



Universidad  
**Tecnológico**®





# Certificado en Ventas

Capacitación al equipo  
de ventas



Te invito a realizar la siguiente actividad de bienestar-mindfulness antes de comenzar a revisar el tema:

<https://youtu.be/zmGogSbH5FQ>



Una de las realidades en la actualidad, es que el cambiante entorno económico y social obliga a todos los profesionales a continuar su preparación académica y especialización incluso una vez que se termina un grado o posgrado. Esta situación se aplica también a los vendedores.

Algunas empresas ni siquiera proveen un proceso de capacitación inicial del vendedor, y otras cumplen ese ciclo con un corto programa de inducción. Es cierto que la capacitación le resta tiempo al vendedor que podría dedicar a sus actividades diarias, pero se debe reconocer que un vendedor capacitado es mucho más efectivo que uno que improvisa. Las horas que el vendedor dedica a actualizarse y especializarse dan grandes frutos en un mediano y largo plazo.

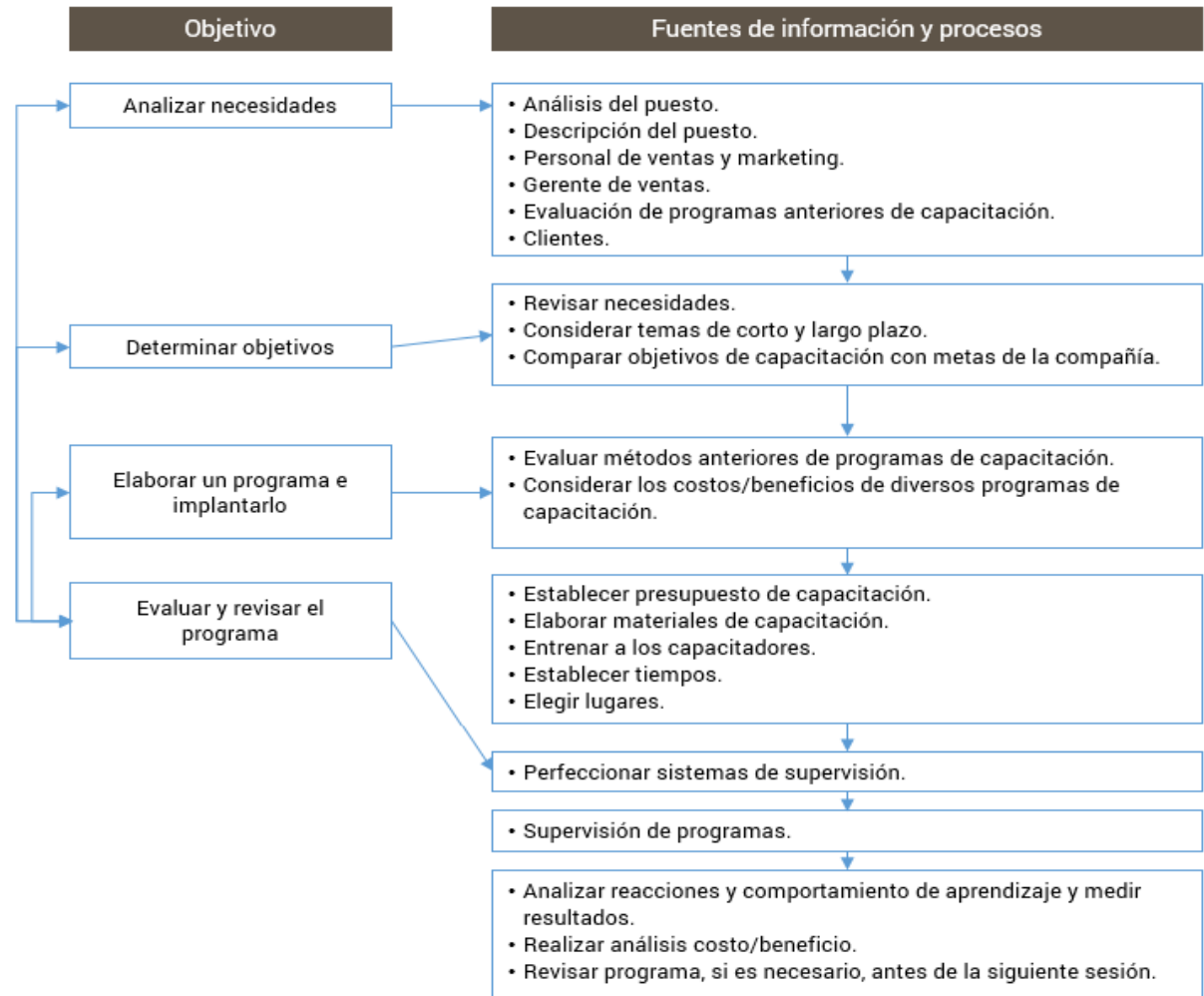


**Capacitar es desarrollar al personal.** El gerente debe asumir una responsabilidad personal por cada uno de los individuos que compone la fuerza de ventas. Esto implica tener una visión clara sobre el desarrollo de la vida y la carrera de los colaboradores que dirige. Dentro de sus responsabilidades se incluye que el equipo de trabajo al que dirige crezca profesionalmente, de no hacerlo puede terminar con una fuerza de ventas desmotivada e ineficiente.

La capacitación y el desarrollo del personal debe ser una labor continua para el gerente de ventas. La inversión destinada al reclutamiento y selección de vendedores puede darse por perdido si el proceso no es seguido por adecuados programas de formación. Esto también aplica para los vendedores con experiencia, pues si no se les facilita una medida adecuada de formación continua, no mejorarán su productividad.



Para asegurarte de que los miembros de tu equipo reciban capacitación pertinente que les ayude a complementar sus áreas de oportunidad, es necesario que se lleve a cabo un programa de capacitación. Este documento es el resultado de una serie de fases previas.



La capacitación puede versar sobre diferentes temas, por ejemplo:

Conocimiento del producto; en qué consiste, para qué sirve, sus ventajas, desventajas, particularidades, entre otros aspectos.

Temas que ayuden al colaborador a entender dónde se encuentra parado dentro del mercado y hacia donde debe avanzar.

Temas pertinentes de la compañía, tales como su misión, visión, objetivos a mediano o largo plazo, etcétera.

Cómo administrar mejor sus tiempos y los territorios.

Posibles problemas legales y éticos a los que se puedan enfrentar.

Avances tecnológicos que pueden facilitar sus labores cotidianas.



Después de la capacitación, se debe evaluar si ésta rindió resultados. Primero hay que definir qué se desea medir, cuándo y cómo, así como las herramientas de medición con las que se disponen para esta tarea. Con este evaluación se puede determinar qué falló y qué aciertos tuvo, de ese modo se puede decidir si se repite en un futuro o se modifica el programa.

**Nivel de evaluación**  
(¿Cuál es el problema?)

**Información requerida.**  
¿Qué información se debe reunir?

**Método.**  
¿Cómo recabarla?

## Reacción

¿Respondieron favorablemente los participantes al programa?

De actitudes.

- Evaluación.
- Cuestionarios.
- Comentarios.
- Anécdotas.
- Entrevistas con los participantes.

## Aprendizaje

¿Aprendieron los participantes conceptos o habilidades?

Comprensión de conceptos, habilidad para utilizar sus destrezas.

Test antes y después del programa de capacitación.





**Nivel de evaluación**  
(¿cuál es el problema?)

**Información requerida:**  
¿qué información se debe reunir?

**Método:**  
¿cómo recabarla?

## Conducta

¿Cambiaron los participantes su conducta en el trabajo?

Conducta en el trabajo.

- Calificaciones de conducta, antes y después.
- Técnica del incidente crucial.
- Análisis de series de tiempo.

## Resultados

¿Qué resultados personales u organizacionales se obtuvieron?

Cambios en las ventas, productividad o algún otro desempeño.

Métodos de costo-beneficio.

Por otro lado, uno de los más importantes desarrollos que recibe un vendedor, es la **retroalimentación** de su jefe, el gerente de ventas. Ésta es una labor diaria que va más allá de la motivación que infunde en sus empleados, ya que no basta que los empleados tengan ganas de hacer las cosas, sino que tengan las aptitudes y competencias necesarias. De no hacerlo, se tendrá una fuerza de ventas frustrada y se corre el riesgo de perder la dirección y/o el enfoque en las metas del departamento.



Siguiendo los pasos que viste en las diapositivas anteriores y revisando los tópicos de planeación, realiza una planeación de capacitación del departamento de ventas de una agencia de autos.

01



¿A quién invitaras a la capacitación?

02



¿Sobre qué temas harás la capacitación y en qué orden?

03

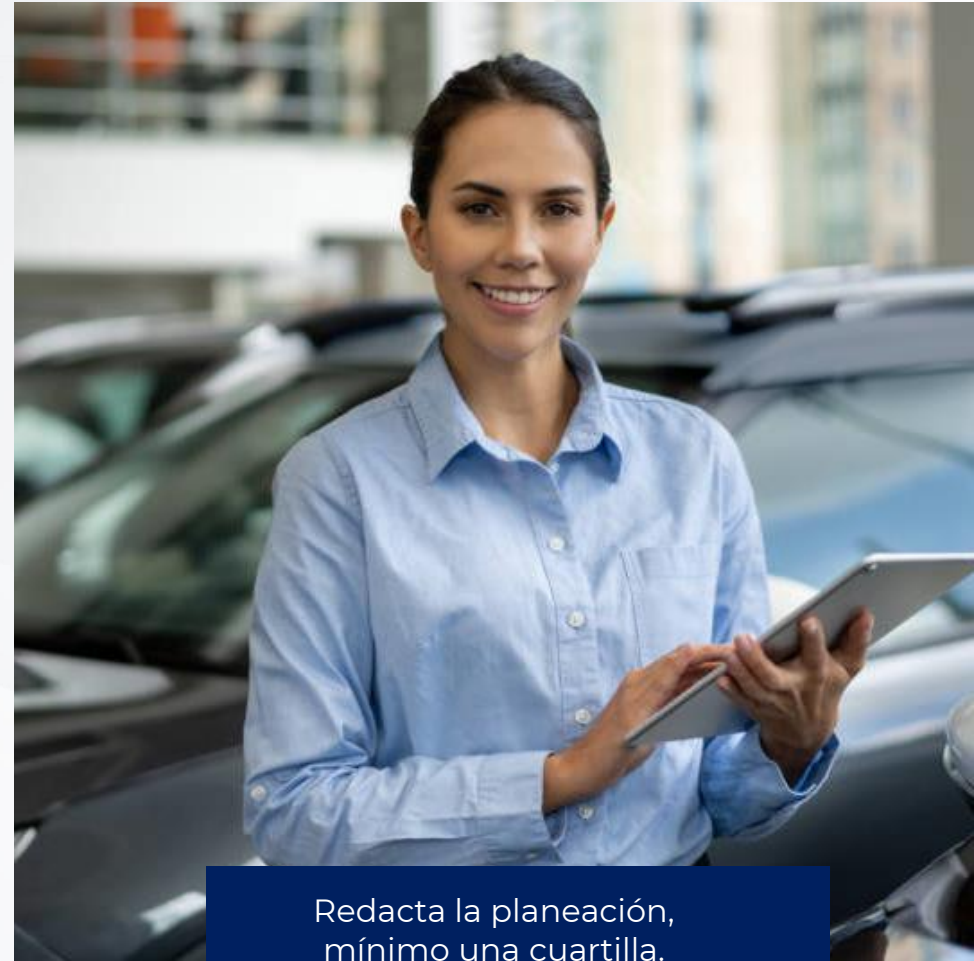


¿Quién impartirá la capacitación? ¿Alguien de la misma empresa o algún externo?

04



¿Qué herramientas usarás para evaluar la capacitación?



Redacta la planeación, mínimo una cuartilla.

Sin duda la capacitación es uno de los procesos más importantes en la administración de equipos de ventas, ya que es fundamental desarrollar las habilidades de los colaboradores para mejorar el desempeño del grupo. Sin embargo, su implementación requiere que se invierta tanto tiempo, como dinero, recursos que no poseen muchos vendedores y un aparato administrativo.

Por esta razón se requiere de compromiso por parte de los vendedores y de la dirección, pues es necesario que exista una sensibilización sobre su importancia.





# Certificado en Ventas

Compensaciones para el  
equipo de ventas





Las políticas de compensaciones y beneficios son una de las áreas de decisión más delicadas que enfrenta un gerente de ventas, ya que compensar de menos puede llevar a un vendedor a un alto nivel de frustración y provocar problemas de alta rotación en la fuerza de ventas. Por otro lado, compensar de más puede inducir al vendedor a llegar a zonas de confort que no lo motivan a seguir contribuyendo a la empresa con incrementos a las ventas.

Si se compensa a todos por igual ocasiona que los mejores vendedores se sientan poco reconocidos y si sólo se compensa a un integrante específico del equipo crea envidias que bajan la moral en el equipo de ventas. Como puedes darte cuenta, criterios y cambios tan sutiles pueden ocasionar diferentes resultados en tu equipo de trabajo.



La mejor opción para tener un plan justo de incentivos es desarrollar un **plan de compensaciones**, cuyo objetivo sea encontrar el equilibrio entre los objetivos personales de cada miembro de la fuerza de ventas y los de la organización. Este documento busca maximizar en la medida de lo posible los ingresos de los vendedores y, a su vez, reducir los gastos de la empresa. Todo esto con la intención de ofrecer ingresos estables a los vendedores, logrando que los incentiven y que permanezcan en la empresa y así evitar la pérdida de talento.

Considera los siguientes puntos que debe tener dicho plan de compensaciones:

El plan busca motivar al vendedor para que no sólo cumpla con objetivos tácticos, sino también con estratégicos.

Existen criterios medibles para la asignación de compensaciones.

Debe premiar el aseguramiento y mantenimiento de las relaciones a largo plazo con los clientes más rentables de la cartera.

Debe quedar estipulada la compensación de los vendedores en función de los esfuerzos realizados para agregar valor a la empresa.

Los pagos establecidos deben dejar en claro el desempeño de los vendedores en diferentes grados (puede ser excelente, bueno, malo, etcétera).

Las compensaciones y premios están pensadas en la mejora al servicio y trato con los clientes.



En la elaboración de este plan se requiere contar con los perfiles de puestos, los objetivos de crecimiento de la empresa y los presupuestos, ya que son un punto de partida. El primer paso consiste en definir responsabilidades y niveles de desempeño para cada puesto de ventas y hacer una comparación con otras posiciones, en función a su importancia dentro de la empresa. Asimismo, el plan de compensación de los vendedores debe empatar con los objetivos organizacionales.

Para cada puesto se requiere hacer una descripción independiente y definir un tabulador de pago que contenga el nivel de sueldo mínimo y máximo.

Existen varios factores que se utilizan para determinar el nivel básico de un plan de compensación de la fuerza de ventas y su uso dependerá de las situaciones internas y externas.

**A.**

Habilidades, experiencia y educación.

**B.**

Nivel de ingresos de otros puestos de la compañía.

**C.**

Nivel de ingresos de los vendedores de la competencia.

Un punto muy importante a considerar es que **cualquier plan de compensación debe por lo menos igualar los costos de vida del área.**



Las compensaciones deberán establecerse según el presupuesto de la empresa y de sus objetivos.

## Sueldos

- ✓ Motivar el esfuerzo en actividades diferentes de ventas.
- ✓ Hacer ajustes por diferencias en el potencial de los territorios.
- ✓ Premiar la experiencia y la competencia.





## Comisiones

- ✓ Motivar un alto nivel de esfuerzo en las ventas.
- ✓ Estimular el éxito en las ventas.

## Bonos

- ✓ Dirigir esfuerzos hacia objetivos estratégicos.
- ✓ Otorgar premios adicionales a los mejores vendedores.
- ✓ Estimular el éxito en las ventas.

## Concursos de ventas

- ✓ Estimular un esfuerzo adicional enfocado a objetivos específicos de corto plazo.

## Prestaciones

- ✓ Satisfacer las necesidades de seguridad de los vendedores.
- ✓ Igualar las ofertas de los competidores.



Se puede decir que existen tres formas de remunerar al equipo de ventas: **sueldos**, **comisión** o una **combinación** de éstas.

En muchas ocasiones la **combinación** resulta más eficaz que cualquiera de las otras dos opciones por sí solas, para alcanzar los objetivos y las metas.

Los planes de **comisiones** son los más eficientes cuando el vendedor alcanza niveles inferiores al volumen de ventas, y un plan de **sueldo** resulta más barato cuando el vendedor logra niveles superiores en ventas. El **sueldo más comisiones** es eficiente cuando el vendedor queda ligeramente debajo de su meta.



Después de la elección deberás pilotear el plan de compensaciones para conocer su impacto sobre las utilidades, así como estimar las ganancias potenciales y las ventas de cada vendedor, en una o más divisiones de venta. Si la prueba limitada tiene éxito, entonces el plan puede hacerse extensivo a todos los vendedores.





Actualmente, ¿cómo es el plan de compensaciones de tu empresa?

Evalúa el plan actual de compensaciones de tu empresa y reflexiona sobre las siguientes cuestiones:

¿Qué tipo de esquema se utiliza?

¿Es el más conveniente para ambos (empresa y vendedor)?

¿Consideras que hay algo que pudiera cambiarse? ¿Qué es?

¿Qué otros incentivos agregarías?

¿Crees que el presupuesto de la empresa pueda absorber tu propuesta?

Escribe tus reflexiones en una cuartilla.





Al igual que cualquier programa implementado en una organización que afecte aspectos administrativos sensibles, el plan de compensaciones debe someterse a una evaluación constante con la finalidad de mejorar las condiciones laborales. Puede ajustarse dependiendo de factores externos e internos según los resultados obtenidos. Se requiere una revisión continua del plan en forma periódica, ya sea trimestral, semestral o anual.



Como has visto es realmente difícil establecer políticas de compensaciones y beneficios que dejen contentos a todos. Sin embargo, el buen gerente sabe equilibrar todas estas decisiones en forma adecuada para mantener funcionando al máximo al equipo de ventas.

# Certificado en Ventas

Evaluación del desempeño  
del vendedor





La aplicación de sistemas de evaluación de recursos humanos es una tendencia que ha crecido mucho en las organizaciones durante los últimos años. Los sistemas formales de medición de diferentes criterios que reflejan el desempeño del empleado, están ligados directamente a los aumentos salariales, a una política de ascensos o incluso, a los despidos de personal. Estas tendencias también tuvieron un impacto en la fuerza de ventas que tradicionalmente se evaluaba por la cantidad de ingresos que generaba cada vendedor en la compañía.



Existen diferentes métodos para evaluar el desempeño de los vendedores, los cuales pueden ser agrupados en dos grandes mediciones, los que se hacen en función de factores objetivos y los que se centran en aspectos subjetivos. Hay que empezar por abordar los primeros.

Este tipo de herramienta de evaluación se divide, a su vez, en **mediciones de salida, de entrada**, y en **razones de mediciones de salida o de entrada**.

## Mediciones de salida

Son aquellas que demuestran el resultado de los esfuerzos llevados a cabo por el vendedor, específicamente el **número de pedidos** y el de **cuentas**.



## Mediciones de entrada

Se definen como operaciones objetivas que buscan medir el esfuerzo y la dedicación que los vendedores invirtieron en una actividad, sin contemplar los resultados. Hay cuatro tipos de mediciones de entrada:

**Visitas.** Este tipo de criterio evalúa dos aspectos, por un lado, si el vendedor está cumpliendo con el plan de ventas hecho por la dirección del departamento o la empresa, y por otro, si está utilizando el tiempo de la manera más adecuada. En empresas con sistemas ARC, el reporte de las visitas se obtiene por medio del director del área con sólo hacer un clic, siempre y cuando se inculque la disciplina de registrar las actividades diarias.

**Tiempo y su uso.** También se toma en cuenta el número de días trabajados y las visitas por día hechas por el vendedor; de esta manera se puede saber si hubo un número conveniente de visitas o llamadas al cliente.

**Gastos.** Son todos aquellos costos de los esfuerzos realizados por el vendedor, se incluyen los salarios, comisiones, gastos de representación, entre otros.

**Actividades diferentes de ventas.** En ciertas compañías se mide dentro del desempeño otras actividades como la promoción o reabastecimiento de productos. Este criterio no se puede aplicar en todas las compañías, sólo en algunas.





Por último, están las razones, las cuales son la combinación de los dos tipos de mediciones que ayudan a obtener información adicional sobre el desempeño de los vendedores. Entre las razones más útiles se encuentran las de gastos, que demuestran en una sola cifra los costos en los que incurre un vendedor tanto en la venta completa como en las visitas o llamadas que realiza. Estos se calculan con ciertas ecuaciones.

**Razón de gastos  
de ventas**

$$\frac{\text{Gastos}}{\text{Ventas}}$$

**Razón de costo  
por visita**

$$\frac{\text{Total de costos}}{\text{Número de visitas}}$$



Principales razones de desarrollo junto a una breve descripción:

**1 Penetración de cuenta.** Mide el porcentaje de cuentas en el territorio donde el vendedor consigue pedidos.

Se calcula con esta ecuación:  $\text{Ventas a las cuentas} / \text{Total disponible en las cuentas}$ .

**2 Conversión de nuevas cuentas.** Con esta razón se mide la capacidad del ejecutivo de ventas de convertir prospectos en clientes.

Se calcula con esta ecuación:  $\text{Número de cuentas nuevas} / \text{Número total de cuentas}$ .





**3 Cuentas perdidas.** Aquí se mide si el vendedor conservó cuentas anteriores como cuentas activas.

Se calcula con esta ecuación:  $\frac{\text{Cuentas anteriores a las que no se vendió}}{\text{Número total de cuentas}}$ .

**4 Ventas por cuenta.** Mediante esta razón se establece el éxito de un vendedor por cuenta promedio.

Se calcula con esta ecuación:  $\frac{\text{Volumen de ventas (en \$\$)}}{\text{Número total de cuentas}}$ .



5

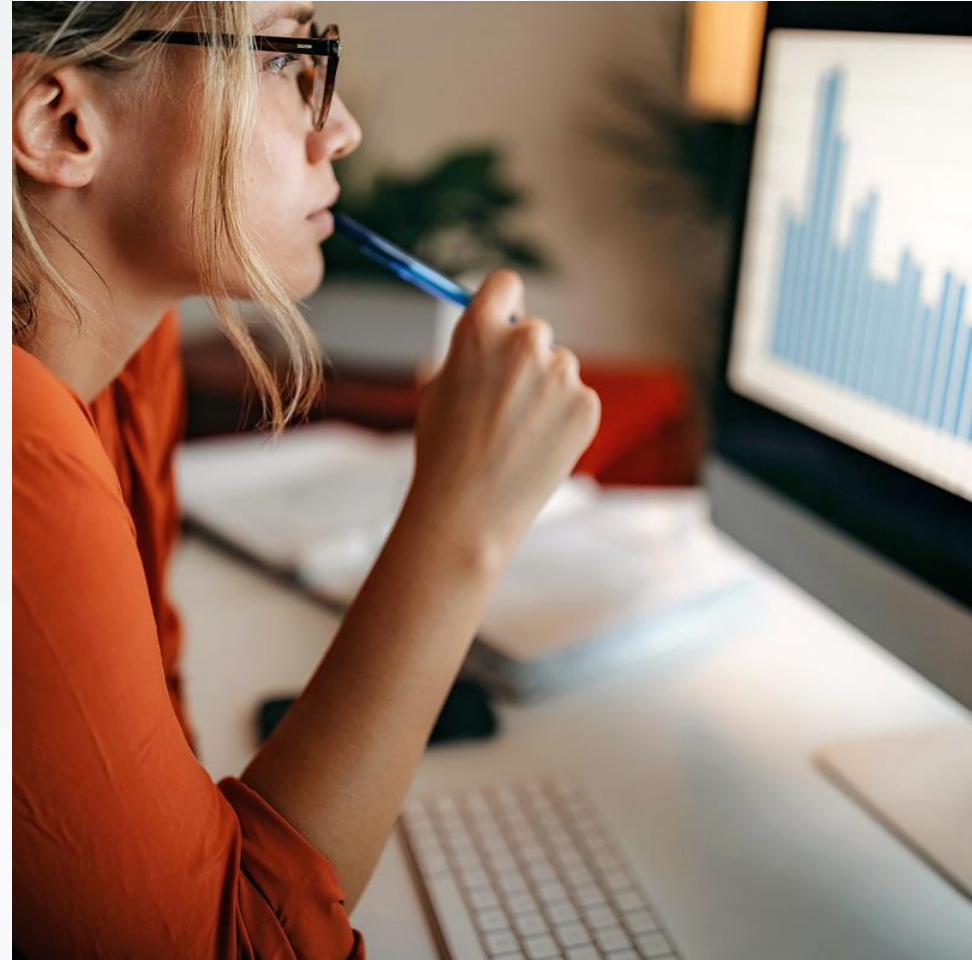
**Promedio del tamaño del periodo.** Esta razón revela la dinámica de visitas del vendedor. Si el resultado es bajo, entonces las visitas son muy frecuentes.

Se calcula con esta ecuación:  $\text{Volumen de ventas en dinero} / \text{Número total de pedidos}$ .

6

**Cancelación de pedidos.** Muestra la técnica de ventas del ejecutivo; si el resultado es alto, implica que el vendedor usa tácticas de presión para los pedidos.

Se calcula con esta ecuación:  $\text{Número de pedidos cancelados} / \text{Número total de pedidos}$ .



Las mediciones **objetivas** están relacionadas con criterios medibles en el desempeño, sin embargo, estos índices en ocasiones no son suficientes para evaluar adecuadamente al vendedor.

Las **mediciones cualitativas** son utilizadas por la dirección de ventas como un complemento, en ellas se evalúa **la calidad con que se llevan a cabo ciertas acciones** por parte del equipo.

● Los atributos que se evalúan con mayor frecuencia en las **mediciones subjetivas** son los siguientes:

- Resultados de ventas.
- Conocimiento del puesto.
- Administración del territorio.
- Relaciones con los clientes y la compañía.
- Características personales.

La evaluación subjetiva usualmente se realiza a través de un formato establecido por la dirección de ventas en conjunto con recursos humanos.



Cuando la dirección depende solamente de los criterios subjetivos, pueden llegar a presentarse una serie de inconvenientes. A continuación se muestran los problemas más representativos:

## No hay enfoque de resultados

Al no contar con instrumentos de medición objetivos, se pierde el enfoque de los resultados.

## Laxitud o rigidez

Este problema se relaciona con el sesgo, pues muchos evaluadores califican en puntos diametralmente opuestos, que son muy rígidos o muy laxos.

## Administración del territorio

Este aspecto se refiere a que la evaluación de los directores o gerentes del área en muchas ocasiones se hace con percepciones muy particulares, como por ejemplo, si les gusta o no lo que hace un vendedor.

## Características personales

A veces el uso de los resultados de la evaluación restringe la calificación hecha por los directivos.

- ● Es importante usar los instrumentos de evaluación objetivos y subjetivos para poder definir adecuadamente el desempeño del vendedor. El éxito de esta forma de evaluación depende de su complementariedad.



Realiza una autoevaluación aplicando las herramientas de mediciones de entrada, de salida y razones de desarrollo de cuentas. Reflexiona sobre el resultado de tu evaluación.

¿Cómo te calificas?





Es importante resaltar que la evaluación de los vendedores, sin importar qué tipo de medición se elija, debe hacerse con base en las actividades y atribuciones que están bajo su control y no se deben considerar responsables por factores que están más allá de su poder. De igual forma si se planea comparar el desempeño de la fuerza de ventas, se tiene que considerar los distintos factores a los que se enfrentó cada miembro del equipo, por ejemplo, algunos podrán tener territorios históricamente más rentables o cuotas imposibles de cumplir debido a una definición inadecuada.

