

5. MARCO TEORICO

5. ORIGEN DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA

5.1. Administración

La definición etimológica es la forma más usual de la definición nominal, o sea, la explicación del origen de la palabra con que se designa a aquello que se estudia, valiéndonos para ello de los elementos fonéticos que la forman. De esa manera suele encontrarse el verdadero significado de esa palabra y del concepto que esa misma palabra expresa.

“La palabra administración se forma del prefijo ad, hacia, y de ministratio. Esta última palabra viene a su vez de minister, vocablo compuesto de minus, comparativo de inferioridad, y del sufijo ter, que sirve como término de comparación.

La etimología de minister, es enteramente opuesta a la de magister: de magis, comparativo de superioridad,

Así magister, indica una función de autoridad, minister expresa precisamente lo contrario; subordinación: el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro.

La etimología nos da pues la idea que la administración se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que presta”.

Sin embargo, la administración puede definirse de diversas formas, al igual que muchas otras áreas del conocimiento humano, pero es posible conceptualizarla para efectos de su fácil comprensión e incluyendo sus aspectos más importantes a Través del análisis y síntesis de diversos especialistas en la materia:

Brook Adams. La capacidad de coordinar hábilmente muchas energías sociales con frecuencia conflictivas, en un solo organismo, para que ellas puedan operar como una sola unidad.

Koontz & O'Donnell. La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

George Terry. La administración consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno.

Henry Fayol. Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

E.F.L. Brench. Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado.

Con base en los anteriores conceptos, y aprovechando su fondo común se propone la siguiente definición:

El proceso que conjunta principios y técnicas para el logro eficiente de una meta grupal , mediante el uso de sus recursos y esfuerzo.

Planeación

- Proceso por el cual se obtiene una visión del futuro, en donde es posible determinar y lograr los objetivos, mediante la elección de un curso de acción.

5.1.1. Definiciones de Estrategia

La estrategia debe entenderse como un cuerpo de fenómenos objetivos recurrentes que surgen del conflicto humano. La mayoría de las definiciones de estrategia son exclusivamente normativas, como si se asumiera que ese fenómeno objetivo no existiera o que es tan obvio que no vale la pena definirlo.

Karl Von Clausewitz, general prusiano, teórico de la guerra (1780-1831), definía la estrategia mediante su diferenciación de la táctica. El decía:

“...la estrategia es el uso del encuentro (combate) para alcanzar el objetivo de la guerra y la táctica es el uso de las fuerzas militares en el combate...” (De la Guerra, Libro III, Capítulo I).

Y agregaba:

“... en la estrategia no vemos con nuestros propios ojos ni siquiera la mitad de las cosas que vemos en la táctica, ya que todo debe ser conjeturado y supuesto...”

Como en el caso de muchos términos científicos, la palabra estrategia (del francés *stratégie* y del italiano *strategia*) se deriva indirectamente de la palabra griega *strategos* (general del ejército), que no tiene la connotación de la palabra moderna. La palabra griega equivalente a nuestra estrategia probablemente se derive mejor de *Strategike episteme* (la visión del general) o de *strategon sophia* (la sabiduría del general). Otro término muy relacionado sería *strategemata* que se refiere al uso de la *strategema* (estratagema) o trampas de guerra y que Clausewitz referencia así:

... no significa engaño pues no constituye una directa violación de la promesa, sino que deja que la persona a la que se desea engañar cometa por sí misma los errores de inteligencia que, al fin, uniéndose en un efecto, cambian súbitamente la naturaleza de las cosas delante de sus ojos...”

Siguiendo la tendencia a definir la estrategia de manera prescriptiva, el diccionario Webster's dice que la estrategia es:

“la ciencia y el arte de emplear las fuerzas políticas, económicas, psicológicas y militares de una nación o de un grupo de naciones para darle el máximo soporte a las políticas adoptadas en tiempo de paz o de guerra”.

Sun Tzu, el más antiguo de los estrategas modernos (siglo IV A.C.) y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo, decía en su libro *El Arte de la Guerra*:

“... el supremo refinamiento en el arte de la guerra es combatir los planes del enemigo...”

Su visión previó las guerras quirúrgicas del futuro:

“... Los que son expertos en el arte de la guerra someten al ejército enemigo sin combate. Toman las ciudades sin efectuar el asalto y derrocan un Estado sin operaciones prolongadas...”.

Sun Tzu no conoció el término planeación estratégica, él hablaba de la estrategia ofensiva y entre los pasos que decía aseguraban el camino a la victoria estaban éstos:

- Conoce al enemigo y conócete a ti mismo y, en cien batallas, no correrás jamás el más mínimo peligro.
- Cuando no conozcas al enemigo, pero te conozcas a ti mismo, las probabilidades de victoria o de derrota son iguales.
- Si a un tiempo ignoras todo del enemigo y de ti mismo, es seguro que estás en peligro en cada batalla.

Veinticinco siglos después de Sun Tzu y un siglo después de Clausewitz, la estrategia es una ciencia incipiente en el ámbito empresarial. Tiende a ser prescriptiva, normativa, a convertirse en algo administrativo, predecible, cuantificable y controlable. Nada menos parecido. La estrategia tiene una lógica paradójica, es un fenómeno objetivo en el cual las condiciones surgen, las quieran o no sus participantes, se den cuenta o no de sus alcances. En la estrategia las circunstancias se juntan, se pueden volver en contra, hoy pueden ser favorables pero mañana pueden haberse convertido en amenazas. Lo que maneja la estrategia son discontinuidades potenciales que podrían plantear amenazas o presentar oportunidades para las empresas.

La estrategia es en la empresa de hoy en día, el tema gerencial más importante y lo seguirá siendo. La estrategia empresarial ha cambiado de la lucha clásica por lograr la mayor participación de mercado, a la configuración de escenarios dinámicos de oportunidades de negocios que generen riqueza, a proponer enfoques estratégicos audaces para mantenerse en un nuevo mundo de ecosistemas empresariales que constantemente tenemos que explorar y analizar. El gerente de hoy debe salir de su torre de marfil, sumergirse en las realidades del mercado, interactuar con sus clientes internos y externos y crear una intención estratégica que no es cosa distinta que crear un punto de vista con respecto al futuro.

En 1962 Alfred D. Chandler, basándose en las enseñanzas de la historia empresarial, especialmente la posterior a la Segunda Guerra Mundial y en la evolución de compañías como Sears, General Motors, Standard Oil (hoy Chevron Co.) y DuPont, definió la estrategia de una empresa como:

- La determinación de metas y objetivos a largo plazo.
- La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.
- La asignación de recursos para alcanzar las metas.

Años más tarde, en 1978, Dan E. Schandel y Charles W. Hofer, en su libro *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, escribieron sobre el proceso de la administración estratégica describiéndolo como compuesto de dos Etapas claramente diferenciadas: la de *análisis* o planeación estratégica y la de implementación del Plan estratégico.

El concepto de la planeación estratégica siguió evolucionando en la medida en que las empresas crecieron, se diversificaron y tuvieron que enfrentarse a un entorno que cambiaba vertiginosamente.

Tres etapas se han identificado en esta evolución:

1. La del portafolio de inversiones, donde el plan estratégico se basaba en el análisis de la tasa de crecimiento de mercado del producto y su tasa de participación relativa en el mercado. Todos los productos de la empresa se evaluaban dentro de una matriz general para ser estructurados, sostenidos, eliminados u ordenados. (Ver La Matriz de Crecimiento-Participación).
2. La del potencial para generar utilidades futuras, donde el plan estratégico se orientaba basándose en el atractivo del mercado donde la empresa estuviera compitiendo y a la posición de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN) dentro de la industria. (Ver La Matriz de Crecimiento-Participación).
3. La de los escenarios de juego, donde el plan estratégico comprende diferentes opciones dependiendo de la posición de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN) en la industria, del análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa y de sus oportunidades y amenazas. (Ver El Análisis DOFA).

5.1.2. NIVELES DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

Al revisar la estructura de las grandes empresas encontramos los siguientes niveles organizacionales:

- El corporativo (el nivel más alto en la jerarquía de la corporación).
- El divisional.
- El comercial.

- El de producción.

Este tipo de estructura llevaba a tres niveles de planes estratégicos

El Plan Estratégico Corporativo

Este plan: Define la visión y la misión corporativa.

Formula estrategias para satisfacer a los grupos de interés (accionistas, clientes, proveedores, distribuidores, empleados).

- Establece las Unidades Estratégicas de Negocios (UEN).
Le asigna recursos a las UEN's.
Planea nuevos negocios.

El Plan Estratégico de las Unidades Estratégicas de Negocios (UEN)

Teniendo en cuenta su mercado, las condiciones de ese mercado y los recursos asignados por la corporación, las UEN's pueden escoger una o más de estas estrategias competitivas:

- Crecer intensivamente.
 - Penetrando el mercado: incrementando las ventas con productos actuales en mercados actuales.
 - Desarrollando el mercado: incrementando las ventas de productos actuales en mercados nuevos.
 - Desarrollando productos: incrementando las ventas, mejorando los productos actuales o lanzando nuevos productos en los mercados actuales.
- Crecer diversificándose.
 - Horizontalmente: introduciendo en los mercados actuales nuevos productos no relacionados tecnológicamente con los productos actuales.
 - Concéntricamente: introduciendo productos nuevos en mercados nuevos, pero estos productos están relacionados tecnológicamente con los existentes.
 - Por conglomerados: introduciendo nuevos productos en mercados nuevos, pero estos productos no están tecnológicamente relacionados con los productos existentes.

- **Integralmente:** comprando otra empresa o fusionándose con otra dentro de la misma industria o mercado. *La integración puede ser hacia adelante, hacia atrás u horizontal.*
- **Hacia adelante:** comprando o aumentando el control sobre sus canales de distribución.
- **Hacia atrás:** comprando o aumentando el control sobre sus fuentes de suministro.
- **Horizontal:** comprando o aumentando el control sobre algunos de sus competidores.

5.1.2.1 EL PLAN ESTRATEGICO EN EL AMBITO FUNCIONAL

Crea el marco de referencia para que los gerentes de cada nivel funcional implementen la parte que les corresponda de las estrategias de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN) y de la corporación.

- Finanzas
- Mercado
- Producción
- Recursos Humanos
- Investigación y Desarrollo

Una anécdota de Steven Kerr, vicepresidente de desarrollo administrativo empresarial de la General Electric, ilustra el tema aquí tratado: le preguntaron si en la GE existía el cargo de director de planeación estratégica. Él contestó:

"Si hubiera un cargo así, ¿qué haría esa persona? Pediría informes".
Encuadrados en vinilo, sin duda.

Y ésa definitivamente no es la forma en que se practica el juego de la planeación estratégica en la actualidad.

Durante cincuenta años ha imperado la doctrina del sistema estrategia-estructura, centrado en las relaciones verticales de la estructura jerárquica clásica. Las estructuras burocráticas crecieron erosionando a su paso el

espíritu empresarial y creando empleados aferrados a la letra de los manuales de procedimiento. En una entrevista de Gary Hamel con Joel Kurtzman llevada a cabo a finales de 1997, Hamel le decía:

“No hemos visto ninguna innovación importante en el proceso de estrategia en 25 años. Los enfoques de planeación que usan la mayoría de las compañías no han cambiado en nada. Pero recientemente estamos trabajando en organizaciones donde estamos haciendo estrategia con la participación de cinco mil personas. Estamos profundamente convencidos en la democratización de la estrategia, donde cada empleado tiene el derecho a participar en el destino de su empresa.

Comprendemos que cada empleado no puede aportar el mismo valor al proceso. La creatividad no está distribuida por igual, sino más bien en forma amplia y al azar. Estamos seguros que la alta gerencia solo tiene una muy pequeña porción del potencial creativo de la organización y por lo tanto ella debe reconocer que no tiene el monopolio en la creación de estrategia”.

James Moore, el autor de *The Death of Competition* (1996, Harper Collings Publishers) y uno de los más destacados estrategas empresariales de hoy en día, dice en un artículo que trata sobre los ecosistemas empresariales:

“Desgraciadamente, las ideas hoy prevalecientes sobre estrategia, comienzan con la idea errada que asume que la competencia está perfectamente definida dentro de cada industria. Como resultado, estas ideas son más bien inútiles en el ambiente empresarial contemporáneo y serán aún menos válidas en el futuro.

Hay una segunda limitación en la lógica tradicional de hacer estrategia. La gente generalmente piensa que las empresas y los productos son las piezas fundamentales de la competencia, cuando lo que estamos viendo en estos días, es que lo que compite son comunidades aliadas de empresas, que trabajan juntas para complementar un producto o servicio clave. Lo que estamos viendo es que esas comunidades están formadas por cientos y a veces miles de organizaciones, que trabajan en encontrar soluciones que lleven valor total a sus clientes. El cliente buscará alinearse con la comunidad empresarial más fuerte y saludable”.

Estrategias y planeación estratégica son dos conceptos distintos.

La planeación solamente produce planes, que se traducen en maniobras que intentan aventajar a los rivales en una situación competitiva o de negociación. Por eso es comúnmente erróneo que a los planes funcionales se les llame la estrategia de mercadeo, la estrategia financiera, la estrategia de producción, pues estos planes están orientados simplemente a resolver las necesidades de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN), frente a sus productos y a sus mercados existentes.

La estrategia es un proceso de pensamiento más elaborado que establece trayectorias, posiciones y perspectivas para la organización.

- Trayectorias, dentro de un flujo de acontecimientos, creando un comportamiento consistente frente a ellos.
- Posiciones, al mirar la empresa con relación a su ambiente externo y a sus mercados potenciales futuros con el propósito de crearle riqueza.
- Perspectivas, mirando la personalidad o la cultura empresarial y concentrando la atención en cómo la intención estratégica se difunde dentro de la organización para que llegue a ser compartida por sus miembros.

5.1.3. SURGIMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA

Los administradores de éxito (eficientes y eficaces) siempre han urdido buenas estrategias, pero no es sino hasta épocas recientes (1962) que los estudiosos de la administración reconocieron a la estrategia como un factor clave en el éxito organizacional. Esta tardanza de reconocimiento se debió principalmente a los cambios del medio ambiente ocurridos desde los años 40 (Segunda Guerra Mundial).

ENFOQUE DE LA FORMULACION DE LAS POLITICAS (50)

Cuando un pequeño empresario ofrece una clase de bienes o servicios a un grupo reducido de clientes, las áreas funcionales de la empresa pueden planearse, organizarse y coordinarse de manera informal. Pero cuando el bien o servicio se modifica o se sustituye, o bien cuando los territorios de venta se extienden, las áreas funcionales aumentan.

La actividad de integrar las funciones requiere una estructura de procedimientos más formales para que la empresa pueda coordinar las actividades tanto dentro como entre las áreas funcionales básicas. Así surge el "Enfoque de la formulación de políticas", basado en el concepto de implantación de las guías de orientación cotidianas que establecen la delimitación en cuanto a lo que un área funcional puede o no hacer.

5.1.3.1. ENFOQUE DE ESTRATEGIA INICIAL (1962-1975)

Chandler propuso que "estrategia" fuera definida como: "la determinación de los objetivos y planes a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de los recursos necesarios para lograr esto".

El enfoque de la estrategia inicial abarca cuatro ideas claves, que son:

1. Las "acciones" a emprender para lograr los objetivos, como en los objetivos mismos.
2. La "búsqueda" de ideas claves en lugar del rutinario principio de implantar las políticas basándose en una sola idea que podía o no necesitar una consideración.
3. Interés en "cómo" se formula la estrategia, no únicamente en qué resultará de ella.
4. Abandonar lo convencional de que la relación entre empresa y su entorno era más o menos estable y previsible. Chandler A. desarrolló sus ideas usando el método histórico, analizando el crecimiento y desarrollo de la empresa.

La definición de "estrategia" de Chandler fue refinada por Andrews K. y Ansoff I. y otros, quienes introdujeron la idea como un "proceso", en lugar de indicaciones fijas (las políticas).

Pronto se hicieron evidentes dos factores:

1. La "planeación estratégica" resultó apropiada en el mundo organizacional.
2. El papel del administrador a la hora de implantar la planeación estratégica no estaba muy clara.

5.1.3.2. ENFOQUE DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA (1974-1990)

Hofer Ch. y Schendel D., sugirieron un nuevo enfoque: La "administración estratégica", basada en el principio de que el diseño general de una organización puede ser descrito únicamente si el logro de los "objetivos" se agrega a las "políticas" y a la estrategia como uno de los factores claves en el proceso de la administración estratégica.

Hofer y Schendel se centran en cuatro aspectos claves de la administración estratégica que son:

1. El establecimiento de objetivos.
2. La actividad de la formulación de la estrategia.
3. La implantación de la estrategia.
4. Cambio en el análisis de la administración y la actividad de lograr los objetivos predeterminados.

Los factores claves son los procesos "políticos" y las reacciones individuales internas de la organización, que pueden forzar la revisión de la estrategia. La actividad final, el control estratégico, proporciona a los administradores una retroalimentación negativa que puede, por supuesto, afectar un nuevo proceso de planeación estratégica.

5.1.3.3. REFLEXIONES SOBRE PLANEACION

Una organización es un ente complejo que interactúa y reacciona frente a un turbulento medio ambiente externo. Cuando nos referimos al análisis y diseño del sistema de planeación, es esencial enfrentarse a este problema de manera lógica y sistemática, de lo contrario, la mente se confunde por la variedad y el número de factores implicados.

5.1.3.4. PROYECTAR EL FUTURO EN VEZ DE PADECERLO

Desde tiempos remotos, el hombre ha manifestado preocupación en conocer por anticipado aquello a que deberá enfrentarse en el tiempo por venir. Como de esta manera pudiera esquivar su destino en el caso de malos augurios; o bien, cuando se trata de buenas perspectivas, tranquilizarse y disfrutarlas por adelantado.

Desafortunadamente, los oficios de adivinos y pitonisas han probado ser tan fascinantes como desacertados; En más de una ocasión, el encuentro con la realidad se ha traducido en la desilusión de vaticinios incumplidos.

Podemos decir que la idea planear responde a esta lógica inquietud de la humanidad por conocer el tiempo; y el administrador moderno por conocer el futuro, aunque con un enfoque más activo que la simple espera de su ocurrencia. Lo que se busca con la planeación no es tan sólo el diseño de escenarios, sino la manera de alterarlos y sacarles el mayor provecho posible. Se trata, por tanto, de llevar a cabo la acción de planear el futuro en vez de padecerlo.

5.1.3.5. PLANEACION DE LA EMPRESA

La planeación de la empresa apareció primero en Norteamérica a finales de la década de los 50. Extendiéndose esta práctica a otros países: Gran Bretaña, Francia y Alemania.

El sistema de planeación en las empresas, surgió a partir de cuatro premisas básicas:

1. Antes de redactar un plan que se proyecta para lograr un objetivo, hay que decidir "qué es lo que se quiere lograr".
2. En épocas de cambios rápidos es necesario prever el futuro, tan lejano como se pueda, para anticipar estas transformaciones.
3. En lugar de considerar a una empresa como una cantidad de departamentos, debe considerársele como un todo (es decir, un sistema).
4. Dar toda su importancia al medio ambiente externo a la empresa antes de elaborar cualquier plan.

Estas premisas contienen un meollo de verdad y cuando se reúnen en un concepto aparece un nuevo y poderoso método, la "administración estratégica".

5.1.3.6. DEFINICION DE ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA

Certo S. la define así: "Es el proceso que se sigue para asegurar que una organización posea estrategia organizacional y se beneficie de su uso".

Stoner J. la define así: "Proceso de administración que entraña que la organización prepare planes estratégicos y, después, actúe conforme a ellos".

Tal como se emplea en las definiciones anteriores, una estrategia apropiada es aquella que conviene mejor a las necesidades de una organización en un momento determinado.

5.1.4. ESTRATEGIAS Y POLITICAS

Las estrategias y políticas tienen entre sí vínculos muy estrechos. Las "estrategias" son programas generales de acción encaminados al cumplimiento de objetivos generales. Las principales estrategias de una empresa implican objetivos: el compromiso de los "recursos" necesarios para el logro de dichos objetivos y las principales políticas que deberán acatarse al utilizar esos recursos.

Las "políticas" son guías que proporcionan orientación en la acción administrativa y, sobre todo, en la toma de decisiones, obligándonos a elaborarlas dentro de determinados límites. Por lo general, las políticas no requieren acción alguna, ya que su intención es servir de guía a los administradores en los compromisos que adquieren cuando toman sus decisiones.

La esencia de las políticas es el buen juicio. Las estrategias, por su parte, se refieren al destino que debe darse a los recursos (humanos, financieros, etc.) para que aumenten las probabilidades de que se logren los objetivos fijados.

5.1.4.1. PRINCIPALES TIPOS DE ESTRATEGIA

En una empresa de tipo comercial como ejemplo, las principales estrategias que fijan el rumbo general de sus operaciones deben corresponder a las áreas siguientes:

- Bienes o servicios nuevos o modificados
- Mercadotecnia
- Crecimiento
- Finanzas
- Estructura organizacional
- Personal
- Relaciones Públicas

Para elaborar una estrategia para cualquier área, deben plantearse las preguntas adecuadas. Por ejemplo, en el área de bienes o servicios, las preguntas clave pueden ser:

- ¿Cuál es nuestro negocio?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Qué necesitan nuestros clientes?
- ¿Qué cantidad pueden comprar nuestros clientes y a qué precio?
- ¿Deseamos desarrollar nuestros propios bienes?
- ¿Qué ventajas nos brinda atender las necesidades de los clientes?
- ¿Cómo debemos responder a la competencia actual y futura?
- ¿Qué utilidades podemos superar?
- ¿Qué forma básica deberá tener nuestra estrategia?

5.1.4.2. PLANEACION Y DIRECCION ESTRATEGICAS

Planear es una de las actividades características en el medio organizacional contemporáneo, la planeación se vuelve más necesaria ante la creciente interdependencia y rapidez que se observa en el acontecer de los fenómenos: económicos, políticos, sociales y tecnológicos. En ocasiones esto parece descifrar el enigma de la planeación, no tanto para conocer hacia dónde vamos, sino más bien para saber "dónde estamos". Por ello es que las técnicas de planeación, que otrora tuvieran un alto componente cuantitativo, hoy tienden a centrarse en el análisis de elementos cualitativos.

Lo anterior ha hecho que tanto las entidades y dependencias públicas, así como empresas privadas, destinen buena parte de sus esfuerzos y recursos a planear, lo cual ha ido desarrollando paralelamente una metodología cuya sofisticación ha crecido. No obstante, la planeación sigue siendo en esencia un ejercicio de sentido común, por medio del cual se pretende entender, en primer término, los aspectos cruciales de una realidad presente, para después proyectarla, diseñando escenarios de los cuales se busca, finalmente obtener el mayor provecho. De ahí el carácter estratégico de la planeación: no se trata sólo de prever un camino sobre el que habremos de transitar, sino que se busca anticipar su rumbo y, si es posible, cambiarlo.

Sin embargo, sería erróneo pensar que todo el avance ha quedado establecido en el diseño de escenarios y que la planeación estratégica está limitada sólo al nuevo planteamiento del futuro esperado. Por el contrario, sus alcances van mucho más allá; el objetivo no es sólo planear, sino realizar en forma sistemática un amplio número de actividades que, a su vez implican el uso de recursos humanos y materiales. Por ello es fundamental tener claridad de cuál es la misión y los objetivos que se persiguen, para que la repetición del ciclo de la planeación nos acerque paulatinamente al propósito deseado. Esto es el diseño e implantación de una estrategia.

Un plan cuyos objetivos no se traducen en una estrategia específica y consiste, representada por acciones concretas, no es un plan formal, sino un enunciado de intenciones.

Por cada objetivo fijado deben definirse: las acciones a realizar, anticipar los problemas por resolver, priorizar sus soluciones, asignar recursos, determinar responsabilidades, diseñar medidas de seguimiento que permitan no sólo evaluar el avance, sino, sobre todo, volver a planear.

Traducir los objetivos estratégicos en acciones concretas que se incorporen al quehacer diario de la empresa, es pasar de la planeación a la dirección estratégica; es otorgarle, de hecho, un sentido trascendente a la acción cotidiana de todos sus integrantes, quienes sabrán que, al margen de las tareas rutinarias, hay que desarrollar otras actividades que tienen un efecto más importante, duradero y, sobre todo, necesario para garantizar el futuro de la organización.

El conocimiento de la misión, los objetivos y la estrategia de una organización por parte de todos sus integrantes, es un elemento fundamental para cumplirlos. Sirve también como elemento motivador ya que, al participar en su fijación, y después alcanzarlos, se convierte en un reto para integrarse a la organización. La planeación y dirección estratégicas implican un esfuerzo participativo. Esto se refiere no sólo a la fijación de objetivos, políticas y al diseño de la estrategia, sino también a su ejecución y control. Ello significa que la administración estratégica fijará marcos de referencia dentro de los cuales deberán delegarse la toma de decisiones. De otra manera resultaría contradictorio que haya una amplia participación en la acción de planear, pero una centralización en la acción de ejecutar.

Concluyendo, la administración estratégica significa tener paciencia del cambio y comprender lo vital, de lo contrario, la vida de una empresa queda reducida a su suerte.

5.1.4.3. NECESIDAD DE APLICAR LA ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

La “administración estratégica” se define como el proceso que se sigue para asegurar que una organización posea una estrategia organizacional apropiada y se beneficie de su uso.

Tal como se emplea en esta definición, una estrategia adecuada es aquella que conviene mejor a las necesidades de una organización en un momento determinado.

Debe darse mayor consideración a la necesidad para aplicar la administración estratégica en la pequeña y mediana empresa. En la práctica, más temprano o más tarde, la mayoría de las empresas (sobre todo en las pequeñas y medianas) pierden energía, alcanzan una meta, yerran su camino. A primera vista existen decenas de razones para que esto suceda: el bien o servicio se vuelve anticuado, la empresa ha crecido con tal rapidez que el gerente general o propietario no puede hacer frente a los problemas administrativos, la persona que inició la empresa se retira dejando un vacío en

la dirección, etc. Sin embargo, las razones anteriores y otras más para que una empresa no funcione adecuadamente, se reducen a sólo tres:

1. La empresa ya no tiene un claro objetivo.
2. El propietario no sabe cómo alcanzar el objetivo general.
3. Hace falta una dinámica dirección.

Puesto que las dos razones de estos problemas de administración son las que la administración estratégica está destinada a resolver, las pequeñas y medianas empresas, sobre todo en dicha posición, pueden adoptar de manera provechosa esta práctica, aunque es mejor prevenir que curar problemas administrativos, resulta necesario introducir la administración estratégica "antes" de que una empresa comience a estancarse. Empresas de todos tipos (industriales, comerciales, etc.) y tamaños (pequeñas, medianas y grandes) pueden errar su camino. Lo mínimo que la administración estratégica alcanzaría para una empresa sería prevenir el estancamiento, y tal vez rendiría mucho más.

Un plan estratégico es tan necesario y posible para una empresa pequeña o mediana como para una grande. Entre el plan de una pequeña y el de una grande no hay diferencias de naturaleza, sino de nivel, de volumen y de complejidad. En definitiva, se trata siempre de responder a la pregunta ¿a quién vender? Esta pregunta lleva aparejadas otras cuatro: ¿qué?, ¿dónde?, ¿cuándo?, ¿cómo?

Además, para asegurar el desarrollo de la empresa, hay que tener presente otros aspectos, como:

- ¿Cómo alcanzó su empresa la situación actual?
- ¿Por qué produce esos bienes o servicios en concreto?
- ¿Por qué se ha ubicado ahí?
- ¿Por qué cubre sólo ciertas partes del mercado?
- ¿Por qué se ha organizado la empresa de esta manera específica?
- ¿Cómo es que tiene este grupo de gerentes en particular?

Todas estas preguntas se refieren a aspectos diferentes, pero interrelacionados de una empresa, y todos esos aspectos se unen e influyen en la eficacia (logro de objetivos). Las decisiones sobre bienes o servicios, la ubicación, la estructura y la designación de los gerentes son decisiones muy importantes. Invariablemente tienen consecuencias en los resultados de la empresa. La manera de tomar estas decisiones fundamentales (o estratégicas) y la forma de ponerlas en práctica es lo que define el proceso de la administración estratégica.

5.1.4.4. PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA

1. Definición de la visión.
2. Análisis de los principales riesgos y oportunidades del entorno social.
3. Identificación de fuerzas impulsoras y restrictivas de la dependencia.
4. Definición de los objetivos estratégicos.
5. Establecimiento de programas y metas de trabajos.

5.1.4.4.1. MISION

La misión es un enunciado breve y sencillo que describe la razón de ser o el fin último de una organización dentro de su entorno y en la sociedad en general.

Misión es la razón de ser, los objetivos o metas son los estados intermedios que se desea alcanzar.

5.1.4.4.2. CARACTERISTICAS BASICAS DE LA MISION

- Que exprese el quehacer fundamental. Se recomienda iniciar con un verbo en infinitivo.
- Que sea trascendente y duradera.

- Que sea inspiradora.
- Que sea sencilla y comprensible.
- Que indique la repercusión o beneficio social.

DEFINICIÓN DE UNA VISION GLOBAL DE LA DEPENDENCIA QUE DEBEMOS LLEGAR A SER

“Nuestra organización está atravesando un período de transición, ya no somos la empresa que una vez fuimos y todavía no somos la empresa que debemos ser. Si hemos de completar con éxito la transición y continuar nuestra línea de logros, cada individuo en la organización tendrá que trabajar por nuestras metas comunes”.

5.1.4.4.3. VISION

La visión es un sueño puesto en acción.

- Las acciones sin visión carecen de sentido.
- La visión sin acciones se vuelve ficción.

5.1.4.4.4 CARACTERISTICAS DE LA VISION

- Formulada por los líderes.
- Compartida por los colaboradores.
- Guiada por valores.
- Positiva y alentadora.
- Que oriente la transición de qué es a lo que debe llegar a ser una institución.

Este material revisa la historia del pensamiento estratégico en el campo de los negocios hasta mediados de los años setenta. La perspectiva histórica que se mantiene en toda esta investigación es atractiva por la enseñanza que deja a los empleados y a la dirección cuando lo aplican.

- La perspectiva histórica organiza los cambios en las concepciones de la estrategia, según las imaginaron o pusieron en práctica los participantes en este campo (académico, administradores y consultores), y nos permite identificar patrones en lo que de otro modo parecería ser el enredo caótico de las ideas. Estos patrones son evidentes en todo el entorno, desarrollo y difusión de paradigmas estratégicos particulares, cambios en los paradigmas, reciclaje de ideas anteriores, etcétera.
- De manera más ambiciosa, la idea de dependencia de la trayectoria (una de las proclamas en las reuniones de los estrategas académicos desde mediados de los ochenta) postula que es esencial comprender la historia de las ideas sobre la estrategia para tener un sentido más informado de hacia dónde pueden dirigirse en el futuro.
 - A. CONOCER LA EMPRESA E IDENTIFICARSE CON LA MISMA.
 - Historia, objetivos, estructura organizacional, estrategias, políticas, procedimientos formales e informales.
 - B. LOS PRODUCTOS DE LA COMPAÑÍA.
 - Procesos productivos, capacidad de la planta, normas de calidad.
 - C. EL CLIENTE.
 - Sus productos finales, procesos de fabricación, equipos y maquinaria.
 - Sus necesidades, estructura, motivos y hábitos de compra.
 - Política de seguridad, calidad y certificación de proveedores.
 - D. LA COMPETENCIA, LA INDUSTRIA Y EL MEDIO AMBIENTE DE NEGOCIOS
 - Productos, precios, políticas de venta, estrategias de los competidores nacionales e internacionales vs. Empresa.
 - Análisis de la Industria donde se desenvuelven los proveedores, competidores y los clientes de la organización.
 - E. ARTE DE VENDER
 - Habilidad del vendedor para influir sobre sus clientes.
 - Aplicación de los factores de éxito de un buen vendedor.
 - F. TÉCNICAS DE VENTAS
 - Análisis de cada etapa del proceso de la venta, para mejorar la efectividad del vendedor.

5.2. VENTAS

5.2. INTRODUCCIÓN

Las ventas hoy por hoy es una actividad que siempre ha existido y que es lo que sostiene, además de la forma en como se planea y proyecta la empresa, a la compañía ya que si no se vende no puede haber producción, no habría que planear.

En el presente trabajo se presenta algunas de las razones que hacen de las ventas una actividad importante, se mencionan algunas características para tener éxito, los pasos a seguir para realizar una venta, así como también conocer las actividades que realiza un vendedor hoy. Se incluyen artículos recientes referentes a las ventas, a los competidores y las fuerzas de ventas.

Para el vendedor profesional de éxito, este material puede ser un reencuentro con los principios fundamentales de nuestra profesión. Y para quien es nuevo en el mundo de las ventas, es una invitación para abrir esta ventana, que tanto apasiona y disfrutan los vendedores más exitosos.

Enhorabuena y bienvenido.

5.2.1. LA VENTA COMO CIENCIA, ARTE, Y PROFESIÓN

5.2.1.1. LA VENTA COMO CIENCIA

Durante años nos encontramos con la clásica frase "el vendedor nace o se hace o bien la venta es arte o ciencia". En la actualidad podemos definir a la venta como una ciencia por las siguientes razones:

Para entender la venta como ciencia, debemos definir primeramente que es la ciencia. Esta es el conocimiento exacto y razonado de las cosas por sus principios y causas manejando en un orden sistemático. La ciencia se distingue del "saber clásico", ya que no están mezcladas sus conocimientos de una manera confusa y se utiliza la observación, el razonamiento, el análisis crítico y analítico y se reforman los conocimientos útiles eliminando los superfluos. Posteriormente los conocimientos de utilidad son ordenados y sistematizados dentro de un lineamiento lógico. Estos conocimientos obtenidos y conocidos, nos permiten alcanzar nuevas verdades o bien hacer nuevas interpretaciones de los hechos con mayor acierto. El saber hacer una cosa, sabiendo lo que hace, es también una característica que diferencia la ciencia de cualquier otro

oficio. Todas las cosas comienzan con la simple ordenación o sistematización de los conocimientos, por esto una persona puede ir desarrollando mayor habilidad o profesionalismo en una actividad desde su inicio hasta su fin, como un maestro de obras que al empezar a adquirir una serie de conocimientos sistematizados puede convertirse en un arquitecto.

La venta en la actualidad esta sufriendo profundos cambios a nivel mundial, necesitando un personal cada vez mas capacitado por medio la sistematización u ordenamiento de sus pasos para conocer los diferentes mercados y productos a colocar. En países como Estados Unidos día a día aparecen una gran cantidad de vendedores que provienen de escuelas de ventas con nuevos conceptos, filosofías y técnicas, los cuales van a sustituir a los aun vendedores que se mantienen como prácticos.

Entre los ejemplos que se pueden citar esta Inglaterra donde surgió la ISMA (Incorporates Sales Manager's Association), que ha establecido normas para clasificar a los vendedores o aspirantes a esta actividad. La ISMA otorga certificados después de dos años de estudio y de haber pasado rigurosas pruebas de calificación en ventas.

En Francia, existe el CPA (Centre de Perfectionnement Dans l'Administration des Affaires), el IPA (Institut de Preparation auz Affaires), la ENC (Ecole Nationale du Comerse), entre otras. Y así se encuentran centros de especialización en ventas a nivel mundial como en Suiza, la Universidad de Lausana y el IMEDE, en Italia, el IPSOA o el En asarco, en Alemania se imparte la especialización de ventas en las diferentes escuelas al igual que en España en centros ubicados en Bilbao, Victoria, Vigo, etcétera, en Argentina, la Universidad de Comercialización de Buenos Aires y las escuelas superiores de Ventas y Mercadotecnia de Medellín, Caracas, Cali, Sao Paulo, etcétera.

En nuestro país también se están dando estos importantes cambios, al estar incorporándose al sistema educativo, materias como la de mercadotecnia y ventas.

Hoy en día las empresas que ofrecen bienes y servicios requieren de personal de ventas mas capacitado, para afrontar los profundos cambios del comercio mundial.

Por otra parte, importantes empresas también se han preocupado por la aceptación de su personal en este sentido, como es el caso de "Nestle", "Coca-Cola", etcétera.

La venta ha sufrido una transformación intensa, profunda y acelerada, siendo una ciencia perteneciente al grupo de las aplicadas, ya que sus conocimientos proceden de otras ciencias como sicología, la lógica, la matemática.

5.2.1.2. LA VENTA COMO ARTE

Por otra parte, al poner en practica la venta , ésta se convierte en arte .El arte es la virtud, poder, eficacia y habilidad para hacer bien las cosas o bien el conjunto de reglas de una profesión.

Si la venta es un arte ,indudablemente requiere de la practica y la técnica como herramientas indispensables en la captación de recursos y procedimientos para su perfeccionamiento.

La capacidad de poder influir sobre los demás, solo se puede adquirir por el desarrollo de un estado latente, incapaz de expresarse por si mismo. Así vemos que sólo con un gran numero de horas dedicadas intensamente a los ensayos, se puede hacer la capacidad dramática que tiene un actor en formación . Este ejemplo aplicado al vendedor nos refleja la importancia de practicar sobre ventas para poder llegar a conocer al consumidor y dominar el escenario comercial.

A un nuevo concepto general de la función y la actividad de ventas, corresponde una nueva definición:

“ La ciencia de interpretar características del producto o servicio, en términos de satisfacción del consumidor , para actuar después , mediante técnicas adecuadas, sobre el convencimiento de sus beneficios y la persuasión de la conveniencia de su posesión o disfrute inmediatos.”

La venta debe tener un objetivo principal por siempre: *satisfacer las necesidades del consumidor*. Por ello, el personal de ventas debe dominar el conocimiento de un producto en relación con sus satisfactores y usos , para poderlos transmitir y aplicar a las necesidades especificas de cada consumidor, de tal manera que el cliente esté convencido de que el articulo es realmente lo que necesita.

Las ventas requieren de un proceso de sistematización y capacitación continua, para lograr su mayor beneficio a favor de las empresas.

5.2.1.3. LA VENTA COMO PROFESIÓN

Por ultimo, parece un contrasentido que si por una parte existe un brillante y seguro porvenir en las ventas, por la otra exista una gran carencia de vendedores.

Durante mucho tiempo se ha considerado al vendedor como una persona con una actividad practica y empírica, con un status social bajo y en consecuencia los observadores de esta teoría prefieren dedicarse a otra actividad de mayor nivel. Algunas investigaciones han puesto de manifiesto que 32 por ciento de las empresas que utilizan vendedores, están utilizando profesionistas de otras areas . Lo anterior arrastra un problema, la gente vende para poder sobrevivir.

Es importante señalar que el profesional en ventas, coloca productos que satisfagan las necesidades de un consumidor, el cual al ver satisfecho este requerimiento volverán a solicitar el producto además de recomendarlo, lo cual traerá como resultado un mayor ingreso y reconocimiento al vendedor.

El vendedor debe ejercer una actividad apoyada en conocimientos especiales permanentes renovados para poder ejercer, aconsejar o servir a otros. Esta es otra característica distintiva del profesionista de la venta respecto al vendedor práctico, ya que este último le interesa más encajar productos y obtener comisiones, que lograr que sus productos obtengan satisfacción, beneficio y utilidad.

El vendedor debe contar con las características de un profesionista:

- Aptitudes básicas del puesto
- Disposición y vocación
- Base y plataforma de cultura de ventas
- Estudios especializados, escalonados
- Reconocimientos
- Ética
- Literatura continua y actualizada
- Presentación
- Tecnicismos propios
- Espíritu de grupo
- Dedicación en su labor
- Capacitación constante dentro de su área
- Seguridad en el manejo personal
- Conocimiento total de su empresa y su producto
- Otras

Para finalizar, podemos definir al vendedor en relación con lo anterior como: el profesionista que ejerce la ciencia y el arte de la venta con dedicación exclusiva y permanente, interpretando las exigencias de los prospectos, y aplicando su cultura general y sus conocimientos técnicos permanentes renovados, para satisfacer las necesidades de los consumidores, a través del correcto empleo de los satisfactores, con fines de bien común.

De acuerdo al comportamiento comercial de nuestros días, aquellos vendedores prácticos tienden a ser sustituidos por los nuevos profesionales en ventas.

5.2.2. LA VENTA

Mucho se ha visto y escrito sobre el tema pero en realidad vender no es más que solucionar problemas a otras personas. Todos somos y hemos sido vendedores, puesto que tenemos que vender, sino artículos o mercancías, servicios o ideas. El vendedor es la persona que ayuda y asesora a su cliente a tomar la posición más conveniente (para ambos).

El problema básico de los vendedores es averiguar quien es la persona que decide en ultimo termino si compra o no. Y esto es primordial. Requiere tacto e investigación discreta y no preguntas directas.

El vendedor experto es aquel que selecciona el momento correcto del día, mes y año para visitar a un cliente potencial, o bien, a quien le pueda llevar hasta él. Para ello concreta cita, así se hace anunciar y se asegura que le esperen a hora fija.

Es necesario dejar bien claro que no hay un método que sirva para todos los posibles clientes en todas las situaciones posibles, como tampoco hay ninguna técnica adecuada para todos los vendedores.

Sin embargo, la mayoría de los vendedores profesionales coinciden en que, el primer encuentro de una entrevista puede traer resultados negativos si la apariencia o el comportamiento del vendedor no son apropiados dentro de lo establecido por la costumbre social.

Coinciden también en que a todo posible cliente le disgusta la indiferencia, la mirada furtiva, la languidez, la agresividad, la actitud aburrida, las familiaridades, la pomposidad, la persuasión, el despliegue de conocimientos y la zalamería.

Lo básico en toda demostración es permitir que el posible cliente participe. Así llegara a conocer mejor el producto y le recordara fácilmente. Mostrar la forma en como el producto llenara sus necesidades especificas resulta más eficaz que la demostración general. Esto significa desde luego, que el vendedor sabe sobre su cliente en perspectiva y no solo las bondades de su producto.

La venta consiste en cinco pasos:

1. Búsqueda y Calificación
2. Acercamiento previo
3. Presentación y Demostración
4. Cierre
5. Seguimiento y Mantenimiento

Prospección y Calificación: Es la primera etapa del proceso de venta consiste en identificar prospectos estos pueden ser desarrollados como se explica a continuación:

- I. Pedir a clientes actuales nuevos prospectos
- II. Cultivar otras fuentes como proveedores, afiliarse a organizaciones de prospectos, hacer
- III. Visitas a oficinas.

Acercamiento previo: El vendedor necesita saber todo lo posible acerca del prospecto de la compañía, por esto el vendedor debe consultar fuentes, además de presentarse en un buen momento.

Presentación y demostración: El paso siguiente es que el vendedor cuente la historia del producto del comprador, y es aquí donde se requiere que el vendedor sea suficientemente hábil para captar la atención, conservar el interés, despertar un deseo y obtener la compra por parte del cliente

Cierre: El vendedor en esta etapa debe determinar el momento más oportuno para cerrar el trato.

Seguimiento y Mantenimiento: es necesario si se desea asegurar la satisfacción del cliente después del Cierre, por esto el vendedor debe de ofrecer un servicio posterior a la venta como lo es el completar todos los detalles, los tiempos de envío, las condiciones de compra y programar una llamada de seguimiento.

5.2.2.1. BREVE HISTORIA

Desde siempre, los productos desarrollados por las empresas proveedoras o vendedores, llegaron al usuario a través de un canal de distribución integrado por dos escalones: Los mayoristas en el primero y los distribuidores, en el segundo peñaño. Todos eran las piezas de un engranaje que ha comenzado a fallar como modelo y que, se estima necesitará adecuaciones para seguir funcionando.

Hasta hace algo más de un año, los grandes mayoristas internacionales operaban en Latinoamérica a través de oficinas localizadas en Miami. Desde allí, controlaban sus operaciones en todos los países de la región manteniendo algún que otro representante comercial o generador de proyectos que abarcaba los negocios en 3 ó 4 países.

De esta forma operaron durante años empresas de distribución mayorista como Ingram Micro, Tech Data y CHS, entre otras. A su vez, en cada país había compañías - también de distribución mayorista- regionales o locales que eran clientes de estos grandes operadores o, en algunos casos, le compraban directamente a los vendedores.

5.2.2.2. LAS COSAS CAMBIAN...

A mediados del año pasado la urgencia se instaló en el negocio de la distribución mayorista. Y los cambios que se sucedieron todavía no tienen punto final. En ese momento, las grandes empresas de distribución mayorista comenzaron a adquirir distribuidores más pequeños, regionales, que tienen una estructura establecida y controlan un determinado sector del mercado en su área de influencia. Esta es la modalidad elegida para establecerse en un país. Mientras antes se manejaban desde Miami o generaban su propia estructura abriendo una oficina, contratando personal nuevo e insertándose en el mercado, ahora "establecerse" en un país es sinónimo de "comprar".

Esta situación no es privativa de ninguna región: la misma actitud, por parte de grandes mayoristas estadounidenses, se ha observado en Europa, Asia y Latinoamérica. Los principales protagonistas de esta ola de compras fueron - y lo siguen siendo- Ingran Micro; Tech Data Y CHS electronics, las tres primeras empresas en el mercado de la distribución mayorista mundial. Como dato ilustrativo, las facturaciones correspondientes a 1997 de estas compañías (antes de la ola de adquisiciones) fueron de US\$16 millones , US\$ 7 mil millones y US \$ 4,700 millones respectivamente. Detrás de ellas, se alinean muchas otras que, si bien más chicas, también han salido de "shooping". Por ejemplo, SED International _Southern Electronics Corporation _ y Pinacor (empresa generada en marzo a partir del desprendimiento de la división Distribución de MicroAge que, se estima, al finalizar 1998 habrá facturado US\$ 4.400 millones). Estas empresas están acercándose a mayoristas regionales y, si bien no presentan la magnitud de los tres líderes, no hay que subestimarlas porque tienen tanta presencia como aquellas en toda Latinoamérica y generan un gran volumen de negocios.

Pero, en la mayoría de estos casos, cuando se habla de "compra" hay que tener en cuenta que no ha habido una transferencia efectiva de dinero: se dice que se compran "contra resultados". Así, la adquisición consiste en lo inmediato, en colocar el nombre de un mayorista internacional en la puerta de la empresa. Esto respalda la gestión comercial y financiera porque permite acceder a otro nivel de crédito, por ejemplo. El dinero ingresará si la compañía es productiva - que por supuesto lo será porque a este fin irán dirigidos todos los esfuerzos -. A simple vista es un gran negocio para estas empresas internacionales.

Otra característica que marca esta época de cambios radica en la particularidad de que estos grandes mayoristas están cada vez más ligados con el armado de equipos manteniendo centros regionales de ensamble. Un ejemplo de esto es la compra de Vobis Microcomputer - ubicada en la Alemania y rankeada como uno de los más grandes fabricantes de computadoras de Europa- realizada por CHS electronics. En un momento, también Ingram Micro estuvo interesada en ésta empresa pero CHS ganó la pulseada.

menos empresas que son más grandes esto, también introduce una mayor paridad entre el mayorista y el proveedor porque ambos son compañías internacionales y manejan casi todos los mismos criterios en cuanto a análisis crediticios, límites de crédito posibilidades de diferir pagos y muchas otras variables.

A la vez, posiblemente algunos parámetros de negociación entre los principales vendedores y los grandes mayoristas se vean afectados ya que no es lo mismo comprar por un monto de US\$10.000 millones (como están en condiciones de hacerlo los tres líderes) que comprar por menos de US\$ 5.000 millones. Internacionalmente se menciona un nuevo nivel de "super distribuidores" integrados por las primeras, que obtienen los beneficios mucho mayores que el resto. Esto obliga a las más pequeñas a encontrar una nueva posición en el mercado. No obstante, Crespo afirma que la relación con los vendors no se modificó demasiado y que las condiciones de negociación de su empresa no son muy diferentes a la de los mayoristas internacionales debido a que los proveedores no pueden basar su negocio en un único cliente, "a los grandes mayoristas los aprecian por el volumen de compra; a los regionales por la calidad".

Wasserman afirma que en Latinoamérica se está consolidando lo que se llama "distribución regional" que consiste en programas orientados a que los mayoristas puedan centralizar sus compras en EEUU y reportar los sell-out en función del país al cual envían la mercadería. Es decir, el mayorista tiene la posibilidad de comprar localmente a la subsidiaria del vendor o comprar en Miami y reportar el destino de los productos.

5.2.2.5. NUEVOS ROLES

El gran crecimiento de Ingram Micro, Tech Data y CHS complicó sin duda la operatoria de las empresas más pequeñas. Parece que la estructura del canal tradicional ha comenzado a cambiar y quienes se verán más afectados serán los resellers. Ahora que los mayoristas son empresas internacionales que se manejan con parámetros similares a los vendors, los resellers tendrán que adaptarse a un mercado mucho más profesional, algunas de las acciones que se esperan se relacionan con la redefinición de su negocio: tendrán que ponerse en regla, presentar balances con utilidades, pagar impuestos, etc. Wasserman menciona que "si se analiza la capacidad crediticia de un reseller, los límites que se obtienen son muy bajos. Hasta ahora siempre se trabajó bajo estas condiciones y se dio crédito a riesgo. A partir de la irrupción de mayoristas internacionales que evalúan de la misma forma que los vendors, las posibilidades de operar de este modo disminuirán". O sea: el nuevo esquema tenderá a eliminar la marginalidad del mercado y los buenos resellers serán disputados por todos los operadores.

Otro cambio en el orden tradicional del canal que también afecta a los resellers se relaciona con la necesidad de adquirir un perfil más técnico,

Mientras, en la Argentina se ha definido - por ahora- tres líderes de distribución mayorista: los grupos Unisel (pertenecientes a Sonda Beamscope) y CHS (que nuclea a CHS Argentina, Acron y Cornejo informática), y la empresa Exo , que no ostenta ninguna asociación ni bandera extranjera detrás. Claro que no hay que olvidarse de Computer 2000 que, bajo el mando de Tech Data, aún no han ubicado una campaña importante pero cuando se largue al ruedo puede provocar un fuerte impacto en el mercado. Localmente, los números han conservado sobre el crecimiento del mercado de distribución de IT indica entre un 20% y un 30% por año. Pero hay números mucho más alentadores que pronostican hasta un 50% de crecimiento anual.

5.2.2.3. RAZONES Y MOTIVOS

Salvador Crespo, General Project Manager de Exo , manifiesta: " Hemos sido 'colonizados': hubo una estampida de compras de grandes cadenas norteamericanas, principalmente las tres más importantes". En la búsqueda de las causas de este nuevo orden la mayoría de los principales actores del mercado argentino de distribución - tanto proveedores como mayoristas- admiten que el negocio es cada vez más vertiginoso y más activo y que está en Miami para manejar la Argentina o cualquier otro país latinoamericano, es estar muy lejos. Andrés Wasserman, Chanel Sales director de Compaq, agrega: "Hay que estar en el campo de batalla todos los días porque este es un negocio muy dinámico". Esta urgencia es la causa de que los principales mayoristas quieran plantar una bandera en cada país y hacerlo, además, a través de adquisiciones: no hay tiempo para otra modalidad. Y hay una sensación que indica que quienes no logren establecer una posición ahora tendrán muchos inconvenientes para consolidarse después.

Desde la perspectiva de las empresas regionales adquiridas como la necesidad de alinearse con un gran nombre se relaciona con el gran crecimiento del mercado - que requiere de grandes jugadores- y con la competencia. Así, obtiene mayor credibilidad, mayor capacidad crediticia y se ubican del lado de los más fuertes que, de lo contrario estarían en la vereda de enfrente. Para Crespo, también tiene que ver con cierto " temor con respecto al futuro, a la duda de si van a seguir estando dentro de un año o dos. Ante eso la decisión es vender ahora que existe la posibilidad, continuar trabajando como empleados, e iniciar paralelamente algún otro negocio con el dinero que ingresará alguna vez por la compra".

5.2.2.4. LAS DERIVACIONES DEL NUEVO ESQUEMA

Una consecuencia de estos cambios surge clara y rápidamente: La concentración del mercado de la distribución mayorista. Parece que en este sector se verifica la misma paradoja que se observa en otros ambientes, como el de las comunicaciones: la globalización genera concentración, hay cada vez

capacitarse y comenzar a ofrecer valor agregado a los productos que venden. El reseller deberá contar con elementos adicionales que haga que el producto que vende - el mismo que vende otro reseller- se diferencie de alguna forma y pueda obtener mayores ganancias. La conclusión es taxativa y puede resumirse en una frase mencionada por Crespo: "El reseller que no se transforma en un VAR, desaparece". Y agrega: "el mercado tiende a que sólo existan mayorista, retail y VARs. Solo que en aquellas ciudades donde no tenga presencia alguna cadena de retail importante, el reseller puede subsistir". Cada vez mas se escucha la palabra "certificación" que se relaciona con obtener una cierta capacitación sobre os productos que venden.

Esta también es una consecuencia de las posibilidades de informarse sobre lo que sucede en otras partes del mundo, que existe ahora debido a Internet. Los distribuidores locales ya no pueden dibujar su escenario y vender a precios distintos que en otras partes. Ambos ejecutivos coinciden en que hoy no es posible vender un producto ni un centavo más caro de lo que el mercado paga. En otro momento con mercados mucho más cerrados, sin comunicaciones globales, sin Internet y con un buen manejo del negocio, se podía vender a u precio superior al del mercado.

Casi todos - mayoristas y proveedores- anuncian que están en condiciones de mejorar la calidad de un producto agregando valor, tanto para el reseller como para el retail. Ofrecen distintos servicios y ofertas, capacitación para vendedores y compradores, etc.

En definitiva el modelo que se mueve desde los canales que generaban volumen y que se encargaban principalmente de la ejecución de las órdenes hacia un esquema de valor donde los distribuidores se transforman en socios de negocios con capacidad para identificar necesidades en los clientes, crear demanda, hacer trabajo en preventa, seguimiento de prospectos, brindar servicio y soporte y encargarse también de ejecutar la orden.

5.2.2.6. LOS CANALES ELECTRÓNICOS

Si bien en esta parte del mundo Internet no es un medio masivo las empresas dedicadas a la tecnología informática no pueden dejar de considerarlo especialmente. Todas utilizan distintos servicios de la red para comunicarse (e-mail) o para búsqueda de información (Web) pero recién están empezando a pensar en Internet como una posibilidad de efectuar transacciones comerciales. Se espera que en el transcurso del año próximo cualquier vendedor pueda ingresar al sitio Web de un mayorista y mediante un password consultar un catalogo de productos donde figuren los precios y la disponibilidad en stock, y finalmente hacer un pedido. No obstante no es probable que los canales electrónicos reemplacen a los tradicionales, sobre todo, por la idiosincrasia latina que me gusta más de "ver" y "tocar" antes de comprar un producto.

Tal vez algunos proveedores vean en Internet un canal de ventas al usuario final. En este caso, posiblemente se establezca algún malestar entre los distribuidores. Desde Compaq confiesan que están evaluando esa posibilidad y Wasserman agrega que "el concepto que hoy se maneja en el mundo es el de 'acceso universal', es decir, la posibilidad de que un usuario obtenga un producto por la vía que para él sea más cómoda y que le aporta mayor valor agregado". Seguramente se van a distribuir productos por esa vía pero el porcentaje de crecimiento va a ser bajo con respecto a los demás canales. El impacto en la imagen y la promoción que esta acción puede generar es importante, tal vez no estar en Internet pueda traducirse como un cierto atraso.

Dell, una de las fabricantes de computadoras más grandes que vende a través de Internet sus productos, anunció la decisión de instalar una fábrica en Brasil desde donde se distribuiría a toda Latinoamérica, aunque se cree que bajo un modelo mixto. Tal vez, este proyecto sirva como motor para impulsar a los demás vendedores a hacer lo mismo.

5.2.2.7. UN SECTOR MOVIDO

De todo lo expuesto emergen algunas ideas que se perfilan como direcciones seguidas por el mercado de la distribución de IT en la Argentina en particular y en el mundo en general. Una de ellas es el surgimiento de un nuevo orden: en pocas empresas - muy grandes- que concentran mucho volumen de operaciones a través de la adquisición de compañías regionales o locales. Esto está impactando y continuará haciéndolo en los segmentos inferiores que deberán adecuarse a nuevas reglas y nuevas exigencias. El punto es no descuidarse y estar atentos: no habrá tiempo para aburrirse.

5.3. ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

5.3.1. ADMINISTRACION DE LA FUERZA DE VENTAS

No sé quién eres.

No conozco tu compañía

No sé que representa tu compañía

No conozco el historial de tu compañía

No conozco la reputación de tu compañía

¿ Ahora, que pretendes Venderme?

La capacidad de poder influir sobre los demás, solo se puede adquirir por el desarrollo de un estado latente, incapaz de expresarse por si mismo. Así vemos que sólo con un gran numero de horas dedicadas intensamente a los ensayos, se puede hacer la capacidad dramática que tiene un actor en formación.

Este ejemplo aplicado al vendedor nos refleja la importancia de practicar sobre ventas para poder llegar a conocer al consumidor y dominar el escenario comercial.

A un nuevo concepto general de la función y la actividad de ventas, corresponde una nueva definición:

" La ciencia de interpretar características del producto o servicio, en términos de satisfacción del consumidor, para actuar después, mediante técnicas adecuadas, sobre el convencimiento de sus beneficios y la persuasión de la conveniencia de su posesión o disfrute inmediatos."

La venta debe tener un objetivo principal por siempre: *satisfacer las necesidades del consumidor*. Por ello, el personal de ventas debe dominar el conocimiento de un producto en relación con sus satisfactores y usos , para poderlos *transmitir* y aplicar a las necesidades específicas de cada consumidor, de tal manera que el cliente esté convencido de que el articulo es realmente lo que necesita.

Las ventas requieren de un proceso de sistematización y capacitación continua, para lograr su mayor beneficio a favor de las empresas.

LA VENTA COMO PROFESIÓN

Por ultimo, parece un contrasentido que si por una parte existe un brillante y seguro porvenir en las ventas, por la otra exista una gran carencia de vendedores.

Durante mucho tiempo se ha considerado al vendedor como una persona con una actividad practica y empírica, con un status social bajo y en consecuencia los observadores de esta teoría prefieren dedicarse a otra actividad de mayor nivel. Algunas investigaciones han puesto de manifiesto que 32 por ciento de las empresas que utilizan vendedores, están utilizando *profesionistas* de otras áreas. Lo anterior *arrastra* un problema, la gente vende para poder sobrevivir.

Es importante señalar que el profesional en ventas, *coloca productos* que satisfagan las necesidades de un consumidor, el cual al ver satisfecho este requerimiento volverán a solicitar el producto además de recomendarlo, lo cual traerá como resultado un mayor ingreso y reconocimiento al vendedor.

El vendedor debe ejercer una actividad apoyada en conocimientos especiales permanentes renovados para poder ejercer, aconsejar o servir a otros. Esta es otra característica distintiva del profesional de la venta respecto al vendedor

práctico, ya que este último le interesa más encajar productos y obtener comisiones, que lograr que sus productos obtengan satisfacción, beneficio y utilidad.

El vendedor debe contar con las características de un profesionalista:

- Aptitudes básicas del puesto
- Disposición y vocación
- Base y plataforma de cultura de ventas
- Estudios especializados, escalonados
- Reconocimientos
- Ética
- Literatura continua y actualizada
- Presentación
- Tecnicismos propios
- Espíritu de grupo
- Dedicación en su labor
- Capacitación constante dentro de su área
- Seguridad en el manejo personal
- Conocimiento total de su empresa y su producto
- Otras

Para finalizar, podemos definir al vendedor en relación con lo anterior como: el profesionalista que ejerce la ciencia y el arte de la venta con dedicación exclusiva y permanente, interpretando las exigencias de los prospectos, y aplicando su cultura general y sus conocimientos técnicos permanentes renovados, para satisfacer las necesidades de los consumidores, a través del correcto empleo de los satisfactores, con fines de bien común.

De acuerdo al comportamiento comercial de nuestros días, aquellos vendedores prácticos tienden a ser sustituidos por los nuevos profesionales en ventas

5.3.1.1. DISEÑO DE LA FUERZA DE VENTAS

La fuerza de Ventas funciona como el nexo personal de la compañía con los clientes. El representante de ventas es la compañía misma para muchos de sus clientes que, a su vez trae a la compañía información de inteligencia muy necesaria acerca del cliente. Por consiguiente, la compañía necesita poner sumo cuidado en lo que se refiere al diseño de la fuerza de ventas, es decir, desarrollar objetivos de fuerza de ventas, estrategia, estructura tamaño y compensación.

5.3.1.2. OBJETIVOS DE LA FUERZA DE VENTAS

Los objetivos de la fuerza de ventas deben basarse en el carácter de los mercados principales de la compañía y en la posición que desea estar en los mercados. La empresa debe considerar el papel, único en su tipo, que la venta de persona a persona puede jugar en la mezcla de mercadotecnia para atender las necesidades del cliente de un modo competitivamente efectivo.

En realidad las ventas de persona a persona son el contacto y herramienta de comunicación más costoso que utiliza la compañía.

El término representante de ventas cubre una amplia gama de puestos en nuestra economía, donde las diferencias suelen ser mayores que las similitudes. Mc Murry ideó la siguiente clasificación de puestos de ventas:

1. Mensajería: Puesto donde el trabajo del vendedor consiste en enviar el producto.
2. Responsable de levantar pedidos: puesto en el que el vendedor es el encargado de levantar pedidos.
3. Misionero: Puesto donde no se espera que, o no se permite que, el vendedor levante pedidos sino que le emplea para construir una reputación o educar al usuario real o potencial.
4. Técnico: Puesto donde se hace énfasis sobre los conocimientos técnicos.
5. Generador de demanda: Puesto que exigen la venta creativa de productos tangibles.

Las representantes de ventas realizan una o más de las siguientes labores para sus compañías:

Prospección: Buscan y cultivan nuevos clientes

Distribución : Deciden cómo distribuir su escaso tiempo entre prospectos y clientes

Comunicación: Comunican hábilmente información acerca de los productos y servicios de la compañía.

Ventas: Conocen el arte de la "venta": acercamiento, presentación, respuesta a objeciones y cierre de ventas.

Servicio: Proporciona varios servicios a los clientes: consultoría para sus problemas, asistencia técnica, diseño de financiamientos y agilizar los envíos.

Recopilación de información: Realiza investigaciones de mercado y trabajo de reconocimiento e información a clientes.

Asignación: Deciden a cuáles clientes asignar los productos durante periodos de escasez de los mismos.

Otros papeles que juega el vendedor: asignar el producto, consultoría a los clientes insatisfechos, comunicar papeles de las compañías para remediar escasez y vender otros productos de la compañía que no están escasos.

5.3.1.3. ESTRATEGIA DE LA FUERZA DE VENTAS

Las compañías deben desplegar estratégicamente su fuerza de ventas para estar en condiciones de llegar a los clientes adecuados en el momento propicio, y de manera adecuada.

Los representantes de ventas trabajan con clientes de diversos modos:

De representantes de ventas a comprador: un representante de ventas analiza distintos aspectos con un prospecto o cliente, personalmente o por teléfono.

Representante de ventas a grupo comprador: Un representante de ventas se las ingenia para conocer tantos miembros del grupo comprador como le sea posible.

Equipo de ventas a grupo comprador: Un equipo de ventas de una compañía trabaja estrechamente con miembros del grupo comprador del cliente.

Ventas mediante conferencias: El representante de ventas hace llegar los recursos humanos de la compañía para analizar un problema u oportunidad de importancia vital.

Ventas mediante seminarios: Un equipo de la compañía realiza un seminario educativo para la compañía del cliente acerca de los desarrollos más recientes de sus productos.

Toda vez que la compañía decide sobre un enfoque de ventas deseables, puede utilizar una fuerza de ventas directa o contractual. Una fuerza de ventas directa (o de la compañía), consiste de empleados de medio tiempo o tiempo completo que trabajan exclusivamente para la empresa. Esta fuerza de ventas incluye personal de ventas al interior, que realizan negocios desde su oficina utilizando el teléfono y recibiendo visitas de prospectos de compradores, y personal de ventas en el campo, que viaja y visita a clientes.

Una fuerza de ventas contractual consiste en representantes de los fabricantes, agentes de ventas o intermediarios, que reciben una comisión con base en sus ventas.

5.3.1.4. ESTRUCTURA DE LA FUERZA DE VENTAS

1. Identificación de cuentas
2. Territorios geográficos
3. Personal y capacitación
4. Relaciones Comerciales

5.3.1.5. TAMAÑO DE LA FUERZA DE VENTAS

Una vez que la compañía aclara la estrategia y la estructura de su fuerza de ventas, esta preparada para considerar el tamaño de la misma. Los representantes de ventas son uno de los bienes más productivos y costosos de la compañía: aumentar su número incrementa tanto las ventas como los costos.

Una vez que la compañía fija el número de clientes al que quiere llegar, puede utilizar un enfoque de carga de trabajo para establecer el tamaño de sus fuerzas de ventas. Este método consiste de los pasos siguientes:

1. Los clientes se agrupan en clase de tamaños según el volumen anual de ventas.
2. Se establecen para cada clase la frecuencia deseada de llamadas.
3. El número de cuenta de cada clase de tamaño se multiplica por la frecuencia correspondiente de llamadas para llegar a la carga total de trabajo para el país, en llamadas de ventas por año.
4. Se determina el número promedio de llamadas que hace un representante de ventas por año.
5. Se determina el número de representantes de ventas necesarios dividiendo las llamadas anuales totales requeridas entre las llamadas anuales promedio hechas por un representante de ventas.

La Escuela Superior de Ventas y Mercadotecnia ha venido capacitando exitosamente a ciento de vendedores, con talleres prácticos, que permiten análisis de mejoramiento a cada uno de los participantes.

Incluye todo el proceso de la venta, permitiéndole obtener, no solo los conceptos fundamentales, si no, las técnicas más efectivas para lograr el éxito.

Este programa ha sido diseñado para los participantes a realizar acciones prácticas de Pre y Post venta que incrementen y mantengan los niveles Adecuados de persistencia en la compra, como medida de calidad.

6.3.1.6. VENDEDOR TANGIBLE CONTRA INTANGIBLE

El vendedor de productos y servicios tangibles tienen una gran ventaja sobre los demás, ya que el cliente puede admirar, probar o sentir las cualidades o beneficios que tiene el producto, la venta es rápida y fácil siempre y cuando el producto sea bueno o tenga un buen respaldo de marca o compañía armadora.

Es importante decir que el vendedor tiene que mostrar ciertas habilidades y aptitudes para lograr la venta del producto.

El vendedor de productos intangibles tiene que realizar un doble esfuerzo de ventas, la compra que realiza el cliente no se disfruta en el momento, lo que

lleva a titubeos o falta de decisión de compra. Un ejemplo claro es el vendedor de autofinanciamiento o seguros de vida. En este último caso el beneficio es para quien sea el beneficiario directo del asegurado no quien contrata, o sea tienen que morir para que otros se beneficien del titular contratante.

COMO SE CONJUNTA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS CON OTROS DEPARTAMENTOS

Se puede decir que las ventas son el combustible que hacer caminar el tren, entre más sea más velocidad toma. Para lograr esta se necesita un buen producto, un buen respaldo del resto del equipo como cobranzas, administración, promoción, y producción, entre otros.

5.3.2. DESEMPEÑO DE LA FUERZA DE VENTAS: UNA VISION GENERAL

Determinantes del Desempeño de la Fuerza de Ventas.-

El desempeño en el trabajo de un vendedor puede concebirse como la función de dos tipos básicos de factores:

- Factores Internos o Individuales.
- Factores Externos.

5.3.2.1. FACTORES INTERNOS

5.3.2.1.1. Motivación.- es el fundamento detrás de toda conducta, los individuos actúan o se comportan de determinada manera, porque se encuentran motivados a hacerlo así.

Los gerentes de ventas deben comprender a fondo esta importancia influencia en el comportamiento. Es posible considerar a la motivación como la cantidad de tiempo y esfuerzo que los vendedores dedican a su trabajo.

5.3.2.1.2. Aptitud.- es el desempeño en el trabajo de un vendedor definitivamente será una función de su aptitud o capacidad especial. Se ha supuesto que el éxito en las ventas es una función de diversas características personales y psicológicas.

5.3.2.1.3 Nivel de Habilidad.- ésta se refiere a qué tan bien puede el individuo aprender y realizar tareas necesarias, por lo tanto los niveles de aptitud y de habilidad son conceptos relacionados, la principal diferencia entre ambos es que la primera consiste en capacidades personales duraderas mientras que las habilidades pueden modificarse en el aprendizaje y la experiencia.

5.3.2.1.4. Satisfacción en el Trabajo.- éste puede depender de qué tantas recompensas, satisfacciones, retos o frustraciones encuentre el vendedor en su trabajo.

Los siete factores distintos de la satisfacción, son:

- el trabajo en sí mismo,
- los compañeros de trabajo,
- la supervisión,
- las políticas y el apoyo de la empresa,
- la paga,
- la promoción y las oportunidades de progreso
- Los clientes.

5.3.2.1.5. Percepción de las Funciones.- es el entendimiento individual de las demandas, expectativas y presiones que le comunican a un vendedor los individuos que le rodean.

5.3.2.1.6. Factores Personales.- los factores personales pueden considerarse características individuales que pueden estar relacionadas con el desempeño de la fuerza de ventas, pero que no son parte de la aptitud, el nivel de habilidad y la percepción de las funciones.

5.3.2.2. FACTORES EXTERNOS

Los factores externos pueden influir en el desempeño de un vendedor de varias maneras. Pueden ayudar o limitar directamente el desempeño. La competencia, o la falta de ella, el tamaño del territorio de ventas y la participación de mercado de una empresa pueden todos influir en el desempeño de un vendedor. Los factores externos también pueden afectar el desempeño al interactuar con otros factores de influencia, tales como la motivación o la percepción del papel.

5.3.2.2.1. Circunstanciales.- entre las variables circunstanciales que pueden tener impacto en el desempeño de la fuerza de ventas se cuentan la economía, los desarrollos en la sociedad en la cultura, en la ley y en la política, la tecnología y la competencia.

5.3.2.2.2. Organización.- la organización para la cual trabaja un vendedor puede jugar un papel fundamental en el desempeño de ventas de esa persona.

Las variables organizacionales que pueden tener un impacto directo en el desempeño de la fuerza de ventas son:

- cultura corporativa,
- personal,
- finanzas y
- La posición en el mercado; así como otras variables de la mezcla de Marketing.

Administración de Ventas.- Debe ser evidente que la manera en que los gerentes de ventas planean y organizan las actividades de la fuerza de ventas puede tener un impacto importante en que también comprenda la fuerza de ventas lo que se necesita y que también se desempeñe.

5.4. TIPOS DE GERENTES DE VENTAS

Excepto las empresas de pequeñas proporciones que un solo individuo desempeña las funciones de la gerencia de ventas, las organizaciones están dirigidas por diversos tipos de gerentes. Al crecer la empresa el gerente de ventas tiene forzosamente que delegar algunas de sus funciones en otros miembros de la organización de ventas que hayan acreditado talentos especiales y dedicar el tiempo y la atención debida a las funciones que se les asignen. Se han identificado ocho tipos de gerentes de ventas:

Gerente Administrativo de Ventas

Le compete principalmente la coordinación e integración de todas las actividades de la empresa que tengan alguna relación con el mercadeo.

Gerente de Ventas sobre el terreno

Es un ejecutivo de línea que debe despachar directamente con el gerente administrativo de ventas y su responsabilidad consiste en procurar que los planes y estrategias de ventas sean llevados a la práctica a través del personal.

Gerente Administrativo y a la vez sobre el terreno de ventas

Es el que dirige la búsqueda, entrevistas selección adiestramiento supervisión y control de los agentes de ventas. Se menciona que no es lo adecuado ya que por lo general no soportan la doble carga, pero por cuestión de economía es por lo que se aplica en muchas organizaciones.

Gerente Auxiliar de ventas

Coordina el trabajo de los especialistas técnicos de ventas en las actividades de publicidad y promoción, investigación, movimiento comercial y relaciones con los vendedores al por menor.

Gerente de ventas de línea de productos.

Es responsable de un producto o grupo de productos en las empresas que trabajan en variedad de ellos.

Gerente regional de ventas

Existen gerentes de ventas divisionales, de distrito y de región en las organizaciones nacionales de ventas, en que las responsabilidades mercantiles se delega basándose en circunstancias geográficas.

Gerente de ventas de Sucursal

Corre a su cargo la dirección de un pequeño grupo de agentes de ventas que actúan en el área de sus operaciones.

Supervisor de ventas

Es un agente de línea que tiene a su cargo entre ocho y quince agentes de ventas.

Estas clases de gerentes se complementan con los ejecutivos de ventas pertenecientes al personal del gerente administrativo de ventas.

Tendencias de la Moderna Gerencia de Ventas

Los cambios importantes experimentados durante los últimos diez años no solo han aumentado las responsabilidades de los gerentes de ventas, sino han incrementado la importancia del ejecutivo de ventas en el funcionamiento general del negocio.

Entre los progresos mas destacados registrados en los últimos años son los siguientes:

- 1.-El concepto Moderno de la Gerencia Comercial
- 2.-Una necesidad mayor de investigación.
- 3.-Consideración del punto de vista del consumidor.
- 4.-Mas hincapié en la obtención de ganancias.
- 5.-Un planteamiento Mercantil más concienzudo.
- 6.-Mas cambios en la organización del mercadeo.
- 7.-Mas realce en las relaciones con los distribuidores y minoristas.
- 8.-Un personal de ventas más eficiente.
- 9.-Descentralización de la gerencia de ventas.
- 10.-Mejores relaciones con los agentes de ventas.

Existen muchas formas distintas en que los gerentes pueden recompensar a su fuerza de ventas. Las recompensas se pueden dividir en dos amplias categorías:

- **Recompensas Extrínsecas:** éstas son controladas por los gerentes y los clientes, cosas tales como la paga, los bonos, etc.
- **Recompensas Intrínsecas:** éstas son las que los vendedores alcanzan por ellos mismos, tales como crecimiento personal y Autoestima.

Comunicación y Desempeño de la Fuerza de Ventas.-

Las dos amplias categorías de influencias en el desempeño de la fuerza de ventas reciben la influencia directa o indirecta del gerente de ventas.

La comunicación tiene un fuerte impacto en el desempeño de un vendedor. La comunicación juega un papel clave en el reclutamiento, la selección y la fuerza de ventas.

La comunicación es igualmente importante para eliminar cualquier conflicto de papeles o ambigüedad que pueda seguir la interacción entre los aspectos interno y externo del papel de ventas.

5.4.1. EL VENDEDOR

Los vendedores son un serio problema para los jefes, los clientes, las esposas, los gerentes de crédito, los hoteles y a veces, para ellos mismos. Como individuos y como colectividad son objeto de discusiones vehementes en reuniones y convenciones de ventas, en reuniones privadas, en los bares y aún en sus propias narices.

Hacen más ruidos, cometen más errores, crean más regocijo, corrigen más errores, concilian más diferencias, esparcen más rumores, escuchan más quejas, apaciguan más beligerancia y desperdician más tiempo cuando están bajo presión, todo ello sin perder la compostura que cualquier otra clase de gente incluidos los ministros de iglesias, viven en hoteles, taxis, trenes, autobuses, bancos de parques y después, comen todo tipo de comida, beben toda clase de liquido duermen antes, durante y después del trabajo, sin otro horario que el del centro de meteorología y sin que las oficinas le haga llegar muestra alguna de solidaridad.

Sin embargo los vendedores son uno de los poderes de la sociedad y de la economía pública. Son un tributo a sí mismo en muchos sentidos. Ganan y gastan más dinero en menos esfuerzo y menos rendimiento que cualquier otro grupo de empresas. Llegan a la hora importuna con cualquier

pretexto y cuando más se opongan a los clientes más insisten en hacer preguntas personales y comentarios soportar más inconvenientes y dar más cosas por hechas en condiciones de mayor resistencia que cualquier otro grupo o cuerpo oficial. Introducen más productos nuevos, se deshacen de más productos viejos, mueven y cargan más vehículos de transporte, descargan más barcos, construyen más fabricas, inician más empresas anotan débitos en los libros de contabilidad que cualquier otro grupo de personas.

Pese a todas sus fallas, mantienen activos los engranajes del comercio y palpitantes las corrientes de las emociones humanas. No se podrá decir más de una persona. Tenga cuidado de saber a quién le dice **VENDEDOR, NO VAYA A HACER ELOGIO.**

5.4.2.EL VENDEDOR PROFESIONAL

Muchos que han fracasado como vendedores, así como nunca han tenido el valor de intentarlo, son propensos a burlarse ante la idea de que las ventas deben gozar de la misma estatura de una carrera profesional tales como la ingeniería, las leyes o contaduría. Generalmente solo aquellos que han triunfado en este campo de aguda competencia son capaces de reconocer el alto grado de profesionalismo que se requiere de un vendedor para alcanzar sus metas y el éxito.

Es importante observar que cada vez son más los institutos y universidades que incorporan cursos de ventas y de comercialización a sus planes de estudio ó a la gama de cursos de post grado que imparten en sus aulas.

Por un momento pensemos en todos los vendedores que conocemos que han tenido éxito. Sé da usted cuenta que todos son diferentes entre sí. Qué tienen antecedentes sociológicos diferentes, educación diferente y aptitudes diferentes. Incluso venden diferentes productos a diferentes clientes en diferentes localidades. Al observarlos nos damos cuenta de que el único denominador común que tienen estos exitosos hombre de las ventas parece ser "disparidad".

Si analizamos bien a estos hombres vemos que todos siguieron el mismo camino para triunfar en las ventas: **APRENDIERON LOS FUNDAMENTOS DEL ARTE DE VENDER** y después lo aplicaron en sus actividades profesionales diarias. Ellos han comprendido su importancia y el hecho de que el vender es como Zig Zigar **UNA FORMA DE VIDA.**

Existe un principio básico: **TODOS SOMOS VENEDORES.** No lo olvide. Ser vendedor es una decisión acertada, es la profesión más antigua del mundo. Recuerde que si se aplica en el trabajo y asimila la capacitación que ofrecen, su productividad aumentara y la fatiga y la tensión disminuirán.

EL TRABAJO MAS DURO Y MEJOR PAGADO DEL MUNDO ES EL DE VENDER, Y EL TRABAJO MAS FACIL Y PEOR PAGADO DEL MUNDO ES VENDER.

Zig Ziglar

La falta de compromisos con la carrera de ventas es una de las causas más comunes por las cuales los vendedores fallan. Compromiso con su carrera y con los principios fundamentales de la venta.

Los fundamentos de las ventas han cambiado poco durante todos los siglos que el hombre lleva vendiendo algo a sus semejantes. Lo anterior se debe a que estos principios fundamentales de las ventas son básicos y se desarrollan de manera natural.

Bob Shackerford un vendedor de materiales excedentes de guerra iniciando su carrera al final de la II Guerra Mundial y llegó a ser propietario de su propia empresa constructora muy exitosa en E.U. En su libro psicoanalice sus ventas, Jack Hutting comenta que cuando este le vendió el borrador de su libro donde trataba el tema de la metodología de la venta y los principios fundamentales, Shackerford escribió como respuesta: "He leído cada palabra. La secuencia completa mostraba honestidad objetiva que hacia irresistible su lectura. Confieso que comencé hojeando superficialmente su material, pero terminé leyendo todas y cada una de las palabras que contiene su libro. Pienso volver a leerlo"

Shackerford continua su respuesta: "¿Qué es lo que no funciona en una época donde se acrece de más personas ansiosas de beneficiarse con tal metodología? ¿Qué sucedió con la satisfacción de lograr los anhelos, el orgullo de Autosuperación y Autoestima, por no mencionar el deseo de seguridad?. Si el vendedor promedio simplemente siguiera estos preceptos básicos paso a paso, sería devastadoramente efectivo. ¿Pero donde esta hoy la motivación?.

**EL EXITO ES UN HOMBRE DE NEGOCIOS
SE MIDE POR SU HABILIDAD PARA ORGANIZAR.**

Los principios básicos de ventas son universales y prueba de ellos nos lo da la Beech Aircraft Corporation cuando les dice a sus vendedores que es lo mismo vender una caja de jugos de tomate que una avión de \$1,000,000 de dólares. Ellos no solo afirman esto si no que todos los vendedores tienen que asistir a sus escuelas de ventas inicial con la técnica básica sin importar cuantos años llevan vendiendo o el grado de éxito que hayan alcanzado en el campo de la comercialización. Nosotros estamos convencidos de que los vendedores se encuentran entre las personas más afortunadas en el mundo.

Tenemos que considerar el papel de los vendedores en el desenvolvimiento de nuestro país. El vendedor configura un papel estela en la vida económica de una nación. Pienselo bien, de nada sirve transformar los recursos naturales en productos si no hay quién los coloque en manos del consumidor. Todos los artículos requieren de la promoción de los vendedores antes de ser de gran utilidad.

El vendedor proporciona la conexión vital entre la capacidad productiva del fabricante o prestador de servicios y utilización final del consumidor. Los VENDEDORES introdujeron el producto, crearon el deseo por él y después cerraron la venta. Si revisa con cuidado encontrará que la gran mayoría de los altos ejecutivos de las principales compañías en los E.U. han ingresado de las filas de los vendedores a los puestos directivos.

Las ventas constituyen la fuerza motriz de nuestra sociedad: DEBE SENTIRSE ORGULLOSO DE SER VENDEDOR.

EL TAMAÑO DE UN NEGOCIO SOLAMENTE ESTA LIMITADO POR EL TAMAÑO DEL HOMBRE

Usted debe ESPERAR GRANDES COSAS DE SÍ MISMO. No hay ninguna ley conocida por la cual Usted pudiera lograr el éxito en ventas sin antes desearlo. Los grandes resultados en las ventas se deben principalmente al eterno deseo de lograrlos.

SI SE VE COMO UN GANADOR SERA MÁS FACIL SERLO. Asegúrese de verse como un triunfador y tendrá un argumento a su favor al momento de encarar al cliente.

CREA EN USTED Y EN SUS PRODUCTOS. Su poder de vender se origina en su filosofía y sus creencias. Su filosofía de ventas determina las actitudes que Usted toma y los hábitos que se forma. Sus creencias lo moverán hacia arriba para alcanzar a los que llegaron a la cima y se quedaron ahí.

5.4.3. LAS VENTAS EN EL MERCADO MODERNO.

Una de las palabras más repetidas en los años 90s es la ética. Ha adquirido mucha importancia a causa de su falta de popularidad. Procesador con ética, no solamente en la forma DEBIDA si no también la mas practica de vivir.

Los verdaderos profesionales de las ventas no se limitan a hablar de ética: LA PRACTICA. Cuando se procede con rectitud y ética, las recompensas Son seguras, es garantía de buenos resultados en la vida profesional.

El vendedor de hoy no puede ser el pregonero de feria. Hoy el profesional de ventas parece un administrador de empresas. Es un profesional conocedor de lo que necesita para tener éxito en el mundo moderno.

5.4.3.1. LA ESCUELA TERMINA PERO LA EDUCACION NO

El vendedor que rehuse a adaptarse a los cambios y sacar provecho de la tecnología de hoy se quedara en el punto de partida o tendrá una carrera limitada que nunca podrá ser tan productiva como podría ser.

Para ser una estrella de las ventas en el próximo milenio es NECESARIO comprender los cambios y la tecnología moderna. También es necesario que, en cierta forma, la vieja fuerza laboral es semejante a la nueva.

En el mundo de las ventas lo que siempre han valorado los Clientes es la CONFIANZA, que equivale también a contabilidad, puesto que refleja directamente la integridad del individuo. La principal razón por las cuales la gente no compra es por falta de CONFIANZA.

Otro punto importante en el mercado moderno es que la gente ahora distingue entre un vendedor que solo oye y uno que sabe escuchar. Cuando escuche a su cliente no lo haga solo con los oídos sino también con los ojos. De ser humanamente posible debe mirar de frente a su interlocutor y olvidarse de los formularios, los datos, las muestras y todo lo demás. Mire a su cliente a los ojos y tome nota de las claves no verbales que le permitan deducir cómo en su interlocutor interiormente. Escuche el modo de hablar, la velocidad, el tono y la intensidad de la voz. Lo más importante es no interrumpir y nunca termine una frase, pensamiento o oración del cliente cuando éste haga pausa.

5.4.3.2. HABLAR ES COMPARTIR, PERO ESCUCHAR ES INTERESANTE.

Cuando escuchamos con atención lo que el cliente quiere decir acerca de sus intereses, deseos, pasatiempos, problemas, inquietudes, éste adquiere una deuda con Usted. Tendrá la sensación que nos debe algo y por consiguiente se mostrará dispuesto a escuchar nuestras palabras, se mostrará dispuesto a que platiquemos con él sobre nuestros productos.

La orientación al cliente.- hoy quizá más que nunca, se le ha dado mayor importancia al cliente en virtud de que él EXIJA CADA MES MAS MEJORES PRODUCTOS Y SERVICIOS. Ahora todos estamos enterados y

convencidos de que El Gran Secreto Comercial es: EL CLIENTE RECOMPENSADO COMPRA, SE MULTIPLICA Y VUELVE.

El cliente desea ser tratado como amigo y que el proveedor del producto o servicio sea profesional de las ventas no solo simple vendedor. No quiere escuchar excusas del por que no se le facturo a tiempo, no se le entrego su producto o de porque llego en mal estado. El vendedor profesional sabe que sin ser su responsabilidad directa cumplir en todo esto tiene la obligación y siente el gusto de satisfacer todas las necesidades del cliente.

El cliente moderno sabe mucho de los productos que compra y de los servicios que requiere, sabe que tiene la sartén por el mango pues puede encontrar un sin número de proveedores para satisfacer sus necesidades. La calidad ya no es extra ahora el cliente sabe que es parte de la compra y que merece ser atendido de la mejor manera. **SERVICIO AL CLIENTE.**

En la actualidad todo el mundo habla de la importancia del **SERVICIO AL CLIENTE**. Los días de que la medida de la excelencia era "el servicio al cliente" han quedado atrás.

En el mercado competitivo de hoy, la única forma de seguir adelante es sobrepasando el servicio para garantizar la satisfacción del Cliente. La mejor forma de lograr esto es brindando un servicio excelente antes de que surjan los problemas. Hoy por hoy, los problemas son más que nunca una Nueva Oportunidad de Servir y de posiblemente vender más.

Los vendedores profesionales del nuevo milenio deben ser hombre que sienten respeto por su profesión, por su comunidad y por sí mismos.

5.5. LOS PASOS DE LA VENTA.

El vendedor experimentado tiende a olvidar las bases y entran períodos de bajas en sus ventas y no sabe como recuperarse. Al analizar la situación casi siempre cae en la cuenta de que ha olvidado como debe trabajar. Olvida lo que lo llevo a la cima. Algunos vendedores son excelentes cerradores de venta pero no tienen prospectos a quien ofrecer su producto o servicio. Otros por el contrario son muy buenos relacionándose con otras personas y obteniendo nombres pero a la hora de la entrevista fracasan por no haber expresado las preguntas correctas o simplemente por que no saben escuchar. Nosotros los humanos no caminamos sin adelantar primero una piedra y luego otra. Esto es **MOVIMIENTO** y los pasos de las ventas son **MOVIMIENTOS** que tienen la finalidad de lograr no solo una venta sino la **VENTA** y con esto queremos decir la **COMPLETA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE** a quien ofrecemos nuestros productos o servicios.

Nuestro objetivo es mantenerlo, cuidarlo y hacerlo crecer con nosotros.

Ahora echemos un vistazo rápido a los pasos de lo que Jack Hutting llama LA ESCALINATA DORADO HACIA EL EXITO.

1. PROSPECCION
2. PREACERCAMIENTO
3. ACERCAMIENTO
4. ENTREVISTA
5. CIERRE
6. LA VENTA TRAS LA VENTA

No existe un proceso de venta que no tenga que llevarse a cabo siguiendo estos pasos. Quizá en una empresa en particular alguien realice alguna parte de ellos y nosotros tenemos solo la responsabilidad de otra parte al final el conjunto de las personas de la organización, vendedores, ejecutivos de ventas, gerentes o no deben estar consientes de que son una parte importante de este proceso. Las personas que no salen a la calle directamente a vender el producto o servicio que la empresa ofrece también deben estar consiente del proceso que implica la venta y no decimos esto para darle mayor importancia a un vendedor, que de hecho la tiene sino para resaltar que toda la organización debe estar comprometida con este proceso.

5.5.1. PROSPECCION

La prospección no es tan solo el primer paso del proceso de ventas, da inicio a este círculo ya que brindará más oportunidades de negocios.

La prospección es la localización de los mejores prospectos, procedimiento que debemos seguir para encontrar a alguien dispuesto a comprar es la manera de poder mantener en el negocio de las ventas detectando nuevos negocios a quien ofrece nuestros productos o servicios.

En este paso hay que manejarlo de manera profesional y sistematizada a fin de no perder demasiado tiempo buscando gente o negocios a quien venderles y aprovechemos al máximo nuestra mayor inversión en el negocio de las ventas: EL TIEMPO.

De nada sirve dominar todas las otras fases del proceso de ventas tales como la habilidad de cerrar el trato, tener entrevistas muy interesantes y amenas, tener la habilidad especial de saber escuchar, etc. Si no tenemos un Cliente Potencial.

Como sabemos un dogma básico en las ventas reside en que antes de poder clasificar a una persona como Cliente Potencial o Prospecto Calificado, este deberá tener tres rasgos determinantes:

La NECESIDAD del producto o servicio que ofrecemos.

La CAPACIDAD de compra del mismo.

El DESEO del producto o servicio.

COMUNICACION – OBSERVACION – DEDICACION

Comunicación.- cada vez que uno habla con alguien que se parezca aunque sea remotamente a un cliente potencial o que conozca a alguien que quizá pueda serlo, uno debe arreglárselas para comunicarle en que se ocupa y el interés con él los aspectos maravillosos de lo que una cree.

Otro aspecto importante en la comunicación es obtener referencias del cliente para que estos nos recomienden más prospectos es mantenerlos informados sobre los resultados de nuestras gestiones.

Observación.- uno debe observar y escuchar todo lo que sucede alrededor. Un buen observador se da cuenta que hay cámaras de comercio donde le pueden dar listas de asociados por giros, lee los periódicos y se entera de nuevas empresas que pueden consumir lo que venden, etc.

Dedicación.- solo dedicando el tiempo suficiente a esta fase del proceso y sobre todo haciéndolo organizadamente puede sobresalir en el mundo de las ventas. En la prospección del vendedor profesional se apoya fuertemente en el conocimiento de las personas que haya comprado su producto.

Muchos vendedores profesionales usan sus registros tanto para planear como para recopilar datos: no únicamente registran lo que paso si no también apuntan sus planes para la siguiente entrevista. Esto permite al vendedor diseñar sus planes para la siguiente entrevista mientras continúan frescos.

5.5.2. EL ACERCAMIENTO Y LA ENTREVISTA

Una vez que se descubre un prospecto auténtico, una empresa con la necesidad de su producto y la capacidad de pagarlo, lo primero es dirigirse a ellos, hablarles y venderles.

Pero el vendedor profesional, debe planear el ataque antes de precipitarse a ciegas. El vendedor profesional se hace las siguientes preguntas:

¿Quién es el hombre más apropiado para vender a esa compañía?

¿Cuál es la mejor forma de acercarse a él?

¿Estoy mentalmente preparado para este contacto inicial?

¿Tengo toda la información que necesito acerca de la compañía?

¿Cuento con un plan organizado para esta primer visita de ventas?

Siempre es importante recordar que sin importar el producto que usted venda, el establecer el primer contacto con el funcionario de más alto nivel que se pueda representar una valiosa ventaja psicológica. Si entrevista primero a un supervisor y lo mandan con un subordinado ya lleva una bendición superior.

Es evidente que el objetivo principal del vendedor es sentarse cara a cara con el prospecto para efectuar una presentación es decir en el ACERCAMIENTO lo que se trata de vender no es un producto o servicio sino la OPORTUNIDAD de una entrevista.

El utilizar el contacto personal, el vendedor garantiza la entrevista pues como es obvio el prospecto ya lo ha recibido sin embargo este método puede ser muy desalentador cuando no encontramos a la persona que buscamos o cuando este ni tiene la oportunidad de recibirnos en ese momento.

El vendedor puede elegir escribir una carta para enviársela al prospecto solicitándole una cita. La ventaja aquí es psicológica pues le está diciendo al prospecto que como es una persona importante, esta muy ocupado y su tiempo para nosotros es muy valioso. Sin embargo también y como todo tiene una desventaja y esta es la facilidad con que dejan la carta a un lado o la tiran al cesto de la basura. Decirle que no a una carta es más fácil que decírselo a un vendedor.

El pedir una cita por teléfono es una de los menores métodos que se pueden utilizar ya que es muy halagador para el cliente por considerar su valioso tiempo pero también es más fácil decirle que no alguien por teléfono que en persona. Sin embargo el teléfono es la herramienta más usada en el mundo de las ventas. Los vendedores con éxito reconocen que usando el teléfono para obtener sus citas pierden menos tiempo. Ellos planean lo que tiene que decir y en la mayoría de los casos obtienen la cita.

El Terror al Teléfono.- a lo mejor para Usted que lee este material se le haga imposible que alguien pueda tener miedo a hablar por teléfono. Se sorprenderá de saber que más del 80% de los vendedores han admitido tener esa sensación al usar este tipo de acercamiento con sus prospectos. El vendedor profesional comprende la importancia del teléfono y lo utiliza de

manera adecuada y además esta seguro de lo que hace adecuadamente y de que así es más eficiente en su trabajo. Como nos dice Zig Ziglar en tono de broma en alguno de sus libros: *"Todavía no se ha registrado el primer caso de muerte por usar el teléfono para acordar una cita o efectuar una venta"*.

Una de las causas principales de este temor es no saber claramente para que se llame mientras Usted no tenga una idea precisa de esto le será muy difícil sonreír y empezar a marcar. ¡No haga caso omiso de este punto!
ESTABLEZCA LA RAZON DE SU LLAMADA...

Comience por preguntarse ¿qué diré? ¿Por quien preguntar?. Dicho sea de paso, si encuentra alguna resistencia o quizá si le contestan de manera grosera, recuerde que es más fácil manejar un rechazo por teléfono que cara a cara.

Después de todo piense que si los clientes pudieran apreciar lo buena gente que es Usted la escogería en su casa u oficina para mayor comodidad.

1. Analizar las Necesidades

Las ventas orientadas a satisfacer las necesidades y deseos del cliente comienzan con el análisis de estas necesidades y deseos. Aunque necesidades fueran sus clientes potenciales los que buscarán al vendedor para solicitar el producto o servicio, es muy probable que lo hayan hecho sin haber establecido debidamente lo que buscan.

El objetivo del análisis es obtener una radiografía del cliente potencial. Un profesional de las ventas cultiva las actitudes y el talento necesarios para ver al interior del cliente y descubrir sus necesidades. Dichas necesidades pueden estar de piel u ocultas, pero no cabe duda de que existen. Su deber y oportunidad como profesional de las ventas es sacar esas necesidades a la superficie, descubrirlas.

Durante su búsqueda de necesidades descubrirá también los "deseos". No cometa el error de descartar los deseos por considerarlos frívolos, puesto que los clientes potenciales actúan basándose tanto en lo que desearán como en lo que necesitan.

Su deber es descubrir esas necesidades y deseos que ya existen y luego prestar un verdadero servicio.

El vendedor que sobresale en la actualidad trabaja pensando en las necesidades y deseos de sus clientes potenciales. Los días de las ventas orientadas hacia el producto han quedado atrás para siempre. Así cualquiera que sea el producto o servicio que usted ofrece tendrá primero que satisfacer esas necesidades y deseos.

NUESTRAS OPORTUNIDADES DE VENDER AUMENTAN

**CUANDO PODEMOS DAR A LAS PERSONAS
UNA RAZÓN PARA COMPRAR
Y ADEMÁS UNA EXCUSA PARA HACERLO.**

Zig Ziglar.

Los vendedores profesionales saben que no están vendiendo un producto o servicio, están vendiendo personas. Dado que la gente prefiere ciertas cosas y le disgustan otras, tiene diferentes objeciones y ambiciones, diferentes necesidades y diferentes deseos, el mismo beneficio o el mismo enfoque no servirá para despertar el interés en todos los prospectos.

Un punto clave está en que las personas compran lo que desean cuando lo que desean vale más que el dinero que les cuesta.

Sondeando como debido es usted podrá descubrir las necesidades de su Cliente Potencial. El vendedor profesional no se puede guiar por las apariencias. El sondeo se comienza preguntando.

Es necesario mantener una actitud de curiosidad e interés sincero por las respuestas. Deje que afloje el niño que lleva dentro. Los estudios demuestran que un niño entre 2 y 12 años puede llegar a hacer hasta 80 preguntas en un día. En la secundaria este número reduce a 35 preguntas diarias. En el mundo de los negocios se hacen entre 10 y 15 preguntas al día. Es preciso que preguntemos como los niños.

Las preguntas deben formularse con el propósito de obtener información no de averiguar hechos. Aunque estos últimos son importantes, por sí solos no sirven para descubrir las necesidades y deseos de las personas.

Las preguntas son el arma más poderosa del arsenal de procedimientos y técnicas del vendedor. Además de que las preguntas nos sirven para descubrir las necesidades y deseos tiene otras ventajas. Las preguntas hacen que el prospecto participe activamente en el proceso de la venta. Las preguntas pueden ayudar al vendedor a recobrar su compostura ante una entrevista difícil.

Sin embargo muchos vendedores prefieren limitarse a hablar de ellos solamente. Parece que temen que las preguntas rompan la continuidad de su presentación memorizada.

Las preguntas reflejan sin lugar a dudas que el objetivo principal de la entrevista es descubrir las necesidades e intereses del Cliente potencial y a la vez conseguir información para que JUNTOS podamos encontrar de que manera los bienes o servicios ofrecidos contribuyen a satisfacer estas necesidades.

Hay tres tipos esenciales de preguntas que nos permiten descubrir las necesidades de los Clientes Potenciales.

La primera clase de preguntas son las llamadas ABIERTAS y son las que permiten a la persona responder lo que desee. Después de todo, el propósito no es arrinconar a las personas, sino permitirles moverse libremente en el campo que escojan. El objeto de las preguntas abiertas es sacar a flote los deseos, las necesidades, las ideas y las opciones del prospecto. Estas preguntas son una forma de mostrar interés sincero por los clientes sin imponerles nada.

Las preguntas abiertas son las que permiten identificar el quien, el que, el dónde, el cuándo, el cómo y el porque. También pueden empezar con frases como: "¿Que piensa de...? O ¿Que siente respecto a...?". Como por ejemplo de estas preguntas tenemos: ¿Cuál es el aspecto más interesante de su trabajo?, ¿Cuáles cree que serán los mayores desafíos para Usted y su empresa en los próximos meses?.

El segundo tipo de preguntas son llamadas CERRADAS. Este tipo de preguntas esta concebida para insistir en algún punto a fin de aclararlo conseguir más detalles acerca de él. Las preguntas cerradas comienzan con frases como: ¿Quisiera decirme algo más sobre...? Esto es fascinante. ¿Que quiere decir con...?.

A menudo se puede sencillamente repetir en tono de interrogación, lo que ha dicho el prospecto ó simplemente convertir una afirmación en una pregunta.

Ejemplos de estas preguntas pueden ser: ¿Cuánto tiempo enseñó antes de entrar al mundo de los negocios?.

El tercer grupo de preguntas es el de SI o NO. Estas preguntas exigen una respuesta directa. Sin embargo, se debe recurrir a ellas únicamente cuando ya se conocen las respuestas. El peligro de este tipo de preguntas es que si se usan demasiado pueden percibirse como una forma de complacencia.

Ejemplos de estas preguntas son: ¿Esta de acuerdo que así ahorraría usted espacio con sus inventarios?, ¿Este tipo de producto que pudiera beneficiar a su empresa? ¿Estamos de acuerdo que este tipo de producto es lo más novedoso que le han traído a ofrecer?.

Las preguntas de SI o No, nos permiten tatear el terreno y verificar el progreso alcanzado.

2. Tomar conciencia de las necesidades.

Esta etapa de los momentos diferentes. En primer lugar el vendedor debe haber identificado una o más de las necesidades específicas que pueda enunciar con facilidad. En segundo lugar el cliente potencial debe de comprender que tiene una necesidad y también los aspectos específicos de

ésta. La "luz" debe encender primeramente en la mente del vendedor y enseguida en la del cliente potencial.

Se empieza a tomar conciencia de las necesidades de la misma manera que se comienza a descubrir las necesidades: haciendo preguntas. Pero tomar conciencia es difícil por que, a fin de formular preguntas que le ayuden tanto a Usted como al Cliente Potencial a comprender las necesidades es necesario PENSAR. La razón por la cual esto es difícil es que nosotros, la "gente de ventas", a veces nos encontramos demasiado concentrados en son seguir la venta que dejamos de pensar... o pensamos solo en el resultado que deseamos, en perjuicio del proceso que debemos seguir alcanzado.

LOS CLIENTES POTENCIALES SUELEN REFERIRSE A LAS APARIENCIAS Y NO A LA RAIZ DEL PROBLEMA; LA RAIZ DEL PROBLEMA SE DESCUBRE SONDEANDO.

Es muy importante entender que a menos que el Cliente Potencial vea, entienda y crea que hay un problema, no habrá problema alguno.

Por lo tanto es importante que para que se encienda la luz del vendedor y del cliente potencial se debe sondear para encontrar zonas de equilibrio y hacer ver estas zonas al Cliente Potencial.

Para poder descubrir las zonas de desequilibrio es importante que Usted aprenda todo lo relacionado con:

- Su producto o su servicio.
- La industria.
- El precio.
- El uso de su producto o servicio.
- La competencia.

A la mayoría de la gente no le va a interesar cuanto sabe Usted hasta que se den cuenta de cuanto le interesan ellas a Usted.

Zig. Ziglar, en su libro Vender: una forma de vida, dedica todo un capítulo a un tema que a cualquier vendedor le resultaría interesante. Una entrevista de ventas agradable. Lo titula el Interrogatorio Conversado. En este capítulo de su libro, resalta la importancia que tiene la manera en como solicitamos a nuestros Clientes Potenciales y nos invita a practicar una fórmula que él llama P.O.M.O.

Creemos importante transcribir el significado de esta fórmula P.O.M. porque sirve para echar a andar un proceso de entrevista conversada que puede resultar agradable para usted y para el Cliente Potencial.

La Persona.

La P de la formula significa PERSONA. Es el factor determinante para Usted, como vendedor interesado en ganar la confianza y descubrir las necesidades y deseos, es obtener y dar información respecto a las personas que participan en el proceso de venta. Cuando usted visite al Cliente Potencial mire detenidamente a su entorno y busque pistas visuales tales como fotografías, trofeos, reconocimientos, la disposición de los elementos de la oficina, etc... que le permitan encontrar un "terreno común". Cualquier cosa que Usted diga que refleje un interés sincero por el Cliente Potencial será de vital importancia para ayudarlo.

Es valido que cuando usted esta preparado las preguntas relacionadas con su Cliente Potencial desee compartir información respecto a su persona. El peligro es excederse. Una regla que puede funcionar para limitarlo lo que Usted debe hablar sobre ustedes seria la de no sobre pasar el 25% del tiempo dedicado a esa parte hablando de Usted.

La clave de este punto es recordar las siguientes palabras: Brevedad, Calidez, Sinceridad y Amabilidad.

Como ya hemos visto las preguntas son más eficaces para persuadir que ninguna otra forma de mecanismo verbal. Por lo tanto es preciso formular una serie de preguntas con las cuales se sienta a gusto y que le permitan mostrar su interés sincero por su Cliente Potencial. Las preguntas que se pueden hacer relacionadas con las persona podrían ser las siguientes:

- Abiertas.-
 - ¿Cómo comenzó a trabajar en este negocio?
 - ¿Cuáles son algunos de sus pasatiempos?

- Cerradas.-
 - ¿Cuánto hace que juega boliche?
 - ¿Le gustaría hablarme de su familia?

- Si o No.-
 - ¿Le gusta vivir aquí?
 - ¿Disfruta lo que hace en su tiempo libre?

La Organización.

La O de la Formula significa ORGANIZACION. Cuando termine de hablar de la persona siga con la organización. Sondée con cautela y este preparado para hablar de su organización cuando encuentra algo en común o cuando pueda hacer un cumplido sincero al Cliente Potencial. Aplique la misma proporción que le referente a "persona", el 25% para su organización y el 75% para la organización del Cliente Potencial.

El tipo de preguntas que puede hacer esta parte pudiera ser como:

- Abiertas.-
¿Querría contarme algo sobre su empresa?
¿Qué planes tiene para el futuro de su empresa?
- Cerradas.-
¿Cómo esta funcionando su departamento de compras?
¿Qué tipo de organización de compras tiene su empresa?
- Si o No.-
¿Esta satisfecho con las utilidades de su empresa?

Las Metas.

La M de la Formula significa Metas. Esta parte del proceso corresponde a preguntas destinadas a recoger información sobre las metas personales y profesionales.

Ejemplos de estas preguntas pudieran ser:

- Abiertas.-
¿Cuáles son sus metas personales para este trimestre?
¿Cuáles fueron sus metas el año pasado?
- Cerradas.-
¿Cuál es su meta más importante para el próximo trimestre?
¿Qué método utiliza para alcanzar sus metas?
- Si o No.-
¿Alcanzo sus metas de ventas el año pasado?
¿Sus metas anteriores han estado de acuerdo con la realidad?

Los Obstáculos.

La O de la formula significa OBSTACULO. Parte de la base que todas las personas con las que nos relacionamos tienen problemas. La clave no esta en carácter de problemas sino en encontrar la solución a dichos problemas.

Algunos ejemplos que pueden servirnos para descubrir los obstáculos son:

- Abiertas.-
¿Cuáles son los escollos que debe superar para llegar a sus metas de ventas?
- Cerradas.-
¿Cuál es el obstáculo que debe superar actualmente para cumplir sus metas?

- Si o No.-

¿Cree que hay otros métodos para lograr superar los obstáculos?

3. Solucionar las Necesidades.

Esta etapa corresponde al momento de presentar los beneficios de nuestro producto o servicio y deja de hacer preguntas para ofrecer solución a las necesidades. Aquí es donde el vendedor se ve tentado a presentar su producto, sin embargo no debe apresurar esa presentación sin antes considerar lo siguiente:

¿Alguna vez a comprado una cama?, ¿Un vestido?, ¿Un seguro? O ¿Una copiadora?. Requerimos darnos cuenta que nunca hemos comprado algo así.

Lo que hemos comprado es la posibilidad de dormir cómodamente, la buena apariencia, protección para la familia y mejor comunicación y organización en la oficina.

Nadie compra productos!... compramos los productos del producto, o sea los beneficios o solución a determinadas necesidades. En otras palabras, *no* compramos el producto en sí mismo si no lo que el producto HACE POR NOSOTROS.

Por lo mismo nunca presentemos el producto, presentemos la necesidad. El vendedor profesional de éxito no malgasta su tiempo hablando de lo que es el producto o servicio. Habla de lo que este hace por el Cliente Potencial. Los triunfadores lo han demostrado!...

¿Coinciden estas dos listas?

Conviene reflexionar sobre las diferencias entre *Características*, *Función* y *Beneficio*.

Por definición una característica es una parte del producto o servicio, o lo que ES el producto o servicio. Un producto o servicio puede tener varias características. La pluma tiene un clip integrado: esa es una característica.

También por definición, una función es la actividad o la acción que determinada parte del producto o servicio que desempeño o que hace esa determinada parte. La función del clip de la pluma es sujetarlo al bolsillo.

Así mismo, un beneficio es la ventaja de usar la característica y la función, o lo que la característica y la función hacen por el cliente. El clip de la pluma ahorra dinero y contratiempos por que evita que la pluma se pierda.

Ahora describamos las características, funciones y beneficios de alguno de los productos o servicios que ofrecemos.

4. Satisfacer las Necesidades.

Es el paso más importante si tomamos en cuenta que nuestra función como vendedores es ayudar a la gente a comprar. Si realmente cree que su producto o servicio, si realmente desea que su cliente se beneficie con él, si realmente lo hacemos entonces no olvide: **NUNCA PRESENTAMOS EL PRODUCTO, PRESENTAMOS LA NECESIDAD.**

Este paso es lo que llamamos el cierre de la venta.

5.5.3. EL CIERRE

Entre los agentes de seguros es una muy comentada anécdota sobre Henry Ford que apareció en los periódicos de Detroit cuando este adquirió una fabulosa póliza de seguro de vida: El señor Ford tenía un buen amigo que se dedicaba a la venta de seguros. Este amigo al enterarse de que Ford había adquirido esa póliza de seguros se molestó mucho y le reprochó a Ford por el hecho de que no se la hubiera comprado a él. La respuesta del señor Ford ante este reclamo de su amigo fue: **NUNCA ME LO PEDISTE.**

LOS VENDEDORES TIMIDOS TIENEN HIJOS FLACOS.

El cuarto paso de este proceso de que hablamos es satisfacer las necesidades.

Un análisis apropiado nos permite comprender las necesidades y deseos del Cliente Potencial. El siguiente paso fue tomar conciencia de esa necesidad.

Una vez que ambas personas, tanto el Cliente Potencial como el vendedor han tomado conciencia, podemos pasar al cuarto paso. El cierre de la venta no debe de representar para el vendedor profesional un sufrimiento y mucho menos para el Cliente Potencial. Por el contrario, si Usted es la persona indicada, que vende un reducto indicado a un precio justo y con intenciones rectas, la situación es favorable para ambos. Y esta situación favorable representa que la venta es una experiencia positiva y agradable para ambos.

Debemos darnos cuenta que si todo trabajo preliminar ha sido ejecutado correctamente el cierre de la venta se le da de manera natural. El Cliente Potencial Usted es un vendedor y que requiere realizar una venta pero probablemente no comprará si Usted no le solicita que lo haga.

EL 100% DE LOS PEDIDOS QUE NO PROPONEMOS SON VENTAS PERDIDAS.

Zig Ziglar.

La solicitud del pedido solo puede originar dos acciones de parte del prospecto:

- El prospecto dice si y la venta se consuma.
- El prospecto dice no y abre un nuevo curso de acción para el vendedor y ahora este debe concentrarse en la verdadera razón por la que el prospecto dijo que no.

Se dice que un vendedor realmente empieza a vender cuando un cliente le dice que no. Un no es simplemente un reto que hay que enfrentar. Como una regla general, usted descubrirá que detrás de la negativa se encuentran tres razones fundamentales:

1. Los pasos básicos de la venta no se han recorrido en toda su extensión.
2. Es factible que la venta este bloqueada por centros de influencia.
3. El prospecto tiene que justificar su compra.

EL VENDEDOR DE EXITO FORMULA LA PREGUNTA PARA COMPRENDERSE E IDENTIFICAR LA OBJECION.

Zig Ziglar.

Un concepto que puede ser útil para el manejo de las objeciones verdaderas es lo que Zig Ziglar llama P.C.I.E.P.

Cuando escuche una objeción debe hacer una pausa y aplique este método.

- P Comience con una PREGUNTA.
- C Formule la pregunta con el objeto de COMPRENDER la objeción.
- I Cuando haya comprendido la objeción, trate de IDENTIFICARLA.
- E Para identificar la objeción, la verdadera objeción es necesario establecer una corriente de EMPATIA con el Cliente Potencial.

Si en lugar de simpatizar con el prospecto Usted establece una atmósfera de empatía tendrá el camino abierto para someter una PRUEBA para la objeción. Si esta seguro que es real, esterara en condiciones de dispar las preocupaciones del prospecto y tendrá la posibilidad de hacer la venta.

Para cuando el precio es el problema, Jack Hutting nos dice que la mayoría de los vendedores jerarquizan la cuestión del precio con la del cierre de la venta como la cuestión más difícil en las ventas. Para mejorar esta situación propone:

1. No se atemorice. Usted sabe que el producto que vende vale el precio que esta pidiendo por él o no lo estaría vendiendo. Manténgase firme. Respalde su confianza en el valor del precio y estará lidiando desde una posición de fuerza psicológica.
2. Obtenga todos los hechos. Pregúntese si realmente el prospecto puede comprar en otro lado por menos dinero o esta blofeando. Muchos precios se

recortan sin necesidad por no hacerse esta pregunta. Si realmente el precio de la competencia es más bajo, averigüe por que lo es.

3. Razones con su prospecto. No debata o discuta la cuestión precio. Normalmente los productos de menor calidad siempre se pueden vender a precios menores. Demuestre los valores que están implícitos en su producto.
4. Pregunte si esos valores no justifican el diferencial en precio.
5. Venda a su Compañía también. Enfatice la seguridad que le ofrece al Cliente Potencial trabajar en su compañía, los valores agregados que ofrece, el respaldo, su seriedad. Asegúrese que estos beneficios son entendidos por el Cliente Potencial y de que van incluidos en el precio.
6. Cite los peligros de comprar por precio. Cualquiera puede fabricar un producto y venderlo barato sacrificando calidad.
7. La baja calidad nunca es una ganga y su prospecto conoce este hecho en la vida de los negocios. Simplemente recuérdale que Usted esta pidiendo un precio más alto por una calidad superior.
8. Pese el valor de la reducción de precio. Si Usted recorta el precio hoy puede establecer un peligroso precedente. Los beneficios de sostener una línea de precios puede hacer aconsejable dejar pasar una venta particular. El objeto íntegro de la venta es obtener una ganancia justa.

5.5.3.1. LA VENTA TRAS LA VENTA

El vendedor profesional de hoy reconoce la conclusión de una venta como un punto de partida para logros mayores – la oportunidad de vender una y otras vez – y seguir vendiendo a más y más gente. El vendedor sabe que hasta que el Cliente tenga el producto o lo este utilizando a su entera satisfacción no es posible considerar la venta totalmente terminada.

La clave del servicio es mantener contacto con sus Clientes y en proporcionar el tipo de atención posterior a la venta que Usted le gustaría recibir si fuese el Cliente.

Aunque no siempre es posible estar presente cuando se entrega el producto a su Cliente es aconsejable que lo este y hay un número considerable de razones por las cuales la entrega personal pueden ayudar al vendedor a establecer repeticiones en sus ventas.

Recuerde que:

- Usted tiene la confianza del Cliente.

- Usted es el que efectúo la venta.
- Usted representa a la compañía ante el Cliente.
- Usted será él más beneficiado con estar presente en la entrega del producto.

Si llegará a haber reclamos de parte de su Cliente, no lo ignore. Estas reclamos no se evaporan en el aire. Únicamente puede crecer en tamaño y empeorarse. Escuche su queja y si esta justificada emprenda la batalla a nombre del Cliente. Si no lo esta sea franco y honesto con él. También tiene que ser justo con su Compañía. Cuando dude póngase en los zapatos del Cliente.

Cuando el producto que Usted vende se agota o se gasta o cuando vende a distribuidores y estos a su vez a clientes individuales el mantener el contacto es un excelente medio para garantizar ventas futuras.

LAS UNICAS COSAS QUE LA GENTE COMPRA SON: LO QUE HACE SENTIRSE BIEN Y LAS SOLUCIONES A LOS PROBLEMAS.

Michael LeBoeuf.

Es importante que considere algunas herramientas del servicio como parte de su trabajo como vendedor profesional:

- Servir por placer de servir
- No sustituya la conveniencia por el servicio.
- En cada queja hay una solicitud del servicio.
- Maneje sus momentos de verdad y se volverá irreversible.
- Preocúpese por sus Clientes e invite a su jefe a preocuparse por Usted.
- Los gerentes no son responsables del trabajo que realiza su gente, si no de la gente que lo lleva a cabo.
- El placer que se experimenta en los negocios se debe al servicio que ofrecemos al Cliente, no a lo que vendemos.
- La gente no identifica el servicio excelente sino se le indica donde esta.
- Reconozca el servicio que se le brinda y permita que le sirvan.

**DE DONDE YO VENGO,
EL SERVICIO SE CONSIDERA EL MAYOR OBSEQUIO.**

Valerie Andrew.

5.6. FUENTES DE VENDEDORES

Las buenas fuentes resultan difíciles de encontrar y se debe establecer una corriente de buena voluntad entre la empresa y la fuente, a fin de garantizar buenos reclutas en el futuro.

- **Personas Dentro de la Empresa.-**

Las personas reclutan vendedores de otros departamentos ya que hay mas posibilidad de encontrar buenos vendedores dentro de ella porque los gerentes de ventas conocen a la gente y están conscientes de su potencial de ventas.

- **Competidores.-**

Están capacitados y tienen experiencia en vender productos similares en mercados semejantes y debieran estar listos para vender casi en forma inmediata. Se debe pagar en estos casos una bonificación para atraerlos de sus trabajos actuales.

- **Empresas No Competidoras.-**

Pueden proporcionar una buena fuente de vendedores capacitados y experimentados, en especial si venden productos similares o al mismo mercado.

- **Instituciones Educativas.-**

Las grandes empresas tienen más éxito al reclutar de pequeñas instituciones educativas o de otras fuentes como las universidades, ya que los graduados se adaptan con mayor facilidad que el personal con experiencia.

- **Anuncios.-**

Se deben incluir los siguientes elementos para garantizar la eficacia del anuncio como nombre de la empresa, producto, territorio, habilidades necesarias para la contratación, plan de compensaciones, plan de gastos y prestaciones y la manera de contactar al empleado.

- **Agencias de Colocación.-**

Se encuentran entre las mejores y las peores fuentes, ya que las agencias deben seleccionarse con cuidado y se debe desarrollar una buena relación de trabajo.

Los vendedores con un desempeño sobresaliente deben ser aquellos que:

- Demuestran el compromiso de una empresa con la satisfacción del cliente.
- Mantienen una defensa doble, representando los intereses de sus empresas y los de sus clientes.
- Dan un valor agregado a la labor de ventas con su entusiasmo, habilidades interpersonales sensibles y sentido de profesionalismo.
- Tienen a interactuar el proceso de ventas, planeando y desarrollando activamente estrategias que maximicen su impacto en el tiempo del cliente y suministren relaciones internas de apoyo eficientes.
- Son muy consientes con el tiempo.

5.7. RESPONSABILIDADES DEL VENDEDOR

1. PARA CON LA EMPRESA

- a) Convencer diariamente a su empresa de su habilidad, entusiasmo, constancia y espíritu de colaboración.
- b) Respetar y maximizar la eficiencia de las políticas de ventas de la empresa.
- c) Proyectar una imagen favorable de la empresa.
- d) Proporcionar a la empresa información acerca de las quejas, sentimientos, necesidades, innovaciones, modalidades y opiniones(de las cuales se percate) de los clientes con quienes trata y de la competencia.
- e) Preparar los reportes de venta y demás documentos que la empresa exija en el desarrollo de su actividad.
- f) Cumplir eficientemente su labor:
 - Mantener o aumentar en su caso el volumen de ventas,
 - Promover de todas las formas y medios posibles el uso de los productos,
 - Lograr la introducción de nuevos productos en el mercado.

2. PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE SU TRABAJO.

- a) Estar dispuesto en todo momento a mejorar sus conocimientos y técnicas de ventas.
- b) Especializarse en su campo de acción a fin de lograr mejores resultados.
- c) Desarrollar y aprovechar al máximo sus habilidades experiencias y conocimientos en cada venta que realice.
- d) Procurar conocer perfectamente todo lo relacionado con el producto que vende para así saber las ventajas y desventajas del mismo con relación a los de la competencia o simplemente conocer sus cualidades para poder ofrecerlo con mayor facilidad, seguridad y tenacidad.
- e) Conocer perfectamente la zona en la que desenvuelve en lo que se refiere a clientes y a la competencia.
- f) Planear anticipadamente cada venta.

3. PARA CON LOS CLIENTES.

- a) Convencer a sus clientes de que no sólo piensa en incrementar sus ventas y así sus ingresos, si no que desea ayudarles a resolver sus problemas.
- b) Demostrar siempre un entusiasmo contagioso para lograr con éxito sus ventas.
- c) Atenderlos de la mejor forma y con el mayor respeto, sin mencionar cualidades que el producto no tenga o engañarlos con otros argumentos irreales y que además puedan perjudicarlos en un momento determinado.
- d) Proporcionarles productos, servicios y condiciones que satisfagan sus necesidades.
- e) Cumplir con las condiciones prometidas.

f) Mostrar interés en el cliente, siendo cordial, considerado, estudiar su punto de vista y expresarse en términos ventajosos para el cliente.

4. PARA CONSIGO MISMO.

a) Convencerse de su capacidad e interés en el trabajo, de la importancia del mismo y de la suerte de pertenecer a esa empresa.

b) Buscar un desarrollo personal tanto en su posición como en sus ingresos dentro de la organización, este punto obviamente debe coincidir con los objetivos que el vendedor en el ámbito personal persiga.

5.7.1. CARACTERÍSTICAS CRÍTICAS DE LOS CANDIDATOS:

1. Inteligencia: evidente en la expresión verbal, profundidad de la respuesta.
2. Capacidad de Decisión: cuando se le pide, hace elecciones definidas, le deja saber en que punto se encuentra sobre los aspectos, no es vacilante.
3. Energía y Entusiasmo: tiene ánimo, es positivo, espontáneo, ritmo rápido.
4. Orientación hacia Resultados: va al punto, hace hincapié en los logros; las respuestas son importantes para los objetivos de la entrevista.
5. Madurez: muestra aplomo, confianza en sí mismo y madurez en el vestir, comportamiento general y relajación.
6. Asertividad: se hace cargo de las cosas, es enérgico, convincente, persuasivo.
7. Sensibilidad: es sincero, amigable, tiene tacto y no es reservado.
8. Apertura: las respuestas no son estereotipadas.

Disposición Firme: habla sobre las personas y los eventos de forma analítica; no deja que las emociones oscurezcan las percepciones.

5.7.2. CARACTERÍSTICAS DE LOS VENDEDORES EXITOSOS

- NO ENGAÑAN AL CLIENTE
- IDENTIFICACION CON LA EMPRESA
- SOLIDARIDAD CON LOS COLEGAS
- CONOCIMIENTO ADECUADO DE LOS PRODUCTOS QUE MANEJAN
- JUEGO LIMPIO CON EL CLIENTE
- DISCRECION Y RESPETO DE LOS SECRETOS

- RESPETO A LA COMPETENCIA
- SERIEDAD CON LAS PROMESAS
- GANACIA MODERADA
- ASISTENCIA AL COMPRADOR
- ACTITUD DE SERVICIO

El personal de área comercial recibirá el estímulo necesario para realizar una labor organizada y con un claro sentido de autodirección, como también, la motivación suficiente para obtener resultados concretos medibles frente las ventas individuales y de la organización. Obteniendo las herramientas necesarias que den a su acción un sentido profesional de asesoría y servicio. Las ventas son una profesión difícil. Un vendedor hace todo lo posible para incrementar las altas porque hay demasiadas bajas. Ningún grupo de profesionales merece más nuestro aprecio.

Por su valor para una compañía, es esencial enfocarse en mejorar el desempeño del personal de ventas. El problema es usar malas técnicas de cierre o mostrar una mala actitud.

5.8. PRINCIPIOS DE LA VENTA PERSONAL

Examinaremos dos aspectos principales de las ventas personales:

El oficio del vendedor y la negociación

El arte y la habilidad de vender: el arte y la habilidad de vender de una persona pasiva tratan de convertir a un vendedor capaz de levantar pedidos mediante la constante búsqueda de pedidos.

La primer fórmula de acción consta de cuatro etapas para lograr una venta:

1. Analizar las necesidades.
2. Tomar conciencia de las necesidades.
3. Solucionar las necesidades.
4. Satisfacer las necesidades.

5.8.1. ANALIZAR LAS NECESIDADES

Las ventas orientadas a satisfacer los deseos y necesidades del prospecto comienzan con un análisis de esas necesidades y deseos. El objetivo de hacer un análisis de las necesidades, es obtener una radiografía del cliente potencial. Su deber (y su oportunidad para vender) como profesional de las ventas es sacar esas necesidades a la superficie, desempolvarlas.

Un vendedor íntegro que cree en el Seguro de Vida y desea ponerlo en tantas manos como sea posible es una fuerza arrolladora que aumentará su poder al emplear métodos de persuasión.

La gente compra lo que desea, aún por encima de lo que necesita y compran lo que desean cuando lo que desean vale más del dinero que cuesta.

Para descubrir las necesidades y deseos del prospecto la técnica es sondear a través de preguntas con curiosidad e interés genuino en las respuestas.

Las preguntas deben de formularse con el propósito de obtener información, no de averiguar hechos.

5.8.2. TOMAR CONCIENCIA DE LAS NECESIDADES

Para iniciar esta segunda etapa debemos de haber identificado una o más necesidades específicas que se puedan enunciar con claridad y nuestro cliente potencial debe comprender que tiene una necesidad con sus aspectos específicos que la hacen propia.

Para encontrar las necesidades se debe de escuchar con atención a lo que dice el prospecto guiando la plática de éste hasta averiguar lo que realmente le preocupa. No pierda tiempo con tópicos neutros, vaya directo al grano ya que las necesidades del prospecto son los motivos para que compre un Seguro de Vida.

5.8.3. SOLUCIONAR LAS NECESIDADES

La tercera etapa es presentar cómo el Seguro de Vida soluciona esas necesidades del cliente potencial.

La gente no compra productos, compra lo que el producto hace, sus beneficios o las soluciones a sus necesidades. Así presentaremos las necesidades y el Seguro de Vida como consecuencia y le hablaremos no de lo que es el Seguro de Vida sino de lo que hace por el prospecto.

A través del Seguro de Vida..., por medio del Seguro de Vida..., con el Seguro de Vida..., el Seguro de Vida da..., proporciona..., ofrece..., soluciona..., otorga..., provee..., aumenta..., disminuye..., etc.

El Propósito de los representantes de ventas es Vender, donde vender es un arte.

Toda vez que se establecieron los objetivos, estrategias, estructura, tamaño de la fuerza, compensación, la compañía debe reclutar, capacitar dirigir, motivar y evaluar a los vendedores. Estas decisiones deben guiarse por políticas y procedimientos.

5.9. CARACTERÍSTICAS DE LOS MAESTROS EN CIERRES.

1. Sabe como sacar encanto al Seguro de Vida y hace que lo soso sea deslumbrante.
2. Es sagaz y astuto. Presenta las características más positivas a la mejor luz del prospecto.
3. Quiere hacer siempre las cosas a su modo. Intenta nuevas formas de vender. Es producto de lo que ha aprendido en el pasado y aprende en el presente y el futuro.
4. Proporciona buen servicio a sus clientes y siempre está cerca de ellos.
5. Es ambicioso y tiene más motivación por lograr sus metas que un cliente objeciones.
6. Le fascina la gente, aprende de todo el mundo y siempre indaga qué es lo que los hace felices.
7. Es auto motivado, agresivo, positivo y un auténtico triunfador.
8. Es solitario en el trabajo. Es pensador profundo que puede consolarse solo. Prefiere que los números hablen por él sobre sus victorias.
9. Es cooperador. Siempre está dispuesto a ayudar cuando se lo piden ya que esto le satisface y le encanta.
10. Puede hacer que cualquier extraño simpatice con él en minutos.

El maestro cerrador está constituido por:

Entusiasmo	51%
Empatía y comprensión	25%
Maneras y encanto	10%
Diversión	7%
Conocimiento del producto	7%

5.9.1. "EL CIERRE"

"El arte de cerrar una venta, no es el arte de conseguir que la gente tome decisiones, es el arte de tomar decisiones con las que la gente esté de acuerdo"

Desde nuestros primeros días de vida tomamos conciencia de la fuerza que encierra el deseo; todavía vestíamos pañales cuando descubrimos que la persuasión daba buenos resultados; llorando, riendo o haciendo berrinches lográbamos que los demás hicieran lo que nosotros queríamos; éstas fueron nuestras primeras técnicas de venta, acompañadas siempre de una extraordinaria persistencia a prueba de todo obstáculo. Eramos capaces de llorar durante varias horas, de escuchar cientos de veces la palabra "NO" y a pesar de todo esto, nuestro ánimo no reconocía la posibilidad del fracaso; osábamos retar la resistencia de un adulto y salir triunfantes en 99 de cada 100 veces.

Está claro que el deseo determina el éxito o fracaso de toda empresa y el vendedor que no desee cerrar una venta, sencillamente no la cerrará. En nuestra profesión cerrar una venta es lo más significativo, ya que representa la obtención de nuestros ingresos, la seguridad de nuestra familia y la realización de nosotros mismos.

Es importante tomar en cuenta que, cuando una presentación no culmina en un cierre, el problema no radica únicamente en éste, sino en todo el proceso de venta, desde la selección del candidato, hasta la entrega del producto..

A continuación mencionamos los aspectos más importantes de todo este proceso:

□.- SELECCION ADECUADA

Para lograr una buena venta, es imprescindible hacer una correcta selección y cuidar de que nuestros candidatos cuenten con algunos de los siguientes requisitos:

- 1) Posibilidad económica.
- 2) Accesibilidad para ser entrevistados
- 3) Necesidad del programa, identificada o no.

Es importante informarse de la situación familiar, social y económica de nuestro prospecto. Esto se logra haciéndole preguntas. Una pregunta gana su atención, estimula su participación y exige una respuesta. Al responder participa de la entrevista y nos da su atención; además, mediante preguntas podrán tomar el control de la conversación y mientras más pronto lo tomemos, más seguros estaremos de tenerlo cuando llegue el momento del cierre.