

LAS VENTAS EN EL CONTEXTO GERENCIAL LATINOAMERICANO

Por Gustavo Vásquez

RESUMEN

En el mundo de hoy, las ventas han cobrado una especial importancia, convirtiéndose en una función esencial de primer orden en las empresas. En el presente ensayo, resumimos las características esenciales del proceso de ventas, su diferenciación con la mercadotecnia y los aspectos relevantes de los canales de ventas. Asimismo realizamos un esbozo de lo que debería ser un plan o programa en esencia completo de ventas y algunos tópicos de la psicología del vendedor. Analizamos una parte importante de lo que es la fuerza de ventas como herramienta para lograr los objetivos de la gerencia de ventas, y las estrategias de ventas exitosas aplicadas en países latinoamericanos.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las ventas constituyen una herramienta importante de gestión empresarial, muy particularmente en las empresas con orientación al cliente, al servicio. En la conformación y desarrollo de las empresas, los conocimientos de ventas y la experiencia relacionada con ellos son de singular importancia, ya que ayudan a mantener las relaciones con los clientes.

Las ventas y su enlace con el marketing son de vital importancia para el desarrollo empresarial y, en particular, para que una empresa pueda surgir en el competitivo mundo de los negocios. Existe una diferencia entre ventas y mercadeo: las ventas son más tácticas y el mercadeo tiende a ser más estratégico. En tal sentido, para que la gente de ventas pueda tomar decisiones estratégicas respecto a su fuerza de ventas, deben entender como actúa el sistema de marketing en la empresa¹. El manejo del equipo de ventas constituye una parte muy importante del esfuerzo

total del manejo de la empresa.

1. EL CONCEPTO DE VENTAS Y SU CONTRASTE CON EL DE MERCADOTECNIA

En términos generales, la venta es un proceso complejo que se inicia con la búsqueda de candidatos para el producto o el servicio de una empresa. Se requiere un tiempo entre el contacto inicial con un posible cliente y el momento en que se logra colocar el pedido. Cuanto más complejo y costoso sea el producto, más largo será el ciclo de la venta.

La *venta* se puede definir como la operación mediante la cual una persona transmite a otra persona la propiedad que tiene sobre un bien o derecho, a cambio de un precio determinado. También se puede decir que la venta es ceder la propiedad de un producto a cambio de una compensación en dinero, servicio o especies (Andersen, 1997). Es un proceso dinámico y obedece a un ciclo, el cual requiere tiempo, planificación y tácticas para lograr resultados óptimos.

La *mercadotecnia* se define como un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación, ofrecimiento e intercambio con otros de productos de valor (Kotler, 1994). Según el Chartered Institute of Marketing (CIM) se define la mercadotecnia como: “El proceso de administración responsable de la identificación, anticipación y satisfacción de los requerimientos del cliente con una utilidad” (Jefkins, 1997). En tal sentido, las funciones principales de la mercadotecnia son:

- identificación de necesidades,
- anticipación de necesidades,
- satisfacción de necesidades.

Como se puede observar en las líneas anteriores, hay diferencias sustanciales en ambos conceptos: la venta es un proceso táctico, y la mercadotecnia

¹ Stanton, 1997.

es más estratégico; en tal sentido la mercadotecnia potencia a la venta, es decir le da herramientas para ser mucho más eficiente.

2. EL CICLO GENERAL DE LAS VENTAS

Los procesos de ventas empresariales responden a ciclos que toman y reciben información del entorno, proveniente de los clientes, competidores y consumidores. Desde esta perspectiva, el ciclo, o la manera de realizar las ventas en general, está compuesto por tres pasos:

1. Identificar clientes o prospectar,
2. Conseguir negocios,
3. Cerrar las ventas.

En las ventas existe la figura del vendedor, también llamado promotor, quien es el responsable de llevar a cabo las ventas. El vendedor se enfrenta a diario con diversos obstáculos. Es responsable del éxito o fracaso de sus actividades. La meta del vendedor o promotor es producir, utilizando el tiempo racionalmente con una apropiada distribución. El programar las ventas con tiempo, el precisar los posibles problemas, buscando las estrategias más acordes y asertivas que facilite resolverlos, permitirá lograr los objetivos de ventas propuestos. Asimismo, y en concordancia con lo anterior, se pueden considerar tres pasos básicos en las ventas, a saber:

1. Soluciones a los clientes: en este paso es conveniente determinar los beneficios del producto a vender. También es importante plantear soluciones efectivas a los clientes.

- Presentación de la venta: proceso en el cual se hace la adecuada selección del cliente por visitar, el cual debe reunir un conjunto de condiciones mínimas, tales como capacidad financiera y necesidad del producto. Se debe estimular la atención al cliente, crear un *rapport*, es decir estar en sintonía con el cliente, con quien la comunicación fluye tanto en lo verbal como en lo gestual, lo cual permitirá determinar sus necesidades.

- Incentivar el deseo: Mostrar al cliente la forma en que el producto satisface sus necesidades.

2. El manejo de objeciones: Todos los vendedores encuentran resistencia en las ventas. La resistencia en las ventas toma la forma de objeción. En muchos casos, prácticamente en la mayoría, los clientes objetan las ventas. Manejándolas, estas objeciones llegan a convertirse en oportunidades de ventas.

3. Cerrar la venta: Significa el compromiso por parte del cliente de obtener el producto o el servicio. Entienda el problema del cliente y comprométalo a comprar. Si se ha realizado un buen trabajo, se puede ganar el derecho a cerrar la venta por parte del vendedor.

La clave de las ventas está en vender beneficios y no características. Es importante analizar su producto o servicio para determinar cómo puede proporcionar soluciones a los clientes. Los clientes usualmente buscan en sus negocios soluciones para sus problemas. En tal sentido, existen tres elementos fundamentales que los clientes requieren en sus negocios y es hacia donde se deben dirigir los esfuerzos de

ventas. Estos elementos son:

1. Reducir: bajar costos en general;
2. mejorar: o incrementar la eficiencia de lo que ya se tiene;
3. mantener: si no se puede mejorar, se debe mantener lo que se tiene.

3. LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y LOS CANALES DE VENTAS.

La distribución es el puente entre la producción y el consumo de los productos. En tal sentido, la estructura de la distribución permite poner los bienes y servicios producidos a disposición del consumidor final en las condiciones por éste deseadas. La distribución de los productos terminados es la variable comercial que utilizan las empresas para acercar la actividad de producción a la de consumo, y es un puente establecido entre estas actividades (Alegre, 2000).

Un canal de distribución se define como el conjunto de organizaciones que intervienen en forma sucesiva en la distribución de un producto, desde el fabricante o productor hasta su venta (Garafalo, 2000). La distribución también se puede definir como la transferencia de bienes del productor al consumidor. Esto involucra el proceso total de almacenamiento, transporte, bodegas, publicidad y promoción de ventas, y a las organizaciones, como mayoristas y minoristas, a través de las cuales los bienes se venden al cliente final.

El objetivo básico de los canales de distribución es intentar satisfacer los deseos ligados al consumo en las mejores condiciones de lugar, tiempo, calidad, precio y presentación, colocados al menor costo posible y de la forma más eficiente. Los canales de distribución más frecuentes son los siguientes:

- Fabricante,
- Mayorista,
- Minorista: detallista o detal (*retailer*),
- Consumidor final.

La función de un *canal de ventas* es conectar los productos con los mercados y establecer una ruta mediante la cual los vendedores y los compradores puedan negociar (Friedman, 2000). Sin embargo, aún el canal de ventas de mayor tecnología, mejor diseñado y más innovador no servirá para nada si no recibe los productos adecuados para venderlos en mercados apropiado. En tal sentido, se deben vender las cosas adecuadas a las personas adecuadas, para que los canales de ventas tengan éxito e importancia.

La importancia de centrarse en los canales de ventas impacta en las ventas del negocio, es decir, más canales facilitan a más clientes comprar productos de más fuentes y, como resultado, normalmente las ventas se incrementan, como lo define la siguiente ecuación:

$$\boxed{\text{Añadir más canales} = \text{cerrar más ventas}}$$

En tal sentido el canal de distribución es un elemento contextual más amplio que el canal de

ventas. La distribución es holística, general, amplia, y va desde el fabricante hasta el consumidor final. El canal de ventas es más específico, define la venta en un lugar particular.

4. LAS EMPRESAS ORIENTADAS AL MERCADEO Y LAS EMPRESAS ORIENTADAS A LAS VENTAS.

Existen empresas que, por su naturaleza, están más orientadas hacia una función específica. Hay empresas orientadas hacia la función financiera, y otras que lo están, por ejemplo, hacia la función de producción. Sin embargo, en la actualidad, muchas están orientadas hacia el marketing, por la evolución que éste ha tenido en los últimos años, y no dejan de estar las que están orientadas a las ventas. En el Cuadro 1 se resumen las características de cada una de ellas.

Orientación al mercadeo	Orientación a las ventas
1. Enfoca las necesidades del consumidor: "fabrica lo que puedes vender o colocar".	1. Enfoca las necesidades del vendedor: "vende lo que tengas o fabriques".
2. Hace hincapié en las utilidades.	
3. Utiliza la investigación de mercados y la recolección sistemática de datos de ventas para identificar cambios en el mercado y modificaciones de estrategias.	2. Hace hincapié en el volumen de productos.
3. Segmenta el mercado: divide y analiza el mercado en partes bien diferenciadas.	3. Depende de la recolección informal de información, muy centrada en anécdotas. Tienen limitaciones para entrenar y motivar a la fuerza de ventas para que provea reportes sistemáticos.
4. Piensa en los canales de distribución como extensiones de la fuerza de ventas o instrumentos para llegar a los consumidores.	4. Analiza el mercado en forma general y global.
5. Conoce las estrategias, supuestos, estructura de costos y objetivos de los principales consumidores.	5. Piensa en los canales de distribución como clientes.
6. Cree que la ventaja competitiva viene dada por el desempeño superior del producto, es decir, por el conjunto de beneficios que el consumidor obtiene o percibe en el producto.	6. Conoce las características de los productos rivales.
7. Son más estratégicos que tácticos.	7. Cree que la ventaja competitiva viene dada por el desempeño funcional superior o el precio inferior.
8. En muchos casos son más teóricos que prácticos y realistas.	8. Es más táctico y operativo que estratégico.
	9. Vive el día a día de las operaciones de ventas, lo cual le da una dinámica de mercado más real.

Cuadro 1. Las empresas orientadas al mercadeo y las empresas orientadas a las ventas. Fuente: Naim (1990).

5. EL PERFIL DEL GERENTE DE MERCADEO Y DEL GERENTE DE VENTAS.

Existe una diferencia marcada en la tipología del gerente de mercadeo y el gerente de ventas. Estas diferencias enmarcan un rol distinto según la competencia que cada uno enfrenta en sus distintas actividades. A continuación se presenta el Cuadro 2, que resume en forma clara el perfil de cada tipo (Naim, 1990).

Gerente de mercadeo	Gerente de ventas
<p>El gerente de mercadeo es típicamente un hombre relativamente joven, de entre 30 y 40 años, inclusive menos, con estudios universitarios y, en muchos casos con estudios de postgrado. Ingeniero, administrador, economista, comunicador social, entre otras profesiones.</p> <p>En promedio, es un individuo con trayectoria relativamente reciente, tanto en el cargo que desempeña, como en la firma donde ejerce. En muchos casos, nunca ha pasado por ventas. Muchos llegan a cargos altos en marketing, pero en su vida "jamás han vendido ni un lápiz !"</p>	<p>El gerente de ventas típico, es un hombre maduro, con más de 40 años. Algunos tienen grado universitario, como ingeniería. Muy pocos han realizado estudios de postgrado. Se han desarrollado dentro de las organizaciones en las que trabajan, adquiriendo amplia experiencia en la rama industrial correspondiente. Comenzando como vendedores, han escalado posiciones hasta la gerencia de ventas.</p>
<p>El hombre de mercadeo debe ser un individuo joven, dinámico y creativo. Con la versatilidad, el atrevimiento y el entusiasmo que proporciona la juventud; la cualidad de facilitar actividades y de vender sus ideas que caracteriza al individuo dinámico, y con la capacidad creativa para mirar hacia el futuro y captar las oportunidades.</p>	<p>El hombre de ventas es el individuo maduro, que inspira confianza y respeto entre sus clientes y su equipo de trabajo. Autodidacta en muchos casos, pero con muchos años de experiencia. Simpático por naturaleza, relacionista público, maneja las situaciones, y valora el trabajo en la calle y el contacto con los clientes.</p>

Cuadro 2. Comparación de perfiles gerenciales.

6. LA FUERZA DE VENTAS Y LA ORGANIZACIÓN DE VENTAS

La gerencia de ventas es un proceso, compuesto de pasos lógicos, ejecutados en una determinada secuencia. Si se logra controlar cada una de sus piezas, se tendrá el control del todo. Una buena gerencia de ventas es la forma menos costosa y más eficiente de incrementar el retorno sobre la inversión, la participación de mercado, el flujo de caja y el valor presente de una empresa. Se podrá superar a los competidores y crecer como gerente.

Las ventas son el motor de las ganancias de la empresa. Una gerencia de ventas débil genera ventas débiles, lo cual afecta a la empresa. La mayoría de las organizaciones de ventas necesitan ser transformadas radicalmente.

6.1. La Fuerza de ventas

La fuerza de ventas está facultada para crear ventas. No solo tiene que ver con los gastos sino con la reputación, pues más vendedores generarán más ventas que menos vendedores. Un equipo de ventas motivado venderá más que uno sin estímulos y, por tanto, una fuerza bien preparada venderá más que una poco disciplinada. El ingenio de su organización de ventas tiene efectos directos en las ventas y en la rentabilidad de la empresa (Iacobucci, 2002).

6.2. Componentes de una organización de ventas

Los componentes de una organización de ventas representan un buen punto de partida para examinar sus oportunidades productivas. Toda organización vendedora puede visualizar tres elementos básicos (Iacobucci, 2002):

a. La inversión en la fuerza de ventas: en personas y en apoyo. Los costos de las dotaciones pueden incluir compensaciones al vendedor y al gerente de ventas. Los costos de apoyo a las ventas pueden incluir contrataciones, adiestramiento, reuniones de ventas y computadores portátiles. El costo total puede ser alto o bajo, dependiendo del tamaño de la empresa.

b. Las actividades de la fuerza de ventas: la inversión en fuerza de ventas le da a la empresa un recurso humano que se traduce en actividades de ventas. Generalmente la actividad del equipo de ventas se manifiesta como un proceso de ventas que incluye atracción y retención del cliente o prospecto.

c. Los resultados de la fuerza de ventas: los resultados que la fuerza de ventas genera para la compañía se expresan, usualmente, en términos de ventas, ganancias y participación de mercado. Pueden medirse por niveles absolutos, porcentaje de objetivos logrados o crecimiento respecto al año anterior. Es importante evaluar estas estadísticas desde perspectivas de corto y largo plazo, porque las decisiones de una fuerza de ventas tienen impacto en ambos marcos de tiempo.

Cada uno de los componentes mencionados es, por lo general, mensurable, de manera que se puede establecer la eficiencia de la fuerza de ventas.

“...una gerencia de ventas exitosa se forma como un proceso, en el cual un número de componentes esenciales, cuidadosamente diseñados y ensamblados, producen excelentes resultados en forma consistente.”

7. EL PROGRAMA DE VENTAS

La base de una empresa, en muchos casos, está en su dirección comercial, la cual está compuesta por la gerencia de mercadeo y la gerencia de ventas. En particular, una gerencia de ventas exitosa se forma como un proceso, en el cual un número de componentes esenciales, cuidadosamente diseñados y ensamblados, producen excelentes resultados en forma consistente. Sobre todo debe constituirse paso a paso, en una secuencia lógica y disciplinada (Stanton, 1997). Un programa ensambla un proceso ordenado de toma de decisiones el cual puede clasificarse en cinco fases distintas:

Fase 1.- Crear una empresa orientada al mercado

- 1.- Definir el área del negocio y sus estrategias clave,
- 2.- Establecer un proceso de toma de decisiones con base en hechos y cifras,
- 3.- Elaborar un plan completo de utilidades,

incluyendo un plan de mercadeo.

Fase 2.- Planificación y organización del trabajo de ventas de campo

- 4.- Definir y medir la tarea de las ventas,
- 5.- Formular el plan de cobertura de la fuerza de ventas y sus clientes,
- 6.- Establecer la estructura de la fuerza de ventas,
- 7.- Determinar el tamaño y la ubicación de la fuerza de ventas.

Fase 3.- Habilitación de personal, entrenamiento y motivación

- 8.- Reclutar la fuerza de ventas,
- 9.- Desarrollar aptitudes,
- 10.- Motivar un mejor desempeño en el trabajo de ventas.

Fase 4.- Creación de programas de ventas

- 11.- Proveer las herramientas para la venta,
- 12.- Elaborar el programa de comercialización de un producto.

Fase 5.- Dirección, evaluación y mejoramiento

- 13.- Dirigir la fuerza de ventas,
- 14.- Medir y mejorar el desempeño.

8. LA PSICOLOGÍA DEL VENDEDOR LATINOAMERICANO

La tendencia a escala global en torno a las ventas apunta a profesionalizar a los vendedores, motivarlos y explotar sus habilidades comunicativas y relacionales para buscar establecer relaciones duraderas con sus clientes. Paradójicamente, las universidades no ofrecen una carrera universitaria para formar vendedores. Las características generales más relevantes de un vendedor latinoamericano tienden a lo siguiente:

- 1.- Conversador, más que callado;

- 2.- Activo, más que pasivo;
- 3.- Veloz, más que lento;
- 4.- Dinámico, más que estático;
- 5.- Metido y salido, más que introvertido y lento;
- 6.- Inventor, más que no inventor;
- 7.- Líder, más que pasivo;
- 8.- Riesgoso, más que estático;
- 9.- Relacionista, más que no relacionista;
- 10.- Elegante, más que no elegante;
- 11.- Bien vestido y atractivo, más que lo contrario;
- 12.- Confiable y efectivo, más que no confiable;
- 13.- Conocedor, más que no conocedor;
- 14.- Curioso, más que lo contrario;
- 15.- Realiza muchas preguntas, más que pocas preguntas;
- 16.- Extrovertido, más que introvertido;
- 17.- Motivado, más que desilusionado;
- 18.- Simpático y no antipático;
- 19.- Creativo, más que no creativo;
- 20.- Negociador, más que imponente;
- 21.- Comunicativo, más que callado;
- 22.- Educado y estudiado, más que lo contrario;
- 23.- Planificado, más que desordenado;
- 24.- Avispado, más que tímido;
- 25.- Sonriente, más que lo contrario;
- 25.- Sabe escuchar, más que ser retraído.

9. ESTRATEGIAS DE VENTAS EXITOSAS APLICADAS EN PAÍSES LATINOAMERICANOS

En este punto se mencionan algunas de las estrategias de ventas exitosas aplicadas en países latinoamericanos, las cuales son producto del análisis y revisión del éxito empresarial. Con estas estrategias han tenido éxito empresas grandes y

pequeñas.

1. Lograr la satisfacción del cliente implica la mejora continua del servicio y la mejora continua de la calidad del servicio.
2. Tener en la empresa un modelo de negocios flexible, adaptable al medio o contexto donde se desempeña.
3. La anticipación a las necesidades del cliente y la capacidad de adaptación a los cambios del consumidor, los cuales son más frecuentes y más rápidos que en otras épocas.
4. La estrategia de distribución, la segmentación de mercados (segmentación total) y la efectividad del posicionamiento.
5. El “rey” es el consumidor: ¡hay que atenderlo!
6. Ganarse la confianza del consumidor y ser confiable, es decir, estar disponible en el mercado.
7. La innovación es la clave del éxito: revisión periódica de los ciclos de vida de los productos.
8. La diversificación de productos y la creación de algunas extensiones de líneas, sin abusar de éstas.
9. Analice cómo es su cliente: Estudie su comportamiento y sus necesidades, con más frecuencia que antes.
10. Aplique estrategia del ECR (Respuesta Eficaz al Consumidor, por sus siglas inglesas), como una visión holística de la totalidad de la cadena de abastecimiento y reaprovisionamiento de productos (Ferne y Sparks, 2001).
11. La aplicación de la estrategia del CRM (por sus siglas en inglés, o Gestión de Relaciones con el Cliente). Ésta juega un papel esencial. La relación apropiada con el cliente es el arma fundamental en la lucha constante para retenerlos. Tiende a ser un enfoque integral para crear, mantener y expandir las relaciones con el cliente.

BIBLIOGRAFÍA

- Alegre, Luis y otros, 2000, *Fundamentos de Economía de Empresa: perspectiva funcional*, Barcelona, segunda edición, Ariel Económica Editores.
- Arthur Andersen, 1997, *Diccionario Espasa: Economía y Negocios*, Madrid, Editorial Espasa Calpe.
- Biorde Castillo R., 2002, *Reglas de Juego para los Informes y Trabajos de Grado*, Caracas, ITER.
- Calvin, Robert J., 2004, *Gerencia de Ventas: modelos para desarrollar estrategias y tácticas de ventas*, México, Granica.
- Fernie Jhon, Sparks, Leigh, 2001, *Logística y gestión de la venta*, Barcelona, Primera edición, Granica editores.
- Carney, Gerard J., 1978, *Programa completo de ventas*, México, Diana editores.
- Friedman, Lawrence y Furey Timothy, 2000, *Canales de Venta*, México, Primera Edición, Pearson Edición.
- Garafalo, Gene, 1998, *Guía Práctica para Ventas y Marketing*, México, Primera Edición, Prentice Hall.
- Iacobucci, Dawn, 2002, *El Marketing Según Kellogg*, Barcelona, Primera Edición, Vergara Editores.
- Jefkins, Frank, 1997, *Comercialización Actual*, México, Primera Edición, Editorial Trillas.
- Kotler, Philip, 1993, *Dirección de la Mercadotecnia*, México, Séptima Edición, Prentice may.
- Lamb Charles, Hair Joseph, McDaniel Carl, 1998, *Marketing*, México, Cuarta Edición, International Thomson Editores.
- Lambin, Jean Jacques, 1996, *Marketing Estratégico*, México, Tercera edición, McGraw Hill.
- Naim, Moisés, 1990, *Las Empresas Venezolanas: Su Gerencia*, Caracas, Segunda Edición, Ediciones Iesa.
- Pelton, Lou y Strutton, David, 1999, *Canales de Marketing y Distribución Comercial*, Santa Fé de Bogotá, Primera Edición, McGraw Hill.
- Ries, Al., 1996, *Enfoque*, México, Primera Edición, Mc Graw Hill.
- Ries, Al y Trout, Jack, 1992, *Posicionamiento*, México, Tercera Edición,, Mc Graw Hill.
- Rosenthal, Stephen, 1998, *Diseño y Desarrollo Eficaces del Nuevo Producto*, México, Primera Edición, McGraw Hill.
- Trout, Jack, 1996, *El Nuevo Posicionamiento*, México, Primera Edición, Mc Graw Hill.
- Stanton, Willians y Otros, 1998, *Ventas, Conceptos, Planificación y Estrategias*, Santa Fé de Bogotá, Novena Edición, Mc Graw Hill.