

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA
Y ADMINISTRACION**



**UN MODELO DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA
APLICABLE EN LA ADMINISTRACION DE VENTAS**

FOR

ROBERTO MOYEDA MENDOZA

**COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL
GRADO DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION
DE EMPRESAS CON ESPECIALIDAD EN
MERCADOTECNIA**

JULIO 2002

TM

Z/164

.C8

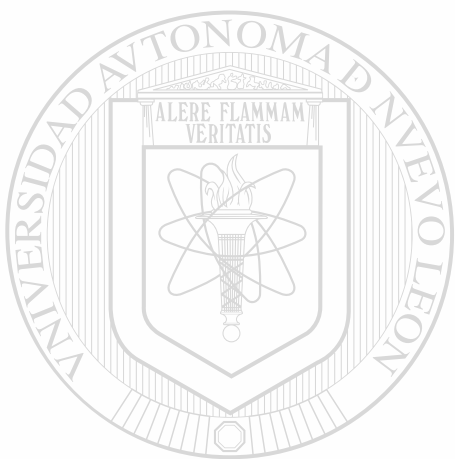
FCPYA

2002

.M6



1020147995



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA
Y ADMINISTRACION



UN MODELO DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA
APLICABLE EN LA ADMINISTRACION DE VENTAS

UANL
FOR

ROBERTO MOYEDA MENDOZA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL
GRADO DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION
DE EMPRESAS CON ESPECIALIDAD EN
MERCADOTECNIA

JULIO 2002

313898

TM

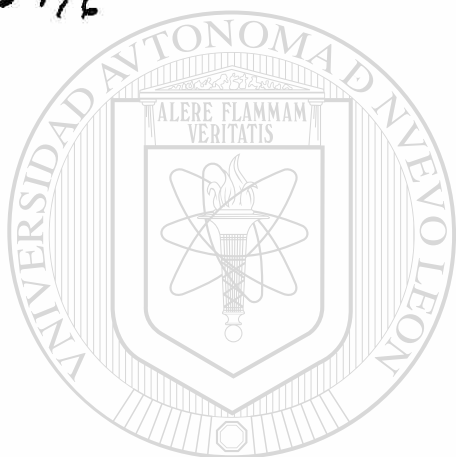
Z7164

.C8

FE y

200

.M6



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

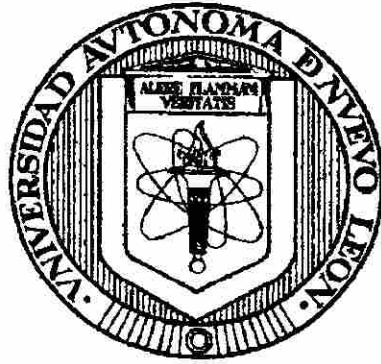
®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



FONDO
TESIS

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA
Y ADMINISTRACION



**UN MODELO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA APLICABLE EN LA
ADMINISTRACION DE VENTAS.**

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Por

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS
ROBERTO MOYEDA MENDOZA

®

**Como requisito parcial para obtener el Grado de
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
con Especialidad en MERCADOTECNIA.**

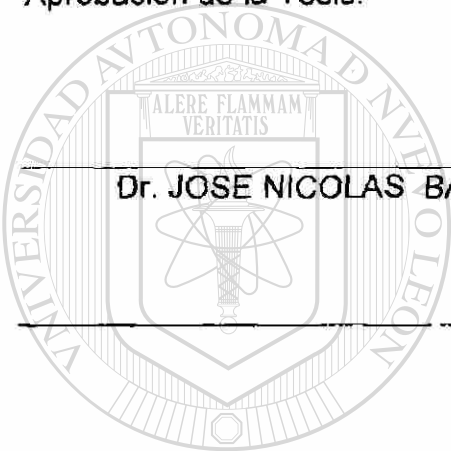
Julio 2002



**UN MODELO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA APLICABLE EN LA
ADMINISTRACIÓN DE VENTAS.**

FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA Y ADMINISTRACION U.A.N.L.

Aprobación de la Tesis:



Dr. JOSE NICOLAS BARRAGAN CODINA ASESOR DE TESIS.

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



DEDICATORIA

A mi familia:

Esposa: **María Antonia Méndez De Moyeda**
Hijas: **Adriana Cecilia y Carolina Oralia**



UANL

Por su afecto y apoyo.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

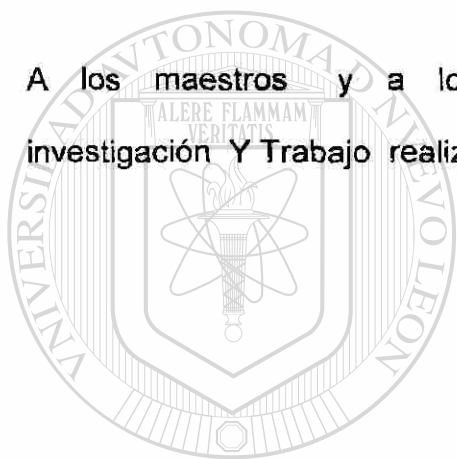


DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Autónoma de Nuevo León, por la oportunidad de superación que me brindó y que tanto nos ha dado a mi y mi familia

A los maestros y a los alumnos por su apoyo al desarrollo de esta investigación Y Trabajo realizado.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



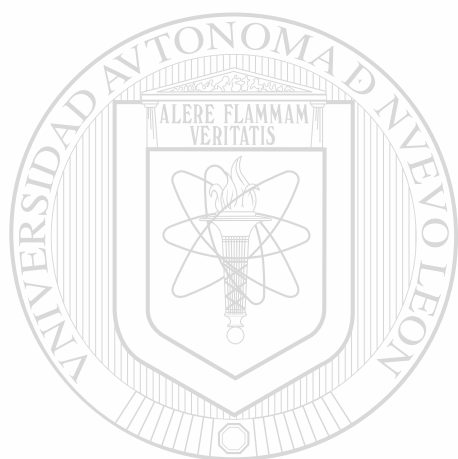
Tabla de contenido

Capítulo	Página
1.- INTRODUCCION Y OBJETIVOS	1
2.- JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACIÓN	3
3.- DEFINICION DEL PROBLEMA	4
4.- FORMULACION DE HIPOTESIS DEL PROYECTO	5
5.- MARCO TEORICO	
5.- Origen de la administración estratégica	6
5.1- Definición de la Administración	6
5.1.1. Definición de Estrategia	7
5.1.2. Niveles de la Planeación Estratégica	10
5.1.2.1. El Plan Estratégico en el Ambito funcional	12
5.1.3. Surgimiento de la Administración Estratégica	14
5.1.3.1. Enfoque de Estrategia Inicial	14
5.1.3.2. Enfoque de la Administración Estratégica	16
5.1.3.3. Reflexiones sobre Planeación	16
5.1.3.4. Proyectar el futuro en vez de padecerlo	16
5.1.3.5. Planeación de la Empresa	17
5.1.3.6. Definición de Administración Estratégica	18
5.1.4. Estrategias y Políticas	18
5.1.4.1. Principales tipos de Estrategias	19
5.1.4.2. Planeación y Dirección Estratégicas	20
5.1.4.3. La Necesidad de Aplicar la Administración	
Estratégica en la Pequeña y Mediana Empresa	21
5.1.4.4. Proceso de Planeación Estratégica	23
5.1.4.4.1. Misión	23
5.1.4.4.2. Características de la Misión	23
5.1.4.4.3. Visión	24
5.1.4.4.4. Características de la Visión	24
5.2. VENTAS	
5.2. INTRODUCCIÓN	26
5.2.1. - La Venta como Ciencia, Arte y Profesión	26

5.2.1.1 La Venta como Ciencia	26
5.2.1.2 La Venta como Arte	27
5.2.1.3 La Venta como Profesión	28
5.2.2. LA VENTA	30
5.2.2.1. Breve Historia	31
5.2.2.2. Las cosas cambian	32
5.2.2.3. Razones y motivos	33
5.2.2.4. Derivaciones del nuevo esquema	33
5.2.2.5. Nuevos Roles	34
5.2.2.6. Los Canales Electrónicos	35
5.2.2.7. Un Sector Movido	36
5.3. Administración De Ventas	36
5.3.1. Administración de la Fuerza de Ventas	36
5.3.1.1. Diseño de la fuerza de Ventas	38
5.3.1.2. Objetivos de la Fuerza de Ventas	39
5.3.1.3. Estrategia de la Fuerza de Ventas	40
5.3.1.4. Estructura de la Fuerza de Ventas	40
5.3.1.5. Tamaño de la Fuerza de Ventas	41
5.3.1.6. El Vendedor Tangible contra Intangible	41
5.3.2. Desempeño de la Fuerza de Ventas	42
5.3.2.1. Factores Internos	42
5.3.2.1.2. Motivación	42
5.3.2.1.3. Aptitud	42
5.3.2.1.4. Nivel de Habilidad	42
5.3.2.1.5. Satisfacción en el Trabajo	43
5.3.2.1.6. Factores Personales	43
5.3.2.2. Factores Externos	43
5.3.2.2.1. Circunstanciales	43
5.3.2.2.2. Organización	43
5.4. Tipos de Gerentes de Ventas	43
5.4.1. El Vendedor	46
5.4.2. El vendedor Profesional	47
5.4.3. Las Ventas en el Mercado Moderno	49
5.4.3.1. La Escuela Termina, pero la Educación no	50
5.4.3.2. Hablar es compartir, pero escuchar es interesante	50
5.5. Los Pasos de la Venta	51
5.5.1. Prospección	52
5.5.2. Acercamiento y Entrevista	53
5.5.5. Cierre	62
5.5.5.1. La Venta tras la Venta	64
5.6. Fuentes de Vendedores	65
5.7. Responsabilidades del vendedor	67
5.7.1. Características Críticas de los Vendedores	68
5.7.2. Características de los Vendedores Exitosos	68
5.8. Principios de la Venta Personal	69

5.8.1. Analizar las Necesidades	69
5.8.2. Tomar Conciencia de las Necesidades	70
5.8.3. Solucionar las Necesidades	70
5.9. Características de los Maestros en Cierres	71
5.9.1. El Cierre	72
5.9.1.1. Técnicas de Cierres de Ventas	74
5.9.1.1.1. Pídalo	76
5.9.1.1.2. El Cierre de la Solicitud	76
5.9.1.1.3. Esto o Aquello	76
5.9.1.1.4. Llave de Judo	77
5.9.1.1.5. Contar una Historia	77
5.9.1.1.6. El Cierre de la Venta	78
5.9.1.1.7. El Proceso de Eliminación	78
5.9.1.1.8. Lo Pensare Detenidamente	79
5.9.1.1.9. Silencio	79
5.9.1.1.10. Cierre por contraste	80
5.9.2. Fuentes de Energía Para Cerrar Mas Ventas	82
5.9.2.1. Reglas Para Cerrar Mas Ventas	82
5.9.2.2 Otras Consideraciones Para Cerrar Ventas	85
5.9.3. Tipos de Vendedores	85
5.9.3.1 Negociación	88
5.9.3.2 Cuando Negociar	90
5.9.4 Servicio en las Ventas	90
5.9.4.1 Que es un Cliente	90
5.9.4.2 Cliente, Un Rey o un Patán?	91
5.9.4.3 La Importancia de la Calidad en el Servicio.	93
5.9.4.4 La Calidad del Servicio es Total o Inexistente	94
<hr/>	
5.10 CAPACITACION.	96
5.10.1. Principios de Aprendizaje	96
5.10.1.1. Participación	97
5.10.1.2. Repetición	97
5.10.1.3. Relevancia.	97
5.10.1.4. Transferencia.	97
5.10.1.5. Retroalimentación	97
5.10.2. Consideraciones sobre la Capacitación	97
5.10.3. Importancia de la Capacitación de la Fuerza de Ventas	98
5.10.4. Capacitación en Ventas	98
5.10.5. Objetivos de Capacitación y Desarrollo	99
5.10.6. Tipos de Capacitación	100
5.10.6.1 Capacitación para el Trabajo	100
5.10.6.2 Capacitación en el Trabajo	101
5.10.6.3 Desarrollo	101
5.10.7 Como Beneficia la Capacitación a los Empleados	101
5.10.8. Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización	102
5.10.9. Técnicas de Capacitación.	103

5.10.9.1 Capacitación en el Puesto	103
5.10.9.2 Rotación de Puestos	103
5.10.9.3 Método de Instrucción y Substituto	103
5.10.10 Técnicas Aplicadas en el Sitio de Trabajo	105
5.10.10.1 Conferencias	105
5.10.10.2 Videos y películas	106
5.10.10.3 Simulación	107
5.10.10.4 Actuación	107
5.10.10.5 Estudio de Casos	107
5.10.10.6 Lecturas	108
5.10.10.7 Capacitación en laboratorio de sensibilización	108
5.10.10.8 Rotación de puestos.	109
5.10.10.9 Relación Experto – Aprendiz	109
5.11 Compensación de la Fuerza de Ventas	111
5.11.1 Compensación	111
5.11.2 La Importancia de los Planes de Compensación Financiera	111
5.11.3 Desarrollo del Plan de Compensaciones	112
5.11.4 Ventajas y Desventajas de los Diferentes Métodos de Compensación	112
5.11.4.1. Reconocimiento de la Importancia de los Gastos de Venta	114
5.11.4.2. Diseño del Plan de Gastos	114
5.11.4.3 Control de Gastos Mediante el Reembolso	116
5.12 MOTIVACIÓN	116
5.12.1 ¿Qué Es?	116
5.12.2 Proceso de la Motivación	117
5.12.3 ¿Qué Motiva a la gente a trabajar?	119
5.12.4 Creando Atmósfera correcta	119
5.12.5 ¿El Dinero Motiva?	122
5.12.6 El Dinero no Motiva Hoy a la Mayor Parte De Los Empleados	123
5.12.7 Trabajo en Equipo y Creatividad	124
5.12.8 Todo Cambia	127
5.12.9 Motivación de la Fuerza de Ventas	128
5.12.9.1 Teorías de la Motivación	128
5.12.9.1.1 Teoría de las Necesidades de Maslow	128
5.12.9.1.2 Teoría del Motivador – Higiene	128
5.12.9.1.3 Teoría de las Expectativas	129
5.12.9.1.4 Teoría del Logro	129
5.12.9.1.5 Teoría de la Desigualdad	129
5.12.9.1.6 Teoría Motivación de los Atributos	129
5.12.9.2 Nuevas Teorías sobre la motivación	
5.12.9.2.1 Motivación y Productividad	130



5.12.9.2.2 Motivación y Reconocimiento	131
5.12.9.3. Herramientas Motivacionales	131
5.12.9.3.1 Concurso de ventas	131
5.12.9.3.2 Reuniones de ventas	131
5.12.9.3.3 Oportunidades de ascenso	132
5.12.9.3.4. Programas de Incentivos	132
5.12.9.4 Tipos de Motivación	133
5.12.9.4.1.-Motivación y Frustración	134
5.12.9.4.1.1 Frustración	134
5.12.9.4.1.1.1.-Reacciones a la Frustración	134
5.12.9.4.1.1.1.1. Conducta constructiva	134
5.12.9.4.1.1.1.2 Conducta defensiva	134
5.12.9.4.1.1.1.2.1.-Mecanismo de ajuste	135
5.12.9.4.1.1.1.2.1.1.-Racionalización	135
5.12.9.4.1.1.1.2.1.2.-Sublimación	135
5.12.9.4.1.1.1.2.2.-Mecanismos de Evasión:	135
5.12.9.4.1.1.1.2.2.1.-Aislamiento	135
5.12.9.4.1.1.1.2.2.2.-Fantasías	135
5.12.9.4.1.1.1.2.2.3.-Supercompensación	136
5.12.9.4.1.1.1.2.2.4.-Negación	136
5.12.9.4.1.1.1.2.2.5.-Proyección	136
5.12.9.4.1.1.1.2.2.6.-Desplazamiento	136
5.12.9.4.1.1.1.2.2.7.-Regresión	136
5.12.9.4.1.1.1.2.2.8.-Represión	136
5.12.9.4.1.1.1.2.3.-Otras reacciones	136
5.12.9.4.1.1.1.2.3.1. Agresión	136
5.12.9.4.1.1.1.2.3.2. Depresión	137

5.13 Errores de ventas 138

5.13.1 Pensar como vendedor	138
5.13.2 No dar seguimiento	138
5.13.3 Buscar solo prospectos "Clientes"	139
5.13.4 Rehusarse a cultivar prospectos	139
5.13.5 Olvidarse de hacer crecer a los clientes	139
5.13.6 Desperdiciar el Tiempo Prospectando	140
5.13.7 Actuar como si fuera un privilegio para el cliente tratar con ellos	140
5.13.8 No tomarse el tiempo para pensar a largo plazo	140
5.13.9 Evitar tener espíritu de empresa	141
5.13.10 Evitar ser honesto con el cliente	141

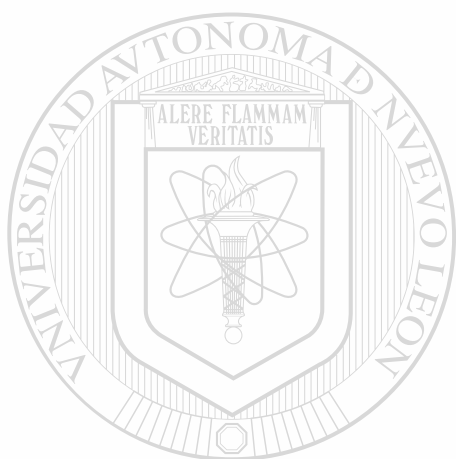
6.-Trabajo de campo

6.1 Resultados Encontrados	142
----------------------------	-----

7.-Propuesta:

7.1.-Motívese	144
7.2.-Planee	145

7.4.-Sirva (servicio en las ventas)	146
8.-Conclusiones	147
9.-Bibliografía	149
10.-Apendices	150



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

Cuando planteé el trabajo pensé en un tema no muy común, pero la realidad es que hay mucho material sobre las ventas y lo que he encontrado es que si uno se lo propone, encuentra de eso y hasta más.

La capacitación en las ventas abarca desde la contratación del vendedor hasta la manera de vender, conocimiento del producto, conocimiento de la empresa, conocimiento del vendedor, así como sus habilidades y capacidades.

Para realizar el presente trabajo me propuse desarrollar un tema que sirviera de inspiración y de interés para toda la gente que entra al campo de las ventas tal vez como una manera de salir adelante, otros que ven el campo de las ventas como una oportunidad mientras encuentran otra actividad, y los más aventurados que ven las ventas como la manera de realización y logro de todas sus metas.

En base a la información con la que se cuenta y la experiencia de algunos años en esta área, se propone este trabajo como algo a seguir no como receta de cocina, pero sí como una base o soporte para encontrar el camino que le lleve a entender mejor a las personas, tanto administradores como vendedores y que se logre el propósito de la organización que todos buscamos, es decir, la rentabilidad y los buenos ingresos para los vendedores que es al final la palanca que mueve al mundo.

La metodología con la que se inició esta investigación es tipo de investigación exploratoria, posteriormente es necesario cambiar a otro tipo de investigación, la investigación descriptiva para tratar de encontrar la fórmula y describir que la capacitación es fundamental en el trabajo diario de todo vendedor, porque se ha visto que todo vendedor que se olvida de leer, tarde o temprano tiene problemas con las ventas, se vuelve obsoleto, lento y no puede desarrollar correctamente su trabajo u orientar.

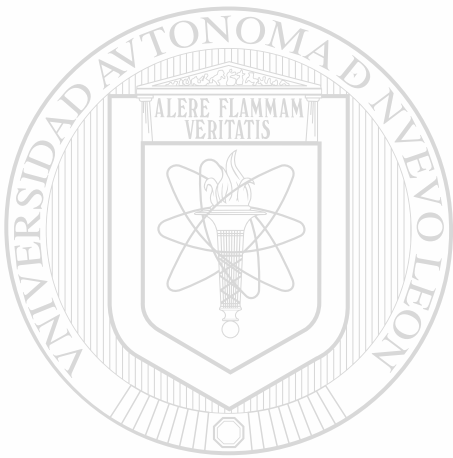
La técnica a utilizar es por la observación y apoyándose con aplicación de encuestas y entrevistas con personal dedicado tanto como funcionario o administrador de una área de ventas para comprobar las hipótesis planteadas al principio de este trabajo.

Las encuestas se llevarán a cabo en empresas de la localidad, dedicadas a la industria y en instituciones de servicios financieros. Tomaré como base 21 encuestas para el área de Monterrey, deseo dar a conocer que se piensa en el estado de Nuevo León, ya que aquí es donde están asentadas casi todas las oficinas principales y corporativos de las industrias.

El cuestionario desarrollado fué de pregunta cerrada en forma estructurada, siguiendo la línea de investigación, tomando como base dos variables:

La capacitación - éxito

La actitud - éxito para vender



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Me interesa el área de ventas por los retos y problemas que presenta. Una situación frecuente en este departamento, por ejemplo, (en la mayor parte de las empresas) es que existe una alta rotación de vendedores, la posible causa puede ser la falta de ingresos, otros casos puede deberse a que no les gusta el producto ó por que no lo apoyaron a la hora de contratarlo, pues las empresas aun y cuando tengan los mejores equipos de cómputo no alcanzan a tener toda la información para evaluar a su personal, para conocer sus necesidades y capacidades.

Puede existir una similitud entre un vendedor y un soldado, si los comparamos en el caso del ejercito en tiempos de guerra, le dan el fusil y lo mandan al campo de batalla, así he visto al vendedor, regularmente lo contratan, una breve explicación del producto o servicio, (a veces le entregan portafolio con la papelería) y lo mandan a la guerra, es decir sin preparación alguna lo envían a la calle a vender, con los resultados que todos esperamos pero, ¿Qué piensa el vendedor? “ Estoy en una gran empresa”, o “estoy en un negocio que no les interesan las personas, que solo ven los ingresos que uno pueda aportar y hacer crecer al gerente”.

Considero que es conveniente revisar el proceso de la administración y dirección de la fuerza de ventas, porque son la parte medular de los negocios, ya que son ellos los que mueven al mundo. Si no hay ventas, no hay ingresos, si no hay ingresos, no hay recursos,... ¿Porqué si se considera esencial el trabajo que desempeña el vendedor, no se le reconoce como parte de la empresa tal como debería?.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Un problema que he visto en las diferentes empresas en las cuales he colaborado desde diversas perspectivas laborales, como empleado, funcionario, ejecutivo inclusive como vendedor, ha sido que al vendedor cuando es productivo, y rentable para la empresa, regularmente se le premia, se le abren todas las puertas, "se le toma en cuenta", se le facilitan muchas situaciones; pero cuando inicia su actividad, que empieza de cero he visto que no recibe el mismo trato, al contrario, tienen menos oportunidades, y regularmente la capacitación consiste en darle a conocer a grandes rasgos quién es la empresa, cual producto va a ofrecer su meta de ventas y lo echan a la calle a "torearse" con los clientes, a aprender por su cuenta, si resulta buen vendedor se le empieza a considerar, si resulta mal vendedor no se le toma en cuenta, nadie se interesa por su situación y para mí, aquí empieza el problema. Es decir, ¿porqué nadie se preocupa por la persona que se acaba de contratar?, ¿Porqué tenemos que esperar hasta ver resultados para ver si invertimos en él o no?, ¿Porqué no darle todas las herramientas que necesite para desarrollar su trabajo?

¿ Qué tipo de selección se está llevando a cabo?

¿ Qué tipo de capacitación o inducción es conveniente?

¿ La remuneración será la justa?

¿ Cuánto se conoce el producto, para ver los efectos secundarios que tendrá el empaque, la presentación, la calidad y el precio serán razonables?

¿ El vendedor conoce todas las ventajas y desventajas del producto o servicio que ofrecerá a su cliente?

Hay muchas preguntas que se deben responder, para llegar a conclusiones del fracaso o éxito del vendedor.

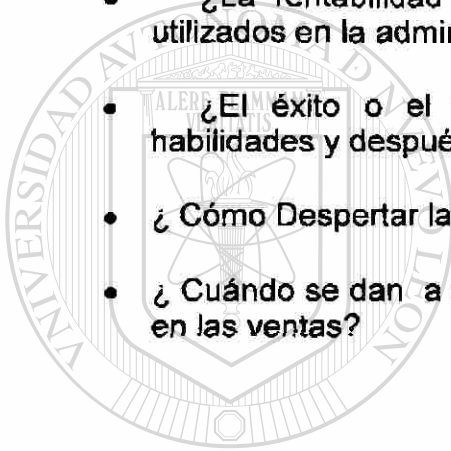
¿ Porqué es flojo?, ¿ El producto es difícil de vender?,

¿ Por no haber recibido la capacitación, adiestramiento y la inducción adecuada o necesaria?

Existen muchas mas preguntas con respecto a ésta área tan fascinante que es la del vendedor, pero en lo que respecta a este trabajo de investigación, será buscar modelos que puedan ser aplicados a la fuerza de ventas que permita a las empresas tener vendedores productivos, que lógicamente están ligados con la calidad y la eficiencia y que encontramos en los vendedores exitosos.

4. FORMULACION DE HIPOTESIS DEL PROYECTO DE INVESTIGACION

- ¿Puede la capacitación y el adiestramiento e inclusive una buena inducción, mejorar la eficiencia y eficacia de los vendedores?
- ¿Será más costeable para las empresas invertir poco al principio en un vendedor y mucho después para habilitarlo en las ventas?
- ¿Es más recomendable una alta rotación de la fuerza de ventas?
- ¿La rentabilidad entre vendedor-empresa dependerá de los modelos utilizados en la administración y dirección de las ventas?
- ¿El éxito o el fracaso de los vendedores radica en sus propias habilidades y después en el conocimiento de lo que vende?
- ¿Cómo Despertar la Actitud Triunfadora en el Vendedor?
- ¿Cuándo se dan a conocer los productos y los beneficios se tiene éxito en las ventas?



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

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

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

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 aux Affaires), la ENC (Ecole Nationale du Commerce), 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 específicas de cada consumidor, de tal manera que el cliente esté convencido de que el artículo 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 empirica, 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 específicas 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 peldaño. 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 vendedores 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 vendedor 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 vendedores, 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 vendedores, 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 un 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.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

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. ADMINISTRACIÓN 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 artículo 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

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

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 está en los mercados. La empresa debe considerar el papel, único en su tipo, que la venta de persona a persona puede juzgar 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 cuales cliente 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.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

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 líquido 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.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

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 armenas, 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 decirselo 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 deseará 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 esta en que las personas compren 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 si 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 tantear 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. Sondee 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 OBJECCION.

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.

Quando 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. Enfatique 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 integro 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 efectuó la venta.
- Usted representa a la compañía ante el Cliente.
- Usted será el más beneficiado con estar presente en la entrega del producto.

Si llegará a haber reclamaciones de parte de su Cliente, no lo ignore. Estas reclamaciones 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 animo, es positivo, espontaneo, 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 si 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.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

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 desea 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.

Otra importante ventaja de hacer preguntas es aprender de las respuestas. Dejemos al candidato hablar sin dejar que tome el control de la conversación; sus palabras nos permitirán juzgar su estado de ánimo así como la aceptación o rechazo de nuestros conceptos.

Antes de iniciar una presentación, podemos descubrir las necesidades del prospecto, haciéndole algunas de las siguientes preguntas.

- Estado Civil.
- Número de hijos y edades.
- Ingresos mensuales.
- Seguro de Vida.
- Actividades del Cónyuge.
- Deudas.

La gente tiene diversas razones para comprar un Seguro de Vida, por ejemplo:

El deseo de dejar un capital para la educación de sus hijos.

Contar con un programa de ahorro.

Acumular un capital para su vejez.

La diversificación de sus Inversiones.

Dejar un patrimonio para su familia.

□□□- PRESENTACION

Las presentaciones se deberán realizar en función de las necesidades que presente nuestro prospecto, por ejemplo:

A) Situación económica: Si nuestros candidatos tienen capacidad económica para adquirir una póliza de \$ 2'000,000.00 debemos realizar nuestra presentación en un ejemplo con dicha suma asegurada, para que el candidato sienta que el programa cubrirá adecuadamente sus necesidades,

B) Necesidad de protección: Hay prospectos que tienen deudas contraídas en: Préstamos hipotecarios, negocios, créditos bancarios, etc., por lo que requieren de un Seguro de Vida de alta protección a bajo costo. Para ellos lo más conveniente son los seguros temporales.

C) Motivo de compra.- Encontraremos candidatos que tienen grandes necesidades del Seguro de Vida, debido a que únicamente de ellos dependen su esposa e hijos. Si llegara a faltar, la esposa tendría que trabajar y los hijos tendrían problemas para su educación..

No obstante esta clara necesidad del seguro, el motivo principal de compra para muchos candidatos podría ser el capital que recibirán para su retiro.

Por esto es tan importante tomar en cuenta las necesidades de nuestros candidatos, junto con sus deseos, para descubrir el motivo principal de compra.

5.9.1.1. TÉCNICAS DE CIERRES DE VENTAS.

El cierre debe de ser oportuno.

Naturalmente no podemos cerrar una venta, si el candidato no está listo para ello y usted se preguntará, ¿Cuándo sé que mi prospecto está listo? El se lo dirá a través de las "señales de compra" y si no es así, usted procederá a medir el grado de interés del candidato, mediante preguntas.

Las señales de compra son cualquier cosa que el prospecto haga o diga que le indique que desea comprar o que desea saber más sobre nuestra propuesta o los trámites para adquirir el programa, algunas son a través de preguntas pero otras son físicas como frotarse la barbilla, juntar y separar las manos, frotarse las manos, tomar una hoja o folleto, recargarse y cruzar los brazos, quedarse pensativo, retraerse como teniendo un diálogo interno.

Su labor es crear el ambiente adecuado para cerrar la venta y la brevedad puede ser la clave de su éxito.

La señal de compra que sé externa en forma de pregunta o comentario pueden ser por ejemplo:

- ¿Qué ventajas tengo si lo pago anual?
- ¿Cuántos beneficios pueden tomar?
- ¿Pero ahorita no traigo dinero?
- ¿Puedo hacer retiros antes de los 20 años?
- ¿Para este programa se requiere examen médico?
- ¿Si se lo pago todo junto, me hacen algún descuento?
- ¿Qué sucede si no puedo pagar las primas?

Durante la entrevista trate de determinar en todo momento cuál es el punto débil de su prospecto. Averigüe si está en busca de un ahorro, de una buena inversión, si le gusta que lo alaben, si teme que después le salga más caro, etc.

Insista en aquello que usted cree que hará que su prospecto actúe, confíe en su buen criterio y su percepción. Esté siempre alerta para detectar cualquier señal de compra. Aprenda a interpretar el comportamiento de su prospecto al igual que sus reacciones y expresiones.

Sea tolerante y paciente con el comprador de hoy si desea que sea su cliente mañana. Muchos vendedores fracasan porque hablan demasiado.

Para cerrar una venta es importante que tenga suficientes deseos de cerrar su venta. El 50% de la motivación de un vendedor desaparece cuando su cónyuge trabaja.

Algunas veces el comprador no está preparado para comprar, pero si lo hará por lo que habrá que darle un seguimiento. Debe de ser persistente así se logrará ahorrar de un 30% a un 50% de ventas adicionales.

El primer deber de un vendedor es vender, cerrar la venta, buscar la forma de cerrar la venta es su trabajo. Sus argumentos de venta son como las municiones para un cazador, así que no las desperdicie.

La principal labor es despertar el deseo de compra en el prospecto para hacer que entre en acción. La gran mayoría de lo que se compra en este mundo es por una razón emocional más que lógica. Usted debe de sentir una verdadera emoción acerca de vender seguros, especialmente sobre los seguros de vida. No deje que un chorro de agua fría apague su emoción por el temor al fracaso en el momento de cerrar la transacción.

El 50% de todas las ventas se cierran después de la presentación, casi de mutuo acuerdo entre el prospecto y el vendedor.

El vendedor profesional emplea por lo menos cinco o seis técnicas diferentes de cierre de venta a fin de lograr su objetivo, por lo que usted deberá de al menos manejar no menos de ocho diferentes técnicas de cierre de venta para que pueda estar dispuesto a escoger en las diferentes situaciones en que se verá.

Los defectos que disgustan a los prospectos:

- I. Hablar demasiado.
- II. Interrumpir.
- III. Vestir de mal gusto.
- IV. No saber escuchar.
- V. Faltas de educación como eructar, picarse la nariz, hablar con la boca llena, etc.
- VI. Descuido en su arreglo personal.
- VII. Distraerse, no prestar atención cuando le hablan.
- VIII. Falta de organización.
- IX. Falta de higiene personal.
- X. Falta de sinceridad.

A través de la práctica usted aprenderá a detectar de inmediato las señales de compra, y desarrollará el valor y la habilidad para que, después de esta señal y de considerar que su cliente está listo para la pregunta del cierre final, aplique una de las siguientes técnicas de cierre de ventas.

1. PÍDALO
2. EL CIERRE DE LA SOLICITUD
3. ESTO O AQUELLO
4. LLAVE DE JUDO

5. CONTAR UNA HISTORIA
6. EL CIERRE DE LA VENTA
7. EL PROCESO DE ELIMINACION
8. LO PENSARE DETENIDAMENTE
9. SILENCIO
10. CIERRE POR CONTRASTE

5.9.1.1.1. PIDALO

Ni a nuestra esposa podemos llevar al cine, sin antes pedírselo, y nada obtendremos si no lo pedimos; pero ni a nuestra esposa, ni a nadie, podemos pedirle algo sin antes darles una razón para concedérselo.

"Pídalo" es una técnica básica que sólo deberá utilizarse si hemos logrado motivar al prospecto y está a punto de comprar. Consiste en hacer una pregunta directa sobre la aceptación de compra. Muchos candidatos están esperando que les indiquemos como pueden obtener el programa, por ejemplo:

- ¿Considera que éste sea el programa adecuado para usted?
- ¿Lo toma?
- ¿Puedo continuar con los trámites?
- ¿Le interesa?
- ¿Se queda con el plan?

5.9.1.1.2. EL CIERRE DE LA SOLICITUD

Muchos clientes tienen el temor de comprar y si les hacemos una pregunta fuerte como, "¿Me comprará el seguro?", Posiblemente dudarán. Para ellos es mejor hacer una pregunta de cierre sutil, utilizando la información que se requiere para llenar la solicitud, por ejemplo:

- ¿Cómo aparece su nombre en el acta de nacimiento?
- ¿A quiénes desearía usted anotar como beneficiarios?
- ¿Me proporciona su domicilio particular por favor?
- ¿Cuál es el nombre de su compañía?

Si el cliente le contesta la primer pregunta, está confirmando que comprará, comprometiéndose a medida que vaya contestando y al final, solo le dirá usted, *¿quiere confirmarme esto Sr. Arizpe?*

5.9.1.1.3. ESTO O AQUELLO

Este es el cierre de las alternativas positivas y consisten en dar al cliente, las opciones de compra en forma de pregunta, para que escoja una de ellas, y al

contestar nuestra pregunta, automáticamente estará aceptando la propuesta, por ejemplo:

- ¿Me dará efectivo o prefiere cheque?
- ¿Desea la póliza de \$ 3'000,000.00, o prefiere la de \$ 4'000,000.00?
- ¿Le mando al médico a su oficina, o prefiere a su domicilio?
- ¿Le incluyo la doble indemnización o prefiere sencillo?
- ¿Sus aportaciones serán anuales o semestrales?
- ¿Sus valores en efectivo, se los invertimos en el banco o prefiere manejarlos usted?

Al cliente le es más fácil elegir con este tipo de alternativas que si le preguntamos "¿ Quiere comprar, o no?", Además este cierre nos permite que el candidato sutilmente acepte la compra, decidiendo sobre aspectos secundarios.

5.9.1.1.4. LLAVE DE JUDO

Esta técnica consiste en aprovechar la misma fuerza de la objeción del prospecto para rebatirla, por ejemplo

Prospecto: Con esta inflación tengo que comprar seguros cada año.

Vendedor: ¿Le interesaría un plan que le actualice cada año la suma asegurada?

Prospecto: Solo dispongo de \$ 1 0,000. 00 mensuales.

Vendedor: ¿Le interesaría si le programamos sus aportaciones en forma mensual y de acuerdo a su presupuesto?

~~Prospecto: No me gustaría tener un compromiso de pago durante 20 años.~~

~~Vendedor: ¿Le interesaría si sólo fueran 5 años?~~

Prospecto: En este tipo de contratos si me atraso en el pago de primas ¿pierdo el seguro y mi dinero?

Vendedor: Si le garantizo por escrito que en cualquier momento usted puede rehabilitar su póliza y que nunca perdería su dinero ¿lo toma?

5.9.1.1.5. CONTAR UNA HISTORIA

En esta técnica se requiere de mucha habilidad del vendedor para contar una historia, en la que el prospecto se involucra e inconscientemente se vea en el caso del personaje de la historia que narramos, por ejemplo:

Sr. Pérez, hace algún tiempo platicaba con uno de mis candidatos, el ING. Méndez, quien me decía: "Tengo diez años trabajando y en este tiempo he iniciado varias cuentas de ahorro bancario. Cuando ya tengo cierto capital, lo utilizo en cualquier cosa que necesite y por esto en la actualidad no cuento con un ahorro importante que me permita seguir viviendo bien sin trabajar. Con el

programa que usted me presenta puedo ahorrar el 5 % de mis ingresos y olvidarme de ello hasta reunir el capital que requiero para mi retiro".

5.9.1.1.6 EL CIERRE DE LA VENTA PERDIDA

Cuando ya hemos agotado todos nuestros argumentos de ventas y el prospecto se encuentra molesto y a punto de pedirnos que nos retiremos, es el momento de aplicar el cierre de la venta perdida. Consiste en pedir al prospecto que se sincere con nosotros y nos diga cuales fueron los errores que cometimos; porque no nos gustaría repetirlos con futuros candidatos. Por ejemplo:

Prospecto: Señor Roca, definitivamente no me interesa su programa y por lo tanto le agradecería mucho se retire y me deje seguir trabajando.

Vendedor: Señor Velázquez, comprendo su enojo y créame no lo voy a molestar mas, pero antes, le ruego se sincere conmigo, y me diga que es lo que no le agradó de mi compañía, mi programa o mi persona. Me ayudaría bastante, ya que así me daría la oportunidad de no cometer los mismos errores con otra persona.

Prospecto: Bien, me ha molestado mucho que por falta de servicio de ustedes, le hayan cancelado la póliza a algunos compañeros de la oficina, perdiendo protección y dinero.

Si logramos que el prospecto nos diga la verdadera razón por la que no desea comprar, habremos descubierto la objeción real y de esta forma tratarla adecuadamente para llegar al cierre.

5.9.1.1.7. EL PROCESO DE ELIMINACION

Este es el cierre que se aplica al prospecto que no quiere decir lo que le molesta, y consiste en acostumbrarlo a decir no, de tal forma que cada respuesta del prospecto, en la realidad quiera decir si, por ejemplo:

Vendedor: Señor Solís ¿Tiene usted alguna duda respecto a la seriedad de mi compañía?

Prospecto: No

Vendedor: Señor Solís ¿Tiene duda sobre el programa de capitalización?

Prospecto: No

Vendedor: ¿Hay alguna duda respecto al período de espera para el pago de primas o la cláusula de préstamo automático?

Prospecto: No

Vendedor: ¿Tiene usted alguna duda respecto a la forma en que se autofinanciará su póliza?

Prospecto: No

Vendedor: ¿Tiene usted alguna duda respecto a la carencia de restricciones del programa?

Prospecto: No'

Al final el cliente tiene que admitir que el programa se adapta a sus necesidades o tendrá que decir porque no.

5.9.1.1.8. LO PENSARE DETENIDAMENTE

Cuando el candidato pone alguna objeción de esta naturaleza, inmediatamente trataremos de suavizarla haciendo un comentario conciliador, por ejemplo.

Estoy de acuerdo en que piense algo tan importante como su patrimonio familiar y enseguida le decimos: "Y que le parece si ahora que tiene todos los hechos en la mente, analizamos las ventajas y desventajas del programa para que pueda decidir mejor". Y de esta forma pasamos al cierre por contraste o a cualquier otra técnica con el fin de descubrir, si hay algo que no convenza aún al prospecto.

Cuando el prospecto dice: "Lo pensaré detenidamente", es porque siente desconfianza o algún punto del plan no ha quedado claro, para él, y mientras no aclaremos sus dudas o temores, no habrá posibilidades de cierre.

5.9.1.1.9. SILENCIO

El manejo del silencio en el arte de vender es factor determinante para el "cerrador" Profesional. Al principio no será fácil aplicarlo. Pero con práctica y empeño se podrá convertir en un experto vendedor, aplicando el silencio en el momento oportuno.

Cuando hagamos una pregunta de cierre, debemos quedarnos callados y contener el deseo de agregar más argumentos, no buscar papeles, jugar con la pluma o prender un cigarrillo, sino estar atentos y en espera de la respuesta de nuestro candidato. Es seguro que si nosotros no hablamos, él lo hará, ya sea para aceptar la propuesta o para poner una objeción y esto es bueno, porque al permitir hablar al candidato conoceremos lo que está pensando, lo que aún no le convence del programa, permitiéndonos tomar la dirección en función de sus objeciones y recuerde: no hay mayor presión que la del SILENCIO.

5.9.1.1.10. CIERRE POR CONTRASTE

Ningún vendedor debe intentar forzar una venta a un prospecto, sino por el contrario, ayudarlo a comprar mostrándole sinceramente cuales son los puntos favorables y los desfavorables del programa.

Con esta actitud ganará la admiración, la simpatía y más que nada, la confianza y el respeto del prospecto.

Sólo el vendedor que conoce ampliamente el programa, está preparado para analizar las ventajas y desventajas del mismo. Los prospectos por desconocerlo, no están en posibilidad de realizar esta apreciación.

De todos los actuales vendedores, sólo en 2% son vendedores natos y el 98% del resto nos hemos formado a partir de prueba y error, aprendiendo de las experiencias tanto propias como ajenas.

Usted puede triunfar en ventas por inspiración o por desesperación. Ha de aprender a auto motivarse para poder motivar a sus prospectos.

Si no cierra una venta usted pierde, pero pierde más si siente compasión de sí mismo. No se lamente, dedíquese a crear. No se preocupe, ocúpese.

Si no cierra con un prospecto a la primer vista, no se dé por vencido y aprenda la lección. El fracaso sólo existe si no tiene nada que aprender de esa experiencia. El desaliento es sólo una forma de auto conmiseración.

Los siete ingredientes que usted necesita como vendedor son:

1. Un gran deseo de cerrar ventas, de ser un vendedor de éxito.
2. Conocimiento del producto.
3. Imaginación.
4. Buenas relaciones humanas, las 24 horas del día.
5. Un sistema de prospección continuo.
6. Sentido del humor.
7. Sentir pasión en su trabajo.

Buscar excusas de porque no se ha vendido es como aceptarle al prospecto cuando dice: "Visíteme después de vacaciones", "le compraré el mes que entra", "llámeme la semana que entra". Si usted acepta estas formas de posponer la venta, ha permitido que el prospecto crea y usted también que comprará la próxima vez. Usted pierde la venta cuando permite que su prospecto deje para mañana lo que puede hacer hoy.

Olvídese de fabricar disculpas. Ni las mejores excusas le darán un centavo de comisiones. Cuando un prospecto inventa una excusa usted sabe que es de personalidad débil y por lo tanto no podrá tomar una decisión, así que

usted deberá de decidir por él, ayúdelo o de lo contrario nunca protegerá a su familia.

Los dos problemas más frecuentes en todos los vendedores son:

La prospección y las agallas para cerrar las ventas. Un proverbio chino dice: "El hombre se alimenta solo cuando tiene hambre".

Usted tenderá a ocuparse de la prospección cuando ya no tenga prospectos y se ocupará de sus cierres de ventas cuando perciba que está desperdiciando a muy buenos prospectos.

Los super vendedores que han logrado ser unos maestros en el cierre de ventas, lo son porque han aprendido a aprender más rápido que los demás. Generalmente son solitarios. Siempre están estudiando, compran libros, asisten a cursos. Su mente siempre se enfoca hacia el futuro. Se obligan siempre a mejorar.

El dinero no lo es todo pero es de gran ayuda. Su motivación es el dinero, les gusta el dinero y no se avergüenzan de admitirlo.

Saben que la dedicación total es lo que hace al campeón, sienten que viven para triunfar. Están dispuestos a trabajar desde temprano hasta tarde. Son personas más diurnas que nocturnas, no son parranderos ni trasnochadores, son mas bien de dormir temprano, comer bien y trabajar siempre un plan con paso firme hacia una meta conocida, siempre luchando por conseguir un objetivo.

Preguntas difíciles que todo vendedor debe hacerse al menos una vez al año.

- ¿Estoy satisfecho con mis ingresos?
- ¿Visto adecuadamente?
- ¿Dedico un tiempo diario a la lectura de superación personal?
- ¿Pertenezco al grupo de los mejores?
- ¿Hago lo que se necesita para tener éxito?
- ¿Estoy siempre en busca de las mejores oportunidades?
- ¿Deseo ser dueño de mi propio negocio?

El super vendedor reconoce que es mejor vender desde el primer momento y después dar todas las explicaciones que le soliciten. Es necesario reconocer que hay momentos para hablar y momentos para callar.

Su peor error puede consistir en convertirse en una enciclopedia ambulante, que lo único que logra es abrumar, confundir y aburrir a sus prospectos.

La ley de Pareto se aplica a usted; el 80% de sus ventas provienen del 20% de sus clientes, así que reconozca a ese 20% que VALE ORO y estúdielos, consiga más y sobre todo reténgalos.

Fuentes de energía para cerrar más ventas.

1. Repase sus metas personales escritas.
2. Mantenga sus índices de efectividad actualizados.
3. Practique. La practica hace al maestro.
4. Disfrute al enfrentar los retos diarios.
5. Aumente su confianza en sí mismo.
6. Repase mentalmente sus mejores actuaciones, sus mejores ventas.
7. Mantenga el control sobre sus emociones.
8. Concéntrese en su prospecto durante toda la entrevista.
9. Sea optimista antes, durante y después de cada entrevista.
10. Nunca pierda el ánimo.

Reglas para cerrar más ventas.

1. Decídase a cerrar la venta con cada prospecto.
2. Revise dos veces su presentación personal.
3. Empiece a cerrar la venta desde que dice ¡hola!
4. Concéntrese en el cierre de la venta.
5. Hable una vez y escuche dos.
6. Domine al menos ocho formas de cerrar una venta.
7. Prepárese para animarse en las peores circunstancias.
8. Guarde silencio después de hacer una pregunta de cierre.
9. Dosifique los beneficios, guarde siempre un as bajo la manga.
10. Reafirme la personalidad de su prospecto con la compra.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Si su deseo de cerrar más ventas es sincero deberá de estudiar a las personas y determinar la mejor forma de venderle a cada prospecto.

Las descripciones que aparecen a continuación le serán de gran utilidad.

El positivo. Se le vende por medio de preguntas y halagos.
Le gusta comprar lo mejor.

El tímido. Háblele lentamente y muy poco. No lo confunda.
El detallista. Es necesario que primero lo escuche y véndale con sus propias palabras.

El presumido. Deje que se ponga por encima de usted, pierda la discusión y déjelo que solo compra.

El amigable. No se deje apartar del tema, compra después de una broma en un instante de seriedad.

El postergador. No sabe tomar decisiones, usted las toma por él, exíjale, ordénele pero sutilmente.

El silencioso. Sígame el juego, no hable, tome nota y solicite que el mismo llene parte de la solicitud.

El sabelotodo. Deje que sienta que está a cargo de la situación. Ríndase ante él, pero véndale.

El pensador. No lo contradiga, pregúntele, tome nota y deje que el mismo se venda.

El tacaño. Felicítelo por ser ahorrativo, insista en los ahorros y véndale lo inusual y lo casi secreto.

El preguntón. Dígame que esta es la compra más importante de su vida.

Quando el precio es alto el prospecto manifiesta : "Sus precios son demasiado altos, están por encima de su competencia". Es necesario especificar que el servicio cuesta y lo que nos interesa es más asegurados satisfechos que clientes en cartera.

Quando tiene miedo de comprar el prospecto dice: "Voy a comparar con otros planes y después yo le llamo". Ante este argumento usted debe de continuar llenando la solicitud indicándole que le dará 30 días para que compare y si consigue algo que le dé más por su dinero o que con los mismos beneficios le cuesta menos, el presente contrato quedará cancelado, sin valor ni obligación alguna.

Quando tiene que consultarlo con el contador, abogado, esposa, etc., comprará si usted utiliza la técnica "supongamos que". Supongamos que su esposa está de acuerdo y aprueba mi propuesta, ¿estará usted de acuerdo también?. Fórcelo a tomar una decisión, no caiga en el juego del otro no quiere pero yo sí. Solicite hablar usted mismo con la otra persona y dígame que la primer persona ya ha decidido comprar pero que solicita su punto de vista.

Quando un prospecto parece que si va a comprar y no se decide a actuar. Ofrézcale una garantía. Al recibir la póliza usted dispondrá de 30 días para analizar la oferta y si decide cancelar por cualquier motivo se le regresará su dinero sin pregunta alguna (es cierto). ¿No le parece justo?

Quando dice que lo va a pensar y lo deja para después. Agradézcale el que se ocupe de analizar y considerar la propuesta. Sígame el juego y concrete de una vez la cita para la semana que entra, determine la hora y el lugar.

Después añada que la decisión es solo de "sí" o "no". Aprovechando que ya estamos aquí y me haría un gran favor al ahorrarme una vuelta más, podemos tramitar su póliza sin compromiso alguno. Así, si usted decide comprar le ganamos una semana al tiempo y si no decide comprar no se compromete a nada (es cierto). Llenar la forma (no la solicitud) nos lleva sólo unos minutos para que hacer una nueva cita.

Si aún con lo anterior se resiste, dígame mirándolo a los ojos. Veo que usted se resiste a tomar una decisión, puedo preguntar ¿por qué? Fórcelo a que le diga lo que no ha quedado claro o el motivo de su desconfianza. Usted no puede ganar sino hasta que sabe contra que está luchando.

Cuando el prospecto le dice que ya tiene un agente, usted debe de felicitarlo por tal motivo y por el mismo motivo su opinión le será a usted de gran provecho. Así los dos salen ganando, usted contará con la opinión de un experto y él, su prospecto, tendrá una segunda opinión, una segunda propuesta. Es más, dígame, "póngame a prueba", supongamos que usted no tiene agente alguno y déjeme hacer mi trabajo y luego compara con lo que ya tiene, déme a mí la oportunidad de aprender y dése usted mismo la oportunidad de ratificar a su agente.

Cuando el prospecto argumente que no tiene presupuesto. Compare de lo que realmente se está hablando, de menos de \$6 diarios (\$2,000 anuales). Usted está ahí para resolver problemas, ayúdelo a pensar en que puede ahorrarse \$6 diarios y compare este sacrificio contra el beneficio que recibirá su familia.

Déle la oportunidad de que le pague ahora la mitad con cheque a nombre de la compañía y la otra mitad al recibir el producto, y aún así puede darle la otra parte con tarjeta para que prolongue el pago un mes más.

No olvide de especificar que de falta de presupuesto es de lo que se está hablando. Si ahora aun con su sueldo están ajustados, imagine la vida de su esposa y la de sus hijos sin usted y sin su aportación mensual cuanto tiempo pasará antes de que vendan, la casa, el auto, etc.

Cuando su intuición le indique que ha hablado con la persona que puede tomar la decisión, ha presentado el plan adecuadamente, el prospecto tiene capacidad de pago, y sobre todo que si necesita del producto, es el momento de aplicar la técnica de "La venta perdida". No vacile en preguntar directamente a su prospecto, ¿usted y yo sabemos que su familia saldrá beneficiada y necesita este producto?, Más sin embargo no ha decidido comprar, ¿en qué fallé?, ¿Qué hice mal?, Mi profesión son las ventas, por favor dígame ¿qué fue lo que hice mal?

ALGUNAS ACTIVIDADES A CONSIDERAR

- *Cuidar su presentación personal.
- *Mantener una actitud de respeto y autenticidad con los miembros del grupo
- *Evitar actitudes de superioridad
- *Orientar y convencer **NUNCA IMPONER**
- *Dirigir la mirada a todos los miembros del grupo, evitando concentrarse en uno solo, o en cierta región del grupo.
- *Evitar los extremos en el uso de ademanes y gestos.
- *Usar un tono de voz que todos puedan oír claramente.

Los clientes se pierden por las siguientes razones:

- ◆ 1% se muere
 - ◆ 3% se cambian de dirección
 - ◆ 10% se van con la competencia
 - ◆ 18% por mala calidad
- 68% por indiferencia y mala atención tanto en forma personal como telefónica

A propósito, no por casualidad.

Como Asesor Profesional usted venderá a propósito y no por casualidad.
Para aprender a hacer esto necesitamos que tenga la mente abierta y esté dispuesto a cambiar.

Actualmente en todo México labora en esta actividad alrededor de 20,000 Agentes de Seguros de los cuales aproximadamente 16,000 sin saberlo son "ofrecedores de seguros" y los otros 4,000 realmente somos vendedores y de estos una minoría es profesionista y nos desempeñamos como ASESORES.

5.9.3. TIPOS DE VENDEDOR.

El toma pedidos. Sabe lo suficiente del Seguro de Vida y conoce todo lo relacionado a Seguros y aparentemente parece estar bien preparado para vender; pero hay algo que no anda bien ya que no vende.

El vendedor. Posee algún empuje, algún impulso y cierta determinación. Está consciente de que podría ser mejor pero no da ese extra y siempre está a medio camino. Le faltan las agallas extra para ser el mejor. Se conforma con que se le califique como buen vendedor.

El experto en cierres. Vende, encanta y se aferra al cliente en cada transacción. Piensa que es tan bueno que no necesita estudiar más; usa las mismas técnicas de siempre y nunca cambia. No es un supervendedor, no es un verdadero líder, simplemente es bueno.

El maestro en cierres. Es el mejor y todo el mundo lo sabe. Escucha, aprende, entiende y usa muchísimo encanto para resolver un problema simple y directamente. Emplea la lógica y es letal.

Son dos las cosas que lo mantienen adelante y aparte de los demás vendedores: la autoconfianza y la espectacularidad.

Modifica su proceder y su tratamiento para adaptarse al ambiente en que se encuentra en cualquier ocasión. No omite ningún paso; entiende a los clientes y hace que estos se sientan apreciados.

Se le encuentra siempre vendiendo, convenciendo, impulsando, dirigiendo y siempre ganando, porque está vendiendo no sólo el Seguro de Vida, sino a sí mismo.

Se quiere a sí mismo y lo que está haciendo. Le agrada la gente y quiere agradar a la gente, tiene personalidad, es simpático y, en muchos aspectos encantadores.

Puede coordinar sus propias actividades y es un automotivador independiente.

No le gusta la mediocridad. Todo en él es agresivo, encantador y positivo.

Cualquier persona puede convertirse en maestro en cierres, siempre y cuando lo desee, aprenda y practique lo suficiente.

Existen diferentes tipos de expertos en cierres, cada uno con su propio estilo y forma de hacer las cosas, pero todos tienen algo en común; venden.

Alguno de los estilos que a continuación se describen será parecido al suyo, no trate de copiar ninguno, desarróllese a sí mismo en su propia personalidad.

Lea, aprenda y practique y su estilo personal de experto maestro en cierres aflorará en forma natural.

El conejo. Habla rápido, es entusiasmado y siempre se muestra feliz. Contagia a sus clientes de entusiasmo y felicidad. Sabe que es lo que él hace para ser bien aceptado y lo utiliza con plena ventaja.

Siempre se le encuentra a la vanguardia y en ascenso en la misma dirección, con un montón de ventas en su maletín.

El tortuga. Tiene la actitud de buen compañero: lento y firmemente asentado. Honesto, íntegro, bondadoso. Actúa con el cliente como si fuera un antiguo amigo.

Es mesurado en su paso y deliberado en su acción.

El positivo. Busca siempre lo bueno en la gente.

Piensa que cualquier problema que se le presente no constituye en sí un problema en absoluto. Irradia buenos pensamientos y actitudes, puede hacer que todo mundo se sienta mejor.

El negativo. Aparenta estar dormido, es más pensador que hablador y posee la manera clásica de poco interés en todo.

Aunque dedica mucha atención a sus clientes, presenta el plan con la alternativa de "tómalo o déjalo" que hace que el cliente sienta que el producto es tan bueno que no necesita de mucha persuasión para que se venda.

Permite al cliente hacer sus propias conclusiones.

El jacarandoso. Siempre tiene a la mano alguna broma y un aire de felicidad y fortuna.

Se muestra divertido con los clientes haciendo que se relajen y bajen la guardia.

Todos sus clientes lo estiman y no sabe como ni cuando les vende.

El prestidigitador. Siempre tiene al cliente fuera de balance comentando algo interesante y sorprendente de tal forma que el cliente siempre está preguntándose qué es lo que en realidad busca el vendedor.

Entretiene con sus juegos de palabras y burlas y fascina con su personalidad.

Crea un aire de magia y felicidad que hace que las ventas le lleguen en todo momento.

El deslumbrante. Aparenta encargarse de las transacciones especiales y secretas que nadie más conoce.

Siempre está pugnando por exceder a todos los demás vendedores y esto es lo que hace que sus clientes le compren. Siempre se encuentra en movimiento, demostrando, diciendo, confundiendo.

Es un maestro de la palabra y del vocabulario del doble sentido. Es bueno, intelectual y conoce bien su negocio.

El psicológico. Es un pensador y solucionador de problemas que utiliza la lógica como instrumento de ventas.

Sabe bien como hacer juegos mentales con las objeciones del cliente y sabe como predominar sobre cualquier idea del cliente.

Analiza primero la situación y luego hace su movida. Es versátil, listo y serio.

El jugador. Muestra al cliente todo lo que él ha hecho en su vida y cómo ha llegado al tope. Habla constantemente sobre sus lujos y propiedades.

Es maestro de la intimidación y utiliza todo lo que está a su alcance.

El cliente le compra porque hace que se sientan igual a él cuando le compran.

El colegial. Utiliza la honradez, la sinceridad y la ingenuidad para vender y efectúa un trabajo soberbio.

Da la impresión de que no pretendía venderle a nadie.

Posee buenas maneras, es cortés y tiene todos los elementos para hacer que el cliente se sienta cómodo y tranquilo.

5.9.3.1. "LA NEGOCIACIÓN"

Saber negociar hoy en día es importante por lo que es conveniente tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

1. Conozca las necesidades del otro. Se necesitan dos para bailar el tango, y también para negociar. Llegue a un acuerdo. Las partes deben sentir que satisfacen sus intereses, aunque sacrifiquen algunos. Su contraparte en la negociación también tiene motivaciones e intereses. Haga preguntas de respuesta abierta para reunir información y entender la postura y deseos del otro.
2. Sea un escucha enfático. Hay cientos de cursos que enseñan a hablar en público, pero pocos enseñan a escuchar, instrumento poderoso en la negociación. Hacerlo atentamente permite comprender las motivaciones de los otros. Una de las mejores maneras de persuadir a los otros es escuchándolos.
3. Ataque el problema, no a la gente. Concentre esfuerzos en encontrar soluciones a los problemas compartidos. Gritar al otro puede ser una válvula de escape pero no conduce a la solución conjunta de problemas. Sea cortés y actúe con tacto. El refrán que dice: "puede más la miel que la hiel", es cierto.
4. Trate al otro como aliado, no como enemigo. La persona en la mesa de negociaciones tal vez tenga que persuadir a otros en su empresa para que acepten el trato. Si lo convierte en amigo, esta persona puede convencer a los demás del trato ofrecido. Como enemigo, puede hundirlo.
5. Eduque, no intimide. Prepárese para explicar, documentar y justificar su postura frente al otro; así lo convencerá de aceptar su propuesta. Ayude al otro a entender su posición.
6. Sea paciente. No se enfade ni se sienta insultado si la primera oferta no es lo que esperaba. Trate la propuesta como la primera de varias dentro del proceso de negociación. Los movimientos lentos pero constantes generan la fuerza necesaria que conduce a un acuerdo.
7. Evalúe las consecuencias de la falta de acuerdo. Piense en lo que podría suceder- y malo - y si no llega a un acuerdo. ¿Puede darse el lujo de retirarse de la mesa de negociaciones o está desesperado por llegar a un acuerdo ahora? Y, con respecto a la otra parte, cabe preguntar si las

ventajas de acceder a su propuesta son más atractivas que las consecuencias de no aceptarla.

8. Sea flexible y creativo. Mick Jagger, de los Rolling Stones, escribió una frase que se hizo famosa: "siempre puedes obtener lo que quieres". En las negociaciones, esto casi siempre es cierto. Tenga a la mano opciones adicionales que lo satisfagan tanto como a la otra parte. Sea creativo y use la imaginación. Invente una variedad de posibles soluciones para que ambos elijan. Jagger también escribió: "quizá descubras que obtienes lo que necesitas "

La capacidad de negociar puede ser clave para el éxito presente y futuro de su negocio. Pero ¿Cómo conseguir lo que se desea?

Dawson y Nicole Shapiro Ofrecen los siguientes TIPS que le permitirán llevar las riendas de cualquier negociación.

- 1.-Comprenda la diferencia entre negociar, acordar y discutir.

"Acordar por lo general implica dar una cosa a cambio de otra, y suele ser un proceso rápido", afirma Shapiro. Discutir implica no escuchar a la otra persona; el lapso de una discusión casi siempre carece de importancia y, al final, uno se olvida de lo que quería al principio. Negociar se asocia con la psicología de las relaciones. La negociación implica educación mutua.

- 2.-Sepa lo que desea.

Ambas partes deben dejar muy claro lo que están negociando. ¿El precio? ¿Una fecha de entrega? ¿Trato especial de un proveedor? Asegúrese de que ambas partes estén hablando del mismo tema.

- 3.-Prepárese

Cuando se prepare, es vital diferenciar los hechos de las suposiciones, anhelos y temores. Considere objetivamente que desea, que está dispuesto a ceder y bajo cuáles circunstancias. ¿Que aspectos le harían perder la calma? ¿Cómo responder a ellos con eficacia? No se lance a negociar sin tener en cuenta este punto tan importante.

- 4.-Considere lo que desea la otra parte

En cualquier negociación, la gente busca cuatro cosas: Control, seguridad, respeto e integración. Si satisface estas necesidades, podrá cerrar cualquier trato. ¿Cuales son los temores de la otra parte? Puede hacerle sentir que controla el proceso de la negociación? Nunca abra todas las cartas ; deje algo sobre la mesa.

- 5.-Haga equipo cuanto antes con la otra parte.

No exprese la finalidad de la negociación en forma unilateral, sino bilateral. Así creará confianza y la impresión de que usted decididamente está enfocándose en los mismos objetivos.

6.-Haga que la otra parte establezca su postura antes que usted.
De lo contrario, se encontrará en desventaja. Los clientes suelen decir: Denos su mejor precio y le diremos si lo aceptamos. En este caso, evite comprometerse diciendo: en la mayoría de los casos, X " precio es lo mas que podemos ofrecer. Sin embargo, si hace una propuesta razonable, veré que puedo hacer por usted.

7.-Insinue que hay alguien de mayor autoridad.
Aunque sea dueño de una empresa, con frecuencia podrá negociar mejores acuerdos si delega las decisiones a alguien más. Si no queda satisfecho con una oferta, diga algo como déjeme verificarlo con mi director de mercadotecnia.

8.-Pida mas de lo que espera recibir.
Con un poco de suerte, tal vez lo consiga. Esto también le proporciona un rango de negociación porque siempre podrá bajarse en precio, pero nunca aumentarlo.

9.-Deje entrever que tiene otras opciones y esta dispuesto a abandonar la negociación.
En caso contrario habrá perdido. Por ejemplo si esta negociando la compra de un equipo determinado, se sugiere investigar otros modelos que satisfagan sus necesidades. Tener opciones le permite levantarse de la mesa de negociación.

10.-Conserve el sentido del humor.
Sin embargo, no se extralimite, porque el sentido del humor depende de la cultura, la edad, y el sexo.

5.9.4. "SERVICIO EN LAS VENTAS" ®

5.9.4.1. ¿Qué es un cliente?

Es importante establecer la diferencia existente entre un cliente y un consumidor.

Consumidor: es aquella persona que compra lo que necesita para satisfacer sus necesidades y no recibe ningún seguimiento o atención posterior a la compra por parte del vendedor, la empresa o la institución que proporciono el producto o servicio.

Cliente: al igual que el consumidor, es el que compra o adquiere aquello que necesita, pero se concibe como alguien a quien se le debe proporcionar algo adicional, y este algo adicional es lo que conocemos como seguimiento o tratamiento de una relación que va mas allá del simple hecho de comprar y vender, es decir, se trata de establecer algo mas personal y más íntimo con el

cliente, para que pueda ser llamado así. La estrategia principal es dar un agregado al cliente a través de un servicio de calidad.

Las personas que proporcionan y/o promueven algún tipo de servicio y que logran establecer esta diferencia, se dan cuenta que están sirviendo a un cliente y no a un consumidor, en caso de errores y/o reclamaciones actúan de buena voluntad e inmediatamente toman medidas para corregirlo, reconocen claramente que las relaciones con los clientes reflejan las relaciones con los empleados. Están abiertas al cambio, de hecho, comienzan a institucionalizar el proceso de cambio para evitar el estancamiento.

Un cliente es un ser humano. Viene en todos los tamaños y colores. Un cliente es un niño que pide ayuda para alcanzar un juguete que está muy alto. Un cliente es un anciano que se ha extraviado en el laberinto de los corredores de un hospital. Un cliente es un compañero de trabajo que nos pide ayuda para poder atender al cliente pagando. El contribuyente, el paciente, el parroquiano, el socio, todos son sinónimos del activo más valioso que tiene un negocio: el cliente que llega y paga dinero por el servicio o producto. ¿Quién es un cliente?

5.9.4.2. UN CLIENTE ES LA RAZÓN DE EXISTIR DE NUESTRO NEGOCIO.

1. ¿Un rey o un patán?

"El Cliente es rey": este es probablemente el más trillado de todos los lemas comerciales. Este y frases publicitarias similares, crean una impresión de que la compañía está prestando atención a las necesidades e intereses de us cliente. Sin embargo la verdadera prueba no esta en los lemas sino en la experiencia real del cliente. Con demasiada frecuencia se trata al cliente como un patán y no como a un rey o una reina.

2. Percepciones del cliente:

¿Qué ha hecho usted por mí últimamente?

Como cree usted que lo percibe el cliente y cómo lo percibe realmente, pueden con frecuencia ser cosas muy distante. Entender las percepciones del cliente puede ser algo definitivo para el éxito de un negocio. No basta con dar un buen servicio, el cliente debe darse cuenta de que está recibiendo un buen servicio. Esto suscita algunas consideraciones interesantes acerca del papel del cliente y del papel de la organización de servicio, así como también de la forma como se perciben mutuamente.

En primer lugar, debemos reconocer que al cliente no le interesa ni se preocupa por los problemas que ocurren diariamente dentro de la organización. Los gerentes y los empleados con frecuencia pueden olvidar este punto cuando tienen que trabajar con clientes en condiciones menos ideales. Catalogar dificultades, problemas de computadora, escasez de existencias y riñas entre

trabajadores ni siquiera aparece en el esquema mental de cosas de un cliente. La única preocupación real del cliente es conseguir exactamente la satisfacción de sus propias necesidades.

Generalmente al cliente no le interesa que usted este trabajando mucho. Solamente quiere soluciones para sus propios problemas, los empleados con frecuencia se ven enredados en los problemas particulares de su organización y olvidan esta realidad simple pero decisiva. El cliente es egoísta. No hay ninguna razón especial para creer que las cosas deban ser de otra manera.

3. El precio de pasar por alto las motivaciones del cliente

Los directores de un museo de arte en una gran ciudad deseaban atraer mas visitantes a su museo. Decidieron hacer una encuesta entre la gente, para averiguar que era lo que más les interesaba. Los empleados entregaron a los visitantes una tarjeta para la encuesta en el momento de entrar. Los visitantes llenaron la tarjeta y la depositaron en una caja al salir.

Mas tarde, los directivos analizaron los resultados. Una de las preguntas claves en la encuesta era: ¿Por qué entró hoy al museo? La respuesta más frecuente fue: "Porque afuera estaba lloviendo". La segunda respuesta más repetida fue "Para entrar al baño". Imagínese el estado de ánimo de los directores del museo con esta clase de reacciones de sus clientes. Estrictamente hablando, un museo de arte tiene clientes como cualquier otro establecimiento de servicio. Esto es un excelente ejemplo para un empresario que sabe demasiado poco acerca de las motivaciones del cliente.

4. Como se enamoran y se enfrían los clientes

La moda de hoy puede mañana ser una antigüedad. Una línea comercial confiable y lucrativa, a la larga puede desvanecerse a la oscuridad si los tiempos cambian y cambian las necesidades o los intereses del cliente. muy pocos de los negocios que hoy existen existían hace 50 años parecidos en algo a su forma actual. Y a la inversa, muchos negocios ayer muy lucrativos tuvieron que acabar o acabarse.

Un caso digno de mención respecto a la pérdida de contacto con el cliente se puede observar en la decadencia de los boys scouts. Durante muchos años el escultismo encerraba una tradición patriótica que ayudaba a los muchachos a convertirse en jóvenes responsables. Los valores e ideales que les enseñaban esta histórica organización de servicio fueron muy importantes en la vida de muchos hombres famosos.

Presidentes, atletas y actores han atribuido muchos beneficios personales al hecho de haber pertenecido a los boys scouts.

¿Pero que pasa hoy con ellos? La institución ha declinado mucho por la simple razón de que los jóvenes tienen muchas otras opciones en su vida. T.V., por ejemplo, está mucho más generalizada que hace 30 años cuando los boys

scouts eran tan populares. Actualmente los jóvenes tienen su propio conjunto de valores influidos por otras ideas que han reemplazado al escultismo. Cuando un muchacho llega a la edad en que el escultismo lo pudiera atraer, ya ha podido decidir que prefiere pasar el tiempo en casa frente a la TV

El escultismo no pudo hacer transición a la era moderna. El movimiento necesita un incentivo personal más poderoso para reclutar jóvenes y fomentar los meritorios valores que ofrece. Sus esfuerzos de atracción se estancaron y dejaron de satisfacer las necesidades de los muchachos. Los administradores del escultismo están ahora trabajando fuertemente en el replanteamiento de lo que pueden y deben ofrecer a nuestra juventud. Sin entender primero las motivaciones y necesidades de sus clientes, es imposible que los administradores ofrezcan opciones atractivas.

Las compañías de servicios a veces fallan en la satisfacción de las caprichosas necesidades de los clientes aun cuando estén en una posición ideal para enseñar el camino.

5.9.4.3. LA IMPORTANCIA DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO

Un cliente siempre exigente.

¿Cómo evolucionan las necesidades y las aspiraciones del cliente en cuanto a calidad de servicio? Todos los estudios recientes demuestran que en este campo, el cliente es cada vez más exigente. Sin embargo, dicha contestación es insuficiente en sí.

La percepción de la calidad varía de uno a otro cliente y no es la misma para el comprador que para el proveedor.

Siempre hacia una mayor calidad

De modo general, la calidad del servicio se ha convertido en un factor fundamental en la decisión de compra. Para ello hay varias razones. En todos los campos, desde el turismo hasta la informática, desde la banca hasta la industria del vidrio, la competencia es cada vez mayor y atrae al cliente mediante una diversidad cada vez mayor de servicios. En igualdad de precios, ¿por qué debería el comprador decidirse por el producto que ofrece menor servicio?

Por otra parte, hemos pasado del consumidor voraz de los años sesenta a un gourmet más selectivo y mejor informado, a lo que han contribuido las recientes dificultades económicas y un relativo estancamiento del poder de compra

Cuanto más inmaterial sea un servicio, más influencia tendrán sus aspectos tangibles.

Para juzgar la calidad de un servicio, el cliente debe recurrir a signos indirectos concretos. Cuanto más complejo e intangible sea un servicio, más se aferrará el usuario a criterios inmediatamente ponderables, en especial:

Apariencia física del lugar y de las personas

Se suele juzgar la competencia de un médico por su sala de espera.

El precio.

La exigencia de calidad aumenta en relación directa con el precio.

El riesgo Percibido.

El cliente que recibe inicialmente poca información y poca ayuda y tiene que comprar sin garantías, encontrará que el servicio es de menor calidad, incluso aunque ello sea objetivamente falso.

Cuanto más se valore un producto por sus características físicas (número de habitaciones de una casa, su aislamiento o su solidez, por ejemplo) , más se aprecian los factores indirectos, como la experiencia ajena , la amabilidad de la acogida ,la claridad de la información o la credibilidad de la empresa .

5.9.4.4. LA CALIDAD DEL SERVICIO ES TOTAL O INEXISTENTE

Cuando un cliente valora la calidad de un servicio, no disocia sus componentes. La juzga como un todo. Lo que prevalece es la impresión del conjunto y no el éxito relativo de una u otra acción específica.

Lo que es peor, el cliente suele detenerse en el eslabón más débil de la cadena de calidad y tiende también a generalizar los efectos a todo el servicio. Si falta algo, la consecuencia es un fracaso . En materia de servicios , la calidad o es total o no existe;

De nada sirve ofrecer una comida suntuosa sobre un mantel de papel, ni vender un refinado reloj de cuarzo sin un libro instructivo, ni un teléfono inteligente sin asistencia técnica.

Buen servicio = Mayores ventas

La meta de cualquier empresa es incrementar sus ventas. Sin embargo es cada vez más difícil, dada la creciente y feroz competencia.

Tener un cliente a las puertas de su negocio es cosa fácil; Hacer que regrese es mucho más difícil. He visto empresas que invierten millones de pesos en publicidad para atraer clientes y luego usan un bat de béisbol para alejarlo

Un estudio reciente encontró que cada problema con el se topa un cliente causa, en promedio, una merma del 20 % en el índice de lealtad del cliente a largo plazo.

El servicio al cliente incluye muchas cosas: Velocidad, conveniencia, productos y/o servicios de calidad, llamadas telefónicas que se atiendan rápidamente, precios competitivos y una fuerza de ventas capacitada.

Según un estudio reciente, un cliente que ha tenido una buena experiencia con una compañía por un servicio pequeño tiende a decirle a un promedio de cinco personas. Pero cuando tiene una mala experiencia lo dicen a un promedio de diez personas. La conclusión es que la comunicación de boca en boca sobre un mal servicio impacta más en nuestras ventas que un buen servicio prestado. La lección aquí entonces, es si no quiere ver caer sus ventas, más vale que trate bien a sus clientes.

Un servicio excepcional al cliente da como resultado una menor rotación de personal. Cuando el servicio que ofrece una compañía es percibido como malo, tampoco a los empleados les gusta trabajar ahí. Una empresa que se enfoca en el servicio excepcional obtendrá inmediatamente resultados positivos en su balance, pues el servicio al cliente es una inversión de alto rendimiento que no falla, por ejemplo: actuar con rapidez, llamar a un cliente por su primer nombre, conocer a fondo lo que se vende, responder rápidamente a las llamadas telefónicas y estar siempre atento para atender las necesidades del cliente.

Considere que un cliente satisfecho compra más y compra más seguido.

Recuerde los beneficios:

Más clientes

Mayores ventas Mayores Ganancias.

servicio como una forma de vender

El servicio empieza en el proceso de venta y continúa a lo largo de la relación con el cliente y su familia

- ◆ El servicio debe de ser único y diferente
- ◆ Idear el programa y la estrategia para aplicarlo con todos los clientes, incluso con aquellos que se tienen olvidados
- ◆ No olvide agradecer al cliente la confianza que ha depositado en usted
- ◆ Infunda al cliente seguridad y confianza (capacitándose)
- ◆ El servicio no será una excusa para no efectuar nuevas ventas
- ◆ Hay que recordar el término Ganar-Ganar
- ◆ Interés por el cliente y sus necesidades
- ◆ Cumplir todo lo que se promete
- ◆ Llevar un seguimiento de cada caso en particular
- ◆ Cada contrato es una obligación

Aconsejar velando por el interés del cliente

Actualización y contacto con los clientes

- ◆ Realice una base de datos con todos los clientes que se tengan
- ◆ Control de pagos del cliente
- ◆ Llamar continuamente al cliente y actualizarse en las nuevas necesidades que tenga, o simplemente para saludar

- ◆ Llevar seguimiento del caso en particular
- ◆ Programar visitas cuando menos una vez al año, un café, una comida, etc.

Recuerda que.....

- ◆ Cada cliente satisfecho, recomienda el servicio o el lugar a 4 personas en promedio
- ◆ Por cada cliente insatisfecho se queja del servicio o del lugar con 10 persona

5.10. CAPACITACION

Como nunca antes, el propósito más crítico de las corporaciones en estos días de globalización económica es continuar siendo competitivas. Para ello se necesitan romper barreras hacia el rendimiento y creatividad y llegar al punto en el cual puedan operar consistentemente en el más alto nivel. El rendimiento óptimo requiere de una labor ambiental que promueva la energía creativa, las mejores habilidades, los valores y los hábitos de trabajo que se necesitan en una producción de calidad y prestación de los servicios a tiempo.

PASOS PRELIMINARES PARA UN PROGRAMA DE CAPACITACION Y DESARROLLO

La evaluación de necesidades permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar, mediante el desarrollo a largo plazo.

PASOS HACIA LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO

- Evaluación de las necesidades
- Objetivos de capacitación y desarrollo
- Contenido del programa
- Principios de aprendizaje

5.10.1 PRINCIPIOS DE APRENDIZAJE EN LA CAPACITACIÓN

Aunque la tasa de aprendizaje depende de factores individuales, la utilización de varios principios de aprendizaje ayuda a acelerar el proceso. Estos principios también llamados principios pedagógicos constituyen una guía para que las personas aprendan de manera afectiva, y estos son:

5.10.1.1. PARTICIPACION :

La participación alienta al aprendiz y posiblemente permite que participen más de sus sentidos, lo cual refuerza el proceso. Como resultado aprendemos de manera más rápida y podemos recordar lo aprendido durante más tiempo.

5.10.1.2. REPETICION :

No se considera muy entretenido pero deja trazos mas o menos permanentes en la memoria. La mayor parte de las personas aprenden el alfabeto o las tablas mediante técnicas de repetición.

5.10.1.3. RELEVANCIA :

El aprendizaje recibe gran impulso cuando el material a estudiar tiene sentido e importancia para quien va a recibir la capacitación. Esto hace que el empleado advierta la relevancia de cada tarea.

5.10.1.4. TRANSFERENCIA :

A mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas que conlleva.

5.10.1.5. RETROALIMENTACIÓN :

Proporciona a las personas que aprenden información sobre su progreso. Contando con la retroalimentación, los aprendices bien motivados pueden ajustar su conducta, de manera que puedan lograr la curva de aprendizaje más rápido.

Consideraciones sobre la Capacitación

Usted no debe sentirse tranquilo simplemente porque la compañía tiene programa de capacitación formal. En estos programas la gente casi siempre aprende teoría y aptitudes básicas. La aplicación de la teoría y la práctica a estas aptitudes es responsabilidad suya. Sin la aplicación y sin el Reforzamiento resulta un desperdicio la capacitación en el aula.

Muy poca es la gente que aprende e integra información nueva a partir de una charla o de una demostración. Es preciso que lo hagan por sí mismas, que cometan errores, que perciban los resultados, para que la amplitud se arraigue en ellos.

Las organizaciones empresariales necesitan pasar el 80 por ciento de su tiempo en el escudriñamiento del futuro, decidiendo a dónde ir y cómo llegar. A partir de esa definición, el grupo identificó las condiciones:

1. Claridad en el trabajo
2. Capacidad de evaluación
3. Objetivos para el éxito

4. Reconocimiento creativo
5. Alineación de recursos estratégicos
6. Realimentación de fuente múltiple
7. Administración de trabajo y cambio para la viabilidad
8. Aprendizaje continuo
9. Disponibilidad en equipo
10. Disponibilidad individual

5.10.3. IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION DE LA FUERZA DE VENTAS

Se ha convertido en uno de los aspectos más importantes del trabajo de un gerente de ventas. Esto ha sufrido diversos cambios en la década pasada, esto comprende personal de compras mejor capacitado que interactúan con vendedores, mayor competencia con compañías extranjeras y la importancia que los clientes han dado recientemente de la calidad del producto y del servicio. Esto en la competencia es de suma importancia en cuestión de competencia con el mercado mundial, si no tenemos a unos vendedores bien capacitados tendremos problemas con nuestra fuerza de ventas tanto en el ámbito local como internacional.

El desarrollo de la fuerza de ventas debe considerarse como un proceso continuo y de largo plazo pues garantiza el continuo y la mayor productividad de los vendedores.

5.10.3. CAPACITACION EN VENTAS Y LA MISION CORPORATIVA

Al diseñar un programa de capacitación y ventas, el director de comercialización y capacitación en ventas, de BLUE BELL identificó 7 preocupaciones principales en el diseño del programa de capacitación y ventas:

- 1.- Identificar la misión de ventas
- 2.- Establecimiento de criterios para los objetivos de capacitación
- 3.- Comprensión de la fuerza de ventas
- 4.- Compartir la información de la organización
- 5.- Establecimiento de objetivos a corto plazo
- 6.- Participación en la fuerza de ventas
- 7.- Control de los objetivos para obtener resultados.

Estos puntos son de vital importancia para el desarrollo de un buen vendedor para que la empresa tenga buenos resultados satisfactorios y convincentes para la organización en su totalidad.

PARA ESTO NECESITAMOS UN PROGRAMA DE CAPACITACION DE VENTAS:

Esto implica identificar los huecos entre las habilidades de la fuerza de ventas y los objetivos de la firma y, en segundo, desarrollar programas para llenar estos

huecos. Los programas de capacitación en ventas pueden identificar a individuos que se colocaron en el proceso de selección, pero que en realidad no son aptos para el trabajo.

Básicamente existen dos clases de programas de capacitación.

Uno es el programa Inicial de Capacitación y Ventas, que se ha diseñado para el vendedor de reciente contratación.

El segundo es el Programa continuo de capacitación y Ventas, al que a menudo se le llama "capacitación recordatoria".

Este tipo de programas es para los vendedores capacitados y en general es más corto y más intensivo en su cobertura de tópicos especializados que el programa inicial de capacitación de ventas.

5.10.5. OBJETIVOS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo. Estos objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá. Deben utilizarse para comparar contra ellos el desempeño individual.

Los objetivos que persigue la capacitación de ventas serían entre ellos:

- Capacitación inicial de ventas.
- Capacitación recordatoria.
- Contenido de los programas de capacitación
- Conocimiento de la empresa.
- Conocimiento del producto.
- Conocimiento de los competidores y de la industria.
- Conocimiento de los clientes y del mercado.
- Conocimiento del proceso de venta
- Métodos de capacitación grupal.
- Conferencias.
- Discusiones en grupo
- Dramatizaciones.
- Telecapacitación
- Cintas de vídeo
- Cintas de audio
- presentaciones en diapositivas
- Juegos de simulación
- Métodos de capacitación individual
- Capacitación en el trabajo.

En los puntos anteriores se toman en consideración para la capacitación del vendedor con el conocimiento de la empresa, los productos, los clientes, competidores nacionales e internacionales, proceso de ventas y métodos y estrategias de llegar al cliente. El beneficio del programa de capacitación de ventas el objetivo a largo plazo es aumentar las utilidades.

El desarrollo de un programa eficaz de capacitación de ventas se ha convertido cada vez más en una parte crítica del trabajo del gerente de ventas. Al mismo tiempo que los productos van desarrollando cada vez más y se hacen más especializados, al mismo tiempo se tiene que especializar la capacitación de ventas, ya que la tecnología está por encima de los conocimientos de los vendedores para la venta de los productos y servicios.

5.10.6. TIPOS DE CAPACITACION

La unidad de capacitación va a administrar diferentes tipos de programas, derivados de las necesidades de la empresa y las disposiciones legales en esta materia. Para fines prácticos, se ha dividido a la capacitación en tres campos:

1. Capacitación para el trabajo
 - a) Capacitación de preingreso
 - b) Inducción
 - c) Capacitación promocional
2. Capacitación en el trabajo
 - a) Adiestramiento
 - b) Capacitación específica y humana
3. Desarrollo
 - a) Educación formal para adultos
 - b) Integración de la personalidad
 - c) Actividades recreativas y culturales.

5.10.6.1. CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO

Esta va dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva función ya sea por ser de nuevo ingreso o por haber sido promovido o reubicado dentro de la misma organización. Su objetivo es proporcionar al personal la capacitación adecuada al puesto que vaya a ocupar.

- a) Capacitación de preingreso. Este tipo de capacitación se hace generalmente con fines de selección. Se centra en otorgar al nuevo personal los conocimientos necesarios y desarrollarle la habilidades y/o destrezas necesarias para el desempeño de las actividades del puesto.
- b) Inducción. Constituye el conjunto de actividades que informan al trabajador sobre la organización, planes y programas, para acelerar su integración al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.
- c) Capacitación promocional. Constituye las acciones de capacitación que otorgan al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad y remuneración.

5.10.6.2 CAPACITACION EN EL TRABAJO

La capacitación en el trabajo la conforman una serie sistematizada de actividades encaminadas a desarrollar habilidades y mejorar actividades de los trabajadores en la labor que realizan. En ella se conjugan la realización individual con la consecución de los objetivos de la institución.

En este marco, la capacitación en el trabajo constituye una importante herramienta de la organización, para apoyar sus diversas áreas en el mejor ejercicio de sus funciones y dotarlas de personal identificado con los fines de las actividades que tienen encomendadas. En el "Glosario de Términos" se definen los conceptos de "Adiestramiento" y "Capacitación".

5.10.6.3. DESARROLLO

Este comprende la formación integral del individuo y, específicamente las acciones que puede llevar la organización para contribuir a esta formación. Cabe señalar que es difícil determinar a que grado una acción de capacitación se convierte en una de desarrollo, ya que, por su carácter globalizador, ésta última incluye a la capacitación y al adiestramiento.

a) Educación formal para adultos.

Son las acciones llevadas a cabo por la organización, para apoyar al personal en su desarrollo en el ámbito de la educación escolarizada.

b) Integración de la personalidad

La forman los eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal hacia sí mismos y su grupo de trabajo.

c) Actividades recreativas y culturales

Son las acciones que da a los trabajadores el esparcimiento necesario para su integración con el grupo de trabajo y con su familia, así como desarrollar su sensibilidad y su creación intelectual y artística.

5.10.7. COMO BENEFICIA LA CAPACITACION A LOS EMPLEADOS

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes positivas
- Mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo
- Ayuda a l personal a identificarse con los objetivos de la organización
- Crea mejor imagen
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza
- Mejora la relación jefe-subordinado
- Ayuda a la preparación de guías para el trabajo

- Es un poderoso auxiliar para la compensación y adopción de políticas
- Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueven el desarrollo con visitas a la promoción
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes
- Incrementar la productividad y la calidad de trabajo
- Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.

5.10.8. BENEFICIOS PARA EL INDIVIDUO QUE REPERCUTEN FAVORABLEMENTE EN LA ORGANIZACIÓN

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y la solución de problemas
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto
- Permite el logro de metas individuales
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

BENEFICIOS EN RELACIONES HUMANAS, RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS, Y ADOPCION DE POLITICAS

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos
- Ayuda a la orientación de nuevos empleados
- Proporciona información sobre las disposiciones oficiales en muchos campos
- Hace viables las políticas de la organización
- Alienta la cohesión una buena atmósfera para el aprendizaje
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.

RECOMPENSAS DE LA CAPACITACIÓN

Las ventajas de un esfuerzo consciente para enseñar son inmediatas y copiosas:

- La gente produce trabajo menor
- Produce más trabajo.
- Están más contentos porque se sienten apreciados y respetados.
- La gente contenta no se enferma con tanta frecuencia.
- No renuncia.
- No se quedan inmóviles preguntándose que se supone que deben de estar haciendo.

Pronto se encontrará usted con que tiene tiempo para planear, para ser creativo.

5.10.9. TECNICAS DE CAPACITACIÓN

5.10.9.1. CAPACITACIÓN EN EL PUESTO

La capacitación en el puesto contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante el desempeño real. En muchas compañías este tipo de capacitación es la única clase de capacitación disponible y generalmente incluye la asignación de los nuevos empleados a los trabajadores o los supervisores experimentados que se encargan de su capacitación real.

Existen varios tipos de capacitación en el puesto.

Probablemente la más común es el METODO DE INSTRUCCIÓN O SUBSTITUTO, en el que el empleado recibe la capacitación de parte de un trabajador experimentado o el supervisor del mismo. En los niveles más bajos, la instrucción podría consistir solamente en que los nuevos trabajadores adquieran la experiencia para manejar la máquina observando al supervisor. Sin embargo esta técnica se utiliza con frecuencia en los niveles altos de la gerencia.

La rotación de puestos, en la que el empleado (generalmente una persona que entrena en administración pasa de su puesto a otro en intervalos planeados, es otra técnica de CEP. En ese mismo sentido las asignaciones especiales proporcionan a los ejecutivos de bajo nivel la experiencia de primera mano en el trabajo con problemas reales.

La capacitación en el puesto tiene varias ventajas. Es relativamente económico, los trabajadores en capacitación aprenden al tiempo que producen y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo. El método también facilita el aprendizaje, ya que los empleados aprenden haciendo realmente el trabajo y obtienen una retroalimentación rápida sobre lo correcto.

Sin embargo existen ciertos factores relacionados con el instructor que deben de tener en consideración cuando se diseña un programa de capacitación en el puesto. Los instructores mismos se deben de capacitar cuidadosamente, deben de recibir los materiales necesarios de capacitación.

A continuación se resume un sistema de instrucción paso a paso, para proporcionar la capacitación en el puesto a un nuevo empleado:

PASO 1: PREPARACIÓN DEL APRENDIZ

1. Haga que se sienta tranquilo. Alivie la tensión.
2. Explique por que se le enseña.

3. Cree interés, aliente las preguntas, entérese de lo que el empleado ya sabe sobre el suyo y otros puestos.
4. Explique el por que del puesto y relaciónelo con algún empleado que ya conozca el trabajador.
5. Coloque al empleado tan cerca como sea posible de la posición del trabajo normal.
6. Familiarice al empleado con el equipo de materiales, herramientas y términos del oficio.

PASO : 2 PRESENTACIÓN DE LA OPERACIÓN

1. Explique los requerimientos de calidad y cantidad.
2. Realice el trabajo al ritmo normal.
3. Realice el trabajo un ritmo lento varias veces, explicando cada paso. Entre las operaciones, explique las partes difíciles o aquellas en las que sea probable cometer errores.
4. Revise de nuevo al trabajo lentamente, varias veces, explicando los puntos clave.
5. Haga que el empleado explique los pasos conforme el instructor realiza el trabajo lentamente.

PASO 3: PRUEBA DEL DESEMPEÑO

1. Haga que el empleado realice el trabajo varias veces, lentamente, al tiempo que explica cada paso. Corrija las fallas, si es necesario, realice algunos de los pasos complicados las primeras veces.
2. El instructor hace el trabajo a un ritmo normal.
3. Haga que el empleado realice el trabajo aumentando la precisión y la velocidad.
4. Tan pronto como el empleado demuestre la capacidad para hacer el trabajo, déjelo en libertad, pero no lo abandone.

PASO 4: SEGUIMIENTO

1. Designe a quien debe de recurrir el empleado para obtener ayuda si la requiere
2. Reduzca gradualmente la supervisión, y verifique el trabajo ocasionalmente en relación con las normas de calidad.
3. Corrija los patrones de trabajo defectuoso que empiecen a surgir y hágalo antes de que se convierta en hábito.
4. Elogie el trabajo satisfactorio, aliente al trabajador hasta que sea capaz de cumplir con las normas de calidad y cantidad.

CAPACITACIÓN POR INSTRUCCIONES DEL PUESTO

Muchos empleos representan una secuencia lógica de pasos y se enseña de esta manera, paso a paso. Este aprendizaje se conoce como capacitación por instrucciones del puesto. Requiere de hacer una lista de todos los pasos necesarios en el puesto, cada uno en una secuencia apropiada. Junto a cada paso, se lista también un “punto clave” correspondiente (sí lo hay). Los pasos muestran como se tiene que hacer y porque.

5.10.10. TECNICAS APLICADAS EN EL SITIO DE TRABAJO

Conferencias
Videos y películas
Simulación de condiciones reales
Actuación (sociodrama)
Estudio de casos
Lecturas, estudios individuales
Enseñanza programada
Capacitación en laboratorio de sensibilización

5.10.10.1. CONFERENCIAS

Dar pláticas o conferencias a los nuevos empleados puede tener varias ventajas. Es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas en capacitación, como cuando hay que enseñar al equipo de ventas las características especiales de un nuevo producto. Si bien en estos casos se puede utilizar materiales impresos como libros y manuales, esto podría representar gastos considerables de impresión y no permite el intercambio de información de las preguntas que surgen durante las conferencias;

Algunas formas útiles para presentar su conferencia se resumen así:

Ofrezca al auditorio señales para ayudarles a seguir sus ideas.

No empiece de manera equivocada.

Sea breve en sus conclusiones.

Mantenga su atención en el público.

Mantenga el contacto visual con los empleados del programa.

Asegúrese de que todos en el salón lo puedan escuchar.

Controle sus manos.

Evite colocar las manos cerca de la cara.

Hable a partir de notas y no a partir de un guión.

Elimine malos hábitos.
Practique.

5.10.10.2. VIDEOS Y PELÍCULAS, AUDIOVISUALES Y SIMILARES

TECNICAS AUDIOVISUALES

La presentación de información a los empleados mediante técnicas audiovisuales como películas, circuito cerrado de televisión, cintas de audio y vídeo puede resultar muy eficaz y en la actualidad estas técnicas se utilizan con mucha frecuencia.

La Ford Motors Company utiliza películas en sus sesiones de capacitación a los distribuidores para simular los problemas y reacciones en el manejo de diversas quejas de los clientes.

Los audiovisuales son más costosos que las conferencias convencionales pero ofrecen algunas ventajas únicas. Por lo tanto, habrá de considerarse su uso en las siguientes situaciones:

Primero : Los audiovisuales pueden ser útiles cuando exista la necesidad de ilustrar la forma en que se debe de seguir una secuencia en el tiempo, como es el caso de la enseñanza para soldar alambres o reparar teléfonos, cuando conviene detener la acción, la repetición instantánea y las posibilidades de cámara lenta o cámara rápida.

Segundo. Cuando exista la necesidad de exponer a las personas en capacitación a sucesos que no se pueden determinar o demostrar fácilmente durante las pláticas, con un recorrido visual por una fábrica o una operación a corazón abierto.

Tercero. Habrá que utilizarlo cuando la capacitación se llevará a cabo en el ámbito de toda la organización y es demasiado costoso trasladar a los empleados de un lugar a otro.

TELECAPACITACIÓN

Las compañías en la actualidad experimentan también con la telecapacitación, mediante la cual un instructor se encuentra en una localización central y desde allí se capacita a grupos de empleados en otros lugares mediante conexiones o enlaces de televisión.

APRENDIZAJE PROGRAMADO

Ya sea que el dispositivo de instrucción programada sea un libro de texto o la computadora, el aprendizaje programado siempre consiste en tres funciones :

1. Presentar al empleado preguntas, hechos o problemas.
2. Permitir que la persona responda.
3. Proporcionar retroalimentación sobre la precisión de las respuestas.

La ventaja principal del aprendizaje programado es que reduce el tiempo de capacitación en aproximadamente un tercio. En términos de los principios de aprendizaje en tanto que permite que las personas en capacitación aprendan a su propio ritmo, proporciona retroalimentación inmediata reduce el riesgo de errores. Por otra parte los empleados no aprenden mucho mas que el aprendizaje programado que con un enfoque convencional de libro de texto.

5.10.10.3. SIMULACION DE CONDICIONES REALES

A fin de evitar que la instrucción interfiera con las operaciones normales de la organización algunas empresas utilizan instalaciones que simulan las condiciones de operación real.

La capacitación vestibular o por simulacros es una técnica en la que los empleados aprenden en el equipo real o simulado que utilizarán en su puesto, pero en realidad son instruidos fuera del mismo. Por lo tanto, la capacitación vestibular busca obtener las ventajas de la capacitación en el trabajo sin colocar realmente en el puesto a la persona en capacitación. Esta técnica es casi una necesidad en los puestos donde resulta demasiado costoso o peligroso capacitar a los empleados directamente en el puesto. Así, es útil para instruir a los nuevos obreros de línea de ensamble, ya que colocarlos en el puesto directamente podrían bloquear la producción.

Cuando se emplean estas técnicas se preparan áreas especiales dotadas de equipo similar al que se utiliza en el trabajo. Esta técnica permite transferencia, participación y repetición notables, así como la organización significativa de materiales y retro alimentación.

5.10.10.4 ACTUACION O SOCIODRAMA

Esta técnica obliga al capacitado a desempeñar diversas entidades. Uno de sus frutos que suelen obtenerse es que cada participante consigue verse a la forma en que lo perciben sus compañeros de trabajo. Esta técnica se utiliza para el cambio de actitudes y el desarrollo de mejores relaciones humanas. Una importante desviación de esa técnica ha conducido a sesiones en que los empleados practican habilidades especialmente importantes como una entrevista de ventas, una sesión disciplinaria o una reunión durante la cual un supervisor debe motivar a sus subordinados.

5.10.10.5. ESTUDIO DE CASOS

Mediante el estudio de una situación específica real o simulada, la persona en capacitación aprende sobre las acciones que es deseable emprender en circunstancias análogas. Para ello cuenta con las sugerencias de otras personas así como con las propias. Además de aprender gracias al caso que estudia, la persona puede desarrollar habilidades de toma de decisiones.

5.10.10.6. LECTURA, ESTUDIOS INDIVIDUALES, INSTRUCCIÓN PROGRAMADA

Los materiales de instrucción para el aprendizaje individual resultan de gran utilidad en circunstancias de dispersión geográfica, etc. En esta modalidad se pueden incluir los cursos basados en lecturas, grabaciones, fascículos de instrucción programada y ciertos programas de computadoras. Los materiales programados proporcionan elementos de participación, repetición, relevancia y retroalimentación.

5.10.10.7. CAPACITACION EN LABORATORIO

Constituye una modalidad de la capacitación en grupo. Se emplea en primer lugar para desarrollar las habilidades interpersonales. Se puede utilizar también para el desarrollo de conocimientos, habilidades y conductas adecuadas para futuras responsabilidades laborales. Los participantes se postulan como objetivo el mejoramiento de sus habilidades de relaciones humanas mediante la mejor comprensión de sí mismas y de otras personas. Esta técnica se propone compartir experiencias y analizar sentimientos, conductas, percepciones y reacciones que provocan experiencias.

TECNICAS APLICADAS AL SITIO DE TRABAJO

Instrucción directa sobre el puesto

Rotación de puestos

Relación experto – aprendiz

INSTRUCCIÓN DIRECTA SOBRE EL PUESTO

Se imparte durante las horas de trabajo. Se emplea básicamente para enseñar a obreros y empleados a desempeñar su puesto actual, la instrucción es impartida por capacitados, un supervisor o un compañero de trabajo.

Las continuas demostraciones proporcionan la ventaja de la repetición y la retroalimentación. Finalmente se pide a la persona en capacitación que lleve a cabo el ejercicio o la labor sin supervisión, aunque el supervisor puede efectuar verificaciones selectivas para detectar dudas y aspectos que se pueden mejorar.

5.10.10.8. ROTACION DE PUESTOS

A fin de proporcionar a sus empleados experiencia en varios puestos, algunas empresas alientan la rotación del personal de una a otra función. Tanto la participación activa del empleado como el alto grado de transferencia constituyen ventajas importantes de la rotación de puestos.

5.10.10.9. RELACION EXPERTO - APRENDIZ

En las técnicas de capacitación que utilizan una relación entre un maestro y un aprendiz, se aprecian claras ventajas, en especial para el grupo de trabajadores calificados, como plomeros, carpinteros y expertos en zapatería. En esta relación se aprecian niveles muy altos de participación y transferencia de trabajo.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

APLICACIONES A PEQUEÑOS NEGOCIOS

No es redituable dedicar una gran cantidad de tiempo contratar a los mejores empleados, si los empleados que se contratan no están adecuadamente capacitados.

Siempre que haya pocos empleados, es importante que las empresas pequeñas, también, capaciten cuidadosamente a sus empleados. Los conceptos y técnicas que le son explicados le podrían permitir a las empresas hacerlos.

PASO 1. ESTABLEZCA LOS OBJETIVOS DE CAPACITACIÓN

Primero describa los objetivos de capacitación. Por ejemplo, si se pretende reducir un problema existente como, por ejemplo, demasiado desperdicio o aumentar la velocidad de los nuevos ensambladores en el lapso de dos semanas.

PASO 2. ESCRIBA UNA DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL PUESTO

Una descripción detallada del puesto es el centro de cualquier programa de capacitación. Una descripción de puesto debe listar las tareas diarias y periódicas de cada puesto, junto con un resumen de los pasos de cada tarea.

PASO 3. FORMA DE REGISTRO DEL ANÁLISIS DE TAREAS

El propietario de un negocio deberá utilizar una forma de registro de análisis de tareas abreviadas que contenga solo cuatro columnas. En la primera anote las tareas. En la columna B, liste las normas de desempeño (en términos de cantidad, calidad, precisión). En la columna C, asiste las aptitudes necesarias que se pueden adquirir. En esta columna liste las cosas que el empleado debe de saber o de hacer para realizar la tarea. En esta columna señala las aptitudes específicas que será necesario subrayar en su programa de capacitación. En la cuarta, liste las aptitudes requeridas.

PASO 4. DESARROLLE UNA HOJA DE INSTRUCCIONES DE TRABAJO

Posteriormente, desarrolle una hoja de instrucciones de trabajo para el puesto. Como se mencionó la hoja de instrucciones debe listar los pasos en cada tarea, así como los puntos clave.

PASO 5. PREPARE UN PROGRAMA DE CAPACITACION PARA EL PUESTO

Por último se debe tener listos todos los documentos y los medios finales para la capacitación en el trabajo. Elabore el manual de capacitación para el puesto en torno a la secuencia de la capacitación, el listado de los pasos en cada tarea y los puntos clave.

5.11. COMPENSACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

5.11.1. COMPENSACIONES

Por lo general la mayoría de los administradores de ventas consideran la planeación de las compensaciones como una de las tareas más difíciles del gerente de ventas.

Los gerentes de ventas a menudo dejan de desarrollar o mantener un equilibrio entre el sueldo y los incentivos.

Los gerentes deben intentar motivar a sus vendedores promedio. Las estrellas cumplirán por encima de lo esperado sin importar el plan de compensaciones.

Para tener éxito, un programa de compensaciones debe ser que los participantes quieran trabajar y les permitan cumplir sus objetivos. Los gerentes de ventas deben recordar al desarrollar un plan de compensaciones, que a los vendedores les gusta tener éxito.

Los gerentes de ventas exitosos tienen tres preocupaciones principales cuando se trata de manejar una fuerza de ventas:

- Atraer a vendedores sobresalientes
- Motivarlos a trabajar eficaz y eficientemente
- conservar los buenos vendedores

Entre las herramientas más importantes para alcanzar estos objetivos se encuentra el plan de compensaciones de la organización. Las organizaciones utilizan dos tipos básicos de compensación: financiera y psicológica.

5.11.2. LA IMPORTANCIA DE LOS PLANES DE COMPENSACIÓN FINANCIERA

La compensación de la fuerza de ventas es con mucho el componente más importante de los costos directos de las ventas.

Existen tres métodos básicos de compensación financiera:

- I. El salario directo
- II. Sólo comisión
- III. Combinación

Las empresas han encontrado que para poder retener a las personas con mejor desempeño, deben proporcionar un paquete competitivo de compensaciones.

En forma realista, se puede concluir que el dinero es un incentivo eficaz para algunas personas a diferentes niveles de ganancia, pero quizás no resulte muy eficaz para otras personas.

Existen varios tipos de vendedores, que son:

- Criaturas de hábitos. Intentan conservar su estándar de vida al ganar una cantidad predestinada de dinero.

- Individuos orientados a las metas. Prefieren el reconocimiento como gerente de logros por parte de sus compañeros y sus superiores y tienden a estar orientados por su cuota de ventas, donde el dinero sirve principalmente como un producto derivado del logro.
- Satisfactorias. Se desempeñan lo suficientemente bien como para mantener su trabajo.
- Negociadores. Asignan su tiempo de acuerdo con una proporción determinada personalmente de trabajo y tiempo libre a la que no afectan las oportunidades de mayores ganancias.
- Individuos orientados por el dinero. Buscan maximizar sus ganancias. Estas personas pueden sacrificar sus relaciones familiares, sus placeres personales, e incluso su salud para aumentar sus ingresos.

El desarrollo de un plan de compensaciones que satisfaga a todos sus vendedores es casi imposible. La investigación indica que no existe el plan perfecto para cualquier organización o industria.

Existen varias razones para esa falta de acción: el plan se encuentra enclavado en la tradición de la industria, a menudo se dificulta asignar los créditos cuando varios vendedores, oficinas de ventas o departamentos participan en la venta, existen complejas consideraciones financieras o de la línea de productos, los gerentes de ventas pueden temer que el nuevo plan sea peor que el actual.

5.11.3. DESARROLLO DEL PLAN DE COMPENSACIONES

Existen siete pasos claros en el proceso de desarrollar un plan de compensaciones:

- a) Preparar las descripciones de puestos
- b) Establecer los objetivos específicos
- c) Determinar los niveles generales de compensación
- d) Desarrollar una mezcla de compensaciones
- e) Probar el plan anticipadamente
- f) Administrar el plan
- g) Evaluar el plan

5.11.4. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS DIFERENTES MÉTODOS DE COMPENSACIÓN

Solamente el sueldo.

Utilizar solamente el sueldo es más adecuado en las siguientes situaciones:

- Situaciones de venta en equipo
- Largos periodos de negociación

Situaciones promocionales mixtas
Periodos de aprendizaje
Misiones de venta
Condiciones especiales

Ventajas

Proporcionan seguridad a los vendedores
Ayuda a desarrollar un sentido de lealtad de la empresa
Aumenta la flexibilidad en las asignaciones territoriales
Proporciona un mayor grado de control sobre las actividades de los vendedores
Resulta sencillo administrar

Desventajas

No suministra incentivos financieros para poner esfuerzos adicionales
Puede aumentar los costos de venta
A menudo conduce a iniquidades en los ingresos
Conduce a un desempeño adecuado pero no superior

SOLAMENTE COMISIÓN

La aplicación de los planes de comisiones requiere que el gerente de ventas decida:

La base o unidad sobre la cual se pagarán las comisiones
La tasa a pagar por unidad
El punto en que comienzan las comisiones
El momento en que se pagan las comisiones

Ventajas

El ingreso se relaciona directamente con la productividad
Las comisiones son fáciles de calcular
No hay un límite para las ganancias potenciales
El dinero no se encuentra ligado a los sueldos
Los costos son proporcionales a sus ventas
Los vendedores tienen libertad máxima en el trabajo
El ingreso se basa estrictamente en sus logros

Desventajas

Es posible que se ponga un énfasis excesivo en el volumen de ventas y no en las ventas con utilidades
Los vendedores tienen poca lealtad hacia la empresa
Puede haber elevadas tasas de rotación de las fuerzas de ventas cuando las condiciones del negocio son bajas
Se descuidan las actividades que no se relacionan con las ventas

Las ganancias súbitas pueden venir cuando las ganancias del negocio son buenas

Los gerentes de ventas pueden volverse indiferentes al reclutamiento

PLANES DE COMPENSACIÓN POR BONOS

Estos planes suministran una buena suma de dinero o de acciones para un desempeño especial, como alcanzar la cuota, lograr una nueva cuenta o vender una mezcla deseada de productos.

PLANES DE COMBINACIÓN DE COMPENSACIONES

Estos son algunos planes de combinación de compensaciones que se adaptan a diversas situaciones

Sueldo más comisiones

Sueldo más bonos

Sueldo más comisión más bonos

Comisión más bonos

Ventajas

Proporciona la mayor flexibilidad y control sobre los vendedores

Proporciona seguridad e incentivos

Permite Reforzamiento frecuente e inmediato del comportamiento deseado de ventas

Desventajas

Puede ser complejo y difícil de comprender

Puede resultar caro de administrar

Quizás fracase en el logro de objetivos administrativos

5.11.4.1. RECONOCIMIENTO DE LA IMPORTANCIA DE LOS GASTOS DE VENTA

Los costos que se relacionan con el apoyo de los vendedores en el campo se han incrementado con rapidez y se espera que esa tendencia continúe hasta bien entrada la década de los noventa. Las principales categorías de gastos de ventas comprenden las comidas y entrenamiento, los viajes aéreos, la renta de automóviles y el alojamiento.

5.11.4.2. DISEÑO DEL PLAN DE GASTOS

Todo plan de gastos bien diseñado necesita varios bloques de edificación, éstos son: flexibilidad, igualdad, legitimidad, sencillez y costeabilidad de administración.

5.11.4.3. CONTROL DE GASTOS MEDIANTE EL REEMBOLSO

Es frecuente que los vendedores a base solamente de comisiones cubran sus propios gastos con ellas, la mayoría de las empresas reembolsan a sus vendedores los gastos legítimos de ventas. Existen tres planes básicos de reembolso de uso muy extendido: ilimitados, limitados y de combinación.

Planes de reembolso ilimitado. Constituyen con mucho el método más popular del control de gastos y permiten reembolsar a los vendedores todos los gastos de viaje y de ventas necesarias.

Planes de reembolso limitados. Se limita al reembolso de gastos ya sea una cantidad fija en dólares durante un periodo determinado o a un costo permisible por artículo.

Planes de combinación. Los gerentes de ventas pueden considerar una combinación de los programas de reembolso de programas limitados e ilimitados para poder asegurar las ventajas de ambos.

Para atraer a representantes de ventas, la compañía necesita desarrollar un atractivo paquete de compensaciones.

La administración debe determinar el nivel y componentes.

El nivel de compensación debe guardar cierta relación con el “precio corriente de mercado” para el tipo de trabajo de ventas y capacidades requeridas.

La compañía debe determinar los componentes de la compensación: un monto fijo, uno variable y gastos y beneficios marginales.

El monto fijo, que puede ser un salario o cuenta de gastos, debe satisfacer la necesidad de estabilidad de ingresos de los representantes de ventas.

El monto variable, que puede ser en comisiones, bonos o participación de utilidades pretende estimular y recompensar el esfuerzo.

La cuenta de gastos permite al representante de ventas solventar los gastos que se derivan de viajes, alojamientos, alimentos y diversiones.

Y las prestaciones marginales, como son vacaciones pagadas, prestaciones por enfermedad, accidente, Pensiones o seguros de vida, pretende proporcionar seguridad y satisfacción en el empleo 70% sea fijo y el 30% variable.

A la compensación variable se le da más énfasis donde las ventas dependen del personal, como ejemplo los seguros.

5.12. MOTIVACION

5.12.1. ¿QUÉ ES LA MOTIVACION?

“Es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado”.

Otras definiciones de Motivación son:

La palabra motivación se deriva del vocablo latino “movere” que significa mover.

Frederick Herzberg dice: “La motivación me indica hacer algo porque resulta muy importante para mí hacerlo”.

Jones la ha definido como algo relacionado con: “La forma en que la conducta se inicia, se energiza, se sostiene, se dirige, se detiene, y con el tipo de reacción subjetiva que está presente en la organización mientras sucede todo esto”.

Dessier lo considera como un reflejo de “el deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades”.

Kelly afirma que: “Tiene algo que ver con las fuerzas que mantienen y alteran la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta”.

Stephen Robbins publica la siguiente definición de motivación: “Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual”.

La motivación es descrita como “un estado interno que excita, dirige y sostiene el comportamiento”. En otras palabras, la motivación es un sentimiento interno que determina el continuar o cesar una actividad.

Existen dos tipos de motivación. El primero es llamado motivación intrínseca. Esta motivación viene de dentro de uno mismo. Las actividades que los individuos hacen son su propia recompensa. La gente es motivada porque ellos aman sinceramente la actividad que están haciendo. El segundo tipo de motivación es llamada extrínseca. Para aquellos individuos que están

motivados extrínsecamente, sus recompensas son factores externos. Ellos hacen su trabajo para ganar un grado o una recompensa o complacer a sus padres o evitar un castigo. La mayoría de la gente está extrínsecamente motivada. Nuestra sociedad (en cada uno de los casos) pone un mayor énfasis y presiona en obtener grados y desempeño. Por consiguiente, éso hace que sea muy difícil estar intrínsecamente motivado.

En esta etapa se ven claramente las motivaciones que se le pueden dar a un Agente de Ventas tanto monetaria como ideológica, por ejemplo, por monetaria puede ser quien tiene el mejor nivel de ventas, quien lleva la mejor cobranza de la venta realizada. Puntualidad, mayor cartera de clientes, etc., por ideológica se pueden hacer conferencias motivacionales llevando gente externa especialista en el tema a dar pláticas. Hacer eventos de acuerdo a fechas importantes, así como también días de campo familiares, etc.

Creo que ésta es una manera sencilla pero práctica de manejar los papeles dentro de la Administración de Ventas en una compañía pequeña, mediana o grande, para manejarlo más específicamente se tendría que analizar detalladamente cada puesto dentro de esta área.

5.12.2. EL PROCESO DE MOTIVACION

!!!...Sin motivación no puede haber satisfacción...!!!

EL PROCESO DE MOTIVACION

- NECESIDAD INSATISFECHA
- TENSION
- INCENTIVOS
- COMPORTAMIENTO
- NECESIDAD SATISFECHA

Las motivaciones difieren de un individuo a otro, evolucionan y pueden cambiar con el transcurso de los años y de las épocas.

La satisfacción en el trabajo pasa evidentemente por la satisfacción con el salario, pero esto no es todo: la motivación de los trabajadores es de una dinámica compleja; las condiciones de trabajo, el entorno, el trato que se recibe de los superiores, el respeto y reconocimiento de los directivos por el trabajo de cada uno, la calidad de vida en el trabajo..., etc., son también factores de

satisfacción importantes y por lo tanto motivan a una persona a dar lo mejor de sí misma en su actividad.

A finales de los años sesenta, Edwin Locke presentó su Teoría del Establecimiento (Fijación) de Metas, afirmando que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación en el trabajo.

Esta teoría es una de las más acordes con el sentido común, ya que no puede negarse que a partir del deseo de lograr una meta determinada, el individuo se motiva para trabajar y alcanzarla, representando lo que tiene que hacer en el futuro.

Motivación, causa del comportamiento de un organismo, o razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada.

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios.

El psicólogo estadounidense Abraham Maslow diseñó una jerarquía motivacional en seis niveles que, según él, explicaban la determinación del comportamiento humano. Este orden de necesidades sería el siguiente: (1) fisiológicas, (2) de seguridad, (3) amor y sentimientos de pertenencia, (4) prestigio, competencia y estima sociales, (5) autorrealización, y (6) curiosidad y necesidad de comprender el mundo circundante.

Ninguna teoría de la motivación ha sido universalmente aceptada.

En primer lugar, muchos psicólogos, dentro del enfoque del conductismo, plantearon que el nivel mínimo de estimulación hacía a un organismo comportarse de forma tal que trataba de eliminar dicha estimulación, ocasionando un estado deseado de ausencia de estimulación.

De hecho, gran parte de la fisiología humana opera de este modo.

Sin embargo, las recientes teorías cognitivas de la motivación describen a los seres humanos intentando optimizar, antes que eliminar, su estado de estimulación. Con ello, estas teorías resultan más eficaces para explicar la tendencia humana hacia el comportamiento exploratorio, la necesidad –o el gusto– por la variedad, las reacciones estéticas y la curiosidad.

5.12.3. ¿QUÉ MOTIVA A LA GENTE A TRABAJAR?

Una posible respuesta es la paga. La gente trabaja porque necesita alimentarse, vestirse, implementar su hogar y ver por el bien de su familia. En años pasados, el camino de las compañías para conseguir gente que trabajara fuerte era ofrecerles más dinero. Pero las organizaciones de hoy ofrecen menos oportunidades para aumentos y promociones. Y los trabajadores de hoy por otra parte, responden a diferentes herramientas motivacionales.

Podemos decir entonces que el pago ya no es la única razón para que la gente trabaje.

¿Qué es lo que los trabajadores valoran?

Se ha demostrado que lo que más valoran los trabajadores son "los intangibles", es decir, el hecho de ser apreciados por el trabajo realizado, por mantenerlos informados acerca de las cosas que afectan a todos, tener un jefe simpático que tenga tiempo de escucharlos, etc. Ninguno de estos intangibles son muy costosos, pero si toman tiempo y dedicación por parte de los administradores.

También podemos decir que:

- Todos los trabajadores necesitan sentirse importantes, ser necesitados, lograr algo con sentido, sobresalir.
- Los más importantes motivadores son: lograr resultados, siendo valorados y hacerlos sentir importantes, siendo incluidos y aceptados por un grupo líder o admirado, compitiendo y siendo cabeza de otros grupos, obteniendo influencia y estatus, ganando más dinero, oportunidades de hacer las cosas que uno quiere, etc.
- La llave es encontrar qué motiva a la gente que quieres motivar.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

5.12.4. CREANDO LA ATMÓSFERA CORRECTA.

Los líderes que deseen que sus empleados trabajen fuerte deben:

1. Involucrar a los trabajadores en la definición de problemas, resolución de los mismos y toma de decisiones. Estudios de Psicología Social muestran que si involucras a tu personal en un proceso colaborativo, su nivel de compromiso en el proceso se verá incrementado.

2.-Provee oportunidades de aprendizaje y de mejoramiento de sus habilidades. Descubre nuevos y mejores caminos que incentiven a tus empleados a hacer las cosas... (Creo que ésta es la respuesta que más se Accra a tu pregunta. Ya

que tus trabajadores no tienen un nivel tan alto de conocimientos, pues los podrías motivar tratándolos de educar en diferentes items, por ejemplo, trato al cliente, computadoras, etc., lo demás creo que está en la imaginación del empleador, o sea, TU, tienes que sondear a tu propia gente y descubrir sus metas y pienso que por allí puedes entrar. Más abajo te daré otras ideas).

3.-Establecer condiciones en las que las colaboraciones ocurran con facilidad y naturalidad. La camaradería y el trabajo en equipo crea un sentido de comunidad para los individuos involucrados y puede que se sientan como colaboradores - un importante motivador.

4.-Responder a cada necesidad individual. Mostrar interés. Demostrar una alineación entre las metas personales y las organizacionales. Explica cómo los trabajadores pueden brindar un beneficio individual mientras benefician también a la organización al mismo tiempo.

5.-Crear un ambiente de mucha confianza y respeto. El primer paso para hacer esto es seguir la Regla de Oro: trata a tus empleados como tú deseas ser tratado.

Los administradores o jefes necesitan ser creativos al momento de recompensar a sus trabajadores. Toma tiempo para encontrar qué motiva y excita específicamente a cada uno de sus empleados y luego mira qué puedes hacer para que esas cosas sucedan.

Cuando uno de tus empleados pone un esfuerzo extra en un proyecto o en lograr alguna meta que se han puesto de acuerdo, reconozca el logro adecuadamente en una única y memorable manera.

Por ejemplo, (estas ideas aunque pueden ser aplicadas a empresas medianas, suenan un poco exageradas para aquellas empresas que son realmente pequeñas, pero igual las coloco para que todos se formen una idea).

Puedes escribir una carta a la familia del empleado contándole acerca del reciente logro del mismo y qué significa eso para ti y para la compañía.

Puedes arreglar con el gerente general de la compañía a tener un almuerzo con el empleado o tal vez el presidente de la misma puede llamar al empleado personalmente y agradecerle por el trabajo bien hecho.

También es factible averiguar cuál es el hobby del empleado y comprar un pequeño regalo relativo al hobby.

Se podría arreglar un almuerzo o cena para un pequeño grupo de empleados de alto performance.

Estas ideas están limitadas solo por la imaginación, tiempo y creatividad. Es importante crear una historia positiva para que el empleado pueda contarla a otros varias veces. Amigos, familia y compañeros de trabajo deberán enterarse

del logro individual del empleado y qué es lo que hizo la compañía para celebrarlo, ya que de esta manera el empleado podrá revivir el reconocimiento muchas veces.

Puedes también crear mecanismos de reconocimiento en las operaciones de tu compañía. Por ejemplo, está el hecho de crear premios, "Premio a la Calidad", "Día de la Excelencia", etc., motivando a que el personal se una en equipos con el fin de conseguir mejoras en sus procesos. Y para plasmarlos a todo nivel en la compañía, los resultados se publican en periódicos internos, los cuales pueden incluir también cartas de elogios de los consumidores acerca de empleados específicos o cómo fueron tratados cuando necesitaron de sus servicios.

Todo ello con la idea de que el personal comparta actividades enriquecedoras, se diviertan, puedan conocerse mutuamente y desarrollen un gran sentido de trabajo de equipo.

Recompensar al personal por trabajos excepcionales es crítico para mantenerlos motivados y que den lo mejor de sí.

Hay que tratar que estas recompensas generen orgullo, entusiasmo y diversión.

1. Reconoce que cada persona es única con respecto a sus debilidades y fortalezas.
2. Trata de poner en la motivación ideas que necesitas.
3. Recompensa a los empleados por buenos desempeños, y no lo hagas por un pobre performance.
4. Desarrolla un sistema de comunicación abierta y mantén una línea de información en ambas direcciones.
5. Cuida a tus empleados y guíalos.
6. Desarrolla un trabajo en equipo basado en la confianza y respeto.
7. Un ambiente físico de trabajo es importante.
8. Trata de encontrar la persona correcta para el puesto.
9. Crea trabajos retadores en donde tenga oportunidad de avanzar, crecer, tener reconocimiento y recompensa.
10. Trata de motivar a tus empleados en la misma manera que quieres que tus superiores te motiven a ti.
11. Sé sensitivo al reaccionar ante necesidades insatisfechas.
- 12.

Quiero concluir diciendo que el principal papel en todo este proceso lo tiene el empleador, él es el líder, el que lleva la batuta de la orquesta, a medida de cómo dirija a su grupo, éste le responderá.

La tarea no es fácil, pero sí muy retadora, organízate y lo lograrás.

5.12.5. ¿EL DINERO MOTIVA?

El dinero constituye el incentivo decisivo de la motivación para el trabajo. En cuanto a medio de intercambio, es el vehículo por el cual el empleado puede comprar numerosas "cosas" que desea y que satisfacen sus necesidades.

Más aún, el dinero cumple la función de "punto de referencia" que le permite saber el valor que la organización concede a sus servicios y con el cual puede comparar el "valor" que tiene para los demás.

El valor del dinero como medio de intercambio es patente.

La gente quizás no sólo trabaje por dinero, pero si excluimos, muy pocos se presentarían a trabajar.

En la gran mayoría de los esfuerzos de trabajo, es necesario el cheque periódico de nómina a fin de satisfacer las necesidades fisiológicas básicas y las de seguridad.

Como indica la teoría de la equidad, el dinero tiene un valor simbólico además de su valor de intercambio.

Nos servimos de la remuneración como resultado primario con el cual comparamos nuestras contribuciones y determinamos si nos están tratando justamente.

El hecho que una empresa pague a un ejecutivo \$180,000 pesos al año y a otro \$240,000 pesos significa algo más que diferencia de sueldo, en este caso \$60,000 pesos más.

Con ello la empresa transmite un mensaje a ambos empleados sobre cómo valora la aportación de cada uno.

No se trata del valor de intercambio del dinero; se trata más bien del principio en cuestión, o sea del mensaje del sueldo y del valor simbólico del dinero.

Además, la teoría de equidad, la de reforzamiento y la de las expectativas, atestiguan el valor del dinero como motivador. Según la teoría de la equidad, si la remuneración depende del desempeño, alentará a los trabajadores a hacer mayores esfuerzos.

Conforme a la teoría de las expectativas, el dinero motivará en la medida en que se considera capaz de satisfacer las metas personales del individuo y se percibe como subordinado a los criterios del desempeño.

La mejor prueba del valor del dinero como motivador es una reseña de estudios, realizada por Edwin Locke de la University of Maryland. Locke examinó cuatro métodos de motivar el desempeño de los empleados: dinero, establecimiento de metas, participación en la toma de decisiones y rediseño de trabajos para darles más responsabilidad y ofrecerles mayores retos.

Descubrió que el mejoramiento promedio conseguido con el dinero era de 30%; el desempeño en menos de 1%; y el rediseño del trabajo lo favorecía en un promedio de 17%. Más aún, los estudios reseñados por Locke y que utilizaron el dinero como método de motivación aportaron cierto mejoramiento en el rendimiento.

Tales hechos demuestran que el dinero no es el único motivador, pero resulta difícil de afirmar que no motiva.

5.12.6. EL DINERO NO MOTIVA HOY A LA MAYOR PARTE DE LOS EMPLEADOS.

El dinero puede motivar a algunos en determinadas circunstancias. Por ello, la cuestión no estriba realmente en si el dinero tiene la capacidad de motivar. La respuesta es ésta: ¡sí puede!. La pregunta más relevante es: ¿motiva hoy el dinero a la generalidad de los empleados en la fuerza de trabajo para dar un mejor rendimiento? La respuesta es "¡No!".

Para que el dinero motive al individuo, han de reunirse ciertas condiciones. Primero, el dinero debe ser importante para él. Segundo, ha de ser percibido por el individuo como un premio directo de su desempeño. Tercero, la cantidad de dinero ofrecido por el desempeño ha de ser considerado como importante. Por último, la gerencia debe tener la discreción de premiar a los buenos empleados con más dinero.

El dinero no es importante para todos los empleados. Por ejemplo, los que tienen una gran orientación al logro muestran una motivación intrínseca.

El dinero ejercerá poca influencia sobre ellos. De manera análoga, el dinero es importante para aquellos que presentan fuertes necesidades de nivel inferior, pero casi todos los miembros de la fuerza de trabajo tienen satisfechas en lo esencial tales exigencias.

El dinero motivaría al empleado si éste percibiera un estrecho nexo entre el desempeño y los premios que concede la organización.

Por desgracia, los incrementos de sueldos dependen más a menudo de las tarifas salariales de la comunidad, del índice de costo de la vida y las

perspectivas financieras actuales y futuras de la empresa que da la competencia del empleado.

Para que el dinero motive, la diferencia marginal en los aumentos de sueldo entre un excelente desempeño y un empeño promedio, ha de ser significativa. Y en la práctica rara vez lo es. Por ejemplo, un empleado de alto rendimiento que actualmente gana \$180,000 pesos al año, recibe un aumento de \$2,000 pesos mensuales. En cambio, un compañero de este empleado es trabajador promedio y casi siempre le aumentan el sueldo en el reajuste.

La diferencia neta de su cheque sería considerable. ¿Qué grado de motivación tendrá éste último?

5.12.7. TRABAJO EN EQUIPO Y CREATIVIDAD

¿Qué nos motiva?

Importa ampliar nuestra percepción: las montañas no están hechas de piedras, son piedras; los ríos no están hechos de agua, son agua.

Las empresas nuevas son aquellas que alertan sus antenas en la captación de los nuevos signos, no por moda, sino por repuesta integrada a un fenómeno perceptible, al registro atento.

El cambio opera desde una apertura mental, que compromete un sentir constructivo y participativo, un llamado a la dignidad. Aparece un sentimiento de vergüenza de integrar una organización mediocre y desconectada. Los movimientos de cambio son internos, clientes, usuarios, directivos, personal, proveedores, reclaman más calidad para no enrojecer.

La palabra mejor para una empresa magnética es intolerable. ¿Mejor que quién? No se tolera ser tuerto para ganar el reinado entre los ciegos.

La excelencia es una necesidad de vigencia empresarial, una aspiración natural, no una opción coyuntural.

Las nuevas organizaciones buscan la excelencia, hasta para cerrar su circuito natural. Mueren con dignidad, como han vivido. Y renacen con nuevas propuestas, más logradas. Se refundan para no refundirse.

La empresa magnética no tiene la óptica del dinero rápido y abundante. Eso constituye una limitación de propósitos. Una organización de calidad nuclea a mentalidades empresarias de calidad.

La inteligencia selecciona los mejores recursos humanos, aquellos con alto nivel de autonomía, generadores de decisiones creativas. Allí radica la fuerza de la empresa.

La robótica no puede evitar el descuido humano totalmente. El lado humano de la era digital presenta nuevos problemas de interacción personal y grupal: aceleramiento informativo, peligro de aislamiento, incomunicación, etc.

La calidad descansa en los hombres, no en los sistemas.

La empresa magnética no copia a nadie, pero aprende de todos a hacer la propia experiencia.

El futuro hay que crearlo, se construye con lo que hacemos hoy. No es inevitable, es inventable.

En la empresa que viene, el crédito será para el grupo, no para el individuo. Un buen equipo realiza un trabajo superior al que puede hacer la mera suma aritmética de sus componentes individuales.

Es lo que se llama sinergia: fenómeno misterioso de potencialización que permite que cinco más cinco sumen doce o catorce; u ocho, seis o cinco cuando hay sinergia negativa.

Por eso, la capacitación permanente es el desarrollo propio del trabajo diario. No es pedagogía formal, cada seminario de integración implica marketing y créditos, envases y recepción, selección y cómputos, compras y producción, impregna a toda la empresa con un llamado a la unidad de propósito.

Se trata de hacer crecer a la gente más que controlar la calidad o reducir los costos. Ello viene por añadidura, con el trabajo integrado y cooperativo.

Lo demás puede significar un gran despilfarro de recursos.

Es fundamental discriminar, con claridad, algunas conceptualizaciones y diferencias:

1. No es lo mismo estar juntos que estar unidos.

El sentimiento de separación, de estar cerca en cercos, próximos pero distantes, genera sinergia negativa, la fuerza de una cadena radica en la unión de sus eslabones, no en la cantidad de ellos sueltos.

Al sentirse "a la defensiva" los participantes despilfarran energía de acción conjunta. La empresa magnética privilegia uniones de calidad. Se puede estar unidos en la lejanía, y distantes en la proximidad física.

Importa aquí la unidad de propósitos y acciones. No se forma una orquesta sólo con buenos violinistas aislados.

2. No es lo mismo antigüedad que experiencia.

Se puede estar años repitiendo un procedimiento sin ninguna apertura a lo nuevo, aplicando lo que se experimentó en el primer mes de trabajo.

Un hombre creativo responde a lo nuevo con esta actitud: "¿Y por qué no? Veamos..."

La rigidez no es cuestión de edad cronológica.

Nos damos cuenta que una persona ha envejecido porque siempre recurre a lo que hizo. Alguien es joven cuando habla de sus proyectos: tiene horizontes, alternativas.

3. No es lo mismo susceptibilidad que sensibilidad.

El dardo de la agresión se clava donde alguien lo detiene con la palma de la mano, sino pasa de largo. Cuando los niveles de vulnerabilidad son muy altos se paran todos los dardos que vuelan y también se levantan los que están en el piso: "esto debe ser para mí también".

Con hombres susceptibles no se pueden generar nuevas realidades empresarias.

4. No es lo mismo suspicacia que perspicacia.

La empresa magnética cuida el clima humano de producción, tanto o más que los resultados.

La confianza de un equipo llega a la marca y se traduce en calidad y cumplimiento. Lo primero es el cliente interno.

5. No es lo mismo durar que vivir como empresa.

La nueva empresa se afirma en la vigencia, no en la duración.

No acude a la cronoterapia para resolver sus dificultades sino a los niveles de autonomía de toda la gente involucrada en la organización.

El tránsito de la dependencia a la autonomía de gestión, es esencial para una empresa nucleadora de hombres, con iniciativas responsables, protagonistas excelentes de un crecimiento compartido.

6. No es lo mismo agitarse que moverse.

El estrés, la ansiedad, el sufrimiento inútil, el mando obeso, impiden las acciones empresarias de calidad, porque carecen de dirección productiva.

Los sobresaltos e "incendios" suelen dirigirnos sin permitirnos conducir nada de lo que habíamos querido hacer.

7. No es lo mismo ser comerciante que empresario.

Faltan hombres de empresa, con visión, inclusivos, osados.

La empresa no es meramente exitista, es total, sabe responder al fracaso. Maneja una visión productiva de los conflictos, aprende de ellos. Las nuevas realidades ya están actuando, implican un cambio de paradigma, de mentalidad, de lenguaje, de conducción.

Una nueva aventura del hombre está en escena.

La microfísica nos enseña que el caos es un principio organizador.

El comportamiento de los seres humanos obedece generalmente a sus motivaciones. ®

Las personas están interesadas en comportarse de determinada manera para obtener una satisfacción, como consecuencia de ese comportamiento.

Toda la conducta humana es motivada, el bosquejo básico de la conducta:

Estímulo - Necesidad, deseo, tensión, discomfort

5.12.8. TODO CAMBIA

"VIVIMOS EN UN MUNDO QUE EXIGE DE NOSOTROS A CADA MOMENTO MODIFICAR ACTITUDES, SUPERAR LIMITACIONES, MANTENER UNA MENTALIDAD ABIERTA AL CAMBIO, A CONDICIONES DIFERENTES DE TRABAJO Y SOBRE TODO, A CONFIAR EN NOSOTROS MISMOS, TENER

LA CERTEZA DE QUE HACEMOS BIEN NUESTRA LABOR, PERO DE IGUAL FORMA ACEPTAR QUE PODEMOS HACERLO MEJOR Y QUE EL TRABAJO EN EQUIPO ENRIQUECE LA LABOR DE QUIENES PARTICIPAN”.

5.12.9. MOTIVACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

¿Qué es la motivación? La motivación estimula el movimiento de un individuo. Sobre la base de esta definición, la motivación humana se puede definir como un proceso dinámico que se pone en marcha al crear o hacer surgir necesidades internas que activan esfuerzos dirigidos hacia una meta y determinan su intensidad y consistencia.

Los gerentes de ventas deben darse cuenta de que toda la motivación es automatización. Los vendedores no pueden motivarse a menos que decidan dejarse motivar. En otras palabras la motivación es personal y debe llevarse a cabo adentro del individuo antes de que se haga aparente para otros.

5.12.9.1. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

El gerente de ventas no es sólo responsable de motivar a la fuerza de ventas, sino también de aconsejar en forma individual a cada vendedor para encontrar la fuente de automatización de la persona. Varias teorías contemporáneas de la motivación para ayudar más a los gerentes de ventas para entender las necesidades y la motivación.

5.12.9.1.1. TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW

Esta teoría sostiene que las personas se motivan por una jerarquía de necesidades de crecimiento psicológico. Los gerentes de ventas que aplican las teorías de las necesidades deben recordar sus dos premisas principales:

- Cuanto mayor sea la privación de una necesidad dada, mayor será su importancia y fuerza.
- La gratificación de necesidades en un nivel de jerarquía activa las necesidades en el siguiente nivel más alto.

5.12.9.1.2. TEORÍA DEL MOTIVADOR-HIGIENE

Los estudios de motivación encontraron dos clases de motivaciones que se asocian con la satisfacción o insatisfacción de los empleados. Se llaman motivadores a las cuentas de satisfacción porque son necesarios para estimular a los individuos a hacer esfuerzos superiores.

Las fuentes de insatisfacción se denominan factores de higiene porque son necesarios para impedir que el desempeño de los empleados caiga o se vuelva insano.

5.12.9.1.3. TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS

La teoría de las expectativas sostiene que las personas se motivan a trabajar hacia una meta cuando esperan que sus esfuerzos les retribuyan; esto es, cuando el logro de la meta es redituable y deseable.

Él calcula de expectativa-valencia

Un aspecto de la teoría de las expectativas es que la fuerza o esfuerzo para hacer algo depende de la valencia en lograrla y la expectativa de que una acción produjera los esfuerzos que se esperan.

5.12.9.1.4. TEORÍA DEL LOGRO

Las investigaciones confirmaron que algunas personas tienen necesidades de logro mayores que otras; etiquetaron a esas personas como "orientadas al logro" las personas orientadas al logro, aceptan responsabilidad individual, buscan tareas desafiantes y están dispuestas a tomar riesgos al hacer tareas que puedan servir como piedras sobre las cuales pisar para recompensas futuras.

5.12.9.1.5. TEORÍAS DE LA DESIGUALDAD

Las personas comparan sus contribuciones y recompensas relativas de trabajo con las de otros individuos en condiciones similares. La desigualdad se experimenta cuando una persona se siente sobrecompensada o sobrercompensada por su contribución relativa a la de otros.

De acuerdo con la teoría de la desigualdad, es importante que los gerentes de ventas aprendan cómo se sienten los representantes de ventas individuales acerca de la igualdad de sus contribuciones y recompensas comparadas con las de otros.

5.12.9.1.6. TEORÍA MOTIVACIONE DE LOS ATRIBUTOS

La teoría de los atributos sostiene que las personas se motivan no sólo para recalcar al máximo sus propias recompensas, sino también para entender sus

ambientes y medios. Esto es, las personas se motivan para saber por qué ocurrió un evento y por qué tuvieron éxito o fracasaron en cierta tarea.

Las explicaciones para el éxito o fracaso llevaron a los individuos a asignar atributos causales a los hechos que experimentan. Los atributos causales por lo general incluyen la habilidad, el esfuerzo, la estrategia, la suerte y la dificultad de las tareas.

El resultado del proceso de los atributos es que el vendedor pueda escoger, ya sea trabajar más duro o trabajar en forma más inteligente. Al tener un mejor entendimiento de los atributos causales que los vendedores dan, así como los resultados de estos atributos, los gerentes de ventas pueden añadir mucho de su comprensión de la motivación de la fuerza de ventas.

5.12.9.2 NUEVAS TEORÍAS SOBRE LA MOTIVACIÓN

Están surgiendo otras perspectivas que puede ayudar a los gerentes de ventas. Dos de las más prometedoras son la teoría del establecimiento de metas y el estilo gerencial japonés.

- Teoría del establecimiento de metas. Esta teoría trata de aumentar la motivación al unir las recompensas directamente con las metas individuales. Los gerentes de ventas y sus subordinados deben establecer metas específicas para los vendedores individuales sobre una base regular. Estas metas deben ser moderadamente difícil de lograr, pero deben ser las clases de metas que a los vendedores les gustaría lograr. Muchos expertos predicen que este enfoque de motivación ganará más popularidad en muchas organizaciones.
- Estilo japonés. Este enfoque trata de aumentar la motivación al unir a la gerencia y a los trabajadores. La meta de este programa es construir sociedades y promover trabajo en equipo dentro de la compañía, al recompensar ganancias en las utilidades distritales o regionales en lugar del desempeño individual.

5.12.9.2.1. MOTIVACIÓN Y PRODUCTIVIDAD

No obstante la popularidad de los enfoques de la mejora del desempeño, como el enriquecimiento de la tarea y los programas de incentivos, la mayoría de los beneficios importantes en productividad no duran mucho. Además, la mejora en el desempeño no se mide con facilidad, en especial a niveles organizacionales más altos. Mientras que la productividad de los vendedores pueden medirse con razonable precisión, los gerentes de ventas saben que sus responsabilidades incluyen una variedad de tareas, pero con frecuencia están inseguros sobre qué prioridad asignar a cada una. Al aplicar la teoría del establecimiento de metas, los gerentes de ventas deben evaluar las necesidades individuales para motivar en forma individual a cada persona.

5.12.9.2.2. MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO

La mayoría de los gerentes de ventas asumieron que las recompensas monetarias eran las mejor valuadas y por lo tanto lo más motivante para los vendedores. Una herramienta de motivación no financiera que está ganando popularidad con rapidez entre los gerentes de ventas es el reconocimiento. Todos los niveles de los vendedores aprecian alguna forma de reconocimiento público. El reconocimiento se gana; no puede comprarse con dinero. El dinero y otros incentivos se gastan o consume, pero el reconocimiento actúa como un recordatorio constante de los logros de los vendedores. Aunque el reconocimiento es un excelente motivador, no hay una sola forma de reconocimiento que funcione para todos. Un buen programa de reconocimientos comienza al encontrar un centro de inicio de la persona, que se activa con necesidades de más alta jerarquía, como apreciación y admiración, que todo el mundo valore.

5.12.9.3. HERRAMIENTAS MOTIVACIONALES

Los gerentes de ventas pueden elegir entre varios dispositivos motivacionales para poner en marcha su teoría general de, o enfoque de, motivación de la fuerza de ventas.

Primero se debe idear un plan de compensación para dar el énfasis que se desea a las metas organizacionales. Los programas de capacitación de ventas también pueden ayudar a motivar al personal de ventas al proporcionar conocimiento actualizado acerca de la compañía, los clientes, los productos, las técnicas de ventas y las expectativas de desempeño que puedan dar a los vendedores más confianza en sí mismo, inyectar entusiasmo y elevar las aspiraciones de la carrera.

Cuatro de las más importantes herramientas motivacionales son los concursos de ventas, las reuniones de ventas, las oportunidades de ascenso y los programas de incentivos.

5.12.9.3.1 Concurso de ventas. Como un dispositivo motivacional, los concursos de ventas tienen el potencial de producir resultados indeseables, así como deseables. Es importante que los gerentes de ventas entiendan las metas que se pueden lograr a través de los concursos de ventas, las áreas de decisión esenciales en la planeación de los concursos y los peligros esenciales que se asocian a ellos.

5.12.9.3.2 Reuniones de ventas. Uno de los medios más populares para aumentar la motivación, así como una capacitación continua de los vendedores,

lo constituyen las reuniones de ventas, ya sean nacionales, regionales o locales.

La compañía revive en las reuniones de ventas y los nombres se convierten en personas a medida que los representantes de ventas, los gerentes de marketing, los gerentes de ventas y los altos ejecutivos de la compañía interactúan.

Se puede ver a las reuniones de venta como medios tiempos estratégicos en el juego de ventas para comunicar acerca de la introducción de nuevos productos, cambios de precio, campañas promocionales por venir, nuevas políticas y metas organizacionales generales.

5.12.9.3.3. Oportunidades de ascenso. Las personas tienden a involucrarse con el ego al tener éxito por la vía rápida, y continúan en la lucha para el siguiente ascenso. El gerente de ventas debe proporcionar retroalimentación periódica, al menos cada año, pero con mayor frecuencia en las primeras etapas en el desarrollo de las carreras.

El personal de ventas en entrenamiento tiene un periodo introductorio o de prueba de hasta tres años. Al término de este tiempo, el vendedor debe promoverse a la etapa del desarrollo de ventas o despedirse. No más tarde de su séptimo aniversario con la fuerza de ventas se deben promover al individuo al vendedor veterano o dejarlo ir, en este nivel el individuo puede continuar una carrera en ventas o cambiar a una carrera en la carrera de ventas-marketing.

5.12.9.3.4. Programas de incentivos Muchas compañías sienten que la forma más eficaz para motivar la fuerza de ventas es a través de la fuerza de incentivos. Entre los motivadores más importantes en los programas de incentivos están dinero en efectivo, los viajes y la mercancía.

Los programas de incentivos de ventas pueden ser una forma muy barata de aumentar las ventas, un programa de incentivos de ventas eficaz puede lograr varias metas importantes.

Está claro que cada vez más gerentes de ventas encuentran que los incentivos tienen valor considerable para ayudarles a lograr sus metas... - conducta - satisfacción o consecuencia.

La necesidad, deseo, tensión, discomfort, impulso o inquietud que se presenta después del estímulo, es lo que conocemos como motivación.

Sucede en el interior de la persona (debido a un estímulo que puede haber sido externo o también interno), por lo que no podemos observarla, pero eso no significa que no exista, la misma persona puede desconocer lo que está motivando su comportamiento, no obstante todos los comportamientos obedecen a alguna motivación y esa motivación se manifiesta en una conducta o comportamiento que sí es observable y que busca obtener como consecuencia el sentirse satisfecho.

Se conocen básicamente dos clases de motivación y tres tipos de motivos..

5.12.9.4. TIPOS DE MOTIVACION.

Motivación intrínseca

Surge dentro del sujeto.

Obedece a motivos internos, ejem.:

Deseos de aprender para saber.

Necesidad de hacer bien las cosas por satisfacción propia.

Motivación extrínseca

Se estimula desde el exterior ofreciendo recompensas, ejem.:

Llegar a tiempo al trabajo para ganar un bono de puntualidad.

TIPOS DE MOTIVOS

Motivos no aprendidos.

Ejem. Hambre, sed, necesidad de conservar la temperatura corporal.

Necesidad de recuperar las energías perdidas por medio del descanso, etc.

Motivos aprendidos.

Ejem. Necesidad de poder.

Necesidad de prestigio

Necesidad de Status, etc.

Motivos combinados.

Ejem. El deseo sexual.

El comportamiento materno.

Necesidad de bienestar de contacto.

Si algo impide que la satisfacción se logre, entonces se presenta lo que conocemos como FRUSTRACION.

5.12.9.4.1. MOTIVACION Y FRUSTRACION

Cuando algo impide que a pesar del esfuerzo realizado en el comportamiento de un individuo motivado, no llegue a lograr la satisfacción deseada como consecuencia, entonces se presenta ese conjunto de sentimientos y síntomas que conocemos con el nombre de:

5.12.9.4.1.1 FRUSTRACION

Etapas del ciclo motivacional, que implica la satisfacción de una necesidad.

- Equilibrio interno
- Estímulo o incentivo
- Necesidad
- Tensión
- Comportamiento o acción
- Satisfacción

Una persona frustrada puede reaccionar de diferente manera; puede emitir una conducta constructiva o una conducta defensiva, puede desahogar la frustración o reservarla; pero siempre se verá afectado él mismo y su entorno.

5.12.9.4.1.1.1. REACCIONES DE LA FRUSTRACION

5.12.9.4.1.1.1.1. CONDUCTA CONSTRUCTIVA

Cuando una persona incapaz de satisfacer una necesidad, luego del esfuerzo de conductas desplegado, se da cuenta de su realidad, la asume y no siente la necesidad de defender su ego o su yo, porque reconoce que el "fracaso" es sólo el resultado de una acción incorrecta o de una variable fuera de su control, entonces está presentando una conducta constructiva que le permitirá aprender de esta experiencia aparentemente negativa, para obtener mejores resultados en el futuro.

La conducta constructiva es una forma positiva de reacciones apropiadas y realistas ante situaciones frustrantes.

5.12.9.4.1.1.1.2. CONDUCTA DEFENSIVA

Por lo general la conducta defensiva es inconsciente, es decir, la persona reacciona automáticamente utilizando un mecanismo de defensa inconsciente como reacción a la frustración.

La conducta defensiva se encamina a defender el ego de la persona contra fracasos que lo hagan perder su autoestimación.

Todas las personas experimentamos frustraciones, y una característica propia de la naturaleza de nuestra mente, cuando no adoptamos una conducta constructiva, es defendernos automáticamente de la sensación de fracaso, utilizando alguna de las distintas formas de conducta defensiva.

A continuación se presenta una tabla que resume la explicación de algunas conductas defensivas típicas:

5.12.9.4.1.1.2.1 MECANISMOS DE AJUSTE

MECANISMOS DE DEFENSA

5.12.9.4.1.1.2.1.1. Racionalización

Formula excusas ante una falla atribuyendo la razón del fracaso a otras personas o situaciones ajenas al propio sujeto.

5.12.9.4.1.1.2.1.2. Sublimación

Sublima sus necesidades insatisfechas transformando sus impulsos en una acción gratificadora y socialmente positiva.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

5.12.9.4.1.1.2.2. Mecanismos de evasión

5.12.9.4.1.1.2.2.1. Aislamiento

Ceder, alejarse física o psicológicamente de aquello que nos resulta desagradable o que tememos nos pueda causar una frustración, evitando muchas experiencias gratas.

5.12.9.4.1.1.2.2.2. Fantasías

Soñar despierto con lograr el éxito y alcanzar todas nuestras metas, todo lo deseado, pero sin hacer nada por lograrlo efectivamente. Algunos hablan como si realmente las cosas sucedieran, mintiendo a los demás y a sí mismos.

5.12.9.4.1.1.1.2.2.3. Supercompensación

Substituye con una meta alcanzable, aquellas inalcanzables.

5.12.9.4.1.1.1.2.2.4. Negación

Niega haber deseado aquello que no pudo alcanzar.

5.12.9.4.1.1.1.2.2.5. Proyección

Atribuir a otras personas nuestros propios impulsos o motivos poco dignos.

5.12.9.4.1.1.1.2.2.6. Desplazamiento

Se agrade a aquello o aquellos más débiles o que están más a la mano, cuando no se puede descargar la frustración contra aquellos a quienes culpamos de nuestros fracasos.

5.12.9.4.1.1.1.2.2.7. Regresión

El individuo vuelve a una conducta infantil o adolescencial, como resultado de alguna frustración.

5.12.9.4.1.1.1.2.2.8. Represión

Cualquier pensamiento desagradable o riesgoso se pone fuera de la mente, se "olvida activamente". Por lo general se reprimen manifestaciones asociadas con sentimientos de culpabilidad.

5.12.9.4.1.1.1.2.3. Otras reacciones

Alfonso Siliceo Aguilar, en su libro "Liderazgo para la Productividad en México", afirma que "clínicamente hablando, toda frustración (especialmente en las organizaciones productivas) se convierte en agresión o bien en depresión".

Esto trae como consecuencia diferentes reacciones o conductas típicas, que se mencionan en el siguiente diagrama:

5.12.9.4.1.1.1.2.3.1. AGRESION.

- Destrucción
- No compromiso

- Crítica destructiva
- Actitudes y conducta de lucha y antagonismo
- Disminución del afecto
- Pérdida de la integración e identificación con la empresa
- Concepción dicotómica, lo mío VS lo tuyo
- Sabotaje
- Corrupción y deshonestidad
- Incumplimiento de tareas

5.12.9.4.1.1.1.2.3.2 DEPRESION

- Inactividad
- Desvitalización
- Desánimo
- Inseguridad
- Niveles medios y bajos de energía laboral
- Incumplimiento y distracción
- Ausentismo
- Mediocridad y/o improductividad

La frustración humana que deriva de necesidades insatisfechas genera sentimientos y conductas destructivas (de agresión o de depresión) o de ajuste.

El esquema señala a manera de ejemplo un 20% de insatisfacción y un 80% de necesidades satisfechas, mismas que no generan frustración.

Si no se supera la frustración de manera constructiva o defensiva (mediante la utilización de un mecanismo de ajuste psicológico temporal), se puede reflejar en actitudes o conductas destructivas, que se manifiestan en agresión, dentro o fuera del entorno laboral, o en depresión que se manifiesta también en fenómenos destructivos, que afectan al propio individuo o a la vitalidad organizacional.

5.13. ERRORES EN VENTAS

El problema no es usar malas técnicas de cierre o mostrar una mala actitud. Tampoco es falta de motivación. Tratar de calentar a la fuerza de ventas solamente lleva a que se quemé.

La forma de mejorar el desempeño es ayudar a los vendedores a deshacerse de los errores mortales, dañinos y destructivos que impiden su éxito.

Los siguientes son diez de los peores errores de ventas.

5.13.1. PENSAR COMO VENDEDOR

Como los vendedores están capacitados para pensar hacia atrás, se topan con una pared y limitan su éxito. Dedicar tiempo a convencer a los clientes en lugar de pensar como ellos. Un vendedor le dijo a un cliente: "Yo en su lugar habría comprado la impresora de color de \$30,000 en lugar del modelo de \$11,000." El cliente hizo una nota mental del comentario.

Está claro que el vendedor tenía una meta: maximizar la venta, no la relación. Cuando fue tiempo de que ese mismo cliente comprara una copiadora de color (una máquina mucho más costosa), el nombre del vendedor fue eliminado de la lista porque ese comentario socavó la credibilidad del vendedor.

Pensar como vendedor coloca el enfoque en lo que usted desea vender, mientras que pensar como un cliente significa sintonizarse con lo que el cliente necesita y alinear producto y servicio para adecuarse a los requisitos del cliente.

5.13.2. NO DAR SEGUIMIENTO

Al asistir a una exposición de servicios de alimentos, el ejecutivo de una compañía visitó los stands de varios agentes que ofrecen servicio de café para oficinas. "Hemos tenido el mismo servicio de café durante más de una década y no nos están dando atención. Además, nuestra gente está cansada del café. Estamos buscando un nuevo proveedor". Este era el mensaje claro del ejecutivo en cada stand. Dio su tarjeta de presentación añadiendo, "Tenemos dos estaciones de café y unos 35 empleados. Por favor comuníquense con nosotros". ¿Esto le parece una señal de compra? ¿Es un prospecto bueno y sólido? Evidentemente no, porque ningún vendedor le dio seguimiento.

Una visita de diez minutos y demostrar un poco de interés les hubiera ganado la cuenta ¿Cuántas ventas se pierden por una falta de seguimiento?

5.13.3. BUSCAR SÓLO LOS PROSPECTOS "CLIENTES"

Aunque tomarse tiempo para calificar prospectos es esencial, es fácil cometer errores y destruir ventas potenciales. En los primeros segundos de hablar con un prospecto, el vendedor pregunta: "¿Cuándo planea tomar su decisión?" Los clientes perceptivos deciden en ese momento no comprarle a este vendedor. Preguntar la fecha de decisión en este punto no es calificar el prospecto, es calificar lo inmediato de la venta.

Dedicar tiempo a tratar de comprender al cliente, crear interés y demostrar los beneficios de comprar el producto o servicio es lo que ayuda a establecer la fecha de compra. El trabajo del vendedor no es sólo encontrar prospectos calientes, también es crearlos motivando al comprador.

5.13.4. REHUSARSE A CULTIVAR PROSPECTOS

Si las ventas sufren al tratar a los clientes como papas calientes. Si un cliente dice: "Le agradezco su tiempo, me gusta lo que veo y no estamos en tratos con nadie más, pero no estamos listos para comprar en este momento", la mayoría de los vendedores solamente escuchan "tanteadores" en este tipo de mensaje y tachan al prospecto de su lista. Aunque algunos prospectos no son serios, muchos otros envían una variedad de señales de compra aunque no estén listos para firmar un pedido.

Estos pueden ser muy buenos prospectos y deben cultivarse con el tiempo antes de que se conviertan en compradores. El vendedor que está ahí en el momento correcto conseguirá la venta. No cultivar da como resultado pérdida de ventas del cliente.

5.13.5. OLVIDARSE DE HACER CRECER A LOS CLIENTES

Maximizar el potencial de compra de un cliente requiere de compromiso, investigación, persistencia y conocimiento. El vendedor de artículos para oficina recibe un pedido de archiveros pero nunca ve la posibilidad de ayudar al cliente a mejorar la utilización del espacio con la instalación de estaciones de trabajo más eficientes.

Aunque podría parecer que hacer crecer a los clientes es una forma efectiva de aumentar las ventas, ¿por qué los vendedores no sacan ventaja de esas oportunidades? Principalmente porque se necesita tiempo y esfuerzo para educar a los clientes, permanecer en contacto con ellos y traerlos con nosotros. Durante un período, el vendedor exitoso es el que expande la cuenta, no el que

consigue el pedido inicial pero no actúa conforme a posibilidades de crecimiento subsecuentes.

5.13.6. DESPERDICIAJ TIEMPO PROSPECTANDO

Los gerentes de ventas acentúan la necesidad de prospectar y esperan que sus vendedores dediquen tiempo a golpear puertas. Ciertamente, los ojos y oídos de todo buen vendedor deben estar abiertos a nuevas oportunidades de venta, pero la mayoría de los esfuerzos de prospectar terminan en el rotundo fracaso, y los vendedores lo saben. Los gerentes de ventas tendrían mejores resultados creando estrategias de mercadotecnia para desarrollar prospectos calificados y después dirigiendo el seguimiento con la fuerza de ventas.

Proporcionar a los vendedores prospectos calificados puede ser la única motivación que se necesite para energizar las ventas consistentemente. Los incentivos pueden ayudar en el corto plazo, pero los buenos prospectos son la estrategia más efectiva para obtener ganancias a largo plazo.

5.13.7. ACTUAR COMO SI FUERA UN PRIVILEGIO PARA EL CLIENTE TRATAR CON ELLOS

Los vendedores tienden a hacerse arrogantes durante los tiempos de bonanza, haciendo sentir a menudo a los clientes que es un privilegio poder hacer tratos con ellos. Es como un barómetro de la economía – mientras mejor está la economía, más vendedores actúan como si esperaran que sus recomendaciones de compra debieran seguirse al pie de la letra.

Del mismo modo, "líderes de la industria" se deleitan en minimizar el poder de la competencia. Algunos clientes quieren estar con el líder, pero otros se dan cuenta de que pueden recibir más atención, consideración especial y mejor servicio al trabajar con una empresa que esté trabajando para vencer al número 1.

En las ventas no hay lugar para la arrogancia. Puede ser el mejor vendedor con el mejor producto pero los clientes pueden no estar listos para decir que usted es lo mejor para ellos.

5.13.8. NO TOMARSE EL TIEMPO PARA PENSAR EN EL LARGO PLAZO

Ser el mejor vendedor no es la clave para maximizar las ventas. Llenar la tubería de prospectos es la clave para construir una carrera en ventas exitosa. Esta es una lección que los ejecutivos de gerencia de ventas también podrían aprender.

Xerox es una compañía que entiende el concepto de pensar a largo plazo. Para cuando el cliente solicita una máquina de oficina a Xerox, la compañía ha hecho un trabajo exhaustivo creando una comprensión sobre sus productos y servicios. Esta es una estrategia a largo plazo diseñada para captar clientes

cuando están listos para comprar, así como para que no sucumban a los encantos de un competidor. Lucent Technologies, que tuvo que establecer su propia identidad, usa un método similar.

5.13.9. EVITAR TENER ESPÍRITU DE EMPRESA

Algunos vendedores pueden ver esto como una falsa acusación porque siempre consideraron tener mucho espíritu de empresa. "Salimos a las calles solos todos los días para hacer las ventas", dicen. Y tienen razón.

Sin embargo, muchos vendedores llegan a un nivel de comodidad. Aunque dicen que quieren ganar más dinero o subir peldaños en la empresa, se conforman con un estilo de vida particular. Alcanzan su propio techo de vidrio y se van a casa tan pronto como cumplen con su cuota diaria.

El espíritu empresarial es muy diferente. Quien lo tiene nunca se siente satisfecho, siempre está pensando y tratando de hacer crecer y mejorar el negocio.

Si los vendedores quieren ceñirse al formato empresarial, dirán a sus prospectos: "Lo quiero como cliente y voy a trabajar con usted hasta que se convierta en mi cliente no importa lo que me tarde".

Es la calidad implacable en términos de hacer más, resolver más problemas y descubrir más posibilidades lo que moldea a los vendedores en la imagen empresarial.

5.13.10. EVITAR SER HONESTO CON EL CLIENTE

Hay ocasiones en que los clientes creen que saben exactamente lo que quieren aunque el vendedor conocedor se da cuenta de que su forma de pensar tiene fallas. ¿Entonces qué sucede?

Un ejecutivo de cuenta en una empresa de mercadotecnia generalmente convence a los clientes de no comprar folletos caros a todo color aunque es lo que ellos dicen que quieren. "Hay un lugar para este tipo de folleto", dice. "Pero muy a menudo el cliente realmente está preguntando si lo que necesita es un folleto. No está tan seguro como podría parecer". Lo que el cliente está buscando es una solución para el problema de mercadotecnia.

Aunque es sencillo conseguir la venta de folleto, esa no es la forma de incrementar las ventas. Estar abierto con el cliente mientras se explora para encontrar los problemas subyacentes crea credibilidad y expande el potencial de venta.

Estos son diez de los peores errores que son dañinos para el éxito en ventas. Muy a menudo hasta los vendedores promedio puede mejorar su desempeño proporcionando una cultura de ventas que tiene sentido, que les permite usar sus talentos hasta el límite.

Tratar de calentar vendedores solamente sirve para crear una decepción. Es mejor crear un clima en el que los vendedores puedan florecer.

Esto significa un ambiente que ofrezca apoyo y aliento. En esas circunstancias hay éxito de ventas.

6. TRABAJO DE CAMPO

6.1. RESULTADOS ENCONTRADOS

Después de haber hecho el sondeo mediante entrevistas y encuestas con las personas encargadas de la administración de ventas de 21 empresas y el haber consultado con algunos experimentados vendedores y promotores de ventas, se puede decir:

Si existe un interés por parte de la empresa hacia el vendedor, es cierto, si hay muy buenas atenciones, se ofrecen todas las ventajas y se dan todas las facilidades para que el vendedor pueda desempeñar mejor su trabajo.

Pero, si me permiten la comparación, es como el enamoramiento que existe en las parejas, se juran amor eterno, se ofrecen el sol, la luna y las estrellas, mientras son novios, cuando se casan, ahora si salen las cosas malas, los malos hábitos, salen los sentimientos y se dan a conocer los verdaderos pensamientos y pues empiezan a surgir los conflictos, así sucede con los vendedores y las empresas, es que no me lo dijeron, es que no has cumplido con las cuotas de ventas, no sirves, etc.. Consecuencia el vendedor empieza a desmotivarse y empieza su carrera hacia abajo. Tiene que abandonar la empresa por voluntad propia o porque lo despiden.

Una condición para que el vendedor desarrolle mejor su trabajo es dotarle de todas las herramientas, las empresas mencionan que le dan todo lo necesario, sin embargo los vendedores y las respuestas encontradas nos dicen que no se dan realmente lo necesario, se da lo indispensable para que pueda salir a hacer su trabajo, por ejemplo, algunos negocios ofrecen cubículos con clima, café, teléfono, papelería con datos personales, a sus vendedores estrellas, llámese del club platino, oro, diamante, etc. y En cambio a los vendedores que apenas empiezan les dicen hágale como pueda pero traiga ventas, después hablamos,

Las encuestas nos dicen que las empresas y negocios contratan sólo a los mejores, que la selección que se practica es el día de hoy más completa pues se lleva a cabo desde la solicitud, exámenes, pruebas psicométricas, estudio socioeconómico, entrevistas personales, compromisos de venta, es decir, si alguien se va a dedicar a las ventas, está consiente de la labor que le tocara desempeñar y muy importante, hoy no es posible experimentar con las ventas, a ver cómo me va, o trabajar por mientras encuentro otra actividad, las empresas no quieren nombres no quieren llenarse de papeles, quieren sólo a los mejores.

Los resultados del trabajo nos indican que la capacitación y la inducción que se da en las empresas y los negocios es muy importante, ya que en ella se da a conocer la imagen de la empresa, así como la información de los productos para el buen desempeño por parte del vendedor.

En algunos ramos por ejemplo, los seguros es indispensable que el vendedor acuda a capacitación, porque el permiso o la cédula para trabajar está en función de dicha capacitación.

En el caso de copadoras es indispensable la capacitación que consiste en información técnica de las copadoras; muy necesaria para realizar la venta o renta del equipo.

En la capacitación se dan técnicas de ventas presentación del producto, manejo de objeciones, motivación para el vendedor mediante clínicas de ventas, pláticas, videos, es decir, la capacitación tiene que ser integral, para que ayude al vendedor a desempeñar mejor su trabajo y a desarrollarse como persona.

Es difícil llegar a establecer la mejor forma para remunerar al vendedor, sobre todo por la gran variedad de giros, ramos o productos que existen en el mercado.

Pero lo encontrado durante el trabajo de investigación nos dice cómo algunos productos requieren por ejemplo fijar un sueldo, sobre todo donde la relación con el cliente es apoyo y asesoría técnica con cierta frecuencia ejemplo, pinturas industriales residenciales.

Otros ejemplos donde la remuneración es sólo comisión tenemos en el ramo de seguros, la venta de previsión social (servicios funerales) despensa a domicilio.

Una parte donde se manejan tanto sueldo y comisión es el de las agencias: por ejemplo, venta de autos nuevos, donde me explicaron se trabaja en base a un pequeño salario, que se cobra cada 10 días y un porcentaje sobre la venta del automóvil nuevo, que resulta en buena combinación.

Los resultados encontrados también nos indican que no es bueno contratar a los vendedores solamente sobre la base de sueldo o salario, ya que esto invita a los vendedores a permanecer en la oficina, más tiempo, olvidándose de su principal actividad que son las "ventas", al fin y al cabo como quiera "me pagan".

Los resultados me indican que una buena combinación de sueldo más comisión, más algunos incentivos nos ayudarán a mantener al vendedor en buenas condiciones, es decir, motivado y con ganas de vender para la compañía.

Estos incentivos nos mencionan los siguientes:

“Campañas” de ventas entre los premios viajes, cruceros, artículos desde una plancha, licuadora, aire, computadora hasta un auto.

Seminarios de venta, Rifas, Sorteos.

7. PROPUESTA.

Propuesta para convertirse primero en mejor persona y después en super-vendedor que es la intención de este trabajo de investigación que se llevo a cabo en la ciudad de Monterrey N.L., México.

Esta propuesta ofrece revisar 4 aspectos que tiene que ver con el quehacer diario que llevamos tanto individualmente como personas y como organizaciones, muy sencillas, pero parece que no están al alcance de todos, por que no veo mucha gente aplicándolas; son los siguientes pasos a considerar:

7.1 MOTIVESE

“El hombre pertenece al lugar donde desea ir”.

Werner von braun

Si nos diéramos cuenta de nuestro potencial y de las cosas que somos capaces de realizar, seria el descubrimiento y el éxito más grande del mundo. Si tan solo pudiéramos cambiar “El tener Que”. Por “El querer que” En todas nuestras situaciones de la vida.

Todos contamos con cualidades y habilidades muy particulares, tenemos la oportunidad de soñar y alcanzar nuestros ideales, pues contamos con la actitud, la dirección la constancia etc.

Pero no hacemos nada, y solo quedan sueños y fantasías, los seres humanos somos los únicos que si podemos transformarnos, porque la piedra seguirá siendo piedra; a menos que sea transformada por el hombre.

Usted si tiene el poder de, la capacidad y sobre todo la posibilidad de cambiar y superarse día a día.

William James, el gran psicólogo lo explicaba de esta forma:

“El gran descubrimiento de mi generación es que los seres humanos pueden alterar sus vidas al cambiar sus actitudes mentales” y como podemos darnos cuenta, éste es un aspecto que si podemos controlar a voluntad.

Marilyn Ferguson lo menciona de esta manera “Si tu sigues creyendo en lo que siempre has creído, entonces pensaras como siempre has pensado;

Por lo tanto, siempre actuaras como siempre has actuado y por lo mismo, obtendrás lo que siempre has obtenido”.

7.2. PLANEE

“No hay viento favorable para aquel que no sabe a donde va”.

Seneca

El hombre sin un objetivo en la vida es fácil de reconocer. Es el hombre de las excusas, acciones volubles y resultados mediocres. Se puede afirmar que aunque se tengan todas las cualidades necesarias para el éxito, no servirán para usted si no se practica lo que constituye el corazón de cualquier empresa: Los objetivos y la planeación para lograrlos.

Toda empresa que tiene feliz éxito se debe, en primer lugar, al conocimiento exacto que se tiene de lo que se quiere.

Cuando el objetivo esta bien definido, la planeación es sorprendentemente fácil, no importaran los obstáculos que se presenten, cualquier barrera por alta que sea, la saltaremos, pues llevamos el suficiente vuelo y la energía debida.

Recuerde : “Las águilas planean como atrapar a su presa, pero los pollos sólo salen a ver que encuentran”.

7.3. CONOZCA LA DOMINANCIA CEREBRAL

“Conocerse es poder”.

Francis Bacon

En verdad pocos se atreverán a negar la certeza de esta afirmación cuando se trata de conocer nuestras aptitudes y descubrir nuestros talentos.

Solo adquiriendo este conocimiento podremos apreciar el alcance de nuestro potencial.

Todos esperamos encontrar un trabajo que se ajuste a nuestras aptitudes particulares; Sin embargo, pocas personas saben como evaluar bien tales aptitudes. En consecuencia, mucha gente se dedica a un trabajo para el que no ha nacido y termina frustrada, hastiada, o agotada. Desaprovecha su potencial intelectual, en vez de emplearlo apropiadamente para le aporte las mejores oportunidades de éxito y satisfacción.

Increíblemente las actividades en ventas requieren de la utilización de las 4 partes cerebrales que cada uno como individuo tiene, esto nos permitirá

comunicarnos en el idioma mental de los prospectos que tenemos frente a una presentación, logrando un entendimiento de sus gustos, preferencias y procesos mentales. Hay mucho por aprender desde la inteligencia emocional, administración del conocimiento, la programación neurolingüista y muchas de las nuevas corrientes que empiezan a circular hoy en día.

7.4. Servicio en las ventas.

“El servicio enriquece a quien lo recibe, pero engrandece a quien lo da”

Anónimo.

La venta es relativamente fácil y muchas personas pueden lograrlo, pero lo que diferencia a una persona extraordinaria de las demás, son los valores agregados que proporcionan a sus clientes. Existe un valor agregado que en estos tiempos marca una importante diferencia entre una persona exitosa de otra regular, de una empresa de excelencia de otra mediocre, etc., y es lo que se conoce como servicio. El servicio como tal, es la ventaja insuperable en esta época en que todos ofrecen el mismo precio y calidad, siendo la única herramienta de éxito el servicio de excelencia. Recuerde: “Quien mas sirve, mas vende y por lo mismo, mas gana”.

8. CONCLUSIONES

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

8. CONCLUSIONES

Después de haber desarrollado un tema como el de la Administración de Ventas me doy cuenta que existen muchos factores que deben ser tomados en cuenta cada vez que alguien trate de inmiscuirse en este campo tan apasionante y a la vez tan frío, pues quien haya trabajado como vendedor sabrá lo que se siente que le digan no has cumplido tus metas y tus cuotas de ventas, queremos otro tipo de vendedores.

Cuando uno es el gerente de la oficina, y le digan no has alcanzado los números que necesitamos para que la oficina sea rentable, vamos a traer a otro gerente.

Son situaciones típicas y tal vez normales en el campo de los negocios debido a la gran rotación de personal que existe en este campo, para mí aquí es donde empieza uno a preguntarse por que fulanito si es tan bueno se tiene que ir, no es lo que deberíamos de ver realmente, mas bien vamos a ver que es lo que el gerente o vendedor dejo de hacer.

Porque los números nos indican realmente cual es la actuación de cada quien, si realizo o no la planeación, si se organizo, si conoció su producto, a su compañía, sabe quien es su cliente, como compra su cliente, sabe de la competencia, quien es su competencia, que hace la competencia, que productos vende su competencia, todo esto esta resumido en la administración estratégica, como todos sabemos son algunos de sus elementos, me falta considerar a los accionistas, al medio ambiente en el que se desenvuelven, la responsabilidad social que se tiene con la comunidad, pero estos son otra historia, basta con saber como hacer nuestro trabajo y responder a cada situación que se nos presente de la mejor manera.

Me di cuenta que la capacitación es importante en nuestra actividad ya sea al vender o al dar a conocer a otras personas nuestros productos como vendedores o inclusive como gerente de ventas al invitarlos a formar parte de nuestra fuerza de ventas, pues quien no se preocupa por conocer sus productos, su compañía ¿De que puede hablar a otros?

También la Capacitación nos ayuda a desarrollar nuestras capacidades y habilitarnos para desempeñarnos de una mejor manera

Para Mí la Motivación es importantísima, siempre he pensado que si alguien esta bien anímicamente, tiene salud, esta económicamente bien tiene a su familia en buenas condiciones, sale a vender con muchas ganas, sin la presión de que tiene que vender para llevar a su familia algo que comer, creo que si alguien esta bien, puede llevar a cabo todo naturalmente es decir, no vive angustiado, presionado, acelerado, enfermo

etc. seria larga la lista de calificativos de los vendedores que ha lo largo de los años he visto y por que no decirlo también he vivido.

Por eso creo en la motivación como el motor que nos mueve y nos lleva a lograr cosas, que si estas bien, todo lo puedes hacer, nada se te dificulta ,por muy escabroso que este el terreno, por mas pasada que este la situación ,estando motivado cargas con todo como un toro , como un rinoceronte siempre a la carga ,no hay obstáculo que te detenga.

Como vendedor lea toda la literatura que llegue a sus manos, hay muy buenos libros motivacionales en el mercado, algo bueno podemos tomar de cada autor, pero importante sea usted mismo no imite, no hay nada mejor que ser uno mismo.

Como gerente de ventas no se cierre a su persona abra la ventana, abra la puerta y mire a su alrededor hay mucho por conocer sobre su campo que son las ventas, La Administración de Ventas, las nuevas corrientes: La Dominancia Cerebral, La Inteligencia Emocional, La administración del Conocimiento, sobre todo los nuevo modelos de administración de ventas.

Como Persona no se cierre, usted no es un dios, no es dueño de nada si lo compara con el universo se dará cuenta que apenas es dueño de un pedacito, que no es nada, yo admiro y la gente también a las personas que son grandes , pero que tienen una virtud de ser humildes .

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

9. BIBLIOGRAFIA

Anderson Ralph E., *Administración de Ventas*, Edit. McGraw Hill.

Betrand R. Canfield, *Administración de Ventas - Principios y Problemas*, Edit. Diana.

Kotler Philip, Armstrong Gary, *Fundamentos de Mercadotecnia* Edit. Prentice Hall, México 1991.

F. Hartley Trobert, *Administración de Ventas*, Edit. CECSA, México, 1990.

Fred R., David, *Conceptos de Administración Estratégica*, Edit. Prentice Hall Hispanoamericana, México 1997.

Russell, Frederick A., *Ventas Manual Práctico*.

Harper Boyd y Westfall R., *Pesquisa Mercadológica*, Fundacao Getúlio Vargas, Río de Janeiro 1968.

Chiavenato, *Iniciación a la Administración General*, Edit. McGraw Hill, San Pablo 1989.

Figueiredo, Orlando y otros, *Administración de Ventas*, Edit. Fundacao Getúlio Vargas, Río de Janeiro 1970.

Harly Robert F., *Administración de Ventas*, Edit. CECSA.

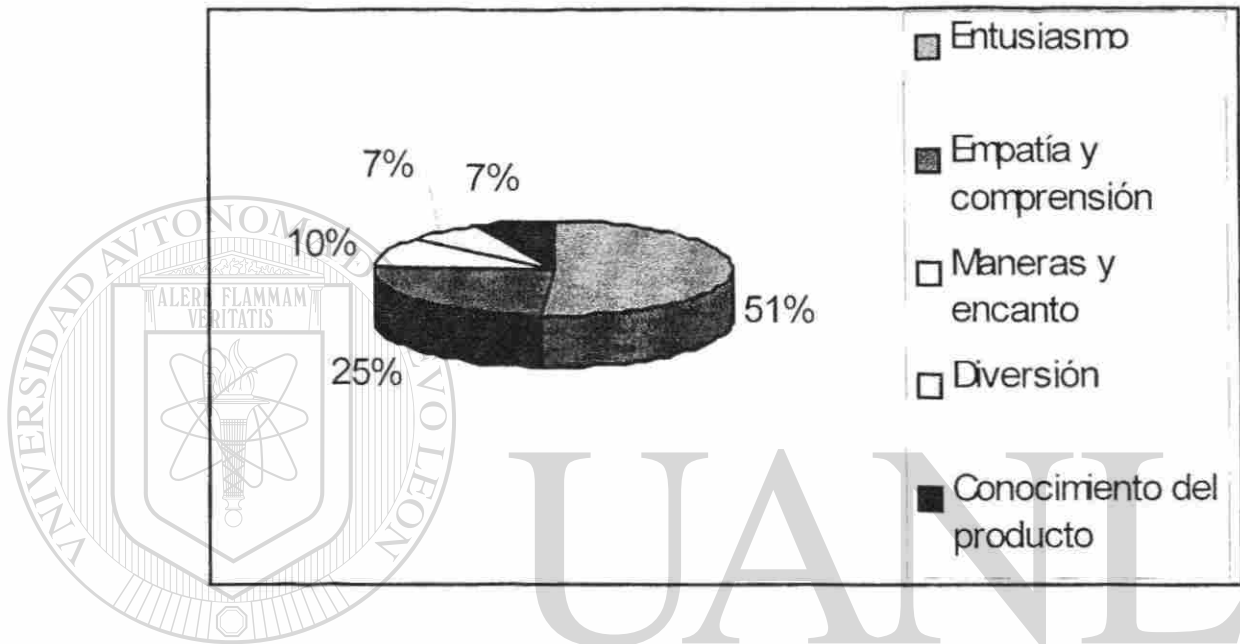
Manning Gerald L y Reece Barry L., *Las Ventas en el Mundo Actual*, Edit. Prentice Hall.

Reyes Ponce, Agustín, *Administración de Empresas*, Edit. Limusa - Noriega Editores.

<http://clubs.infosel.com/dinamicaejecutiva/+6>

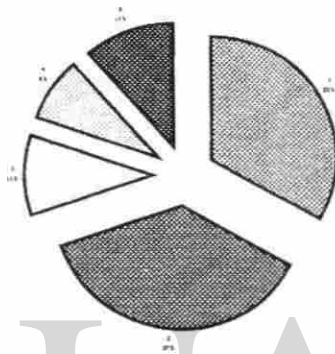
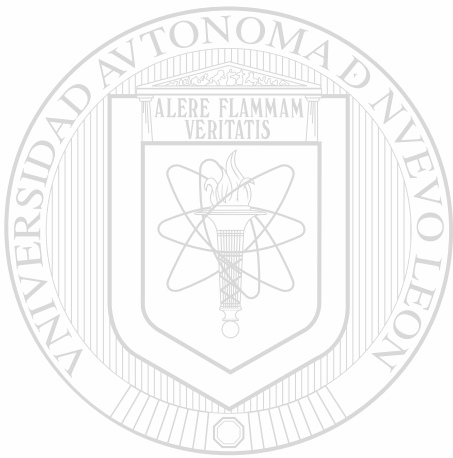
10. APENDICES

Anexo 1 Características del Vendedor Exitoso.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



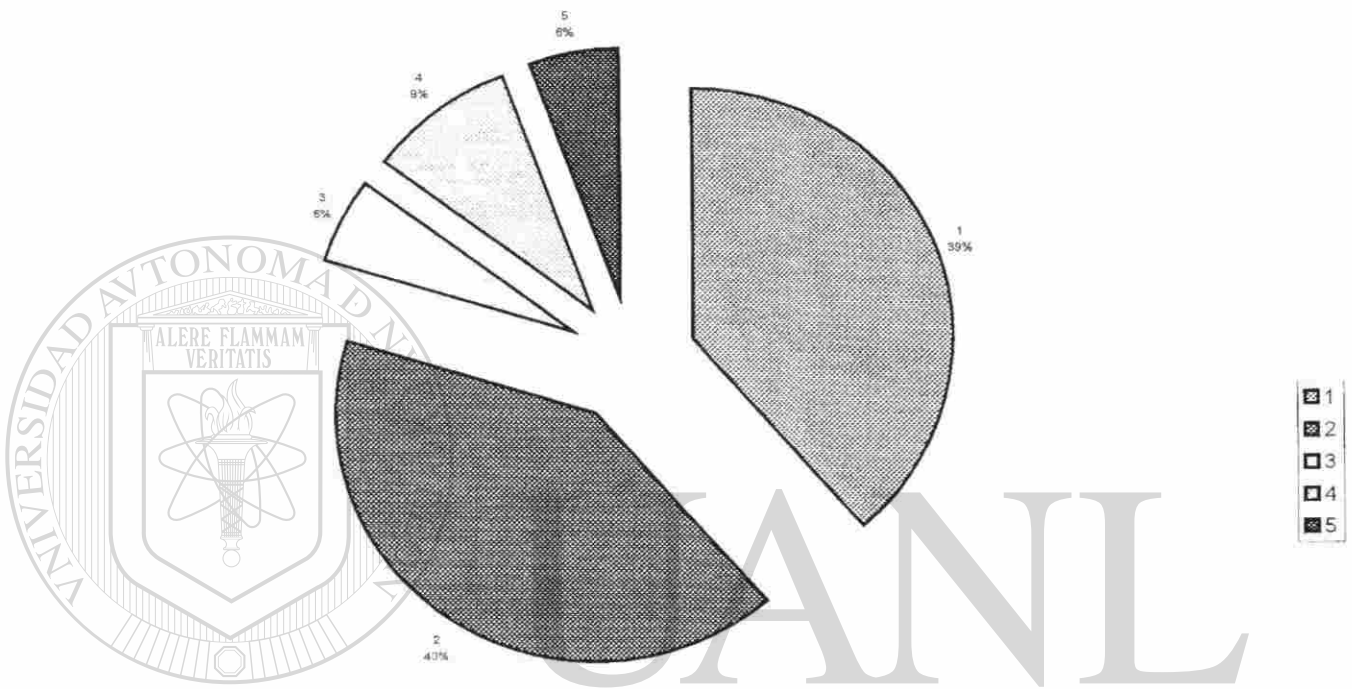
UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

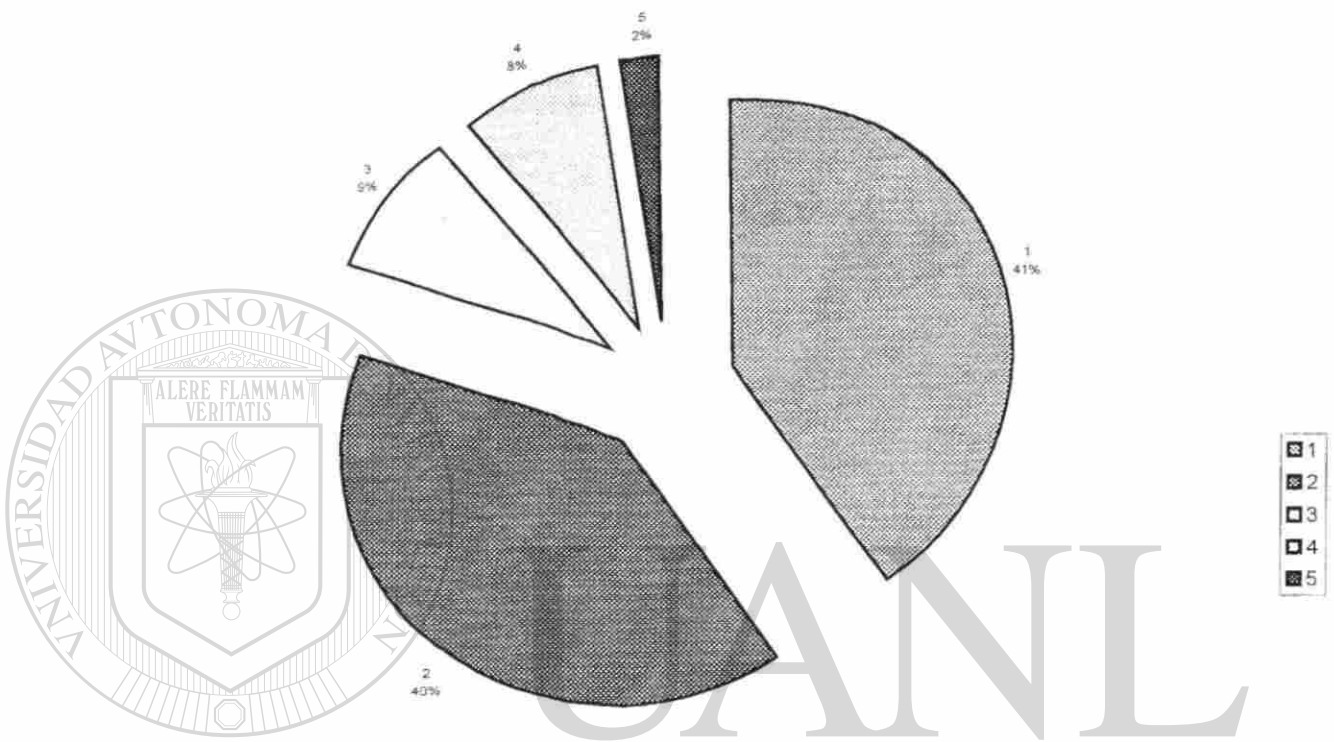
La grafica nos muestra que las empresas solo reclutan y contratan a los mejores vendedores para obtener los mejores resultados.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



Esta claro que un vendedor motivado es mas productivo y mas rentable a la organizacion y la mejor motivacion que pueda tener un vendedor depende de la confianza que se le de , que los productos cumplan con las expectativas de el y del cliente

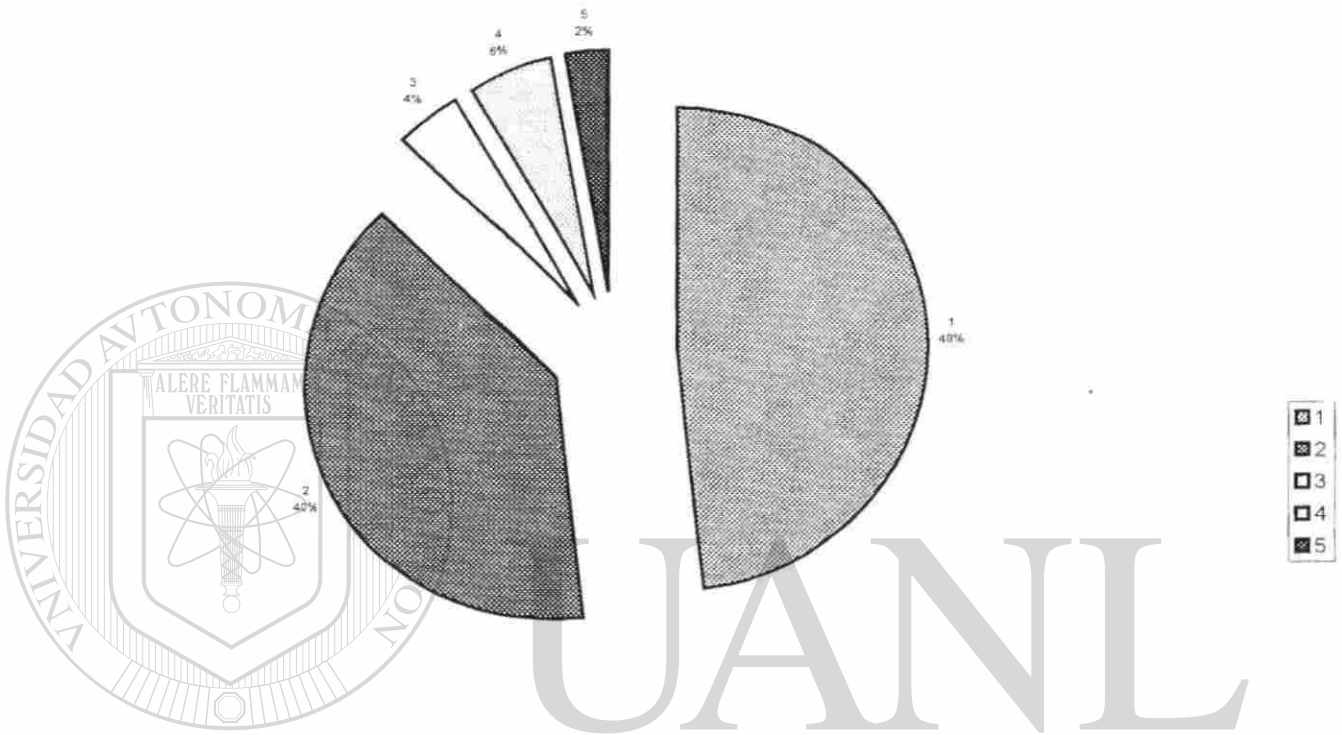


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

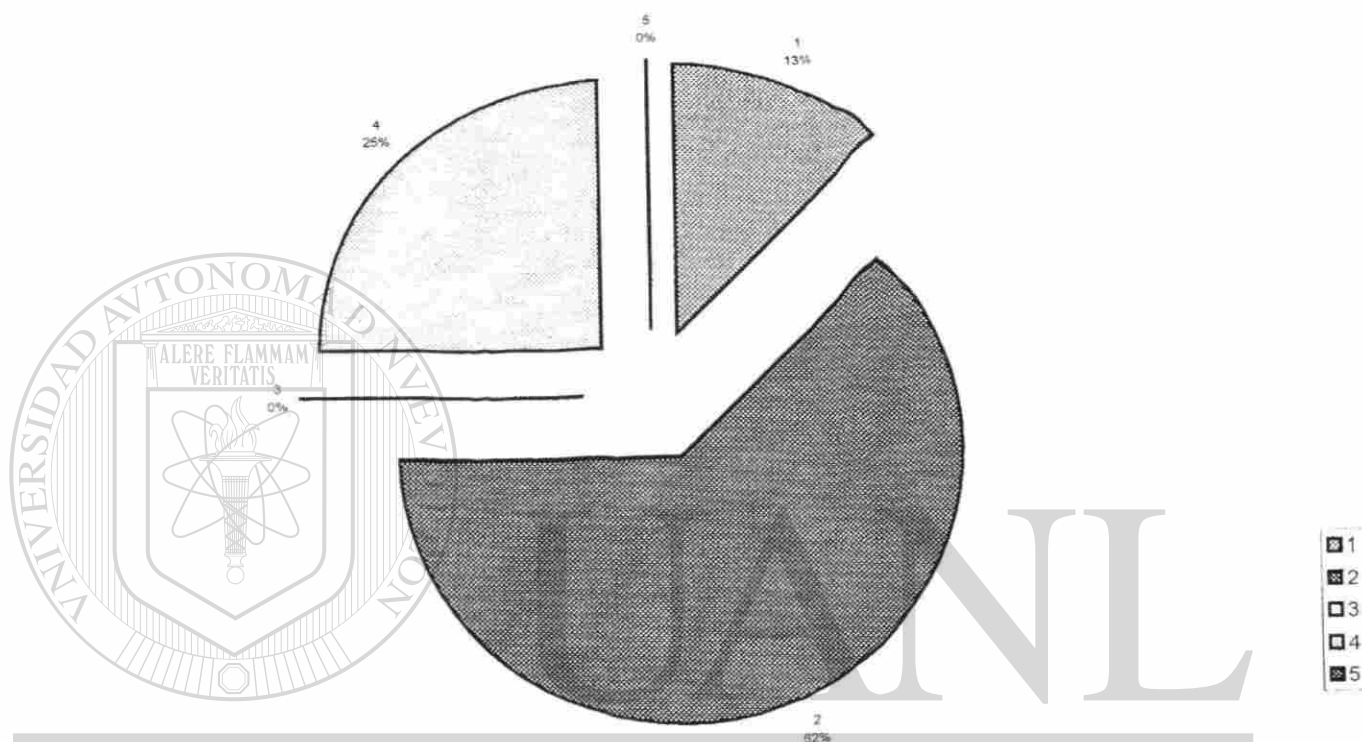
Esta grafica nos muestra la importancia que tiene la capacitacion dentro de las compañías . Los encuestados estan de acuerdo en que la capacitacion le ayuda a los vendedores a conocer mejor a la compañía, sus objetivos, los productos ,la capacitacion integral incluye seminarios , clinicas de ventas ,para ayudarle al vendedor a ser mejor como persona y como trabajador.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

El vendedor esta mas consciente de su trabajo hoy en dia [®] pues sabe hacia donde va. Esta grafica nos muestra que el vendedor conoce muy bien su trabajo , sabe que en su negocio se ganan muy buenas comisiones y que tienen los mejores equipos para competir.

Es importante la planeacion las encuestas asi nos lo indican pues se llevan a cabo semanal , mensual , anual lo cual contribuye al desarrollo y a una vida mas plena.

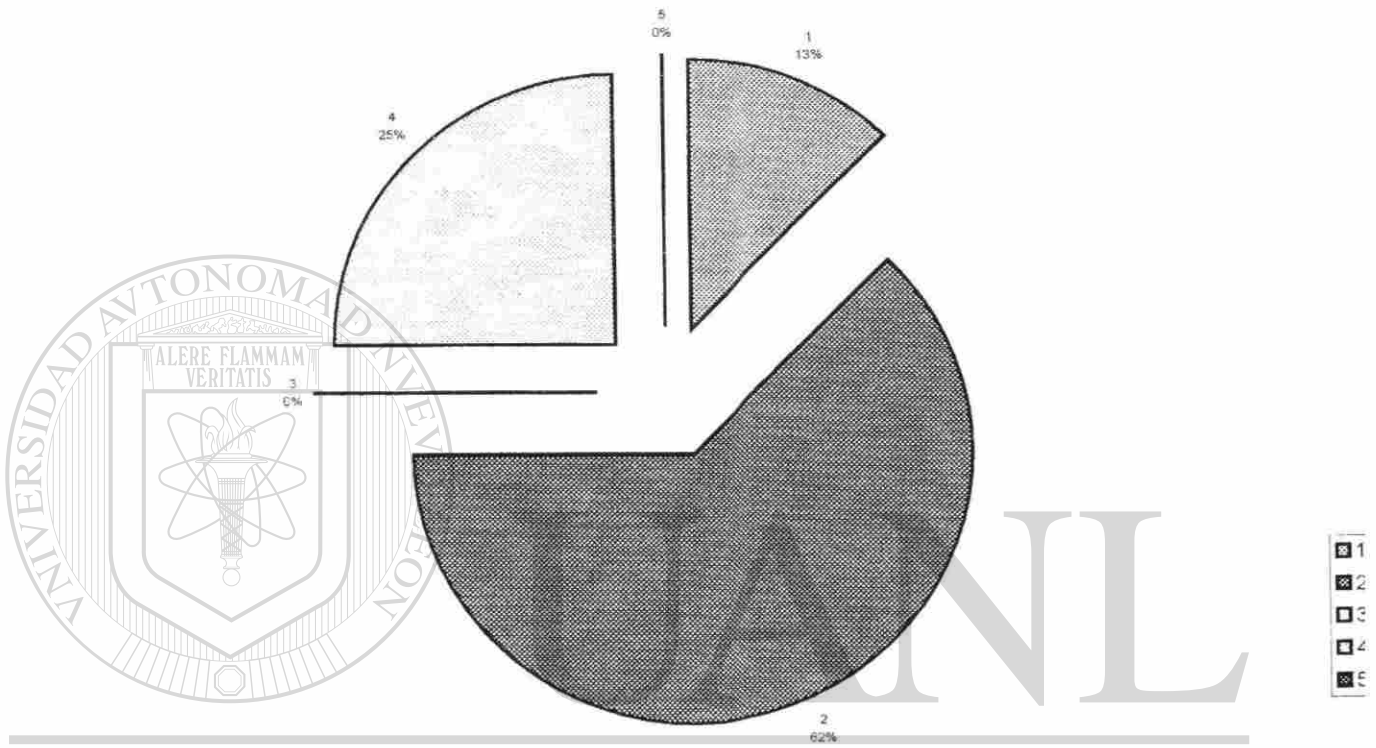


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

En estas graficas nos muestra que el reclutamiento de los mejores sigue siendo importante .

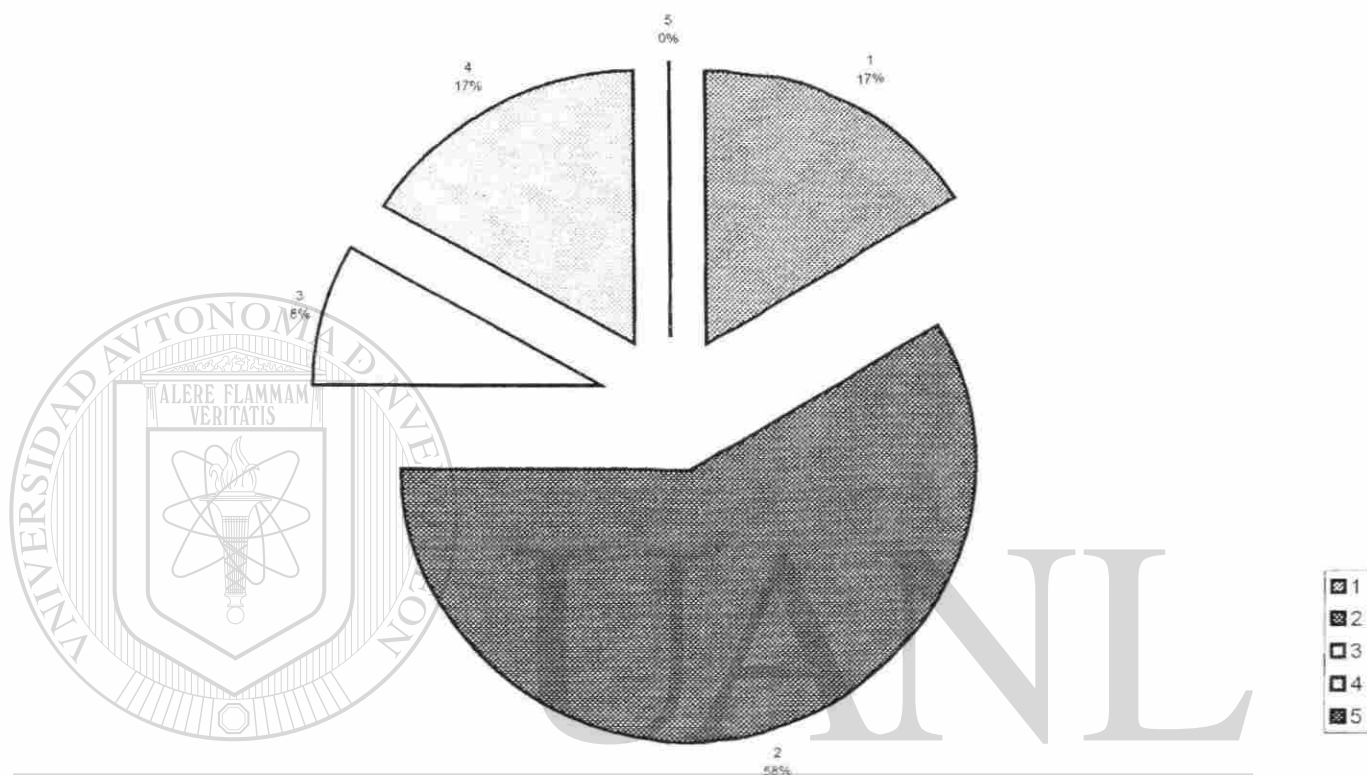


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

En estas graficas nos muestra que el reclutamiento de los mejores sigue siendo importante .



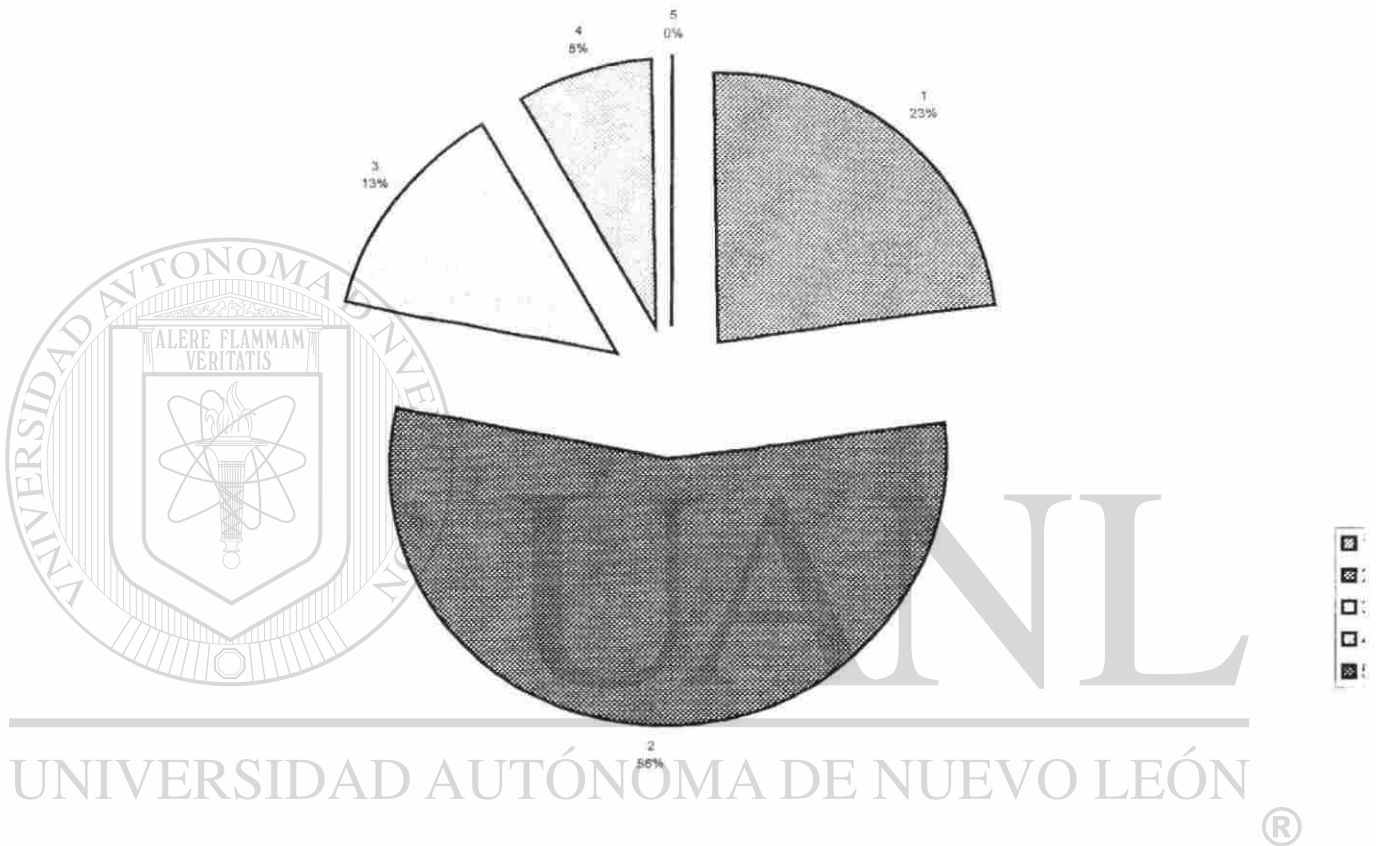
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

La motivación del personal de ventas sigue siendo importante .

El vendedor exitoso por lo regular no llega ser buen empleado , pues esta claro que le gusta mas la aventura , los retos.

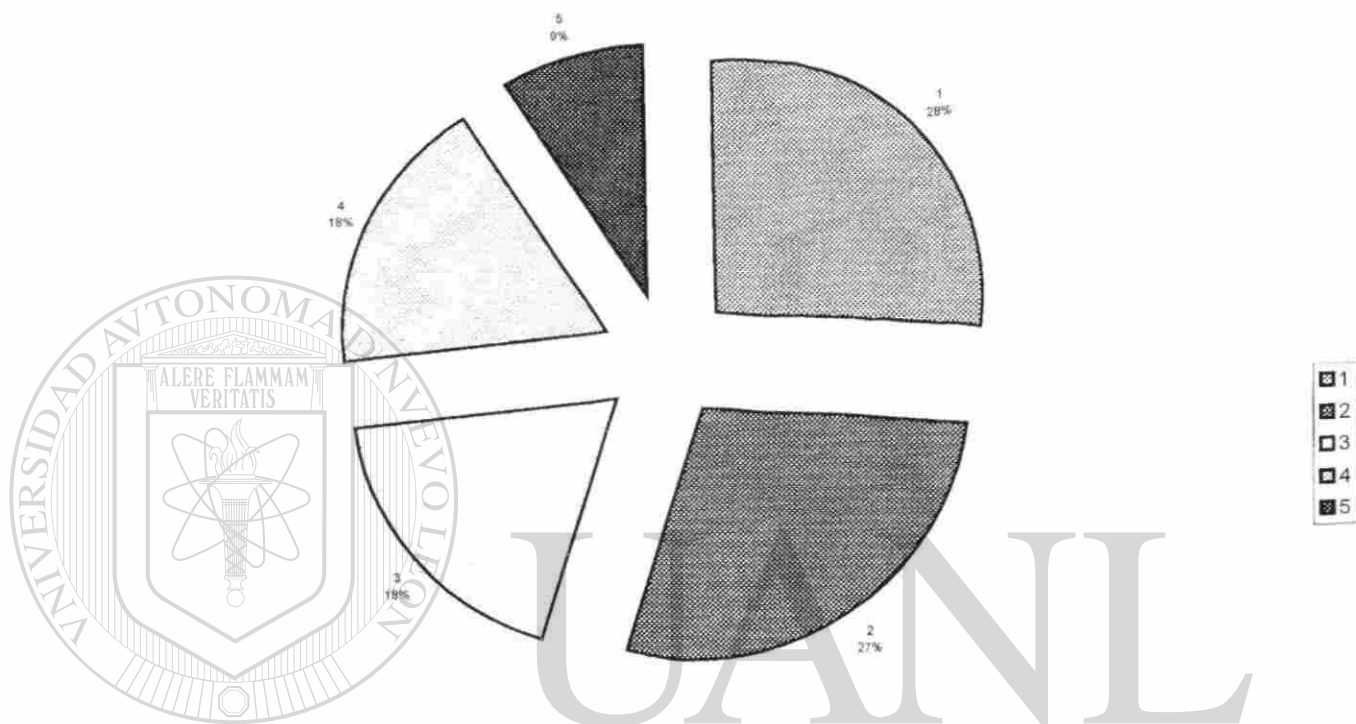


DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Esta grafica muestra que la capacitacion y adiestramiento es importante ya que en ella se dan a conocer los productos ,la compañía ,los objetivos ,clinicas de ventas para saber escuchar mejor a los clientes y conocerlos mas ,convierte a un vendedor pasivo en un vendedor activo y ayuda a elevar la moral de los vendedores.

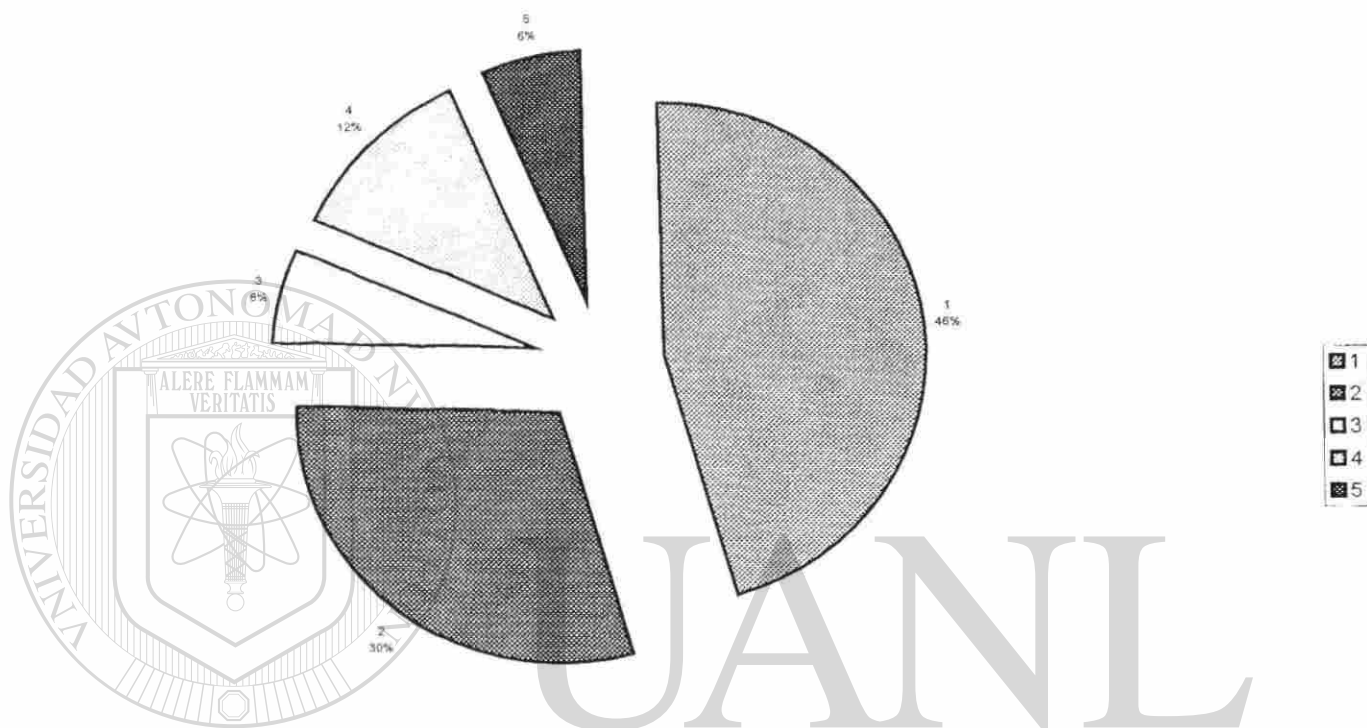


es muy importante este renglon aquí se toma en cuenta a los vendedores pues se les da los mejores beneficios ,los mejores sueldos ,los mejores equipos , se presentan retos semanales y mensuales ,para mantener activo al vendedor ,y los altos directivos estan al pendiente de lo que sucede con el vendedor .



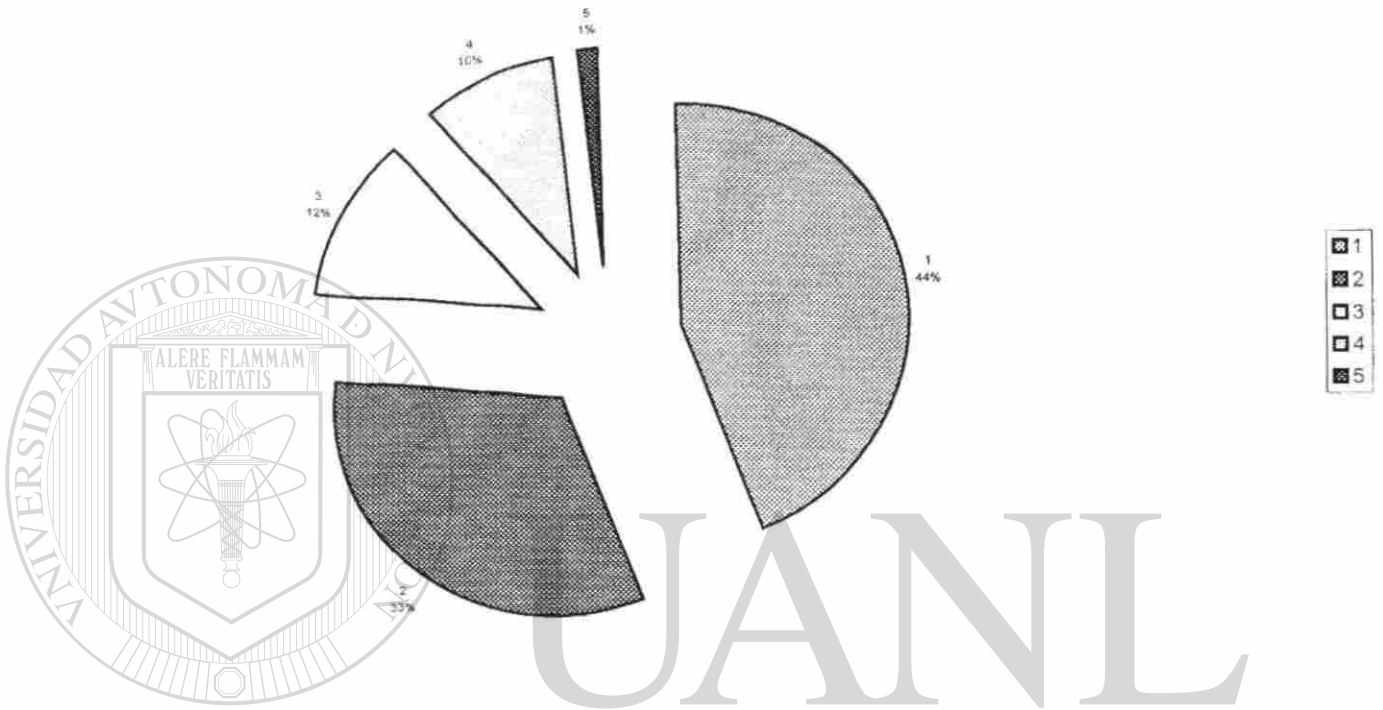
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Esta grafica nos muestra que en el sector de servicios existe mas rotacion de vendedores por tal motivo las empresas no se fijan en la contratacion de vendedores pues se ha dado el caso de que se contrata hasta al jardinero , o al que reparte los periodicos ,por tal motivo no existe una buena seleccion y contratacion de vendedores .



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

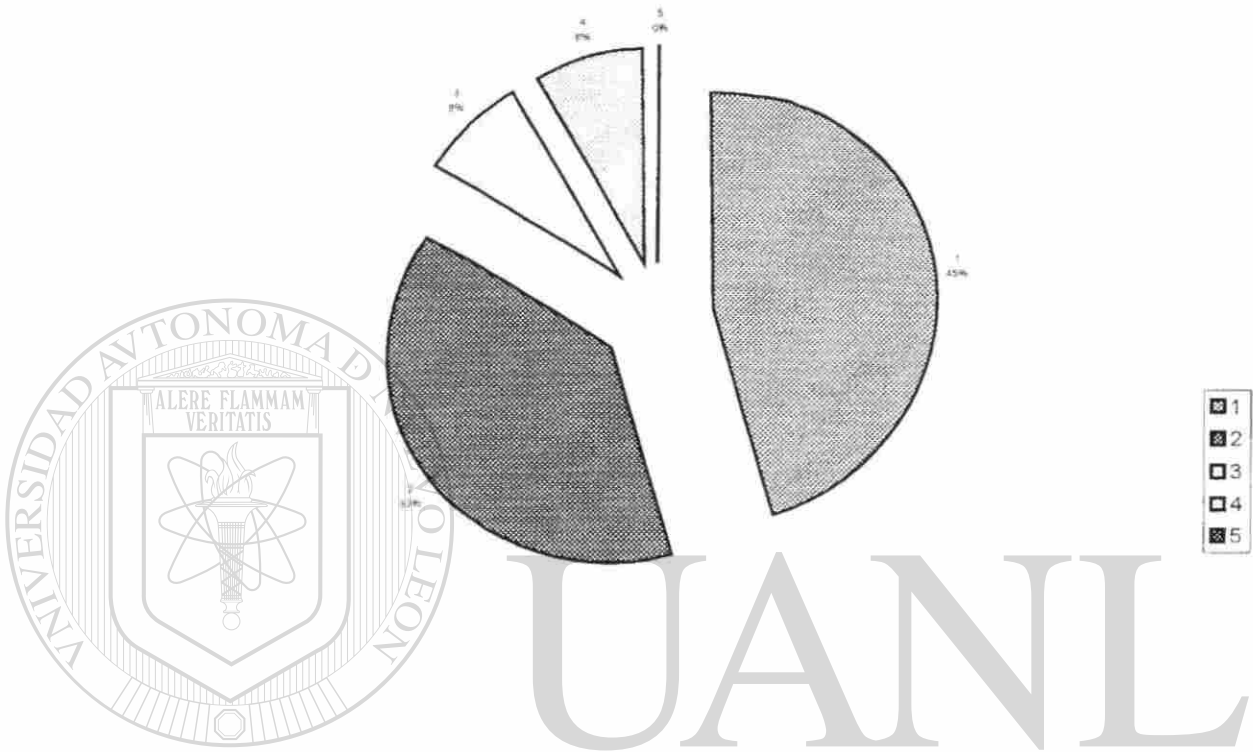
Esta grafica nos indica que el personal administrativo encargado de la oficina se interesa por el personal que ya se tiene es decir trata de motivarlo ,para que permanezca en la organización dandole confianza , dandole a conocer los productos es decir trata de convencerlo de que esta en un buen negocio ,de que vende el mejor producto.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



Regularmente la capacitación de ventas de empresas de servicio consiste en darle a conocer la imagen de la compañía ,sus productos,,los programas ,los objetivos , que sepan que tipo de clientes queremos ,se le prepara para desempeñe mejor su trabajo , se le dan tecnicas de ventas , para que sepa escuchar mejor y que haga mejores presentaciones de ventas.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Esta grafica nos dice que el personal de ventas que permanece en el campo o en el giro del negocio mas de tres meses esta consciente y ya sabe cual es su negocio se prepara con mas fuerza , sabe hacia donde va ,cuenta con los mejores recursos y tiene un plan muy bien definido de lo que quiere lograr hace proyecciones tanto a corto como largo plazo., por lo general la direccion General de las empresas saben de ellos .

