

Vicerrectoría de Maestrías y Programas Ejecutivos  
Dirección de Diseño Académico

# Guía para el Profesor

Administración de equipos de ventas



## Índice

Certificados .....	3
¿Certificado o certificación? .....	3
Certificado en XX .....	4
Competencia global del certificado .....	4
Competencia del curso .....	4
Metodología del curso .....	4
Temario .....	6
Bibliografía y recursos especiales .....	6
Evaluación y agendas .....	6
Notas de enseñanza .....	7

## Certificados

Para entender la importancia del curso del cual usted será **Facilitador**, es necesario ofrecer un contexto mayor sobre el programa de **Certificados** de la Universidad Tecmilenio, pues son parte medular del nuevo modelo educativo basado en el **aprender haciendo** y en **brindar una experiencia educativa a la medida de los alumnos**.

Un certificado es un **programa académico corto compuesto de varias materias**, embebido en la segunda mitad del plan de estudios de profesional, que busca desarrollar **competencias muy específicas** en el alumno y lo prepara para desempeñarse de la mejor manera en un empleo.

**SABER + HACER + BIEN**

Con este enfoque, buscamos en los egresados de profesional que además de **saber** (tener un conocimiento teórico), también sean **capaces de hacer** (tener la habilidad de realizar una tarea) y de **saber-hacer** (entender lo que se hace y tener la capacidad para hacerlo de la mejor forma).

En Universidad Tecmilenio, **aprender haciendo** significa que el participante cursará **Certificados en los que desarrolla competencias disciplinares de especialidad que son valoradas por el mercado laboral**, convirtiéndose en un profesional altamente competente y elevando así su índice de empleabilidad.



La mayoría de nuestros Certificados se compone en promedio de cuatro materias, las cuales tienen un seguimiento lógico y terminan con un proyecto de gran calado y un alto nivel de complejidad (última materia). Una correcta realización del proyecto integrador demostrará el dominio de la competencia global declarada en cada certificado.

### ¿Certificado o certificación?

Es muy importante tener en claro que un certificado y una certificación son dos cosas distintas. Un **certificado** es un reconocimiento formal que **otorga internamente la Universidad Tecmilenio** a los estudiantes que demuestren haber aprobado las materias correspondientes, y adquirido la **competencia** global del certificado.

Por su parte, la **certificación** es también un reconocimiento, pero ésta se obtiene a través de la acreditación de un curso específico del programa académico de la Universidad y aprobando un examen de suficiencia aplicado por una **entidad acreditadora externa** (mapas mentales, idiomas, uso de software, etc.).

Su trabajo como docente Facilitador de este curso es muy importante para nosotros. Gracias por aportar su conocimiento y experiencia en la impartición de este certificado. A continuación, podrá revisar información detallada del curso que impartirá.

## GUÍA PARA EL PROFESOR

## Certificado en Ventas

El certificado de Ventas se compone de **tres** cursos, con la siguiente progresión:



Como se puede apreciar, este curso de **Administración de equipos de ventas** es el tercer curso del certificado de Ventas. Por lo mismo, es importante que como **Facilitador verifique** que sus estudiantes hayan aprobado los cursos anteriores, pues de no haberlo hecho se podrá ver afectado el aprovechamiento académico de este curso.

### Competencia global del certificado

Al finalizar el certificado de **Ventas**, el participante deberá haber desarrollado y adquirido la siguiente competencia global, en toda su extensión:

Desarrolla estrategias para la realización del proceso de venta, su administración y control.

### Competencia del curso

La competencia específica que el participante habrá de obtener al aprobar satisfactoriamente el **curso de Administración de equipos de ventas** es la siguiente, en toda su extensión:

Desarrolla planes de venta estratégicos incluyendo perfiles de la fuerza de venta, organización de la misma, motivación y capacitación, para optimizar los resultados de ventas.

## Metodología del curso

En este curso de **Ventas** se revisarán 12 temas divididos en 2 módulos.

En cada tema, el participante encontrará:

- Una breve explicación del tema que ayudará al estudiante a ampliar su conocimiento.
- Una serie de lecturas y videos obligatorios para una mejor comprensión de los temas.
- Una lista de lecturas y videos recomendados para complementar el estudio del tema.
- Una práctica no evaluable que servirá para repasar los conceptos abordados en el tema.

## GUÍA PARA EL PROFESOR

- Una tarea o actividad de aprendizaje (evaluable) cuyo propósito es aplicar y experimentar con los conceptos estudiados.

A lo largo del curso, el participante debe trabajar en lo siguiente:

- 4 actividades
- 1 entrega final de evidencia

## Actividades

Las actividades deben enviarse a través de la plataforma Blackboard en la fecha indicada.

## Evidencia

El proyecto final (evidencia) de este curso consiste en realizar una consultoría a una empresa donde se propongan mejoras sobre los procesos de venta de sus vendedores y su administración de ventas. A través de ella el participante demostrará la capacidad de aplicar los conocimientos y habilidades que obtendrá a lo largo de los temas revisados en el curso. Es importante revisar la agenda del curso, pues la mayoría de las **evidencias requieren entregas de avances** que los alumnos tienen que realizar conforme avanza el periodo académico.

Tanto usted como los participantes podrán encontrar información sobre la evidencia dentro del curso, siguiendo esta ruta:

**Mi curso > Inicio > Evidencia**, como se muestra enseguida:

## NOTA

Es de suma importancia que enfatice en los participantes guardar todos los trabajos y productos que generen durante el curso (actividades, tareas, evidencias). Esto les servirá para conformar un portafolio personal de proyectos, así como para

la elaboración de su proyecto integrador (último curso del certificado). Para ello, se le solicita colocar un aviso en Blackboard (sección Announcements), tomando como referencia el siguiente texto:

*“Estimado participante, recuerda guardar siempre una copia digital de todos los trabajos, actividades y evidencias que realices en tus cursos. Contar con estos documentos te será de utilidad especialmente para dos fines:*

- 1. Conformar un portafolio personal de proyectos, que te servirá como un medio importante para enriquecer tu proyección profesional.*
- 2. Poder elaborar el proyecto integrador de tu certificado (última materia).*

*Por lo tanto, asegúrate de respaldar todos tus documentos localmente en un disco duro (computadora + USB flash drive), y de preferencia también almacenarlos en la nube (servicios como Dropbox y Google Drive).”*

## Temario

Los temas que se abordarán en este curso de certificado son los siguientes:

1. Introducción a la administración de ventas
2. Procesos de compras y ventas
3. Administración de la relación con el cliente
4. Organización de la fuerza de ventas
5. Inteligencia de ventas
6. Desempeño del vendedor
7. Motivación de la fuerza de ventas
8. Características del vendedor
9. Reclutamiento de la fuerza de ventas
10. Capacitación al equipo de ventas
11. Compensaciones para el equipo de ventas
12. Evaluación del desempeño del vendedor

## Bibliografía y recursos especiales

El libro de texto que deberán adquirir los participantes es el siguiente:

Johnston, M. y Marshall, G. (2009). Administración de ventas. México: McGraw Hill.

## Evaluación y agendas

La evaluación del curso se estructura de la siguiente manera:

Unidades	Instrumento Evaluador	Puntaje
4	Actividades	40
1	Evidencia	60
Total		100 puntos

## GUÍA PARA EL PROFESOR

Dichos productos se entregarán de acuerdo a la siguiente agenda, definida una vez que se hayan **validado fechas y valores con la información disponible en Servicios en Línea**:

Agenda	
Actividades	Puntaje
Actividad 1	10
Actividad 2	10
Evidencia 1	30
Actividad 3	10
Actividad 4	10
Evidencia 2	30
Total	100

### Banner

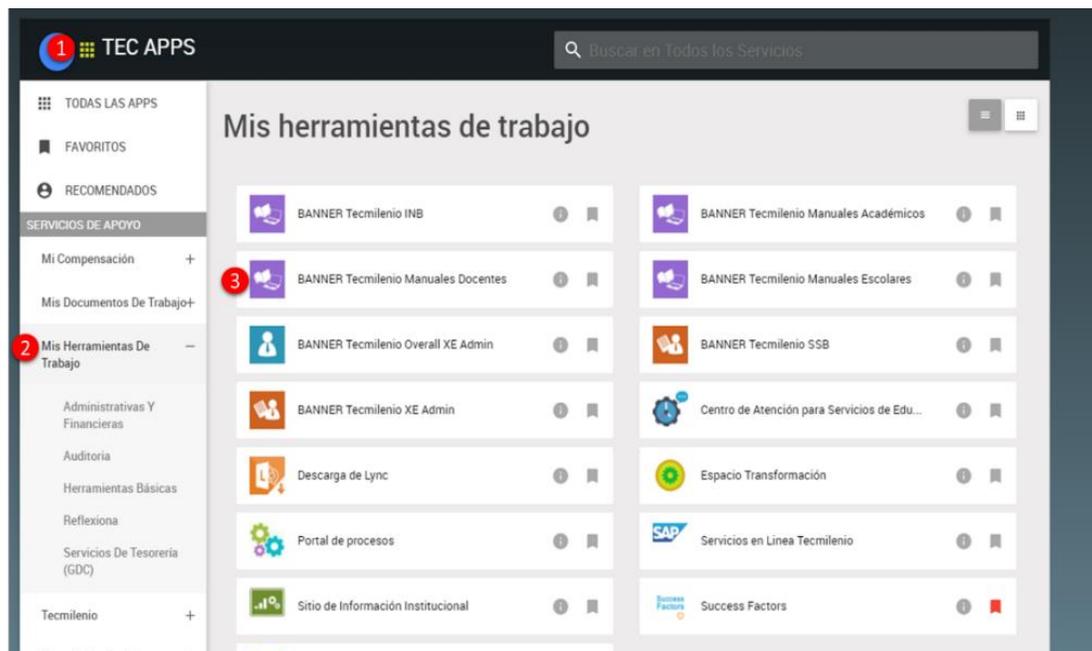
Estimado profesor, no olvide capturar las calificaciones de su grupo en las fechas indicadas.

Puede ver un manual para capturar calificaciones siguiendo esta ruta en Mi espacio:

- Mi espacio → TEC Apps → Mis Herramientas de Trabajo → BANNER Tecmilenio Manuales Docentes

Si imparte clase de manera presencial, puedes ver un manual para capturar inasistencias siguiendo esta ruta en Mi espacio:

- Mi espacio → TEC Apps → Mis Herramientas de Trabajo → BANNER Tecmilenio Manuales



### Notas de enseñanza

### GUÍA PARA EL PROFESOR

Antes de impartir el curso, por favor revise de manera general los datos y conceptos proporcionados en el mismo, con el fin de detectar y, en su caso, poder actualizar y/o enriquecer previamente la información específica al tiempo en que se está impartiendo el curso.

Un aspecto de gran importancia en el desarrollo de los temas es su involucramiento como Facilitador para propiciar que la competencia del curso se cumpla. Además, debe preparar a los participantes para que vayan desarrollando propuestas de soluciones innovadoras a problemas actuales propios del área de estudio.

Enseguida puede revisar las notas de enseñanza generales y por tema para este curso.

## Generalidades

Para la impartición de este curso se sugiere:

1. Revisar con tiempo la lista de entregables y la agenda en Banner para saber en qué temas y semanas se deben realizar las actividades.
2. Revisar el manual de Blackboard para conocer las mejores formas de mantener una comunicación constante y efectiva con los estudiantes, despejar dudas y motivarlos. Puedes ver un tutorial de la plataforma en esta liga: <https://drive.google.com/file/d/1PbQgW47gdmob1YQ42NhMXkrwcy9Ys4dl/view?usp=sharing>
3. Revisar periódicamente el foro de dudas en Blackboard para resolver las preguntas e inquietudes de los participantes acerca de las actividades y la evidencia.
4. Motivar al alumno a participar y realizar sus actividades a tiempo.
5. Proveer retroalimentación constante de las actividades que realizan los participantes.
6. Elaborar una Agenda y subirla a la plataforma para que los participantes puedan visualizar de manera esquemática los temas y actividades que deberán revisar cada semana.
7. Recordar (opcionalmente) a los participantes acerca de las entregas de sus actividades por medio de la sección de Avisos de Blackboard.
8. Enriquecer el curso con videos o lecturas adicionales.

## Tema 1

### Objetivo:

Analizar los elementos básicos de la administración de ventas.

### Notas para la enseñanza del tema:

El primer tema del curso pretende dar una introducción breve a la administración de equipos de ventas, en él se verán conceptos básicos que podrán ser utilizados durante el resto del mismo. Es muy importante que se haga hincapié en las labores y funciones del gerente de ventas, con la intención de hacer ver a los participantes cuáles son los alcances de este puesto, así como los principales obstáculos a los que se enfrenta.

### Sobre la evidencia:

Es más que recomendable que durante la primera sesión se explique a los participantes en qué consiste la evidencia del curso, los lugares donde puede llevarla a cabo y la importancia de que esta se empiece a desarrollar lo más pronto

## Tema 1

posible. Explique que la evidencia se hará en una empresa con ciertas características, que constará de varias partes y que puede trabajar, si así se considera, en equipo de dos personas.

## Tema 2

### Objetivo:

Comprender las diferencias entre los procesos de ventas y los de compras para tomar la perspectiva del cliente y mejorar la relación con él.

### Notas para la enseñanza del tema:

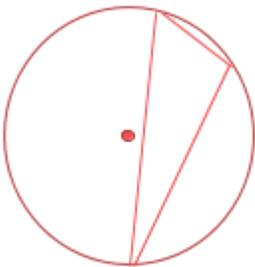
En este tema es importante hacer hincapié en el proceso de ventas que menciona Johnston, así como en las etapas del proceso de compras organizacionales. De ser posible, se recomienda que se ejemplifique esto con un caso de su conocimiento. Es casi seguro que las empresas tengan procesos diferentes, sin embargo pueden compartir aspectos bastante parecidos.

Haga énfasis en que no sólo basta con conocer cómo es el proceso de ventas de la propia compañía, sino que es más importante conocer cómo toman las decisiones los clientes. Si se sabe cuál es su proceso, se puede generar una mejor estrategia para venderles.

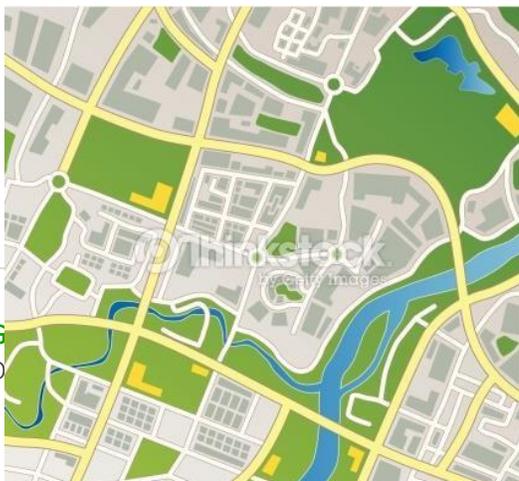
### Práctica:

Para la práctica es obligatorio que lleve impresos los siguientes dibujos.

1.



2.



3.

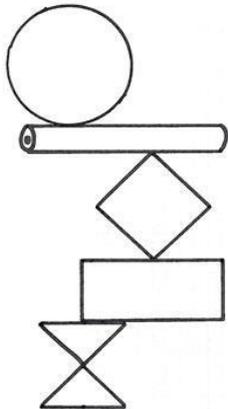


Imagen obtenida de <http://www.educarueca.org/IMG/jpg/Dicta-dibujo.jp> Solo para fines educativos.

4.

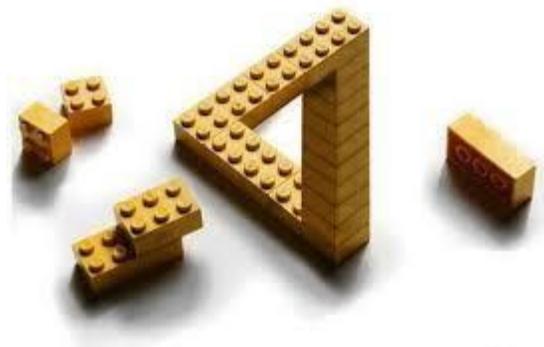


Imagen obtenida de <http://dwhile.com/img/fun/optica-illusions/optica-illusions04.jpg> Solo para fines educativos

La práctica consiste en que un miembro de cada equipo debe describir una de las anteriores imágenes para que el resto de los integrantes lo dibujen. Sin embargo esto se hace con un límite de 2 minutos por imagen y con la restricción de que los demás no deben ver la imagen que está describiendo el líder.

## Tema 2

## Tema 3

### **Objetivo:**

Analizar la importancia de los sistemas que ayudan a administrar las relaciones con los clientes.

### **Notas para la enseñanza del tema:**

1. Los sistemas ARC o CRM son de gran utilidad para las empresas, sin embargo más que enfocarse en los software, lo que realmente debe hacerse es conocer la filosofía y aplicarla. Las herramientas tecnológicas deben verse como complementos, no son la base de la filosofía. Por favor, haga énfasis en esto.
2. Se recomienda que se navegue en alguno de los CRM sugeridos en la explicación, sólo para mostrar cómo se ven y la forma en que funcionan. No se espera que puedan manejarlo al final del curso, pero sí que sepan de su existencia.

## Tema 4

### **Objetivo:**

Analizar los aspectos de las distintas formas de organizar las ventas.

### **Notas para la enseñanza del tema:**

1. En el tema se explican los distintos tipos de organización de la fuerza de ventas por los que puede optar una empresa. Es importante dejar en claro que estas no son moldes que deben seguirse al pie de la letra, sino guías que pueden orientar a las empresas para encontrar la mejor forma de distribuir su fuerza de ventas.
2. Para la actividad del tema es necesario que los participantes lean el caso Fondren Publishing, el caso está embebido dentro del curso, pero si lo considera pertinente, puede llevar copias o proyectarlo dentro del aula. Esto con el fin de evitar que alguno de los alumnos no lo lean.

## Tema 5

### **Objetivo:**

Analizar los diferentes métodos usados para establecer cuotas y territorios de ventas.

### **Notas para la enseñanza del tema:**

1. El pronóstico de ventas es muy importante para cualquier administrador de equipos de ventas, aunque muchas veces no es una actividad que recaiga sobre su puesto, es bastante probable que

## Tema 5

directivos de otras áreas requieran su input al respecto. Es en este tema en donde se puede observar que mercadotecnia y ventas van de la mano dentro de muchas empresas. Se recomienda hacer una distinción clara entre los tipos de métodos para el pronóstico de ventas (objetivo y subjetivo) con la intención de ayudar a la comprensión de los participantes.

## Tema 6

### **Objetivo:**

Evaluar el desempeño del equipo de ventas.

### **Notas para la enseñanza del tema:**

1. A partir de este tema se empezarán a ver conceptos más relacionados con la administración del desempeño de los integrantes de la fuerza de ventas, desde cómo evaluar su trabajo, hasta cómo motivarlo o remunerarlo. La importancia de estos temas, sobre todo para futuros gerentes de ventas, es mucha.
2. No basta con ser un gerente que sólo se encargue de las labores administrativas, sino que tienes que desarrollar habilidades y sensibilidad para gestionar las relaciones con los equipos de venta.

## Tema 7

### **Objetivo:**

Analizar las distintas estrategias y técnicas que puedes usar para motivar a la fuerza de ventas.

### **Notas para la enseñanza del tema:**

1. Motivar es un arte difícil y no todo mundo lo puede llegar a dominar, sin embargo, en el camino para llegar a ser un gran gerente de ventas, la habilidad de lograr que los demás vayan más allá de lo necesario puede ser la clave del éxito. En la actividad semestral se pide que desarrollen un discurso motivacional para un equipo de ventas que ocupa un empujón emocional. Esto puede replicarse en la versión tetramestral, pero no sería evaluable.

## Tema 8

**Objetivo:**

Analizar las características del vendedor.

**Notas para la enseñanza del tema:**

1. El tema 8 versa sobre las principales cualidades que debe tener un vendedor para lograr el éxito, muchas de estas cualidades fueron abordadas previamente en el certificado. Específicamente en el curso Habilidades para la venta. No obstante, la explicación que se hace en este punto va más orientada al trabajo en equipo y cómo un gerente de ventas puede identificar dichas características en su equipo de trabajo.

**Notas para la actividad:**

1. Para la actividad se pide la lectura de un caso, aquí aplica el mismo comentario que en temas anteriores. Se recomienda tener el caso a la mano para evitar conflictos durante el desarrollo del tema en el aula. Por otra parte, se sugiere mostrar a los participantes diferentes ofertas de trabajo para que ellos puedan generar la suya.

**Práctica:**

Para la práctica de este tema se pide que los participantes evalúen, con base en ciertos criterios, las características de los buenos y malos vendedores en un análisis de campo. Aquí se pide que visiten una tienda donde vendan equipo de cómputo u otros aparatos tecnológicos para calificar las características del vendedor que les atiende en base a criterios que se encuentran en la explicación. El listado incluye los siguientes puntos a evaluar:

Tiene conocimiento del producto
Muestra entusiasmo por su trabajo
Muestra compromiso para servir al cliente
Tiene creatividad para solucionar problemas
Demostró energía para cerrar la venta
Se adaptó a las necesidades del cliente
Escuchó con atención las necesidades del cliente
Controló bien sus emociones
Manejó las objeciones adecuadamente
Manejó las objeciones adecuadamente
Tenía buena presentación
Buen manejo del lenguaje verbal y no verbal
Manejó bien el tiempo de la venta
Se dio cuenta si el comprador era un buen prospecto
El vendedor fue honesto con el cliente
Mostró genuino interés por las necesidades del cliente
Mostró lealtad a su empresa
Mostró respeto por su competencia
Atendió con rapidez al cliente
Hizo un esfuerzo por hacer una venta complementaria (seguro, mouse, antivirus, etcétera)

## Tema 9

### **Objetivo:**

Analizar las fases del proceso de reclutamiento y selección del equipo de ventas.

### **Notas para la enseñanza del tema:**

1. El reclutamiento y selección de personal en muchas empresas recae en varios filtros, siendo recursos humanos uno de ellos. Sin embargo, en todos los trabajos quien será el jefe directo es quien tiene la última palabra. Por esa razón ciertas actividades como el análisis de CV o la creación de perfiles de puesto, son muy importantes.
2. Se recomienda el análisis de CV para un puesto específico que se encuentre en la red. Pensando sobre todo en ¿qué tipo de habilidades y características personales debe demostrar una persona para entrar a dicha empresa? Además de, ¿cuáles áreas de experiencia se recomienda para dicha oferta?

## Tema 10

### **Objetivo:**

Detectar el impacto del proceso de capacitación del personal.

### **Notas para la enseñanza del tema:**

1. Como apoyo al desarrollo del tema 10 se recomienda analizar o crear en conjunto dentro del aula un posible plan de capacitación para una empresa ficticia.
2. El plan de capacitación debe incluir un curso de capacitación así como las áreas que pueden tomarse en cuenta para empapar a un nuevo elemento de la cultura y de las partes del proceso de ventas de una empresa.
3. Cuestionar a los participantes sobre si es mejor capacitar de manera general a todos los trabajadores sin importar su perfil y experiencia, o si conviene hacer algo más específico.

## Tema 11

### **Objetivo:**

Desarrollar un plan de compensaciones para la fuerza de ventas.

### **Notas para la enseñanza del tema:**

1. Se recomienda cuestionar a los participantes la situación que aparece en el contexto de la explicación: ¿cómo se puede determinar la mejor forma de compensar a los diferentes miembros de la fuerza de ventas?

## Tema 11

2. ¿Es conveniente manejar solo sueldos o solo comisiones?
3. Propiciar el debate para encontrar las posibles ventajas y desventajas.

## Tema 12

### **Objetivo:**

Distinguir los diferentes tipos de mediciones que un gerente puede utilizar para la evaluación de desempeño de sus vendedores.

### **Notas para la enseñanza del tema:**

1. Establecer en conjunto cuáles son los índices de medición que mejor funcionarían para la empresa con la que están trabajando en la evidencia.
2. De esta manera se puede brindar una asesoría previa a la entrega final de la evidencia.
3. Para la actividad se recomienda leer completo el caso con los alumnos, así como analizar parte por parte sus componentes.