resultados se alejan de los estándares de desempeño, es necesario aconsejar al personal para ayudarlo a alcanzar las normas. Se requiere volver a planear y repetir el proceso administrativo cuando el plan original no es realista o cuando ocurren cambios ambientales inesperados. *La acción correctiva en la administración de ventas, comprende volver a capacitar, un cambio de asignaciones o, en último caso, el recambio.*

Recompensa: Entre la recompensa para un desempeño superior se cuentan los premios financieros obvios, además de las recompensas que estimular como el reconocimiento de un gerente, el acontecimiento en un boletín o reunión de ventas, o ganar un concurso.

TECNICAS DE PLANIFICACION

Las técnicas de planificación no consisten en predecir y en prepararse para el futuro; es ordenar los recursos para que el futuro sea favorable. Para esto, se deben controlar los acontecimientos que sean manejables y adaptar los que no lo sean. La planeación de ventas comprende siete pasos que son:

1.- Recopilación de información: el primer paso en la planeación es recopilar información acerca del problema en cuestión. Se pueden obtener datos útiles a partir de fuentes subjetivas y objetivas. Desarrollar un marco de referencia adecuado para entender un problema, es una habilidad administrativa importante.

Como las ventas futuras son básicas para toda la organización, los gerentes de ventas también trabajan mucho con pronósticos. El desarrollo de cálculos precisos de las ventas futuras repercuten en las necesidades de personal de una organización, en la planeación de la producción, los requerimientos de distribución y en otros aspectos.

2. Fijación de objetivos: cuando se definen los resultados finales de una organización se fijan objetivos. **Las cinco características de un objetivo son: que sea medible, acordado, realista y relacionado con el tiempo.**

3. Desarrollo de estrategias: en su forma más básica, el desarrollo de estrategias consiste en decidir qué hacer, cómo y cuándo. En el contexto de una organización, el término estrategia tiene un significado menos beligerante; es el medio por el cual una organización alcanzará sus objetivos, dado un conjunto de limitaciones ambientales y políticas organizacionales.

4. Desarrollo de políticas: las políticas son las decisiones permanentes relativas a los asuntos estratégicos recurrentes y restringen las clases de estrategias aceptables para lograr los objetivos.

5. Desarrollo de programas: los programas descomponen los objetivos y estrategias en pasos manejables que pueden identificarse, delegarse e instrumentarse, cuyos resultados se pueden medir. Estos pasos de acción se conocen también como tácticas, otro término de guerra griego que significa la ciencia o el arte de maniobrar soldados o barcos en presencia del enemigo. Un calendario es la parte del programa que jerarquiza la terminación de los pasos de acción y especifica la secuencia que se realizarán.

Los gerentes de ventas crean programas que organizan las actividades de los vendedores para alcanzar los objetivos correspondientes.

6. Establecimiento de procedimientos: los procedimientos son programas de acción estandarizados que se refieren a asuntos tácticos recurrentes. A menudo constituyen la forma más eficiente de desempeñar una tarea. También proporcionan uniformidad para terminarla. El registro de un pedido puede requerir que se respeten los procedimientos estándares. Entre los procedimientos de ventas se incluyen descripciones detalladas para llenar formas de pedidos, manejar gastos o informes de accidentes, etcétera.

7. Establecimiento de presupuestos: el presupuesto es la asignación de recursos a programas. Los recursos incluyen personas, capital de trabajo e información. La información acerca del mercado y los competidores se ha vuelto un recurso cada vez más importante y costoso en la administración de ventas. Los vendedores y los gerentes de ventas deben presupuestar su tiempo, gastos y materiales promocionales.

En concordancia con la malla construida este capítulo es el mejor estructurado, como este marca la parte final del manual habría que construirle un cierre adecuado al capítulo.