

DIRECCIÓN EFECTIVA DE EQUIPOS DE VENTA

LA GERENCIA DE VENTAS
PARA EL SIGLO XXI

ALEJANDRO SCHNARCH KIRBERG

TERCERA EDICIÓN

Schnarch Kirberg, Alejandro

Dirección efectiva de equipos de venta / Alejandro Schnarch Kirberg. -- 3a. ed. -- Bogotá: Ecoe Ediciones, 2020.

159 p. -- (Ciencias empresariales. Mercadeo y ventas)

Contiene bibliografía.

ISBN 978-958-771-896-6 -- 978-958-771-897-3 (e-book)

1. Administración de ventas 2. Mercadeo I. Título II. Serie

CDD: 658.81 ed. 23

CO-BoBN- a1055719



Colección: *Ciencias empresariales*

Área: *Mercadeo y ventas*

ECOE
EDICIONES

© Alejandro Schnarch Kirberg

© Ecoe Ediciones Limitada
info@ecoeediciones.com
www.ecoeediciones.com
Carrera 19 # 63C 32, Tel.: 248 14 49
Bogotá, Colombia

Primera edición: Bogotá, julio de 2010
Segunda edición: Bogotá, noviembre de 2016
Tercera edición: Bogotá, marzo de 2020

ISBN: 978-958-771-896-6
e-ISBN: 978-958-771-897-3

Coordinación editorial: Angie Sánchez Wilchez
Corrección de estilo: Andrés Díaz
Diagramación: Olga L. Pedraza R.
Carátula: Wilson Marulanda Muñoz
Impresión: Carvajal Soluciones de comunicación S.A.S
Carrera 69 #15 -24

*Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio
sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales.*

Impreso y hecho en Colombia - Todos los derechos reservados

*Para tantas personas
que me han apoyado en la vida;
desde mis padres y hermana,
hasta mis queridos hijos y nietos.*

*Además de parientes, profesores,
amigos, colegas y estudiantes.*

Y, especialmente, a mi querida esposa Lity.

A todos ellos, muchas gracias.

TESTIMONIOS

Un libro imprescindible sobre dirección de equipos de ventas, si se quiere tener éxito en esta complicada época actual... ¡Sin duda, lo recomiendo ampliamente!

Amilcar Lovino, director de Human Touch Argentina
y conferencista internacional.

Autor del libro *Mis secretos para vender más*.

Este texto contiene conceptos clave y claros de la dirección de venta que facilitan liderar todo equipo de venta. Lo utilizo en consultoría y capacitación. Ideal para gerentes de ventas y cargos afines. Recomendado para empresarios, profesionales, docentes y estudiantes.

Carlos Verdun Mereles, consultor y docente,
Universidad Nacional de Asunción, Paraguay.

Las enseñanzas expuestas en esta valiosa obra constituye una guía para conseguir el éxito en las ventas, bajo una perspectiva amplia y eminentemente práctica busca ayudarnos a entender la importancia de saber negociar el valor que recibirá el cliente, ya que contiene principios universales que pueden aplicarse de manera sencilla y dejar así un legado en nuestro recorrido por el apasionado mundo de las ventas.

Mauricio Alfredo Reyes, docente de posgrado,
Universidad Tecnológica de Honduras.



EL AUTOR

Alejandro Schnarch Kirberg, de nacionalidad chilena, estudió en la Universidad de Chile y la Universidad Ben-Gurión de Israel. De amplia experiencia profesional y académica, es profesor universitario, ejecutivo, escritor y consultor.

Entre otras posiciones, ha sido vicepresidente comercial para el Área Andina y Centroamérica del Grupo Franz Viegner; gerente comercial de Construcciones Industriales en Chile; decano del posgrado en Marketing de la Universidad Jorge Tadeo Lozano en Colombia; ingeniero consultor en la Autoridad de la Investigación y el Desarrollo de la Universidad Ben-Gurión de Israel y director de la Escuela de Ingeniería Comercial de la Universidad de Valparaíso.

Tiene publicado numerosos artículos en revistas especializadas y ha presentado ponencias y conferencias en diversos congresos internacionales. Es autor de varios libros, entre ellos: *Creatividad aplicada* (Main Intelligence Institute, EE. UU., 2004 y Starbook, España, 2010); *Marketing para emprendedores* (Ecoe, Colombia, 2010); *Marketing para pymes: un enfoque para Latinoamérica* (Alfaomega, Colombia y México, 2013); *Desarrollo de nuevos productos*, 6ª ed. (McGraw-Hill 2014); *Emprendimiento exitoso* (Ecoe, Colombia, 2014); *Marketing de fidelización*, 2ª ed. (Ecoe, Colombia, 2017); *El marketing como estrategia de emprendimiento* (Ediciones de la U, Colombia, 2016); *Creatividad e innovación* (Alfaomega, Colombia 2017 y México 2018); *Creatividad para un mundo mejor* (Ecoe, Colombia, 2019) y *Marketing para emprender* (Ediciones de la U, Colombia, 2019).

Alejandro Schnarch tiene licencia internacional de entrenador certificado y Máster Speaker, de la Cámara Internacional de Conferencistas. Es miembro del Sistema Internacional de Impulso y Promoción al Conferencista y Consultor de México y ha realizado numerosas consultorías, conferencias, seminarios y talleres en Chile, Colombia, Argentina, Bolivia, Perú, Paraguay, Ecuador, Venezuela, Panamá, Nicaragua, El Salvador, Guatemala, Brasil, Costa Rica, República Dominicana, Honduras, México, Estados Unidos y España.

CONTENIDO

PRESENTACIÓN	XVII
INTRODUCCIÓN.....	XIX
CAPÍTULO 1: LA VENTA PERSONAL.....	1
¿Qué es vender?	1
Descuido y abandono de la venta.....	3
Tipos y formas de venta personal.....	5
Importancia de la venta	6
El proceso de ventas	9
Cómo actuar frente a diferentes clases de clientes	15
El futuro de la venta personal	17
La venta y la inteligencia artificial	19
Ética y responsabilidad social	20
CAPÍTULO 2: GESTIÓN DE EQUIPOS DE VENTA.....	23
La gerencia de ventas.....	23
Funciones de un gerente de ventas.....	25
Responsabilidades del gerente de ventas	26
Competencias deseables para el director de ventas	28
Gestión gerencial efectiva.....	31
Siete hábitos para ser efectivos.....	34
En conclusión, ¿qué es un gerente de ventas?.....	36
Dirección de ventas 4.0.....	39

CAPÍTULO 3: ADMINISTRACIÓN DE VENDEDORES	41
La fuerza de ventas	41
Vinculación de la fuerza de ventas	43
Tamaño de la fuerza de ventas	46
Estructura de las fuerzas de ventas.....	48
Zonas y rutas de ventas.....	50
Pronósticos y cuotas.....	52
Automatización de procesos	54
CAPÍTULO 4: LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN.....	59
Dirección efectiva	59
El líder 4.0.....	62
Motivación y estímulos.....	64
Concursos, convenciones y reuniones.....	68
Comunicaciones	70
Remuneración	72
Volumen de ventas, su costo y utilidades	75
CAPÍTULO 5: DESARROLLO DEL EQUIPO DE VENTAS	77
Capacitación.....	77
Entrenamiento en competencias digitales.....	81
Coaching.....	82
Supervisión, evaluación y control.....	86
Herramientas e informes.....	89
Auditoría de la función de ventas.....	91
Trabajo en equipo y el director de ventas.....	92
CAPÍTULO 6: ESTRATEGIAS DE VENTAS Y SERVICIO	95
Marketing y ventas	95
Planeación estratégica de ventas.....	98
Atractivos de venta	102
Necesidad de información.....	103
Comportamiento del comprador	106
El consumidor digital.....	107
Segmentación del mercado	108
Tipos de clientes.....	111
CAPÍTULO 7: VENTAS PARA MERCADOS ESPECÍFICOS	115
Venta al detalle.....	115
Venta industrial.....	121
Venta de servicios (intangibles).....	123
Venta de servicios profesionales.....	127
Venta en el mercado educacional	128
Venta en el mercado de la salud.....	130

Venta en el mercado financiero	131
Venta en instituciones sin fines de lucro	132
Venta en mercados internacionales.....	133
Mercadeo y venta política.....	134
Otros mercados.....	135
CAPÍTULO 8: LA GERENCIA DE VENTAS PARA EL SIGLO XXI.....	139
Administración de ventas.....	139
El director de ventas del siglo XXI	141
Cambios en los vendedores y la administración	142
Innovación, tecnología y liderazgo.....	144
Estrategias para aumentar el valor de los clientes	145
En busca de clientes satisfechos.....	146
Fidelización de clientes	149
CONCLUSIÓN.....	157

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. Tipo de personalidad en las ventas	16
FIGURA 2. ¿Qué es el retail marketing?	116
FIGURA 3. Importancia del ambiente para el cliente y los colaboradores	117
FIGURA 4. Perspectivas y enfoques estratégicos	120
FIGURA 5. Matriz de fidelidad	150
FIGURA 6. Proceso de gestión de clientes	152

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1.	Vendedor tradicional vs. vendedor profesional	8
TABLA 2.	Proceso de venta.....	10
TABLA 3.	Proceso de ventas - Embudo de ventas	13
TABLA 4.	Señales del lenguaje corporal.....	14
TABLA 5.	Tipos de clientes	16
TABLA 6.	Vendedor - Gerente de ventas	24
TABLA 7.	Hábitos para ser eficaces.....	36
TABLA 8.	Datos y antecedentes a evaluar en una prueba.....	46
TABLA 9.	Estructura de fuerza de ventas	49
TABLA 10.	Jerarquía de necesidades	67
TABLA 11.	Jefe tradicional vs. gerente de ventas	84
TABLA 12.	Nuevo tipo de gerente de ventas	93
TABLA 13.	Planeación de ventas.....	101
TABLA 14.	Características de los servicios.....	124
TABLA 15.	Tangibles - Intangibles.....	125
TABLA 16.	Perspectiva de vendedor - Perspectiva de comprador	147
TABLA 17.	Acciones estratégicas y medios de comunicación	148

PRESENTACIÓN

Cuando se habla y escribe de *marketing* y ventas normalmente se hace una diferenciación simple y equivocada, diciendo que la venta tiene como objetivo que el cliente quiera lo que la empresa posee y el *marketing*, en cambio, trata de que la empresa tenga lo que el cliente quiera. Es decir, que el *marketing* adoptaría una perspectiva de afuera hacia adentro, comenzando con un mercado bien definido y se concentra en las necesidades del cliente; en cambio, las ventas acogerían una perspectiva de adentro hacia afuera, comenzando en la fábrica o negocio, concentrándose en el producto existente que dirige mediante la venta al cliente.

Pero realmente se trata de funciones que deben trabajar de manera conjunta y coordinada en la empresa, ya que se complementan. Tanto el *marketing* como las ventas contribuyen al plan de la organización y apoyan el logro de los objetivos corporativos, valiéndose de estrategias, programas, tácticas y planes para alcanzar las metas propuestas. Sin embargo, a menudo, en nuestros países se estudia mucho e invierte en *marketing* y se descuida la parte de ventas.

En las condiciones actuales no basta con tener empresas que identifiquen y desarrollen buenos productos o servicios al precio adecuado para mercados debidamente identificados, también hay que saber venderlos. Y para ello se necesitan profesionales organizados, capacitados, motivados, comprometidos y liderados apropiadamente para que, a través de planes y estrategias, consigan los objetivos institucionales.

Y esto es válido para todo tipo de organizaciones, incluso aquellas que no tienen fines de lucro. Como decíamos, no basta con tener satisfactores adecuados (productos, servicios, ideas, soluciones, lugares, etc.), sino que hay que saber asesorar y ayudar a los clientes potenciales a tomar decisiones que los satisfaga, mediante una buena experiencia que lleve a lograr su lealtad o recomendación.

El propósito de este texto, en su tercera edición, es precisamente destacar la importancia que tiene el manejo de esos equipos de venta en los diferentes mercados, presentando al gerente de ventas como un líder y estratega, no solo para buscar y conquistar compradores y usuarios, sino especialmente para lograr tener clientes satisfechos, leales y rentables en las actuales condiciones de avances tecnológicos, especialmente digitales. Lo cual plantea algunas amenazas a la venta personal, pero también nuevas oportunidades para mejorar procesos y manejo de información.



INTRODUCCIÓN



Todos los esfuerzos gerenciales, la parte financiera, de producción, de recurso humano e incluso las estrategias de *marketing* están encaminadas a sembrar y quienes cosechan son los vendedores. Como decíamos en la presentación, el propósito de este texto es precisamente destacar la importancia que tiene el manejo de esos equipos de venta para conseguir y retener clientes satisfechos, leales y rentables en nuestras condiciones, ambientes y circunstancias particulares. Y para ello, se necesita un gerente o director de equipos de venta, que sea un líder estratega, además de un administrador eficiente.

La rotación de vendedores en América Latina es muy alta, situación que no solo genera pérdidas de inversiones realizadas, sino riesgos de que personal con conocimientos (e incluso clientes) se vayan a la competencia. Y las razones de retiro no son solo económicas, como podría pensarse, sino que hay otros importantes factores como el desarrollo y la capacitación que pueden encontrar en otro lado, la falta de liderazgo de los jefes inmediatos, la inexistencia de canales apropiados de comunicación, falta de oportunidades de crecimiento, incorrecta evaluación del desempeño, carencia de incentivos e incluso la cultura y clima organizacional, es decir, todo lo relacionado con una adecuada dirección de equipos de venta.

El libro se ha organizado en ocho capítulos que cubren toda la gestión comercial de ventas en una empresa. El primer capítulo analiza la venta personal, explicando qué es vender, sus características e importancia, así como el descuido y abandono

de esta actividad, para finalizar examinando el futuro de la venta personal ante las nuevas tecnologías.

El segundo examina la gerencia de ventas, donde se analiza las competencias deseables para un director de ventas, así como la gestión gerencial efectiva, para concluir descifrando qué es realmente un director de ventas. La administración propiamente tal de la fuerza de ventas, es decir, temas como la vinculación, tamaño, estructura, zonas y rutas pronósticos y cuotas, son tratados en el capítulo tercero.

El cuarto capítulo hace referencia a la dirección y liderazgo, desarrolla temas como motivación y estímulos; las comunicaciones, capacitación, remuneración y supervisión. Se estudia también en particular el nuevo liderazgo para las llamadas industrias 4.0.

El quinto capítulo se centra en el desarrollo del equipo de ventas, con aspectos tales como capacitación, *coaching*, supervisión, evaluación y control, la auditoría de la función de ventas y el trabajo en equipo. El sexto analiza las estrategias de venta y servicio, partiendo del conocimiento del mercado y comportamiento del comprador.

En el séptimo se plantea cómo se plasman todos estos componentes en mercados específicos como la venta al detalle, industrial, de servicios, salud, educación y otros. El octavo y último capítulo se dedica a estudiar la administración y dirección de ventas en el siglo XXI y los cambios que esto implica, así como las nuevas responsabilidades para tener clientes satisfechos, leales y rentables.

El gerente de ventas es una persona clave en la parte comercial de una organización, ya que está influyendo directamente en los resultados obtenidos. Debe ser un buen administrador, líder y estratega que estructura y dirige un equipo encargado de vender y atender a los clientes. En consecuencia, tiene muchas responsabilidades, no solo en relación con la venta, sino también en cuanto al manejo de la información y particularmente en relación con la fidelización de clientes. Los gerentes de venta finalmente serán evaluados por los resultados de las ventas, la retención y fidelización de clientes y, naturalmente, la satisfacción del equipo de ventas; que debe ser bien dirigido, capacitado, liderado y motivando para retener a los mejores.

El libro presenta ideas, conceptos, principios, herramientas y metodologías que pueden facilitar su labor, incorporando la innovación y las nuevas tecnologías, especialmente digitales, para mejorar la eficacia y la eficiencia en los resultados, objetivos y metas; con una menor inversión de tiempo, esfuerzos y recursos para lograr crecimiento y rentabilidad.