



Universidad  
**Tecmilenio**®



# Certificado en Ventas

Introducción a la  
administración de ventas



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

<https://youtu.be/C2J0ldXHrwg>





# Introducción

La interacción y el contacto principal con los clientes han convertido a la fuerza de ventas en personal de primera necesidad para las empresas. En la etapa de marketing la satisfacción del consumidor se vuelve prioritaria, sin dejar de considerar al vendedor como el elemento clave en la organización para efectuar la venta, tanto en productos como en servicios.

Hoy en día, la orientación de las empresas centradas en el cliente es de gran importancia; las actividades de las diversas áreas funcionales deben estar dirigidas hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa, los planes son centrados no sólo en la satisfacción, sino en la adquisición y retención de clientes.



Una constante en la administración de ventas es el cambio; el éxito en esta área se alcanza brindando un excelente servicio, cumpliendo con las necesidades y objetivos del cliente, además de adaptándose a todos los cambios que se presenten.

Para adaptarse a los cambios es necesario contar con una administración de ventas adecuada. Administrar las ventas implica entender que la venta es un proceso dinámico de gran complejidad, pero que requiere de un seguimiento y control específicos para lograr objetivos.

El proceso de administración de ventas se apoya en el desarrollo de un programa de ventas dividido en tres partes:



## Formulación

En la primera parte el programa toma en cuenta los elementos del entorno que afectan de alguna manera a la empresa, y se planean las actividades que se realizarán en las ventas personales para luego sumarlas a la estrategia general de la empresa.



## Aplicación

La implementación del programa comprende aspectos como la elección del personal de ventas adecuado, así como el diseño y aplicación de las políticas y procedimientos que apoyarán el cumplimiento de los objetivos propuestos en la estrategia.



## Evaluación y control

En la tercer parte del programa de ventas se plantea el diseño de herramientas que ayuden en la observación y evaluación del desempeño del departamento. Gracias a estas metodologías, se podrá saber si es necesario o no realizar modificaciones al proceso de ventas para mejorar en el futuro.



# Explicación

En la administración de ventas es muy importante considerar los elementos relacionados con el **entorno externo** y el **interno**. Las fuerzas ajenas a la empresa pueden limitar la capacidad para seguir estrategias planeadas, determinar el éxito de las estrategias de marketing o afectar las variables que se consideraron previamente en la planeación de un periodo específico.

● Entre los **factores externos** que afectan la administración de ventas se encuentran los siguientes:

- **Económicos.** Situación económica del país, ingresos disponibles, competencia, canales de distribución, entre otros.
- **Legales y políticos.** Leyes antimonopolios, leyes de protección al consumidor, leyes sobre calidad.
- **Ambientales.** Impacto ambiental, disponibilidad de recursos.
- **Técnicos.** Tecnologías de productos nuevos, información cambiante.
- **Socioculturales.** Cambios demográficos, diversidad cultural, valores éticos.



Por otro lado, es necesario que en la administración de ventas se cuide el **entorno interno**, especialmente en la cuestión de los recursos humanos y financieros, las capacidades tecnológicas, de servicio, y de producción. Contar con un conocimiento profundo sobre los factores internos y externos es vital para tener éxito.



Aprender a dirigir requiere de talento y tiempo para ganar experiencia. A diferencia de otras áreas de la empresa, como operaciones que manejan maquinaria o finanzas que manejan el dinero, la labor de un directivo de ventas es liderar al personal que desempeña uno de los trabajos más retadores.

Dirigir personal implica ser un líder. Las teorías modernas del liderazgo desafían la noción de que un líder es una persona que tiene personas a su mando, en su lugar, propone que los buenos líderes sirvan a sus subordinados.



## ● Aspectos que debe poseer un buen líder:

- Saber escuchar.
- Sentir empatía.
- Saber curar.
- Ser consciente.
- Poseer capacidad de convencimiento.
- Tener capacidad para conceptualizar.
- Tener visión.
- Poseer don de mando.
- Comprometerse con el crecimiento de las personas.
- Saber formar una comunidad.





Cuatro grandes aspectos se deben gestionar en la función del gerente de ventas:

## Adecuar metas y objetivos

El director de ventas debe conectar las metas de la organización con las metas de los vendedores, pues no siempre están bien alineadas.

## Planeación de las ventas

Un buen gerente debe tener gran habilidad para pronosticar las ventas de una empresa, de hecho, es un elemento clave para determinar el potencial de mercado de una empresa. En esta etapa el administrador asigna cuotas de venta a los vendedores de acuerdo con el potencial de los territorios y los ejecutivos de cuenta. Ésta es una labor que requiere la toma de muy buenas decisiones.



## Organización de la fuerza de ventas

El gerente de ventas decide dónde se tiene que ubicar cada integrante, para que el equipo funcione como un todo.

## Evaluación

La cuarta función es la evaluación de la eficiencia del equipo de ventas. Éste es un proceso continuo y de constante ajuste, pues ningún mercado es estático sino que se encuentran en permanente cambio.



Reflexiona sobre las siguientes cuestiones:

Para ti, ¿qué significa ser un líder?

¿Te consideras un líder? ¿Por qué?

¿Qué cualidades esperas que tenga un líder?

¿Un gerente, director o coordinador se le pueden considerar líderes solo por tener esos puestos?

¿Cuál es la diferencia?

¿Cuál es el papel del líder en una institución educativa?

¿Cuál es el papel del líder en una empresa?

¿Cuál es el papel del líder en una organización política?

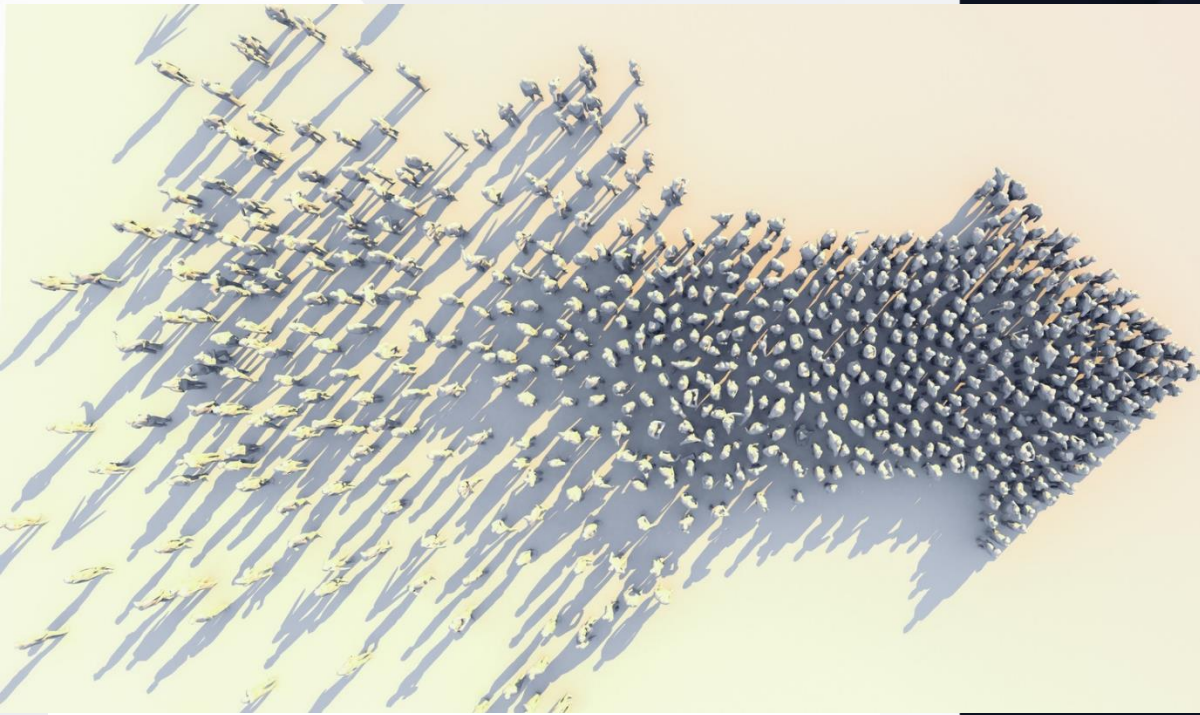
¿Qué cualidades esperas que tenga un líder?

¿Qué cualidades esperas que tenga un líder del área de ventas?

Escribe tu reflexión sobre el papel del líder.  
Mínimo una cuartilla.







Una buena selección del gerente de ventas es relevante en el desempeño de las labores de cada uno de los integrantes de este departamento, ya que debe ser líder y administrador de personas de excelencia, entre otras cualidades.



# Certificado en Ventas

Proceso de compras y ventas



En la actualidad, el proceso de ventas difiere al de hace una generación atrás. Antes, los vendedores salían a la calle a vender y no se tenía conocimiento de lo que hacían, salvo la ocasional llamada para informar o solicitar información.

Con la tecnología actual, es prácticamente imposible permanecer desconectados, lo cual permite – y demanda – que la fuerza de ventas esté constantemente conectada y haya flujo de información. Por consiguiente, el proceso de ventas ha cambiado.





El proceso de ventas de una empresa turística no es el mismo que el de una empresa enfocada en la comercialización de tecnología especializada. No hay lugar para la duda. Sin embargo, a pesar de que sus procesos son muy diferentes, existen puntos en común que todo administrador de ventas debe tomar en cuenta. Estos puntos en común son los siguientes:



Sin embargo, no es suficiente con entender el proceso de los vendedores para manejar adecuadamente la administración del departamento de ventas, sino que también es necesario entender cómo funcionan los procesos de compras en los clientes. Enseguida puedes observar las etapas de decisión de compras en las organizaciones.



Veamos a continuación cada paso.

## Reconocimiento de una necesidad

La demanda de los bienes o servicios de una compañía deriva de sus necesidades en cuanto a los procesos de producción, los inventarios que maneja o las operaciones que lleva a cabo cotidianamente. Durante esta etapa, cualquier integrante de la compañía puede reconocer una necesidad.

## Determinación de las características de lo que se necesita

La determinación de las cualidades y calidad de los productos o materiales necesarios depende de la demanda o procesos de producción, por ende, los datos que ayuden a establecer esta información debe ser específica y técnica.

## Búsqueda y calificación de proveedores potenciales

Luego de definir qué, cuándo y cuánto se necesita, la compañía busca posibles proveedores que puedan suplir las demandas de acuerdo con lineamientos presupuestales establecidos.





## Adquisición de propuestas o cotizaciones

Cuando ya se tienen posibles proveedores identificados, además de la información sobre los materiales o productos que se necesitan, se procede a requerir una cotización. Este proceso puede ser corto si se trata de la adquisición de productos que se compran frecuentemente o que no tienen alguna dificultad técnica, pero si lo que se ocupa es muy específico o costoso, es probable que se dé inicio a un proceso de licitación.

## Evaluación de ofertas y selección de proveedores

En esta etapa del proceso se analiza si los posibles proveedores y sus diferentes propuestas son aceptables y convienen a la empresa.

## Selección de una rutina de pedidos

Antes de que la mercancía pedida llegue al cliente, es importante establecer cuál será la rutina de pedidos y el momento exacto en que dichos materiales tendrán que arribar.

## Evaluación y retroalimentación

Cuando los bienes ya fueron entregados, inicia la evaluación tanto del producto comprado como del servicio del proveedor.



# Ejercicio de práctica

Con base en la información que acabas de revisar, realiza las siguientes actividades:

Plasma en un diagrama a bloques el proceso de venta de tus productos a dos de tus clientes desde su inicio (por ejemplo, desde la llamada en frío).

Para esos mismos clientes, elabora un diagrama sobre el proceso de compra que siguieron para comprarte el producto.

Compara ambas actividades y genera un nuevo diagrama indicando los puntos en los que encajan ambos procesos entre sí; dibuja los bloques de tu empresa en un color y los del comprador en otro color.



¿Tienes ahora una imagen más clara de cómo se realiza el proceso de compra-venta como un todo?



Como te pudiste dar cuenta en la actividad anterior, no sólo es importante ser un experto del proceso de ventas de tu compañía, también el de compras de tu cliente. Entre más conozcas tus fortalezas y los objetivos del comprador, más probabilidades habrá de venderle soluciones a sus problemáticas, agregando valor a ambos.

En este punto cuando se habla de la administración de ventas, es importante redefinir la venta y analizarla como un proceso, incluso cambiar un poco la perspectiva. Porque más que hablar de un proceso de venta, se debe hablar de uno de compra.



Al enfocarse en el proceso de compra se asume la perspectiva del cliente, lo que permite ser más efectivo a la hora de atender sus necesidades. De igual manera, conocer las etapas de la compra organizacional ayudará a definir los roles que tus vendedores pueden aportar en cada una de las fases, lo que mejorará la relación entre empresa compradora y vendedora.





# Certificado en Ventas

Administración de la relación  
con el cliente





Existe una tendencia empresarial que se ha presentado desde hace años, la de enfocar los esfuerzos, actividades y estrategias alrededor del cliente. Dicho cambio de nivelación ha provocado que el departamento de ventas tenga un papel fundamental, no sólo en el ingreso de recursos económicos, sino en el desarrollo de las relaciones con los clientes. Podría decirse que la venta y los vendedores son factores fundamentales para lograr el éxito en las compañías actuales.

Sin embargo, este nuevo enfoque también ha traído consigo diferentes retos que el área de ventas tiene que sortear, uno de ellos precisamente es la forma en que puede administrar las relaciones que existen con los clientes.



En los últimos años, una de las herramientas más importantes en el área de ventas ha sido el sistema de **administración de relaciones con los clientes (CRM** por sus siglas en inglés y **ARC** en español).

Más que un software, el **ARC** es toda una filosofía de trabajo que implica un cambio completo en la perspectiva de la organización sobre sus clientes. El cambio de poder en la balanza es una evolución de la mercadotecnia transaccional a la relacional; el enfoque que se ha seguido es el de la **construcción de relaciones con los clientes**, enfocando los esfuerzos a su alrededor.



Esta filosofía básica es el fundamento de todos los sistemas tecnológicos de administración de las relaciones con el cliente. Muchas personas piensan que la tecnología es la esencia del CRM, cuando en realidad lo más importante es lo que está detrás.





## Ciclo del proceso de CRM

El ciclo de la administración de las relaciones con los clientes es el siguiente:



# Explicación

Entre las ventajas asociadas al uso de base de datos de clientes dentro de un contexto CRM encontramos las siguientes:

Ayuda a la empresa a que su departamento de marketing sea capaz de identificar y seleccionar sus mejores clientes, gestionar sus campañas y generar contactos de calidad para el equipo de ventas.

Hace posible la formación de relaciones individualizadas con los clientes, pudiendo adaptar la oferta con los productos más adecuados para cada caso y con el objetivo final de mejorar su satisfacción.



# Explicación

- Facilita la clasificación de los clientes en distintos rangos de relevancia, pudiendo maximizar las ganancias a partir de la identificación de los clientes más rentables, para así ofrecerles un nivel de servicio más alto.
- Proporciona a los empleados la información y los mecanismos necesarios para conocer a sus clientes, comprender e identificar sus necesidades y construir relaciones duraderas con ellos.
- Hace más fácil la labor de seguimiento del cliente, su servicio post venta y la gestión de sus quejas y reclamaciones.
- Permite mejorar la gestión de sus ventas, más aun en casos en los que se practica el marketing directo a través de medios como la venta telefónica o por Internet.





Hay seis problemas clave que propician la mala implementación de la administración de las relaciones con los clientes, sin embargo, existen soluciones.

## Razón

## Problema

## Solución

### Enfoque

Falta enfoque en la empresa.



Se debe invertir en el proceso, buscando primero el compromiso de los integrantes del equipo con la filosofía de la ARC y determinando los alcances y resultados esperados.

### Iniciativa

La gerencia y directivos no cambian de iniciativa, siguen comportándose de una forma tradicional.



Debe considerarse que la tecnología no es un agente de cambio per se, sino una herramienta que lo facilita. Es importante que el principal representante del cambio sea el mismo gerente o director del área.

### Vendedores

Muchos vendedores son muy independientes y reacios a cambiar la forma en que llevan a cabo su acercamiento a prospectos y a clientes actuales.



Para asegurar el éxito de la implementación del sistema se debe involucrar desde el primer momento a los vendedores, de manera que puedan estar seguros que sus intereses son considerados y quedan dentro del sistema. Por ejemplo, los incentivos, bonos o recompensas.



## Razón

## Problema

## Solución

### Comunicación

No existe comunicación entre los departamentos sobre la planeación y la estrategia.



La implementación adecuada de los sistemas depende de equipos interdisciplinarios e interdepartamentales, por lo que la comunicación de todos los aspectos referentes a él es fundamental.

### Automatización

Se usa el sistema para automatizar procesos ineficaces.



¿De qué sirve hacer más eficiente un proceso que no sirve? Primero debe hacerse un análisis a conciencia sobre el proceso de venta, de compras del cliente y de la administración de las relaciones, sólo así se podrá mejorar los procesos o eliminarlos según sea el caso.

### Entrenamiento

No hubo entrenamiento adecuado en el uso y sensibilización del sistema.



Generar un programa específico de capacitación tomando en cuenta las prioridades que se tengan. Así se puede asegurar que, por lo menos, los vendedores e involucrados en su manejo tienen los conocimientos críticos.



Reflexiona sobre las siguientes cuestiones:

En tu empresa, ¿tienen implementado un CRM?

En caso afirmativo, ¿cómo está organizado?  
¿Quién es el principal administrador?

De los problemas antes mencionados,  
¿cuáles tienen? ¿Cuáles se han solucionado?  
¿Qué sugerencias y/o cambios harías?  
En caso negativo, ¿cómo lo implementarías?  
¿Quién consideras que debe liderar el  
proyecto de implementación?  
¿De quién dependería? ¿Cómo evitarías los  
problemas mencionados?





Actualmente, existen diferentes sistemas de ARC, como los módulos de SAP, Microsoft Dynamics, SugarCRM, Zendesk, Salesforce.com, ZoHo (este último se puede descargar de manera gratuita), entre muchos otros. Todos manejan un sinnúmero de herramientas programadas para facilitar el análisis de la información, puedes consultar cada una de ellas para conocer sobre sus alcances.

Sin embargo, no importa cuán sofisticada o moderna sea la plataforma tecnológica que elijas, si no tienes un estudio previo, un análisis de tus necesidades, capacitación sobre su uso y, primordialmente, la adopción de una filosofía centrada en los clientes, no servirá de nada. Como se mencionó al principio del tema, el cambio de paradigmas debe realizarse mucho antes de considerar la compra de un software ARC.

