

GERENCIA COMERCIAL Y VENTAS - UNIDAD 1
OBJETOS VIRTUALES DE APRENDIZAJE (OVA) - VERSIÓN DESCARGABLE
DIRECCIÓN DE VIRTUALIDAD



BOGOTÁ D.C.
2018



Dirección de Virtualidad



UNIDAD 1
Gerencia Comercial y Ventas



BIENVENIDA E INTRODUCCIÓN

General a la Unidad:

Desde el desarrollo de la presente unidad se pretenden potencializar las diversas habilidades del gerente de mercadeo estratégico para la dirección de los equipos comerciales en las organizaciones, resaltando la importancia de las ventas en el entorno de la administración de las relaciones con los clientes desde los diferentes factores del entorno que afectan el éxito en la comercialización de bienes y servicios, soportada en la filosofía del marketing relacional y de las ventas consultivas.

Por otra parte, el gerente de marketing debe contar con la capacidad de evaluar equipos comerciales y utilizar técnicas de coaching aplicadas al equipo de ventas, de tal manera que en su gestión evidencie un alto nivel de liderazgo influyendo desde el coaching a la fuerza de ventas, afrontando relaciones comerciales con grandes corporaciones por medio del denominado business to business que soportan las ventas corporativas.



COMPETENCIAS

A

Reconoce la importancia de las ventas en el entorno de la administración de las relaciones con los clientes.

B

Propone procesos de evaluación de equipos comerciales y técnicas de coaching aplicadas al equipo de ventas.

C

Visualiza la pertinencia de las ventas corporativas para el crecimiento comercial de las empresas del siglo XXI.

**BIENVENIDO
A LA UNIDAD 1**
Gerencia Comercial y Ventas

CONTENIDO TEMÁTICO

Unidad 1

TEMAS

1

HABILIDADES PARA LA DIRECCIÓN DEL EQUIPO COMERCIAL

1. Importancia de las ventas en el entorno de la administración de las relaciones con los clientes.
2. Liderazgo y dirección de equipos comerciales.
3. Las ventas corporativas en el siglo XXI.



RESULTADO DE APRENDIZAJE

Unidad 1

Al finalizar la asignatura el estudiante estará en capacidad de potencializar las competencias, habilidades y destrezas de los gerentes de ventas que pretenden incrementar la productividad comercial de su fuerza de ventas desde la toma de decisiones sobre programas y acciones orientadas al incremento de la participación en el mercado de las organizaciones; función que exige pensamiento estratégico, crítico y analítico para proyectar planes, analizar información y habilidades para la dirección del personal del área comercial.

PROBLEMATIZACIÓN

Unidad 1

El desarrollo comercial de las organizaciones para las empresas del siglo XXI es un factor vital para su ciclo de vida en el mercado, teniendo en cuenta los altos niveles de competitividad existentes y la orientación de las empresas hacia el mercado, la cual debe fundamentarse en las actividades de relacionamiento comercial con los consumidores, generando valor para todos los stakeholders. Frente a ello se plantea lo siguiente:

Por lo anterior:

¿Qué importancia tiene el desarrollo de habilidades para la dirección del equipo comercial como labor dentro de la gerencia comercial y ventas?



TEMA 1. IMPORTANCIA DE LAS VENTAS EN EL ENTORNO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES

Actualmente, las dinámicas propias de los mercados implican un cambio en los paradigmas del management, involucrando no solo a los altos directivos de las organizaciones sino a todos los miembros de la estructura de las empresas; dicha transición se visualiza en la alta orientación de los entes económicos, cualquiera que sea su objeto social hacia los clientes. Desde allí, las ventas como actividad de relacionamiento entre organizaciones y sus mercados juegan un papel estratégico, y a partir de esta realidad adquieren relevancia en el entorno de la administración de las relaciones con los clientes.

Las ventas son el resultado del éxito de un plan de mercadeo estratégico desarrollado desde las realidades del mercado, de las perspectivas y percepciones de valor por parte de los clientes. Por ello, tanto la comunidad académica como la industria deberán tener identificado el papel de las ventas en el objeto social de las organizaciones y el rol de los asesores comerciales para el alcance de sus objetivos.

La administración de ventas en el siglo XXI

La realidad comercial de las organizaciones del siglo XXI rompe fronteras no solo geográficas sino también culturales, tecnológicas, políticas y medioambientales; por ello, aspectos como la innovación, la tecnología y las habilidades gerenciales como el liderazgo, son herramientas para la gerencia comercial y de ventas.

Las empresas actualmente operan en mercados globales donde su principal competencia puede estar ubicada en otros continentes, siendo esta la realidad de un escenario global; así, muchas ofertas empresariales se diseñan en un país, se fabrican en otro y se comercializan en todo el mundo (Johnston y Marshall, 2009).

Para que una organización sea competitiva desde su perfil comercial, debe establecer un proceso de administración de ventas determinando la manera en la cual se organizará al talento humano para dinamizar dicho proceso, convirtiéndolo en una ventaja competitiva de tipo comercial. Al respecto, Johnston y Marshall (2009) proponen tres pasos relevantes en la administración de ventas los cuales se visualizan en la Figura.

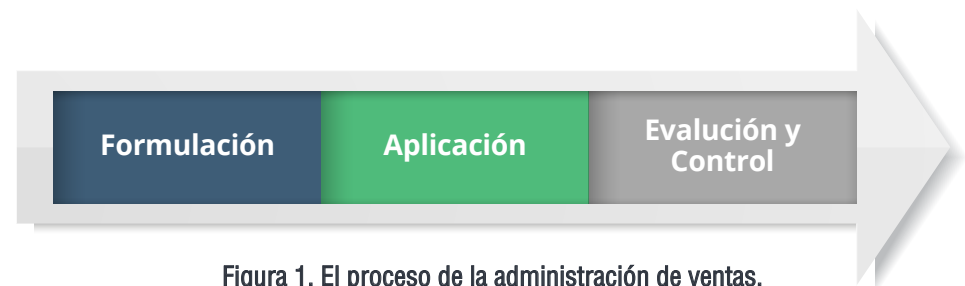


Figura 1. El proceso de la administración de ventas.
Fuente: elaboración propia desde Johnston y Marshall (2009).

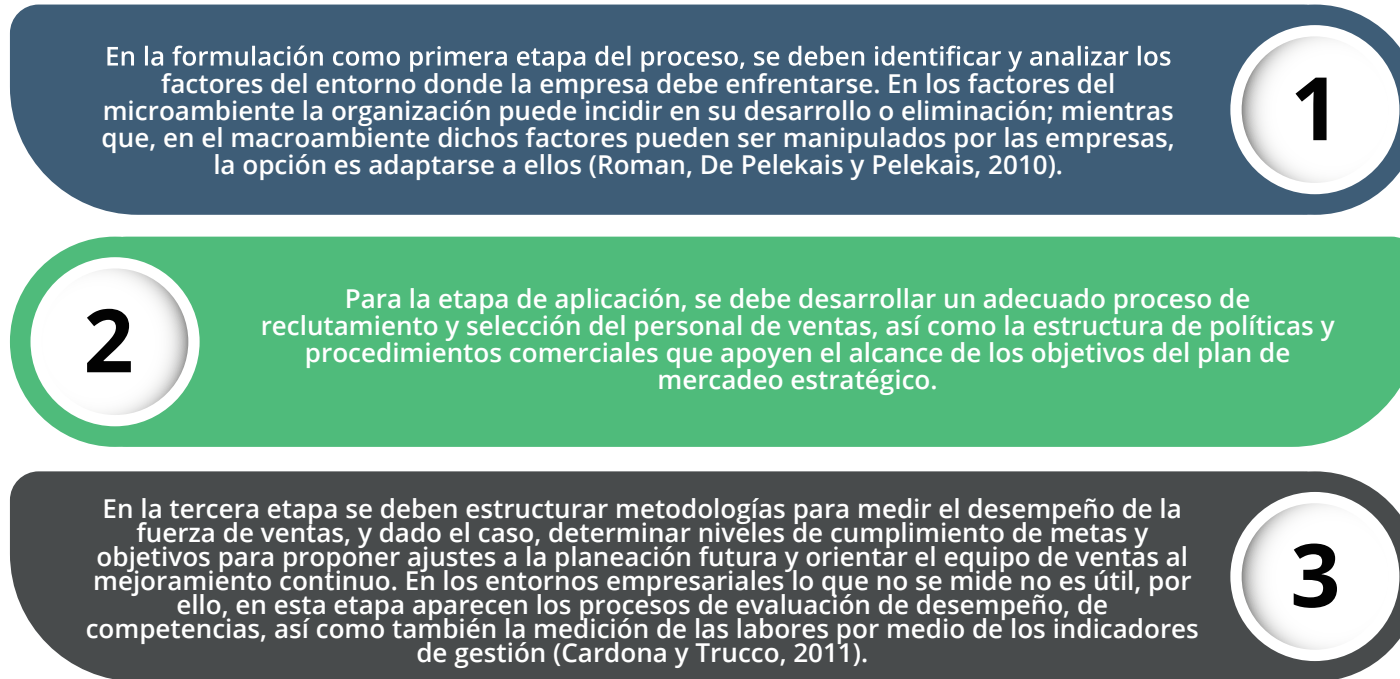


Figura 2. Fuente: autoría propia.

Factores del entorno que afectan el éxito en las ventas

Para Johnston y Marshall (2009) los factores del entorno que afectan el éxito en los procesos de ventas se evidencian desde cuatro perspectivas diferentes: la limitación de las fuerzas del entorno frente a la capacidad de la empresa para desarrollar sus estrategias de mercadeo, las variables del entorno y sus dinámicas a largo plazo determinarán el éxito de los objetivos comerciales, la creación de nuevas oportunidades en el mercado para la organización que están presentes en su entorno, y finalmente, las dinámicas propias del mercado que afectan la propuesta de valor de las empresas.

El ambiente está conformado por un entorno interno y otro externo como lo plasman las Figuras 2 y 3 respectivamente.

Entorno interno

- Metas, objetivos y cultura
- Recursos humanos
- Recursos financieros
- Capacidad productiva y capacidades de la cadena de suministro
- Capacidad de servicio

Figura 3. Entorno interno de la gerencia comercial y de ventas.
Fuente: elaboración propia desde Johnston y Marshall (2009).

Metas, objetivos y cultura. Una empresa que pretende desde su desarrollo comercial optimizar las relaciones con los clientes, debe socializar a todos los miembros de la fuerza de ventas, sus directivos, su filosofía y cultura corporativa, sustentada en la misión, visión, objetivos, políticas y valores que la diferencian de las demás organizaciones. Cada uno de estos elementos presenta como protagonista a sus consumidores, y el entorno cultural y filosófico de la empresa debe ser apropiado por los miembros del equipo comercial, quienes resultan dichos elementos en las relaciones comerciales con sus clientes.

Recursos humanos. Particularmente el talento humano que debe conformar la fuerza de ventas tiene características particulares que no se encuentran fácilmente en el mercado laboral. Muchas veces las empresas deben invertir recursos importantes en procesos de capacitación, donde los resultados se pueden obtener en el mediano y algunas veces en el largo plazo, siendo esta una situación negativa para dar respuestas a las realidades competitivas que poseen las industrias y los sectores económicos.

De ahí la pertinencia del uso de agentes comerciales subcontratados que puedan atender mercados dinámicos de forma más asertiva que la fuerza de ventas propia.

Recursos financieros. El potencial financiero de las organizaciones influye en los programas propuestos a desarrollar en todas sus áreas de gestión, incluyendo el área de mercadeo, donde dicha disponibilidad presupuestal puede incidir en el desarrollo de nuevos productos, así como en los costos de comunicación y de fuerza comercial. Por ello, en algunas ocasiones las empresas deben fusionar los departamentos comerciales para poder atender las exigencias de los clientes y no disminuir su participación en el mercado.

Capacidad de producción y de la cadena de suministro. La capacidad instalada de las empresas es un punto de partida para ampliar sus líneas de productos y para abarcar el cubrimiento comercial de diferentes zonas geográficas que permitan atender una mayor demanda. Las compañías deben agregar valor a los diferentes eslabones de la cadena de suministro, entre los que se encuentran los proveedores, los transportadores, los fabricantes, los clientes, los canales de comunicación, los prestadores de servicios y de plataformas tecnológicas.

Capacidad de servicio. La propuesta de valor entregada a los clientes debe estar sustentada en el cumplimiento de la promesa de venta y en la calidad de servicio ofrecido por parte de la fuerza de ventas, convirtiendo esta realidad en un factor clave de éxito y en una sólida ventaja competitiva en el mercado, generando así una alta rivalidad para sus competidores directos.

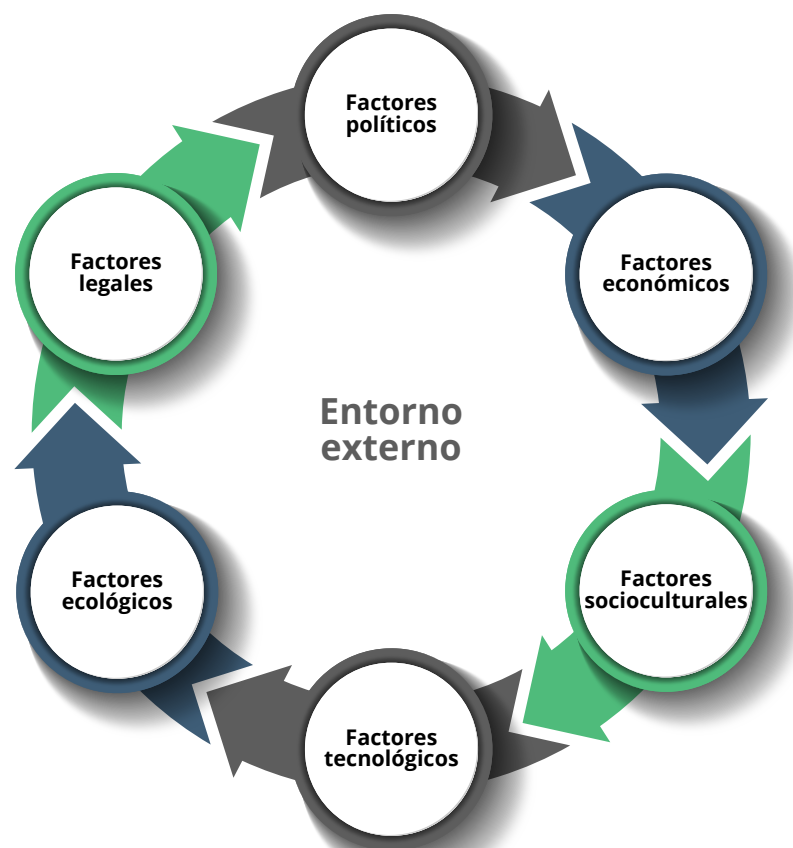


Figura 4. Entorno externo de la gerencia comercial y de ventas.
Fuente: elaboración propia

Factores políticos. Las regulaciones políticas se deben tener en cuenta para el desarrollo de la estrategia comercial. Los objetivos y metas deben estar sustentadas en estos escenarios por leyes estatales, y en algunas ocasiones de carácter internacional cuando las organizaciones trascienden a mercados globales. La existencia de tratados de libre comercio, de acuerdos comerciales regionales y mega regionales impactan en la estrategia comercial de las organizaciones con alta orientación hacia el mercado.

Factores económicos. La estrategia comercial de las organizaciones debe estar respaldada en la realidad de la micro y macroeconomía actual donde se encuentra ubicado su mercado potencial, ya sea a nivel nacional o internacional. Los ciclos de la economía (estabilidad, recesión, depresión, crecimiento) afectan los niveles de consumo, así como el fenómeno de la inflación incide en el incremento de los precios de los productos de la canasta familiar y en la pérdida del poder adquisitivo de la moneda.

Factores socio-culturales. Los gerentes comerciales deben reconocer en el desarrollo de las ventas consultivas, las realidades sobre las culturas corporativas que modifican los tradicionales procesos de venta business to business al estar dirigidas por directivos influenciados en las dinámicas generacionales (millenials, centenials, nativos digitales, etc.). Los cambios demográficos y la proliferación de subculturas y tribus urbanas deben ser un pilar para la planeación de la estrategia comercial de las organizaciones.

Factores tecnológicos. La relación con los clientes está basada en su realidad como ser social, y uno de los elementos que caracteriza dicha realidad es el protagonismo de la tecnología; de ahí la pertinencia de la gestión empresarial frente al uso de las TIC, del fomento de la investigación, desarrollo e innovación y los cambios tecnológicos futuros a los cuales los gerentes comerciales deben dar respuesta a través de la coordinación de su fuerza de ventas.

Factores ecológicos. La posición que -desde las instituciones gubernamentales y organismos internacionales, así como desde un sector considerable de científicos, académicos y actores sociales- se ha venido manifestando en torno a la necesidad apremiante de cambiar globalmente los paradigmas de producción y consumo por otros más eficientes y menos contaminantes, debe estar presente en la agenda y en los pilares del gerente comercial.

Como las actividades de ventas deben estar planteadas en estrategias de mercadeo ecológico, las organizaciones se están dando cuenta de que lo mejor para ellas y para el planeta es fabricar productos que contaminen menos, que gasten menos energía, que sean biodegradables y que su uso sea mayor en el tiempo (Castellano y Soto, 2014). El marketing ecológico ha sufrido un proceso de evolución, que desde la perspectiva de Sánchez (2014) se ha evidenciado en las fases descritas en la Figura.

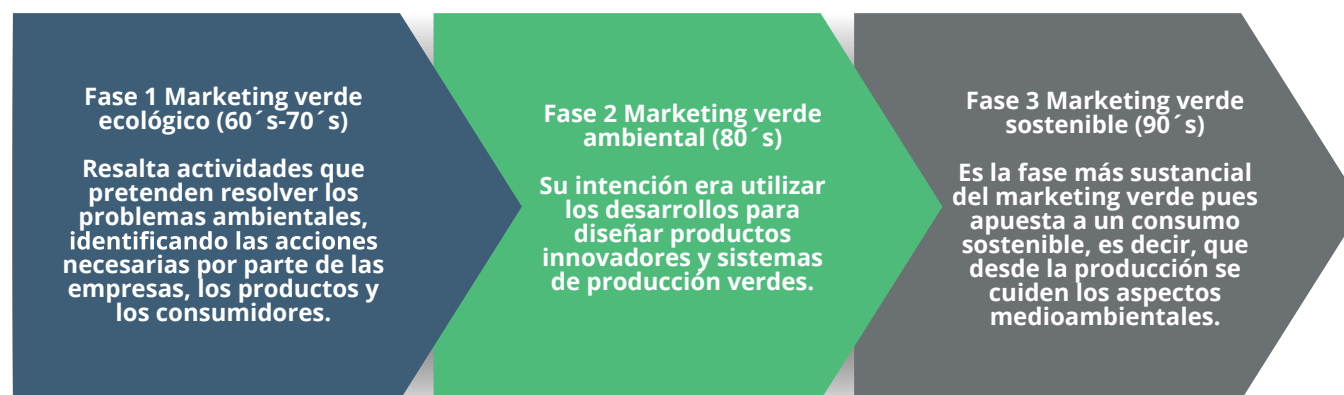


Figura 5. Evolución del marketing ecológico. Fuente: elaboración propia desde Sánchez (2014).

Factores legales. Los planes de desarrollo comercial deben estar acordes y sujetos al cumplimiento frente al uso de licencias, al cumplimiento de las leyes sobre el empleo, a la protección de los derechos sobre la propiedad intelectual sustentados por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, OMPI, a las leyes de salud y seguridad laboral que atañen el relacionamiento contractual de la fuerza de ventas y las organizaciones.

Marketing relacional y las ventas consultivas

El marketing relacional tiene su génesis en la propuesta de marketing holístico desarrollada por Kotler y Keller (2006) al resaltar la importancia de las diferentes áreas y procesos de la empresa para explorar, crear y entregar una óptima propuesta de valor que lleva a cabo una empresa, mediante la gestión de las relaciones con todos sus stakeholders. Las áreas de gestión, los colaboradores y la responsabilidad social de las empresas desde sus actividades comerciales son los elementos del mercadeo holístico al interior de las organizaciones.

Dentro de las funciones del gerente de mercadeo estratégico se encuentra la de interactuar con cada uno stakeholders generando beneficios de valor de manera equilibrada en representación de las organizaciones, las cuales evidenciaron que no basta con identificar grupos de consumidores con características homogéneas, sino que también se deben estructurar relaciones estables, duraderas y sobre todo rentables con todos los clientes.

El mercadeo relacional es el proceso de establecer y desarrollar relaciones con los grupos de interés, creando vínculos que beneficien a las diversas partes, incluyendo a asesores, prescriptores, distribuidores y a los diferentes interlocutores que administran dicha relación (Alet, 2000). Dentro de los pilares del mercadeo relacional es pertinente resaltar los siguientes elementos (Cámara de Comercio de Barranquilla, 2015):

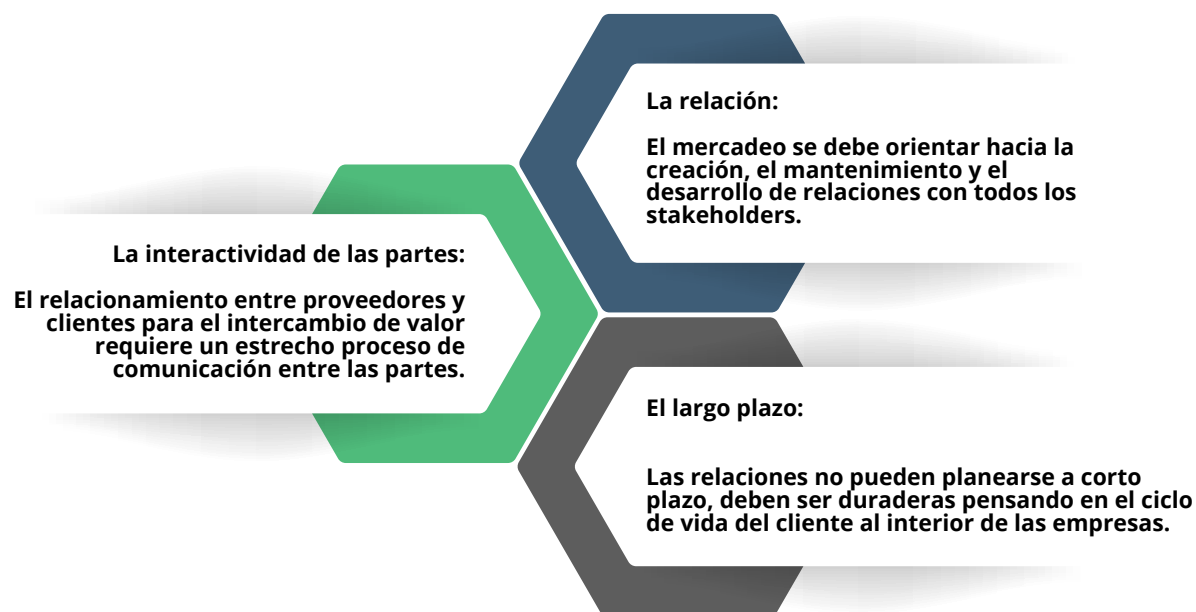


Figura 6. Fuente: elaboración propia.

Desde las realidades de los mercados y su fácil acceso a la información sobre ofertas empresariales, los clientes corporativos presentan un alto poder de negociación, en especial cuando se trata de solucionar problemas de operatividad en sus objetos sociales, y ante ello, aparece la venta consultiva como alternativa novedosa que agrega valor al relacionamiento comercial, disminuyendo la percepción de venta transaccional, aumentando la presencia de venta relacional que satisface sus necesidades y otorga soluciones efectivas.

La venta consultiva como habilidad del relacionamiento y la asesoría comercial surge desde el acompañamiento fundamentado en la indagación sobre la propuesta de valor del cliente y los aportes a la solución de problemáticas existentes en su actividad económica (Singh, Manrai y Manrai, 2015). Esta permite acompañar al cliente durante todo el proceso de compra como asesores profesionales, al aportarle valor en la adquisición de bienes y servicios (Rodríguez, 2015). Al respecto, Jordana (2014) describe como principales características de las ventas consultivas las siguientes:

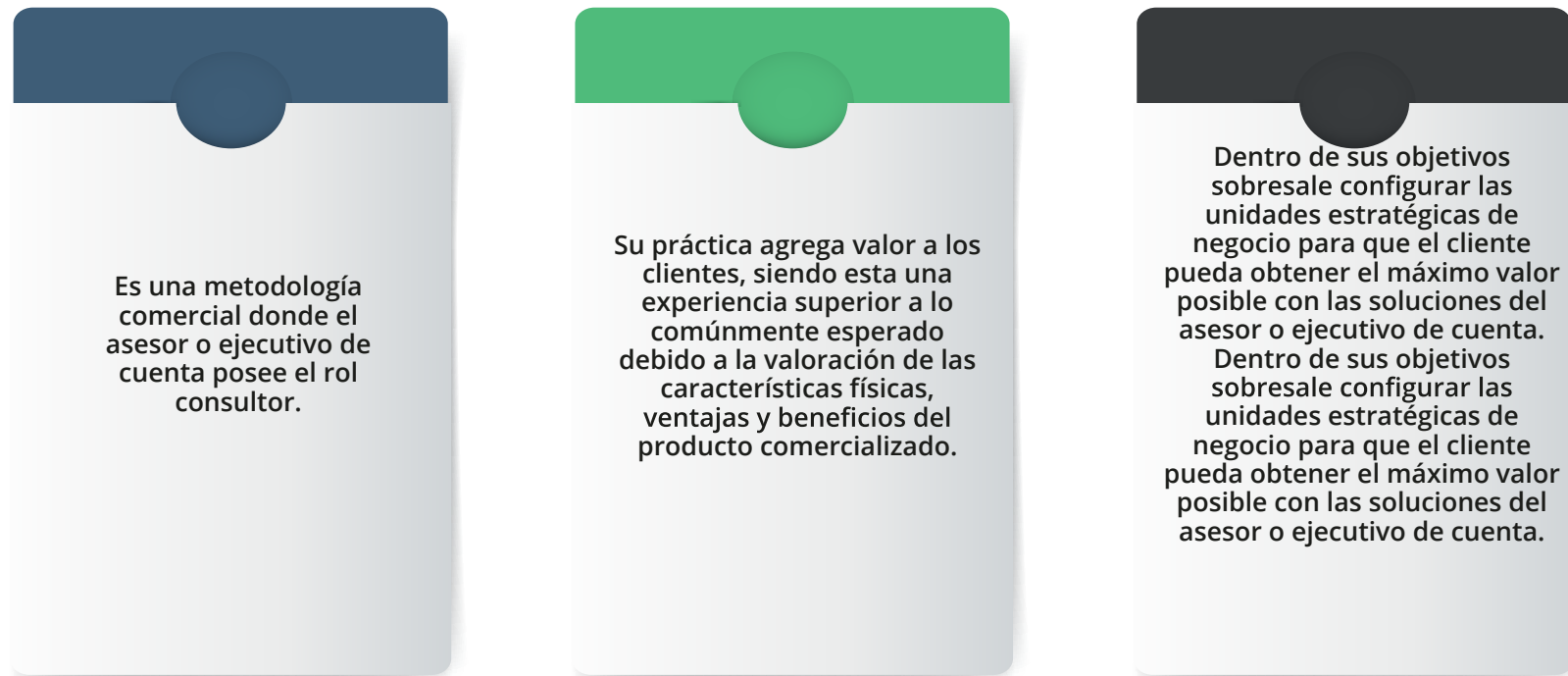


Figura 7. Fuente: elaboración propia.

Jordana (2014) afirma que establecer un proceso de venta consultiva al interior de una organización no es sencillo, requiere un cambio en el paradigma y en la filosofía corporativa donde la implicación de la dirección estratégica es relevante y trascendental, sin embargo, es una alternativa que puede conllevar a la estructuración de ventajas competitivas en el desarrollo comercial de las organizaciones del siglo XXI.

TEMA 2. LIDERAZGO Y DIRECCIÓN DE EQUIPOS COMERCIALES

El gerente comercial y de ventas debe contar con habilidades gerenciales caracterizadas por el liderazgo. Dicha habilidad debe visualizarse desde la capacidad del gerente para interactuar con el equipo de ventas, generando altos índices de confianza en cada uno de los asesores para el alcance de los objetivos y metas que el área comercial trace en el tiempo. El estudio del liderazgo en las organizaciones presenta tres dimensiones básicas (Robbins, 2004):

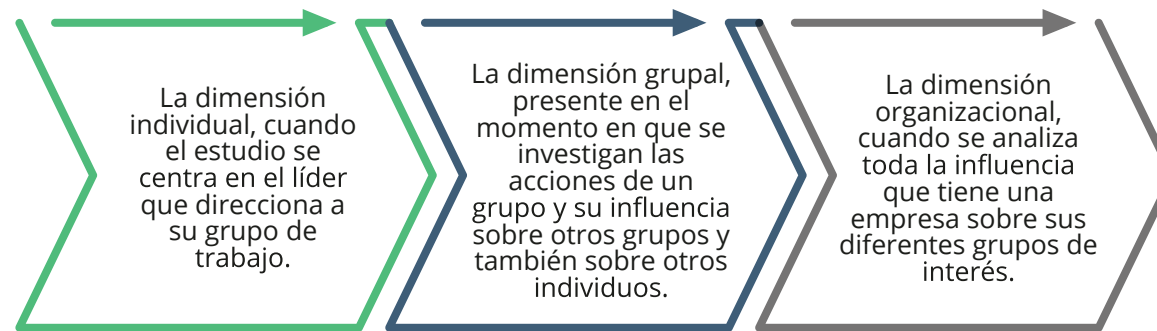


Figura 8. Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta los procesos investigativos y epistemológicos de la ciencia administrativa para entender holísticamente el liderazgo en las organizaciones, se han propuesto algunas teorías que pueden ser adaptadas al entorno de la gerencia comercial en las empresas. Estas teorías son las siguientes:

Teoría de los rasgos de la personalidad. Esta teoría afirma que para ser un líder no hay procesos formativos, pues los líderes nacen, no se hacen. Los verdaderos líderes cuentan con rasgos tanto físicos (personas saludables) como psicológicos (personas creativas, innovadoras y con excelente expresión oral) que los distinguen de los seguidores. Actualmente, esta teoría genera bastante controversia, puesto que, en diferentes organizaciones reconocidas a nivel mundial, muchos emprendedores con dificultades físicas o intelectuales han sido grandes líderes.

Teoría de los estilos de liderazgo. Esta teoría afirma que el liderazgo de las personas y de las organizaciones está dado por diferentes estilos de influir sobre los seguidores o grupos de empleados, donde la conducta de los líderes, -y no su personalidad-, determina el liderazgo. Los líderes autocráticos se caracterizan por centralizar toda la autoridad en ellos, ejerciendo sobre los seguidores el uso del poder; los líderes democráticos no centralizan el poder y delegan responsabilidades a los seguidores; y los líderes carismáticos que utilizan el poder de persuasión al tener una alta admiración por parte de sus seguidores.

Teoría situacional o de contingencias. Esta teoría sustenta que las diferentes circunstancias en los distintos entornos determinan y caracterizan al líder, haciendo que una persona en un momento determinado sea líder, pero en otro momento no lo sea porque su liderazgo está dado por las circunstancias y no por los rasgos de su personalidad.

Reclutamiento y selección de la fuerza de ventas

Tanto el reclutamiento como la selección del personal al interior de las organizaciones hacen parte de la primera etapa de la dirección del talento humano que debe estar antecedida por el desarrollo de la planeación, etapa inicial en la cual se desarrollan actividades como la propuesta de la estructura organizacional, la generación de los manuales de funciones, los mecanismos para la administración de los salarios, las técnicas para la evaluación de desempeño, la estructuración de los programas de salud ocupacional, y la gestión del clima y la cultura organizacional.

La dirección del talento humano inicia su desarrollo en el reclutamiento y la selección del personal. A saber, el proceso de reclutamiento de personal tiene como finalidad buscar dentro del mercado laboral a diversos candidatos que cumplan con las competencias requeridas para el desempeño de los cargos solicitados.



Desde la óptica de Castro, Barrientos, Sosa, Gatica, Hernández, García y Díaz (2016) este proceso contiene los procedimientos que persiguen atraer candidatos potenciales cualificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Jordán y Espinosa (2016) proponen algunas etapas que debe tener el reclutamiento de los integrantes de la fuerza de ventas, las cuales se visualizan en la Figura.



Figura 9. Proceso de reclutamiento de la fuerza de ventas. Fuente: elaboración propia desde Jordán y Espinosa (2016).

En el análisis del cargo se identifican por parte de los líderes todas las características que tendrá la vacante, incluyendo sus funciones, responsabilidades, derechos y deberes. La descripción ocupacional del cargo se debe soportar en el manual de funciones y procedimientos institucionales.

Frente al desarrollo de requisitos mínimos para el cargo se resaltan la formación académica, experiencia laboral, rasgos de la personalidad, capacidad de servicio, presentación personal, orientación al logro y comunicación asertiva (Jordán y Espinosa, 2016). Para lograr una adecuada atracción de candidatos al cargo se deben identificar diversas fuentes desde las cuales se podrán localizar los candidatos adecuados (Arteaga, 2016).

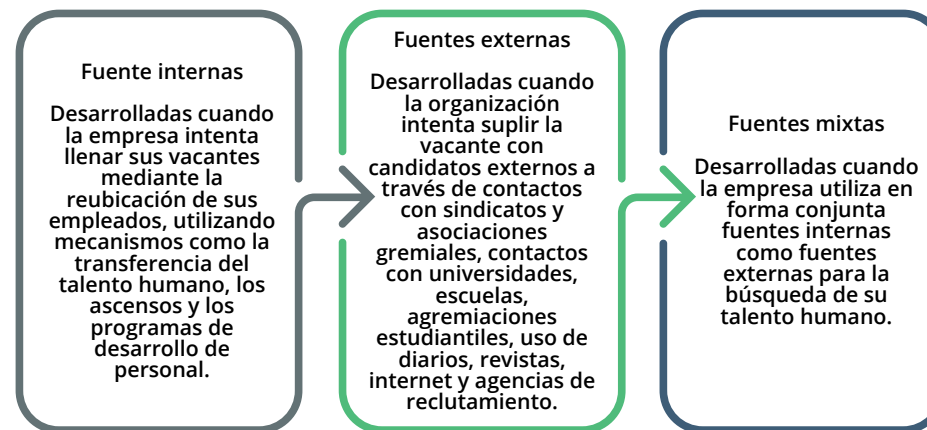


Figura 10. Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, el proceso de selección persigue escoger dentro del grupo de candidatos reclutados, los individuos que por sus competencias presentan la mayor probabilidad de desarrollar de forma efectiva las labores comerciales, adaptándose a las realidades de la empresa desde su clima y cultura organizacional (Peña, 2017). Dicho proceso de selección está soportado en un conjunto de técnicas, las cuales se relacionan en la Figura.



Figura 11. Técnicas de selección de la fuerza de ventas.
Fuente: elaboración propia desde Peña (2017).

La fuerza de ventas en las organizaciones debe contar con talento humano caracterizado de forma particular; por ello, Vélez (2013) propone una serie de criterios para seleccionar adecuadamente a la fuerza de ventas. A saber, estos criterios son los siguientes:

Aptitudes. Son las características naturales e innatas que deben tener los miembros de la fuerza de ventas para su desempeño dentro de las actividades comerciales. En ellas sobresalen la inteligencia relacional, las destrezas cognitivas, los conocimientos matemáticos y la alta orientación comercial. Cada una de estas aptitudes deben ser requeridas por el gerente comercial, y medidas en los procesos de reclutamiento y selección de las organizaciones.

Personalidad. Conformada por aspectos personales del candidato a la fuerza de ventas que reflejan posibles reacciones frente a realidades y desafíos del quehacer comercial. Sobresalen la responsabilidad, la autoestima, la orientación al logro y la identificación clara del proyecto de vida. Se pretende que cada uno de estos aspectos puedan ser identificados por los responsables del departamento de talento humano por medio de diversos mecanismos y herramientas desarrolladas en el proceso de selección.

Dimensiones del liderazgo dentro de los equipos comerciales

Cuando se habla de liderazgo se tiene en cuenta la capacidad de interacción que se presenta entre los gerentes y directivos de las empresas con sus equipos de trabajo, inspirando confianza, conduciendo al hecho de que tanto los objetivos organizacionales y personales se cumplan a cabalidad. Dicho liderazgo debe estar enmarcado desde la presencia de tres dimensiones básicas propuestas por Robbins (2004) que soportan la orientación al logro de la fuerza de ventas.

Dimensiones del liderazgo dentro de los equipos comerciales

La dimensión grupal se hace presente al momento en que se analizan las acciones de la fuerza de ventas, su influencia sobre otros equipos y área de la empresa.

La dimensión organizacional, la cual se manifiesta cuando se analiza toda la influencia que tiene una organización sobre los equipos y los asesores en forma individual.

Figura 12. Fuente: elaboración propia.

Características personales. Son diversos rasgos físicos del candidato, experiencias y estilo de vida. Los responsables del proceso de selección deben reconocer en los candidatos su nivel de escolaridad, experiencia laboral en escenarios comerciales, estado civil y otros aspectos que conforman su estilo de vida.

Habilidades. Son las destrezas adquiridas en el desarrollo de actividades de carácter comercial. A partir del proceso de capacitación, dichas habilidades se pueden potencializar, así como también desde la propia experiencia laboral. Dentro de estas se encuentran las relaciones interpersonales, la adaptación a la cultura organizacional y la expresión oral.

Factores organizacionales y de mercado. Son elementos externos al candidato, los cuales dependen de la interacción entre el integrante de la fuerza de ventas con la empresa y su entorno en el macroambiente organizacional. Estos dependen de la objetividad y asertividad de la planeación estratégica de ventas y su impacto en el mercado. Los factores más representativos son el potencial de ventas geográficas, la competitividad organizacional, las estrategias de marketing y el posicionamiento de la marca en el mercado.

Realidades del coaching en la gerencia comercial y de ventas

El coaching es una actividad relativamente nueva en los entornos profesionales cuya función principal radica en el acercamiento del individuo al alcance de los objetivos personales que inciden a nivel familiar, organizacional y social. Las personas reconocen sus potencialidades de conocimiento, incrementando sus competencias profesionales y alcanzando adecuados estándares de calidad de vida y felicidad. El coaching ha permeado diferentes disciplinas en las que se incluyen las actividades gerenciales y ejecutivas, y dentro de las cuales están incluidas las ventas.

Para Barahona y Darling (2014) el coaching de ventas es un proceso de desarrollo individual que se estructura con el propósito de modificar el comportamiento y perfil comercial de los miembros del equipo de ventas para el cumplimiento de los objetivos de la organización, impactando así los indicadores financieros como de satisfacción del cliente. Un proceso de coaching efectivo en las actividades comerciales y de ventas debe contar con dos escenarios particulares (Ruiz, 2011):

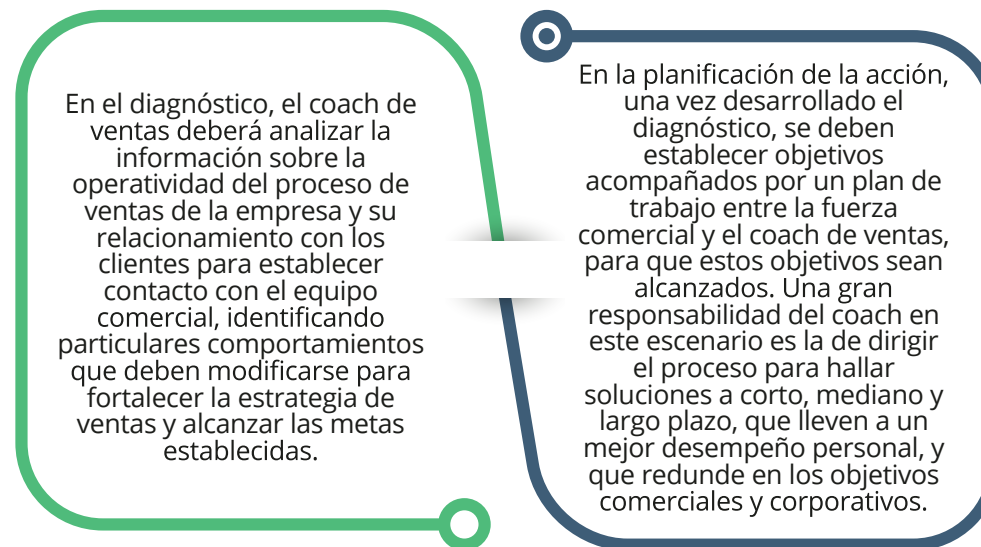


Figura 13. Fuente: elaboración propia.

Desde la óptica del coaching, el gerente comercial y de ventas debe cumplir con tres roles trascendentales para el fortalecimiento comercial de las organizaciones. Dichos roles según Debordes (2002) son los siguientes:

Rol de estratega. Desde su conocimiento sobre las realidades de la industria y las necesidades del consumidor, el gerente comercial y de ventas formula estrategias que generen y fortalezcan ventajas competitivas, dadas las oportunidades visualizadas en el mercado, teniendo la capacidad de poseer una visión sobre las presentes y futuras dinámicas del mercado. Todo lo anterior, con el propósito de construir estrategias personalizadas para cada cliente, acordes a la filosofía corporativa, y fundamentada en la misión y visión de la organización, sus objetivos, estructura, políticas y valores.

Rol de comunicador. Siendo la información el insumo fundamental de la inteligencia competitiva y de la investigación de mercados, el gerente comercial y de ventas debe comunicar asertivamente dicho insumo que establece la gestión comercial y el direccionamiento de ventas orientado hacia el mercado. Por otra parte, el gerente de ventas utiliza la información con efectividad en los procesos de feedback que mejoran las relaciones con los clientes y demás stakeholders, como es el caso de proveedores, canales de marketing y colaboradores.

Desde el rol gerencial de la transferencia de información, el gerente comercial y de ventas puede ser supervisor cuando lidera los procesos de comunicación organizacional, tanto a nivel interno como externo; difusor, cuando transmite la información externa o particularmente de un grupo de empleados a todos los miembros de la organización; y vocero, que describe la capacidad que tiene el gerente para transmitir la información interna a los grupos de interés externos, relacionada con la planeación estratégica, políticas, alianzas, etc.

Rol de coach. Apropiándose de este rol, el gerente de ventas impulsa y motiva a su equipo comercial para el logro y superación de los objetivos del área desde elementos como la creatividad, la iniciativa y la orientación al cliente. Por lo tanto, desde su ejemplo, el gerente coach promueve la colaboración entre los miembros del equipo desde las siguientes perspectivas:

- Direccionamiento de prioridades a los vendedores para la adecuada administración del tiempo.
- Identificación y manejo de las diferencias individuales entre los miembros del equipo.
- Gestión de recompensas y reconocimientos apropiados como elementos del salario emocional.
- Constante feedback con cada uno de los miembros de la fuerza de ventas, identificando en su labor comercial las fortalezas, debilidades y planes de mejoramiento.
- Gestión para la capacitación y coaching al equipo en el desarrollo y fortalecimiento de habilidades comerciales, técnicas de ventas y estrategias de negociación efectiva.

TEMA 3. LAS VENTAS CORPORATIVAS EN EL SIGLO XXI

Las dinámicas propias del mercado, así como los cambios tecnológicos, socio-culturales y económicos, entre otros, vienen generando modificaciones en la relación entre oferta y demanda, impulsando a la gerencia comercial y de ventas a reinventar sus procesos en función de dichas realidades.

Las empresas exitosas son aquellas que fundamentan su objeto social no solo en la generación de valor para sí mismas sino también en la capacidad de agregar valor a sus clientes, conformando la actual filosofía de las ventas corporativas en el siglo XXI, donde las organizaciones se enfocan en la colocación en el mercado de ofertas, pero principalmente en la capacidad de administrar relaciones con diversos stakeholders.

Las ventas en las grandes corporaciones

Johnston y Marshall (2009) proponen una serie de cambios que las organizaciones del siglo XXI deben asumir cuando sus clientes son de tipo corporativo. Al respecto, dichos cambios son los siguientes:

- Los gerentes comerciales deben facilitar la función de ventas a partir de la creación una cultura organizacional altamente orientada al cliente que permita la generación de relaciones durables, amables y sobre todo rentables.
- Reingeniería relacionada con el reclutamiento y selección del talento humano para el área comercial, esto debido al hecho de que las ventas en el entorno industrial dejaron de ser transaccionales para volverse consultivas, y para ello, se necesitan personas con competencias adecuadas para tal desafío.
- En algunas organizaciones se observan divisiones muy marcadas entre el área comercial y el marketing; sin embargo, en las empresas con alta orientación al mercado, los

colaboradores del equipo comercial deben tener la capacidad de desarrollar actividades del área de mercadeo que fundamenten la relación con el cliente y la capacidad de personalizar productos, conforme a sus necesidades.

- El acercamiento, reconocimiento y manejo de las tecnologías para el desarrollo comercial ya no son un privilegio para los comerciales, estos recursos deben hacer parte de la fuerza de ventas que se enfrenta a clientes digitales y requiere integrarlos a las cuentas de clientes corporativos.
- Los gerentes de ventas deben relacionar continuamente las funciones comerciales a las demás áreas de gestión de la compañía con el propósito de evitar que dicha actividad esté aislada dentro de las empresas. Lo anterior, fundamentado en el concepto de marketing holístico desde el mercadeo integrado propuesto por Kotler y Keller (2006).

Proceso de venta corporativa

Las ventas corporativas, las cuales son denominadas B2B (business to business), se caracterizan por el énfasis técnico desde la comercialización de maquinarias, repuestos industriales, partes de ensamblaje industrial, equipos, insumos, materias primas, abastecimiento de canales de distribución, comercio exterior, servicios, etc. (Jiménez, 2014). Dichas ventas, presentan un proceso específico el cual se visualiza en la Figura.

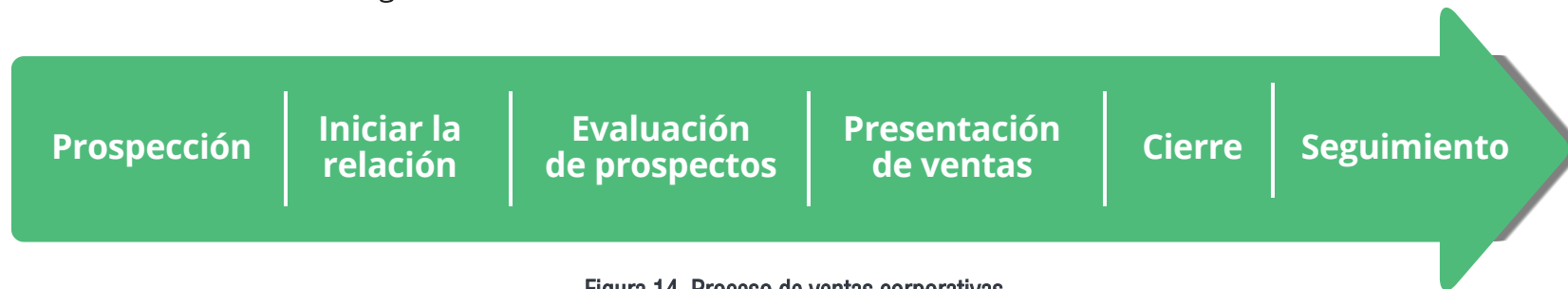


Figura 14. Proceso de ventas corporativas.
Fuente: elaboración propia desde Johnston y Marshall (2009).

Prospección. La venta corporativa requiere un trabajo administrativo previo y evidenciado en la prospección de clientes, donde el asesor caracteriza a los clientes potenciales, ubicándolos y administrando la propuesta de valor desde la Big Data. Durante la primera etapa del proceso de venta corporativa no hay contacto directo con los clientes. En algunas ocasiones, los esfuerzos por prospectar clientes no son bien vistos en las organizaciones con baja orientación al mercado, debido a que los resultados no son inmediatos.

- Identificar al interior de la empresa la persona con mayor influencia en las decisiones de compra.
- Generar un alto grado de interés al interior de la organización (cliente) con el fin de obtener información para determinar si amerita seguir desarrollando las etapas del proceso de venta corporativa, o si no se evidencia interés al respecto.

Evaluación de prospectos. Antes de tratar de concretar un encuentro directo para presentar una oferta a un cliente, es necesario generar una evaluación del mismo, esto, con el objetivo de determinar si reúne las características necesarias para convertirlo en una cuenta corporativa.

Durante el proceso de evaluación de prospectos se debe dar respuestas a tres interrogantes imperativos: ¿El prospecto de cliente necesita mi propuesta de valor?, ¿Puedo conseguir que las personas con mayor influencia en las decisiones de compra identifiquen su necesidad y la satisfacción de la misma desde mi oferta? y ¿La venta será rentable para mi compañía?



Presentación de venta. Esta es la etapa cumbre del proceso de ventas, pues se inicia el contacto directo con el responsable de las decisiones de compra de la empresa (cliente). Los asesores deben tener en cuenta tres aspectos fundamentales para que el desarrollo de la venta sea efectivo: conocimiento de la industria a la que pertenecen, conocimiento de la empresa a la que representan y amplio conocimiento del producto que ofrecen al cliente como solución a sus necesidades. Además, se deben tener en cuenta estos otros aspectos que pueden ser contraproducentes para la venta (Johnston y Marshall, 2009):

- Hablar mal de los competidores.
- Ser demasiado agresivos con la oferta empresarial.
- Saber muy poco de los productos o los servicios de los competidores.
- Saber muy poco del negocio o la empresa del cliente.
- Hacer presentaciones sin valor para el cliente.

Cierre. El cierre representa el consentimiento final de una compra que debe estar apoyada en un documento formal. Los vendedores deben ser cautelosos, pues entre más tiempo se demore el asesor comercial en ejecutar el respectivo cierre, más aumenta el riesgo de perder la venta. En el escenario de las ventas industriales, los agentes con mayor influencia en las decisiones de compra conocen bien las técnicas de negociación y ventas al tener contacto con diferentes proveedores, detectando fácilmente cierres manipuladores que van en contra del comunicado en la propuesta de valor de la etapa anterior.

Seguimiento. Las empresas que en verdad poseen una alta orientación al mercado no terminan su labor comercial con el cierre de la venta. Posterior a ello, el representante proporciona a los clientes un paquete de servicios postventa que garantiza su satisfacción y posiblemente se presente recompra, generando lealtad de parte de dichas organizaciones (clientes).

Factores claves para el éxito en las ventas

En el desarrollo de una investigación hecha a 215 gerentes en los Estados Unidos, Johnston y Marshall (2009) determinaron algunos factores clave para que las empresas desarrollen procesos comerciales y de ventas exitosos. Estos factores se relacionan a continuación:

Habilidad para escuchar. Este fue el factor más relevante para los gerentes. Dentro de los procesos de capacitación a los vendedores existe un alto compromiso para desarrollar habilidades orales y escritas; sin embargo, al escuchar a los clientes, se identifican sus verdaderas necesidades y la manera en la cual estas deben ser atendidas por la propuesta de valor de la empresa.

Habilidad de seguimiento. Este factor conserva la diferencia entre los modelos de ventas por transacciones con el modelo relacional donde se recompensa el esfuerzo del asesor a la administración de dichas relaciones, incrementando así el ciclo de vida del cliente en las empresas.

Capacidad de adaptar el estilo de ventas a la situación. Los asesores comerciales deben tener la capacidad de alterar sus conductas de venta durante la interacción con el cliente a partir de la comprensión de sus necesidades y problemas, los cuales deben ser solucionados por la fuerza de ventas y la estructura comercial de las organizaciones.

Buena organización. La óptima planeación estratégica a corto, mediano y largo plazo, permite organizar adecuadamente los recursos de infraestructura, de capital, así como el recurso humano en la medida que aumenta la complejidad y el contenido de las responsabilidades de las empresas con sus stakeholders.

Capacidad para vencer las objeciones. Los vendedores se enfrentan comercialmente a clientes expertos en el manejo de proveedores de bienes y servicios, por lo tanto, deben desarrollar óptimamente sus habilidades y técnicas de negociación que permitan convertir las objeciones, -que son una parte natural y esperada de todo proceso comercial-, en factores comerciales de éxito que conlleven al cierre de la venta corporativa.

En el escenario comercial business to business existen diversas labores relacionadas con las ventas, las cuales requieren de habilidades particulares para ser atendidas adecuadamente. La Figura señala cuatro tipos actividades business to business que pueden presentarse en las ventas corporativas:

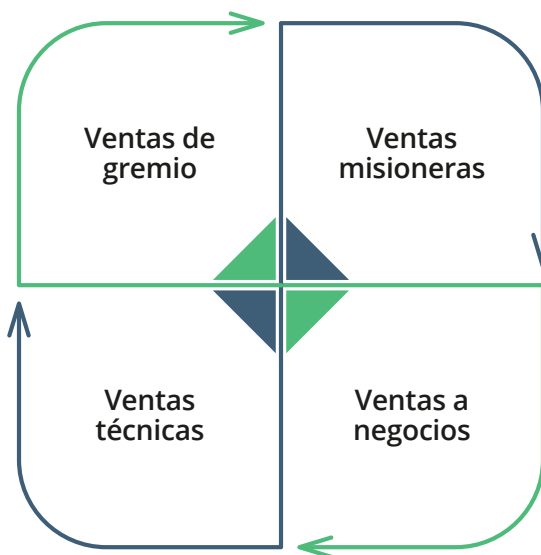


Figura 15. Proceso de ventas corporativas.
 Fuente: elaboración propia desde Johnston y Marshall (2009).

Dentro de las ventas de gremio, la responsabilidad principal del equipo comercial es incrementar la cantidad de negocios con los clientes reales y potenciales por medio de estrategias de comunicación como las relaciones personales y la promoción de ventas. El concepto de “gremio” está conformado por los miembros del canal de distribución, resaltando en ellos a los mayoristas, minoristas, detallistas y concesiones. En las ventas misioneras, la fuerza de ventas no toma directamente los pedidos de los clientes, sino que incide en la compra de los productos de su compañía desde sus canales de distribución.

Desde las ventas técnicas, el equipo comercial brinda información especializada de carácter técnico sobre las ofertas comercializadas, aumentando así la propuesta de valor de sus productos; mientras que, en las ventas a negocios nuevos, la responsabilidad principal del vendedor es identificar oportunidades comerciales con clientes nuevos para buscar una posible presentación de ventas y cierre del negocio corporativo.

RESUMEN

Unidad 1

Las ventas en el entorno de la administración de las relaciones con los clientes es una de las actividades iniciales del marketing y de la administración de ventas en el siglo XXI, donde los altos índices de competitividad, las dinámicas de los mercados y las transformaciones generacionales, implican un alto conocimiento y capacidad de gestión de las actividades comerciales al interior de las empresas.

Por lo tanto, se hace necesario reconocer y analizar diversos factores del entorno que afectan el éxito en las ventas, apareciendo de esta manera como respuesta efectiva el marketing relacional y las ventas consultivas en la propuesta de valor organizacional. Los gerentes de ventas deben desarrollar procedimientos para la evaluación de equipos comerciales que permitan medir el desempeño individual y colectivo de su equipo, de tal forma que, desde el liderazgo y la motivación se utilicen diversas técnicas de coaching aplicadas a los asesores.

Como la planeación es un factor relevante de la función gerencial, el directivo comercial debe reconocer las alternativas existentes para un adecuado reclutamiento y selección de la fuerza de ventas, más aún cuando desde el talento humano se puede potencializar la productividad organizacional en busca del capital humano del área de ventas.

La unidad finaliza con el acercamiento a las ventas corporativas, las cuales deben estar presentes en las relaciones comerciales en la era global, pues el relacionamiento comercial con importantes corporaciones, incrementará la participación en el mercado de las empresas por medio de estrategias de venta business to business presente en el comercio mayorista, en el suministro de servicios, y consumo de materias primas e insumos.

GLOSARIO

Unidad 1

- **Coaching.** Es una actividad relativamente nueva que tiene como propósito incrementar el desarrollo personal y organizacional a través del alcance de metas y objetivos de forma dinámica, feliz y efectiva.
- **Equipos comerciales.** Son un grupo de personas que desarrollan actividades de manera conjunta al interior de una organización donde su principal función es entregar la propuesta de valor a los clientes generando rentabilidad.
- **Fuerza de ventas.** La fuerza de ventas no solo hace referencia al conjunto de comerciales o vendedores de una empresa, también incluye el total de los recursos e infraestructura necesaria para el desarrollo de actividades comerciales, de ventas y de servicio al cliente.
- **Gerencia de ventas.** Es una función directiva que tiene como principal objetivo incrementar la participación en el mercado, generando ingresos para la organización por medio del relacionamiento a largo plazo con los clientes.
- **Liderazgo comercial.** Es una de las principales competencias que debe desarrollar un gerente de ventas o de mercadeo para el incremento de la motivación de su equipo comercial que permita alcanzar los objetivos comerciales de manera oportuna y asertiva en beneficio de los clientes y de la organización.
- **Marketing relacional.** Es una filosofía organizacional que tiene como propósito principal el generar continuas, constantes, duraderas y rentables relaciones con los clientes creando valor para la organización y los stakeholders.
- **Ventas consultivas.** En esta actividad comercial el vendedor presenta el rol de consultor empresarial al desarrollar procesos de asesoría en torno a una solución por medio de ofertas de bienes y servicios por parte de una empresa.

LECTURAS SUGERIDAS

Unidad 1

- Artal, M. (2009). Dirección de ventas. Organización del departamento de ventas y gestión de vendedores. Madrid, España: ESIC Editorial. Recuperado de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=hkR6qDH6T9QC&oi=fnd&pg=PA19&dq=la+gestion+comercial&ots=FCckkwlooV&sig=rxFX5Olo1tEMypPjwNklX9zL098>
- Córdova, I., Salazar, M., y Celi, G. (2017). Estrategias de ventas: alternativa para mejorar la atención al cliente. INNOVA Research Journal, 2(9.1), 88-100. Recuperado de <http://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/505>
- Guadarrama, E. y Rosales, E. (2015). Marketing relacional: valor, satisfacción, lealtad y retención del cliente. Análisis y reflexión teórica. Ciencia y Sociedad, 40(2), 307-340. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/870/87041161004/>
- Martínez, S. (2017). Gestión de la fuerza de ventas y equipos de comerciales. COMT0411. Málaga, España: IC Editorial. Recuperado de <https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=lwDoDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=seleccion+de+fuerza+de+ventas&ots=KsqUeh745T&sig=PhSss12pZCOPBjo46e63jwA8MAw>
- UVEG (s.f.). Comprendiendo la función de ventas en el siglo XXI. Recuperado de <http://roa.uveg.edu.mx/repositorio/licenciatura/140/ComprendiendolafuncindeventasenelsigloXXI.pdf>
- Vanegas, J. y Restrepo, J. (2016). Factores que afectan el posicionamiento de productos en el exterior: el caso del sector floricultor antioqueño. Civilizar Ciencias Sociales y Humanas, 16(30), 145-160. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-89532016000100011&script=sci_abstract&tlng=en

REFERENCIAS

Unidad 1

- Alet, J. (2000). Mercadeo Relacional. Cómo atraer, mantener y desarrollar asociados valiosos. Recuperado de <https://www.comedal.com.co/images/comedal/docs/memorias-cursos-cooperativos/01-marketing-relacional.pdf>
- Arteaga, S. (2016). Nuevos retos en el reclutamiento y selección de personal: perspectivas organizacionales y divergencias éticas. Boletín Informativo CEI, 1(33), 66-74.
- Barahona, P. y Darling, J. (2014). El Coaching como elemento desarrollador de las ventas para realizar un plan de comunicación interno de mercadeo y mejorar el desempeño del área comercial de la empresa Ecuaquímica en la ciudad de Guayaquil año 2014. (Trabajo de grado, Universidad de Guayaquil). Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/7857>
- Cardona, D. y Trucco, O. (2011). El proceso administrativo: Una aproximación conceptual. Revista Cultural Unilibre, (2), 61-69. Recuperado de https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/revista_cultural/article/view/3979
- Castellano, S. y Soto, M. (2014). Caracterización del marketing medioambiental en empresas manufactureras de plástico del estado Zulia. Coeptum, 6(2), 20-42. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=100603801&lang=es&site=ehost-live>
- Debordes, P. (2002). Coaching: entrenamiento eficaz de los comerciales, cómo motivar y hacer progresar a la fuerza de ventas Barcelona, España: Editorial Gestión 2000.
- García, P., Gatica, M., Cruz, E., Gatica, K., Vargas, R., Hernández, J., Ramos, V. y Macías, D. (2016). Procesos de reclutamiento y las redes sociales. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, RIDE, 6(12), 60-76. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4981/498153966004.pdf>
- Hernández, Y. y López, D. (2012). El marketing ecológico y su integración en la planificación estratégica. Revista Telos, 14(2), 223-231. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3990486>
- Jiménez, C. (2014). Mercadeo B2B en internet: ¿Por dónde empezar? Debates IESA, 19(1), 80-81. Recuperado de <http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/?p=3510>
- Johnston, M. y Marshall, G. (2009). Administración de ventas. Ciudad de México, México: McGrawHill.

- Jordán, E. y Espinosa, J. (2016). Los sistemas de información como apoyo a la gestión del talento humano: la práctica de provisión de personal. *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales* 3(12), 32-43. Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.11763/CCCSS-2016-01-talento>
- Jordana, C. (2014). Venta consultiva: claves de éxito para el vendedor consultor. Recuperado de <https://carlosjordana.wordpress.com/2013/12/20/venta-consultiva-claves-de-exito-para-el-vendedor-consultor/>
- Kotler, P. Keller, K. (2006). *Dirección de marketing*. Ciudad de México, México: Editorial Pearson.
- Peña, S. (2017). Modelo de selección de personal en base a perfil de competencias. *Innovaciones de negocios*, 2(1), 121-144. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/315807692_Modelo_de_seleccion_de_personal_en_base_a_perfil_de_competencias_A_model_for_personnel_selection_based_on_the_competition_profile
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Ciudad de México, México: Editorial Pearson. Recuperado de <https://cuartelcentralblog.files.wordpress.com/2016/04/comportamiento-organizacional.pdf>
- Rodríguez, J. (2015). ¿Qué es la venta consultiva? Un nuevo enfoque comercial basado en el proceso de compra del cliente. *Gestion.com.do*, 14-16. Recuperado de <https://www.gestion.com.do/pdf/028/028-abril2015-mejores.pdf>
- Roman, W., De Pelekais, C. y Pelekais, E. (2010). Innovación en el proceso organizacional-clave del éxito gerencial. *COEPTUM*, 1(1), 62-79. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/275651752_INNOVACION_EN_EL_PROCESO_ORGANIZACIONAL_-CLAVE_DEL_EXITO_GERENCIAL
- Ruiz, J. (2011). Coaching para incrementar ventas: un caso real. *MK: Marketing+ ventas*, (266), 38-47. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3424524>
- Sánchez, J. (2014). Contextualización y enfoques en el estudio de comportamientos proambientales o ecológicos con miras a la perfilación del consumidor verde. *Suma de Negocios*, 5(10), 34-39. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700072>
- Singh, V., Manrai, A. y Manrai, L. (2015). Sales training: A state of the art and contemporary review. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 20(38), 54-71. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2077188615000025>
- Vélez, J. (2013). Criterios para seleccionar una fuerza de ventas adecuada. *INDISA Online*, (117), 1-5. Recuperado de <http://www.indisa.com/indisaonline/anteriores/Indisa%20On%20Line%20117%20-%20Criterios%20para%20seleccionar%20una%20fuerza%20de%20ventas%20adecuada..pdf>

CRÉDITOS

Autor de contenido: Campo Elías López
Equipo de producción Dirección de Virtualidad
Directora virtual: Angélica Rocío Gómez
Coordinador pedagógico: Germán Darío García Largo
Coordinadora comunicativa: Mayra Alejandra Martínez Vargas
Coordinadora organizacional: Mojender Kor Sara Reehall Castillo
Coordinador tecnológico: Luis Alejandro Montaña García
Administradora aulas virtuales: Mónica Andrea Arboleda Mahecha
Virtualizador: Daniel González Rico
Diseñadora gráfica: Lina María Trujillo Zuluaga
2019
Versión 4.0

