

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**DISEÑO DE UN MANUAL DE VENTAS CORPORATIVAS:
CASO BELLSOUTH**
TRABAJO DE TITULACION PRESENTADO EN CONFORMIDAD A LOS
REQUISITOS PARA OBTENER EL TITULO DE INGENIERIA EN EJECUCIÓN DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN MARKETING

Profesor Guía:
FERNANDO ANDRADE

Autor: FERNANDO ALVARADO CARRASCO
Julio 2001

AGRADECIMIENTOS

- *Primeramente a Dios, por brindarme salud, optimismo y fuerza en todos los días de mi vida.*
- *A mis padres y hermanos que gracias a su permanente apoyo, fue posible la culminación de mi carrera.*
- *A mi enamorada Sandra por su respaldo y paciencia.*
- *A Kurt y Max por su decidida colaboración en el aspecto profesional y sobre todo por su sincera amistad.*
- *A mis amigos por su incondicional apoyo.*
- *A Fernando Andrade, distinguido profesor, por su asesoramiento y guía permanente.*

DEDICATORIA

**A mis padres por su dedicación,
apoyo y el inmenso cariño que me
demostraron siempre**

Fernando

RESUMEN EJECUTIVO

En éste trabajo se podrá visualizar de una manera clara cuales son las funciones tanto de los ejecutivos de ventas de la empresa, como de la plana administrativa.

Se detallará asuntos fundamentales como : tarea del ejecutivo, el proceso de captación, selección, adiestramiento y adaptación del mismo. Se pondrá mucho énfasis en la parte motivacional y en las herramientas que se utilizan por parte de la administración para mejorar el desempeño de los ejecutivos.

Hay que acotar que todo la gestión de la fuerza de ventas objeto de éste trabajo, tiene un enfoque que es paralelo a los objetivos y valores del grupo y van de la mano con el cumplimiento de la Misión y Visión del equipo corporativo.

Además se verá claramente como los objetivos planteados son cumplidos en un 100%, se concluirá adicionalmente la factibilidad del modelo utilizado por la actual administración y se recomendará cosas puntuales que se cree podrían ser de gran utilidad.

INDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
1.- FILOSOFÍA DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS CORPORATIVAS BELLSOUTH.....	2
2.- ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS CORPORATIVAS DE BELLSOUTH.....	5
3.- EL EJECUTIVO DE VENTAS Y SU TAREA	9
3.1. PROSPECCION DE CLIENTES	10
3.2. FORMAS DE PROSPECCIÓN	10
3.3. SEGUIMIENTO Y CIERRE DE NEGOCIOS	12
3.4. TAREAS DEL EJECUTIVO	22
4.- RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACION DE LOS EJECUTIVOS.....	25
4.1. RECLUTAMIENTO Y SELECCION	25
4.2. BUSQUEDA:	26
4.3. SELECCION:	27
4.4. CONTRATACIÓN.....	31
4.5. SOCIALIZACION Y ADAPTACIÓN	32
5.- LA COMPENSACIÓN DE LOS EJECUTIVOS DE VENTAS.....	33
6.- ADIESTRAMIENTO DE LOS EJECUTIVOS DE VENTAS	35
6.1. Formación inicial o de adoctrinamiento.-	35
6.2. Cursos de repaso.....	35
6.3. Programas de desarrollo de ejecutivos	36
6.4. Coaching and training tools solutions (CTTS)	37
7.- SUPERVISIÓN Y MOTIVACIÓN DE LOS EJECUTIVOS DE VENTAS.....	38
7.1. Liderazgo y supervisión del equipo de ventas corporativas BellSouth.	38
7.2. Postulado básico:	38
7.3. MOTIVACIÓN DE LOS EJECUTIVOS DE VENTAS.....	41

8.- DISEÑO DE PRESUPUESTOS DE VENTAS	45
8.1. Opinión de los Ejecutivos	45
8.1.1. La Técnica Delphi.....	45
8.1.2.. Composición de Equipo de Ventas.....	45
8.1.3 Técnica del Promedio Movil.....	46
8.1.4. Modelos de Allanamiento Exponencial	46
8.1.5. Análisis de Regresión	46
8.1.6. Previsiones de ventas basadas en la capacidad.....	45
8.2. Cuotas de Ventas	47
9.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	48
BIBLIOGRAFÍA	49

INTRODUCCIÓN

La idea del diseño de un manual para el área de ventas corporativas de la empresa BELLSOUTH, nace de la necesidad fundamental de “documentar el conocimiento” del modelo adoptado por la actual administración de dicho departamento.

La documentación anteriormente mencionada se convierte en una necesidad luego de que se ha observado que en muchas organizaciones existen modelos, políticas, y metodologías de trabajo de ciertas administraciones que tienen resultados óptimos, son eficaces y eficientes, y, en fin son modelos que han traído resultados positivos, no sólo financieramente sino desde todo punto de vista, en muchas ocasiones resultados halagadores y superando las expectativas que se tenían de ellos; sin embargo los mismos no son documentados, dando como consecuencia que al pasar del tiempo, las administraciones futuras no tienen bases, y en muchas ocasiones ni datos históricos para adaptar dicho exitoso modelo al permanente cambiante mundo de los negocios en general.

La metodología a utilizar serán investigaciones con información de tipo primario, provenientes de los potenciales usuarios del trabajo de titulación.

Los objetivos que perseguimos con la realización del presente trabajo son:

- ✓ Conseguir que el conocimiento de la labor general de ventas de los asesores corporativos quede documentada para presentes y futuras generaciones de los mismos.
- ✓ Establecer una guía de gestión lo más amplia y completa para los jefes, supervisores y demás ejecutivos que tengan a su mando un grupo de ejecutivos de ventas.

Hay que considerar para todos los análisis futuros, que el **Canal de Ventas Directas Región 1 de Bellsouth**, está conformado por los siguientes equipos:

- **VENTAS RETAIL**, dedicado a la comercialización de productos y servicios de telefonía celular enfocados en el mercado individual; el lugar físico de trabajo es en kioscos ubicados en puntos estratégicos de la **Región 1**, comprendida por las provincias de : Pichincha, Esmeraldas, Tungurahua, Bolívar, Cotopaxi, Imbabura, Tulcán y Chimborazo.
- **DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO (D&C)**, encargados de comercializar tarjetas de prepago y de telefonía pública en la Región 1.
- **VENTAS CORPORATIVAS**, y es este último es el objeto de este trabajo de titulación.

1.- FILOSOFÍA DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS CORPORATIVAS BELLSOUTH

“ESPÍRITU GANADOR”

El equipo de ventas corporativas de BELLSOUTH (BS) funciona bajo algunos postulados básicos, donde se asienta su filosofía de equipo:

- Best people.- Trabajar con la mejor gente del mercado, preparada profesionalmente y a nivel personal de una manera ideal y de acuerdo al perfil de ejecutivos que se maneja en el departamento.

“La gente brillante hace cosas brillantes”; la misma trae muchas ideas que aportan positivamente a la organización, son gente que constantemente se impone nuevos retos y se plantea objetivos cada vez más altos; esto es consecuencia inmediata de que son individuos automotivados, ejecutivos a los que les gusta el trabajo en equipo.

Otro punto que comentar es que no necesitan un control estricto, por el contrario ellos empujan a sus jefes a implementar nuevas ideas y constantemente alientan y exigen a sus directores mejoras para el departamento.

No tienen la política de contratar ejecutivos sin experiencia, se prefiere traer vendedores formados (hedhunting).

- Best recognition system.- Establecer en primer lugar una remuneración justa, de acuerdo al nivel de los ejecutivos; las consecuencias de esto son algunas y todas positivas, entre ellas podemos anotar las siguientes:
 - ✓ Evitar que los ejecutivos distraigan su atención buscando otra forma de conseguir ingresos.
 - ✓ Impedir que con el objetivo de conseguir otros ingresos, incurran en actos ilícitos o fraudulentos que van en desmedro de la imagen de la compañía y de ellos mismos.
 - ✓ Se evita el “head hunting”, mismo que cuando está dirigido a nuestros ejecutivos va en contra de la empresa por la inversión que se ha hecho en los mismos.

Hay que considerar en este punto, que no sólo se trata de compensar a los ejecutivos monetariamente hablando, sino además y con gran importancia y énfasis en la parte de reconocimiento al mérito y estatus; “un reconocimiento insuficiente del rendimiento puede crear insatisfacción. A todo el mundo le gusta que se le reconozca por un trabajo bien hecho. Este reconocimiento es la prueba tangible de que la administración aprecia los esfuerzos de un individuo. Además, a muchos les

gusta sentir que son parte importante de la organización y que están haciendo una aportación valiosa a la misma”.

A nadie le gusta sentirse insignificante. Los directores de ventas que procuran recoger las opiniones y consejos de sus vendedores los hacen sentir que son alguien en la organización. Por esto es que “la palmada en la espalda”, siempre es valiosa y permite el crecimiento de los individuos a nivel personal.

Hay que considerar, que jamás un director debe apropiarse de las buenas ideas de sus ejecutivos, sino más bien recalcar y promocionar a la persona que hizo este aporte positivo para la organización.

- Best place to work.- el ambiente de trabajo es tan importante como los puntos anteriormente anotados; el mismo puede definirse como “el conjunto de características que describen el comportamiento de una organización específica o de un grupo de trabajo respecto a sus miembros y a su entorno”; este conjunto de características van a influenciar directamente en la satisfacción de los ejecutivos de ventas con su trabajo.

Al brindar un ambiente positivo se consigue que los individuos estén deseosos de llegar día a día a la empresa y poner todo de sí para lograr sus objetivos, mismos que van alineados con los del departamento y los de la organización.

Una consideración básica, y que contribuye a la creación de este ambiente positivo, es que la dirección demasiado restrictiva induce frustración e insatisfacción. Además, la supervisión excesiva puede dar lugar a problemas. Es por esto que se debe concientizar a todos y cada uno de los ejecutivos, que ellos son responsables de su gestión; a lo anteriormente anotado se denomina “administración por valores”, la misma es una de las herramientas con la que trabaja nuestra fuerza de ventas. En capítulos posteriores se detallará más acerca de la A.P.V. y de la creación de lo que Steven Covey denomina “culturas de alta confianza”.

En un ambiente positivo, el ejecutivo siente que puede crecer profesionalmente, se siente aceptado, apoya y respeta a sus jefes y compañeros, es decir está a gusto con su trabajo.

En este sentido, se elimina todo tipo de control “policial”, con lo que se envía un fuerte mensaje de confianza, donde se demuestre que lo que nuestros colaboradores hacen es lo mejor.

Los cuatro pilares bajo los cuales se maneja este equipo son:

- 1.- BIEN SER.- Puntuales, respetuosos, ordenados.
- 2.- BIEN HACER.- Todo lo que hacemos, lo hacemos bien desde el inicio.
- 3.- BIEN ESTAR.- Estamos bien con nosotros mismos y con los demás.

- 4.- BIEN TENER.- Generamos ingresos adecuados para mejorar nuestra calidad de vida y la de todos los miembros de la organización.

MISIÓN

Somos el equipo de ventas directas, encargados de identificar, obtener y mantener clientes, altamente satisfechos, dentro de un marco rentable, anticipándonos a las crecientes exigencias del mercado.

VISIÓN

Seremos el mejor equipo de ventas, reconocido por su alta rentabilidad, profesionalismo y automotivación en la industria de las telecomunicaciones.

VALORES

- **Profesionalismo**
- **Proactividad**
- **Positivismo**
- **Compromiso**
- **Automotivación**
- **Trabajo en equipo**
- **Respeto**

2.- ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS CORPORATIVAS DE BELLSOUTH

“En un negocio de proporciones reducidas, toda la producción puede ser vendida por un solo individuo, sin necesidad de una organización comercial o de ventas. Pero, cuando dicho negocio se desarrolla, ya no es suficiente una sola persona para manejar las ventas, y, se vuelve necesario el subdividir su trabajo y confiar parte de sus deberes a uno o más ejecutivos de ventas”. Es así como surge una organización comercial, como es el caso de BS, en donde existe una organización del departamento de ventas corporativas, mismo que lo analizaremos con detalle, más adelante.¹

“En el proceso de administración, lo primero que hay que decidir es a dónde se quiere llegar para luego pensar en la forma de hacerlo. Dicho de modo más propio del ámbito empresarial, la administración, debe, ante todo definir sus objetivos, y, planear luego las estrategias y tácticas adecuadas para alcanzarlos. Para ejecutar la planificación, hay que programar de forma adecuada las actividades a realizar y el personal necesario para llevarlas a cabo y luego coordinarlos de manera eficaz. Aquí es donde entra en juego el concepto de organización. Los fundamentos de organización son básicamente los mismos con independencia de que lo que se vaya a organizar sea un equipo de ventas, un departamento de producción, una asociación estudiantil o cualquier otro grupo que tome parte de un esfuerzo común”.²

“Deben tenerse presentes numerosas consideraciones de importancia cuando se va a diseñar o planear una organización eficiente de mercadeo. Ésta debe adaptarse al volumen y características del negocio. Además deben tomarse en cuenta los objetivos de la empresa. Uno de los elementos de una buena organización de ventas es establecer y definir claramente la autoridad. La responsabilidad está en relación con la autoridad”³

La mayoría de organizaciones de ventas pueden clasificarse de acuerdo con una de las cuatro siguientes categorías básicas:

- Organización lineal
- Organización lineal funcional
- Organización funcional
- Organización horizontal

¹ ADMINISTRACIÓN DE VALORES Principios y problemas. Autor: Bertrand Canfield. 2da edición revisada. 1990

² VENTAS Conceptos, planificación y estrategias. Autor: William Stanton, Richard Buskirk, Rosann Spiro. 1997

³ ADMINISTRACIÓN POR VALORES A.P.V.. Autor: Ken Blanchard, Michael O'Connor 1997

Organización lineal.- Es la forma de organización más sencilla. La autoridad fluye desde el director general hasta el primer subordinado, luego al segundo y así sucesivamente en sentido descendente.

Organización lineal funcional.- Se añade a la anterior, especialistas funcionales de distintos campos, como publicidad, investigación de mercados, etc. y tendremos una organización lineal-funcional. Los demás departamentos de la empresa tienen una autoridad de asesoría funcional sobre el departamento de ventas.

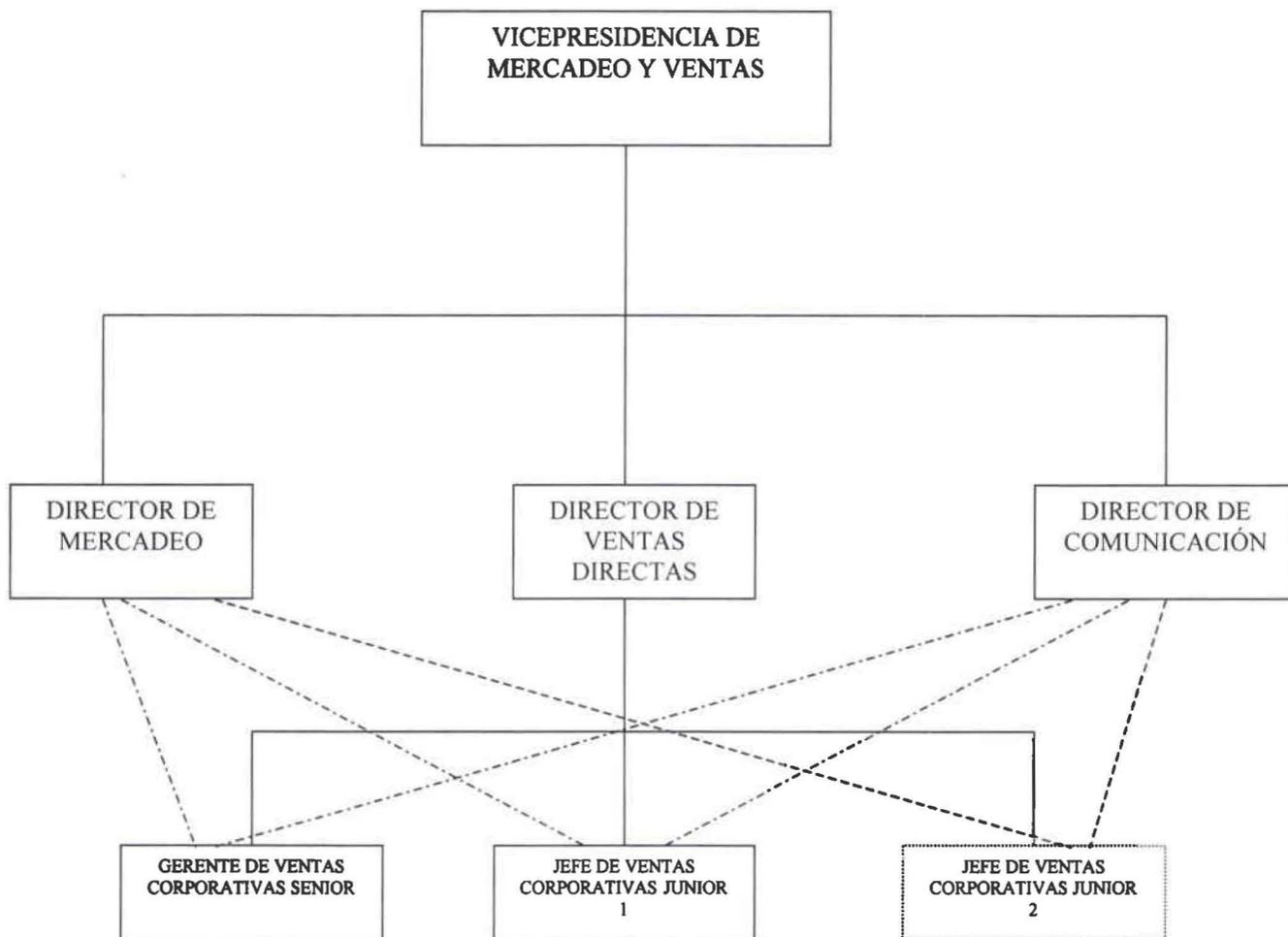
Organización funcional.- Esta va un paso más allá de la anterior por cuanto cada especialista en una actividad (publicidad por ejemplo), tiene autoridad lineal en dicha actividad en sus relaciones con el equipo de ventas.

Organización horizontal.- Esta suprime todos los niveles jerárquicos como las fronteras entre los distintos departamentos. Un pequeño grupo de altos ejecutivos supervisa las labores de apoyo como recursos humanos, finanzas y planificación a largo plazo. Todos los demás forman parte de equipos transfuncionales que ejecutan procesos básicos como el de desarrollo, venta y acabado de productos. Cabe anotar que éstos equipos son autodirigidos.

La empresa BS, tiene una organización especializada en ventas que se podría identificar como una combinación de algunas de las más comunes.

El siguiente cuadro muestra claramente como está estructurado el departamento de ventas corporativas:

ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS CORPORATIVAS -BELLSOUTH



Como podemos ver en el cuadro anterior, los directores de mercadeo y de comunicación cumplen una función de asesoría hacia el departamento de ventas, más no de autoridad.

Podríamos definir a ésta organización de ventas como lineal funcional, y, especializada por el tipo de cliente (corporativo).

El director de ventas, tiene bajo su mando a un gerente y dos jefes de ventas, cabe anotar que el gerente de ventas tiene a su mando un grupo de ejecutivos senior, mientras que los jefes son responsables de un grupo de 10 ejecutivos junior cada uno.

La diferenciación entre ejecutivos junior y senior se verá más detalladamente en otros capítulos.

3.- EL EJECUTIVO DE VENTAS Y SU TAREA

“La gerencia de ventas eficaz empieza con la comprensión del gerente de ventas y su trabajo, las ideas y actitudes que tiene sobre él y los méritos personales y cualidades esenciales para triunfar en ventas”

John H. Patterson

Comenzando con un poco de historia, cabe recordar aquí la obra teatral de Arthur Miller “La muerte de un agente (de ventas)”, en donde el personaje central, un vendedor con 36 años en la carretera, despreciado, arruinado y denunciado por su familia, creía que el talento para vender era principalmente la personalidad. “Entra con una gran carcajada – decía-. Comienza con un par de cuentos bonitos para animar el ambiente. No es el **que digas**, sino **cómo lo dices**, lo que importa; porque la personalidad siempre sale triunfante”.

Hoy en día algunos gerentes y ejecutivos de ventas siguen creyendo que el genio vendedor requiere una lengua charlatana, chistes verdes y payasadas a los compradores, lo mismo que hacía nuestro vendedor de la obra teatral antes comentada. Hoy por hoy los miembros de la nueva gerencia de ventas –cuyo fundador fue John Patterson-, tienen una idea muy distinta de la naturaleza y finalidades del ejecutivo de ventas. Las necesidades en aumento de los clientes, el desarrollo de nuevos productos y servicios y los grandes avances tecnológicos han creado un nuevo tipo de talento en ventas y de un ejecutivo con una filosofía distinta para satisfacer las necesidades del cliente moderno.

Es el reconocimiento de todo lo anteriormente anotado lo que en el departamento de ventas de BS nos lleva a concluir que el talento del ejecutivo de ventas moderno es en una palabra el PROFESIONALISMO.

Este profesionalismo, es como se podrá notar en el capítulo primero uno de los valores del equipo de ventas, mismos que son enfatizados día a día en la gestión de trabajo.

La consecución del nivel de profesionalismo del ejecutivo de ventas corporativas se logra en base a herramientas tales como:

- Head-hunting.- el traer ejecutivos de ya reconocido prestigio en otras empresas, con un nivel de estudios y preparación elevado.
- Coaching and feedback:- herramienta utilizada por los jefes de ventas rutinariamente con el objeto de detectar problemas en la gestión de venta diaria del ejecutivo, logrando con esto al detectar las falencias sugerir soluciones, y exponer el como poner en práctica dichas soluciones, sin olvidarse de dar el necesario seguimiento de las mismas, hasta que el inconveniente haya sido solventado.

- Orientación de servicio al cliente: ir más allá de la venta; ésta premisa trae como consecuencia una realidad: Más del 80 % de las nuevas ventas se hacen en clientes antiguos. (dato real)

Todo lo que se ha mencionado anteriormente ha llevado a cambiar la denominación de ejecutivos de ventas a **asesores de ventas corporativas**, no solo en la parte nominal pero sobre todo en su fondo y forma.

A continuación se describe la tarea del asesor corporativo BS, **tanto en forma como en fondo:**

3.1. PROSPECCION DE CLIENTES:

La prospección es el nombre científico que se da a la búsqueda de potenciales clientes, luego de haber calificado a los mismos como pertenecientes al target, al que vamos dirigidos.

Ésta herramienta para la consecución de clientes no es más que la búsqueda por parte de los asesores de negocios corporativos (ANC), de los nombres de empresas que necesitan de los servicios que ofrece BS y tienen la capacidad de adquirirlos, calificando a los mismos como potenciales clientes corporativos(PCC).

Los datos de los potenciales clientes (razón social, ruc, decisión maker, dirección teléfonos, e-mail, etc), se pueden obtener de distintas formas:

3.2. FORMAS DE PROSPECCION:

- **Círculo de amistades**

De hecho, el primer lugar donde un ANC debe acudir, es a su círculo de amistades y de familiares. Se debe tratar de obtener el mayor provecho del mismo, siempre teniendo en cuenta que tarde o temprano este método de obtención de clientes se agotará.

- **Bases de datos:**

Ésta importante herramienta se puede obtener en las cámaras agremiadas en general (de comercio, de la construcción, etc.), también se puede conseguir las mismas de la guía telefónica, y en fin existe tantas formas de conseguir bases de datos como límite tenga la imaginación del ANC.

Los jefes de ventas pueden facilitar bases de datos de potenciales clientes, mismos que pueden también ser llamados "prospectos".

- **Referidos:**

Los actuales clientes corporativos (ACC) pueden referir nuevos PCC, mismos que podrían ser:

- empresas del mismo sector industrial
- proveedores de los ACC
- familiares de los “decision makers”
- amigos o conocidos del contacto, y en fin cualquier empresa que haya o podría tener contacto con el ACC. Cabe indicar en este punto, que la obtención de esta información va relacionada directamente al nivel de confianza que se tenga con el cliente.

La personalidad del contacto corporativo juega un papel preponderante aquí; así, si el contacto es más bien una persona introvertida y reservada seguramente no va a tener tanta apertura para facilitar datos del PCC. Es aquí donde la habilidad del ANC, juega un papel preponderante para obtener información. Se introduce entonces una característica del ANC de BS, que es **LA RECURSIVIDAD**.

La recursividad es la habilidad para ingeniarse formas correctas y enmarcadas en los principios y valores éticos, de conseguir no sólo información, sino de encontrar PCC.

Esta última característica, tiene una importancia bastante marcada en el equipo de ventas corporativas BS, pues al tener un equipo tan homogéneo, en la parte profesional, como en la parte motivacional y demás, es ésta *recursividad*, la que de ser bien aprovechada y utilizada, se convierte en tal vez el único factor diferenciador, y que marque una brecha en los resultados que un ejecutivo u otro puedan tener.

- **“El huerfanito”**

Esta técnica de prospección reconoce que por más buen ejecutivo que se sea nunca se puede abarcar tantos clientes como se prospecta, “el huerfanito” trata de encontrar aquellos clientes que han sido abandonados por otros asesores, o descuidados, así como también recoge a aquellos que ejecutivos que ya salieron de la empresa atendían.

En el departamento de ventas corporativas de BS existe una base de cuentas potenciales y cuentas atendidas, las cuales son registradas en un sistema informático, mismo que será detallado en otro capítulo de este trabajo.

- **Intercambio de carteras**

Esta técnica consiste en el intercambio de bases de datos de clientes existentes y/o prospectos con otros ejecutivos amigos que trabajen en otras empresas, con quienes ciertamente se tenga la confianza para hacerlo, por supuesto.

- **La competencia**

El efectuar un “espionaje” adecuado a la base de datos de la competencia, es una técnica muy importante, aún más en nuestro sector en particular pues no tenemos en el Ecuador más que un sólo competidor en el negocio celular. Esta puede ser una **actitud recursiva** que de ser bien aprovechada se convertirá en diferenciadora en la gestión y resultados de los ANC de BS.

- **Ventas al frío**

Es una vieja técnica de prospección, y aunque suene contradictorio con el nombre de la misma, debe ésta ser planificada: que sector geográfico se va a visitar, entre que hora y que hora, llevar el material necesario, etc.

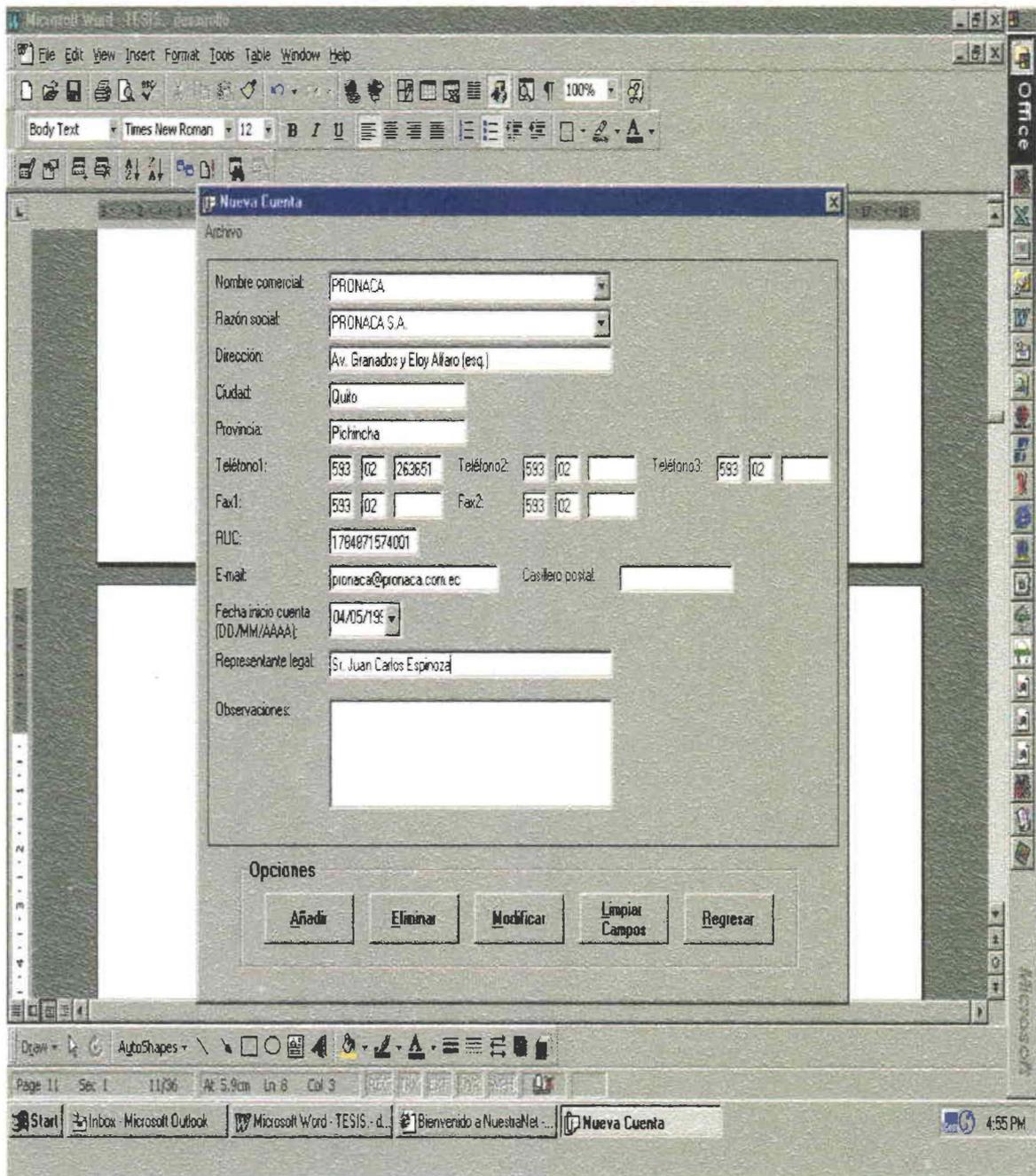
Básicamente, es elegir un cierto lugar geográfico y “peinar” la zona, es decir visitar negocio por negocio, fábrica por fábrica u oficina por oficina, preparar además un “speech” introductorio ante el potencial cliente y tratar de ganarse la confianza del cliente desde la primera visita.

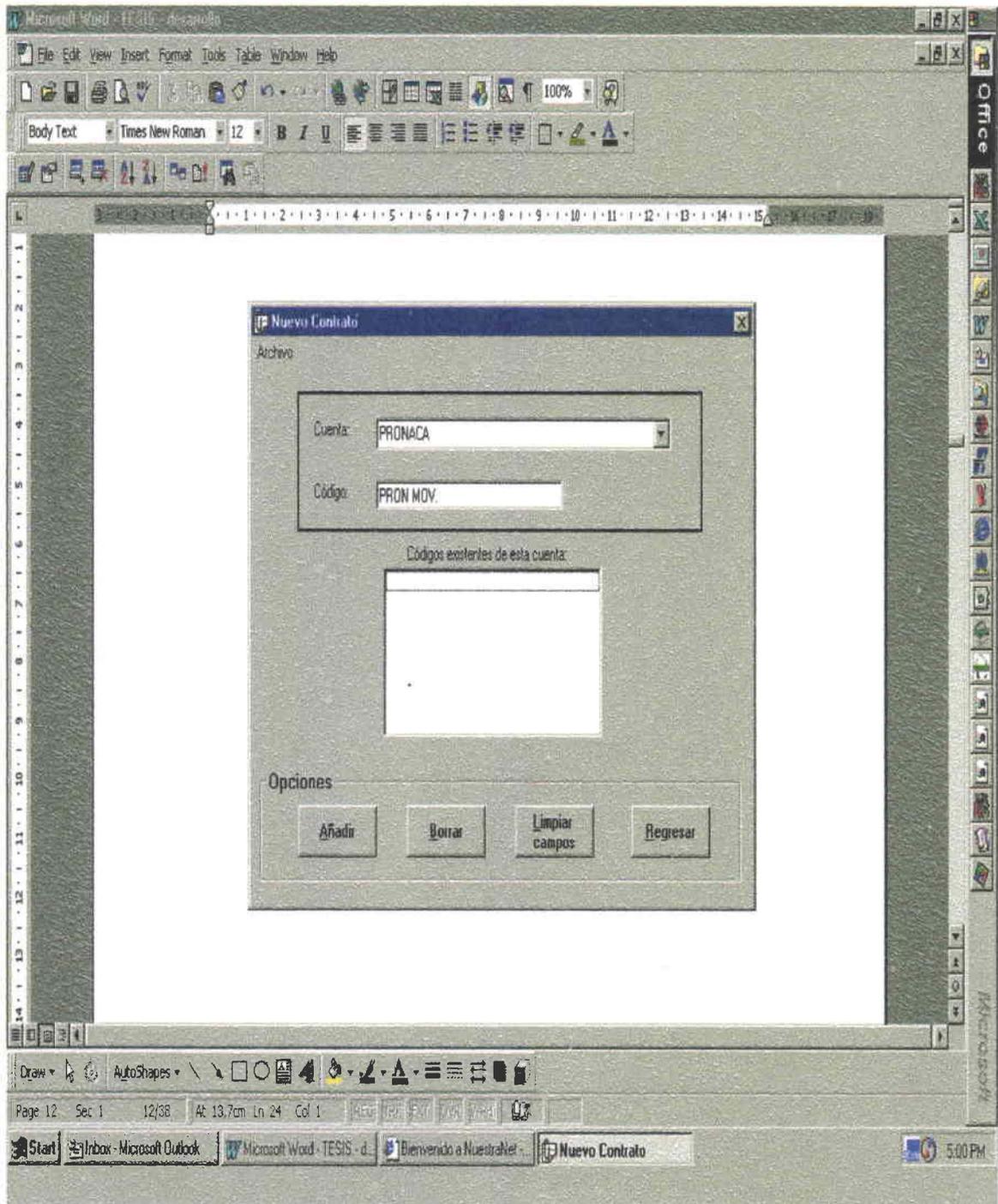
Finalmente, cabe indicar que no existe mejor o peor forma de prospectar, todo depende del modo de enfocar dicha prospección, como ponerla en práctica y la forma en que tal o cual ejecutivo le da el seguimiento necesario.

3.3. SEGUIMIENTO Y CIERRE DE NEGOCIOS

Una vez identificado el prospecto adecuado, se continúa con el seguimiento de la cuenta; para ello hay que anotar que se soporta el mismo en una herramienta informática llamada D.A.M., misma que consiste en un programa en donde se almacena toda la gestión que se realiza en cada una de las cuentas; a la misma tienen acceso todos los ANC para poder ingresar nuevos datos en sus cuentas. Los jefes de grupo están en capacidad de observar más no cambiar nada en las cuentas de sus ejecutivos. El DAM es derivado de la metodología E.D.C.(Estrategia para el desarrollo de cuentas), misma que contiene un seguimiento exhaustivo de la cuenta desde que está siendo prospectada hasta el cierre de ventas, pasando por las diferentes etapas y análisis y continuando con el seguimiento de la cuenta, con el objeto de hacerlas crecer.

En resumen, el D.A.M. es una herramienta básica para el seguimiento y análisis de las cuentas corporativas. Su contenido, va anexado a continuación con una imagen de todas y cada una de las pantallas existentes en el mismo:





Microsoft Word - TESIS - de Formulario

File Edit View Insert Format Tools Table Window Help

Body Text Times New Roman 12 B I U

Office

Nueva Línea

Archivo

Cuenta: [Yellow dropdown]

Número del teléfono: 09 745544

Contrato: [Yellow dropdown]

Plan del teléfono: [Yellow dropdown]

Fecha: 05/03/200

Tarifa básica: 10

Nombre usuario: JUAN PÉREZ

Modelo equipo: NOKIA 6120

Serial / ESN: 1422555144

Homologación / TC: 454557

Observaciones:

Opciones

Añadir Editar Borrar Limpiar campos Regresar

Draw AutoShapes

Page 13 Sec 1 13/39 At 12.7am Ln 22 Col 1

Start Inbox - Microsoft Outlook Microsoft Word - TESIS - d... Bienvenido a NuestraNet... Nueva Línea 5:04 PM

Microsoft Word - TESIS - d

File Edit View Insert Format Tools Table Window Help

Body Text Times New Roman 12 B I U

Consumo

Archivo

Cuenta: PRONACA

Año: 2001

Contrato: PRON.MOV

Recuperar Datos Guardar Graficar

GRAFICA DEL CONSUMO EN MINUTOS

	Consumo minutos	Consumo dólares
Enero	20000	8000
Febrero	30000	12000
Marzo	40000	15000
Abril	50000	17000
Mayo	0	0
Junio	0	0
Julio	0	0
Agosto	0	0
Septiembre	0	0
Octubre	0	0
Noviembre	0	0
Diciembre	0	0

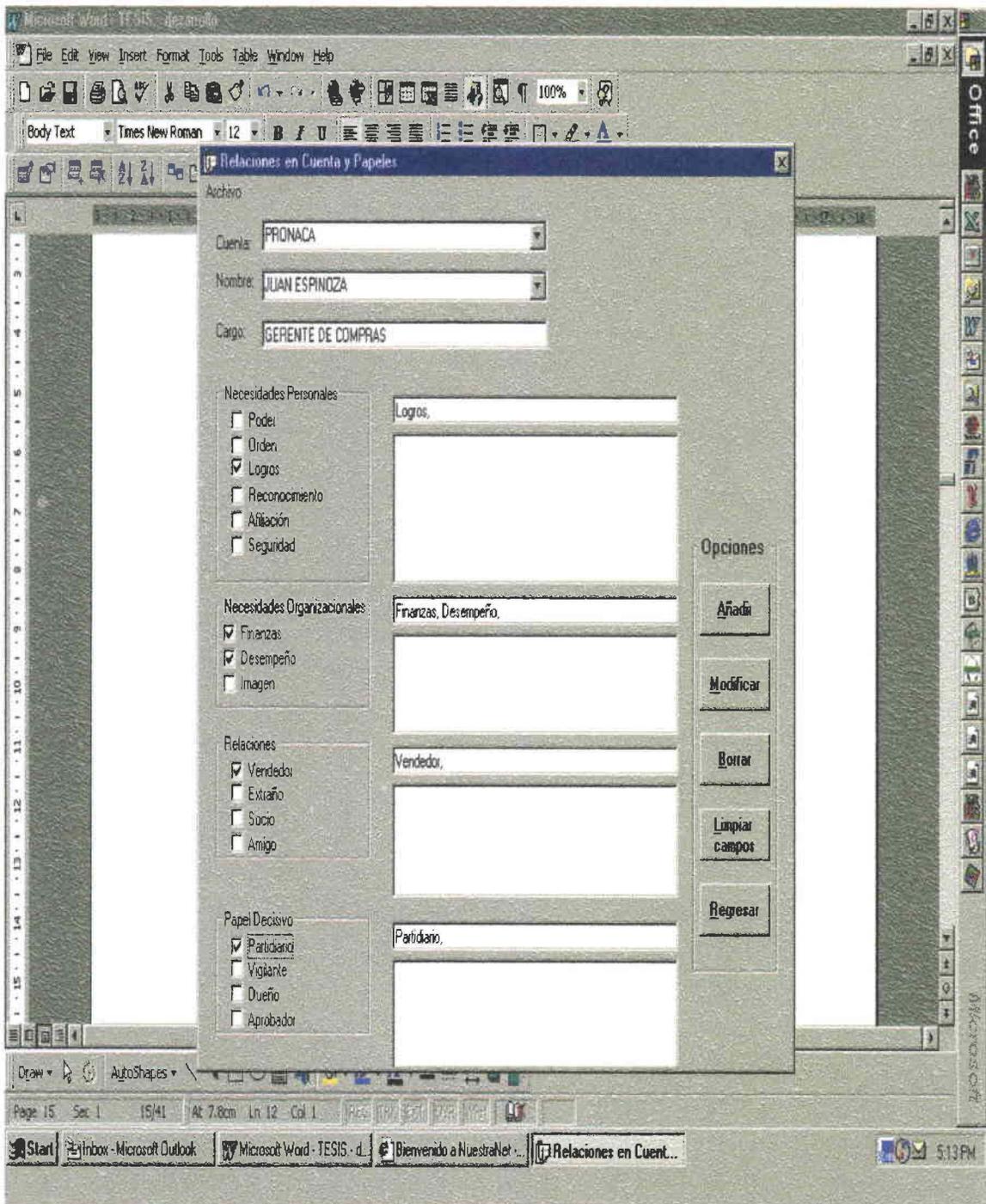
GRAFICA DEL CONSUMO EN DOLARES

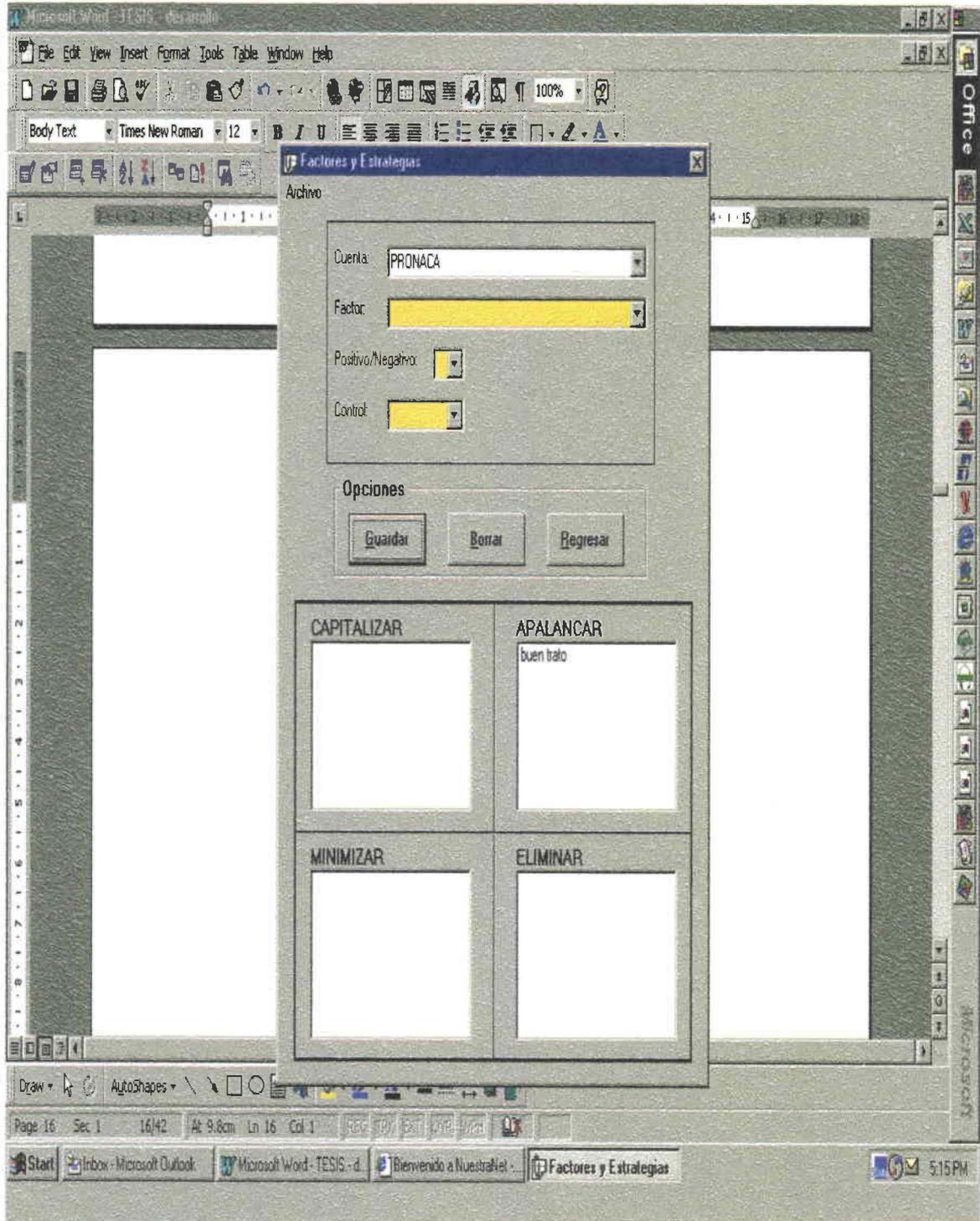
Regresar

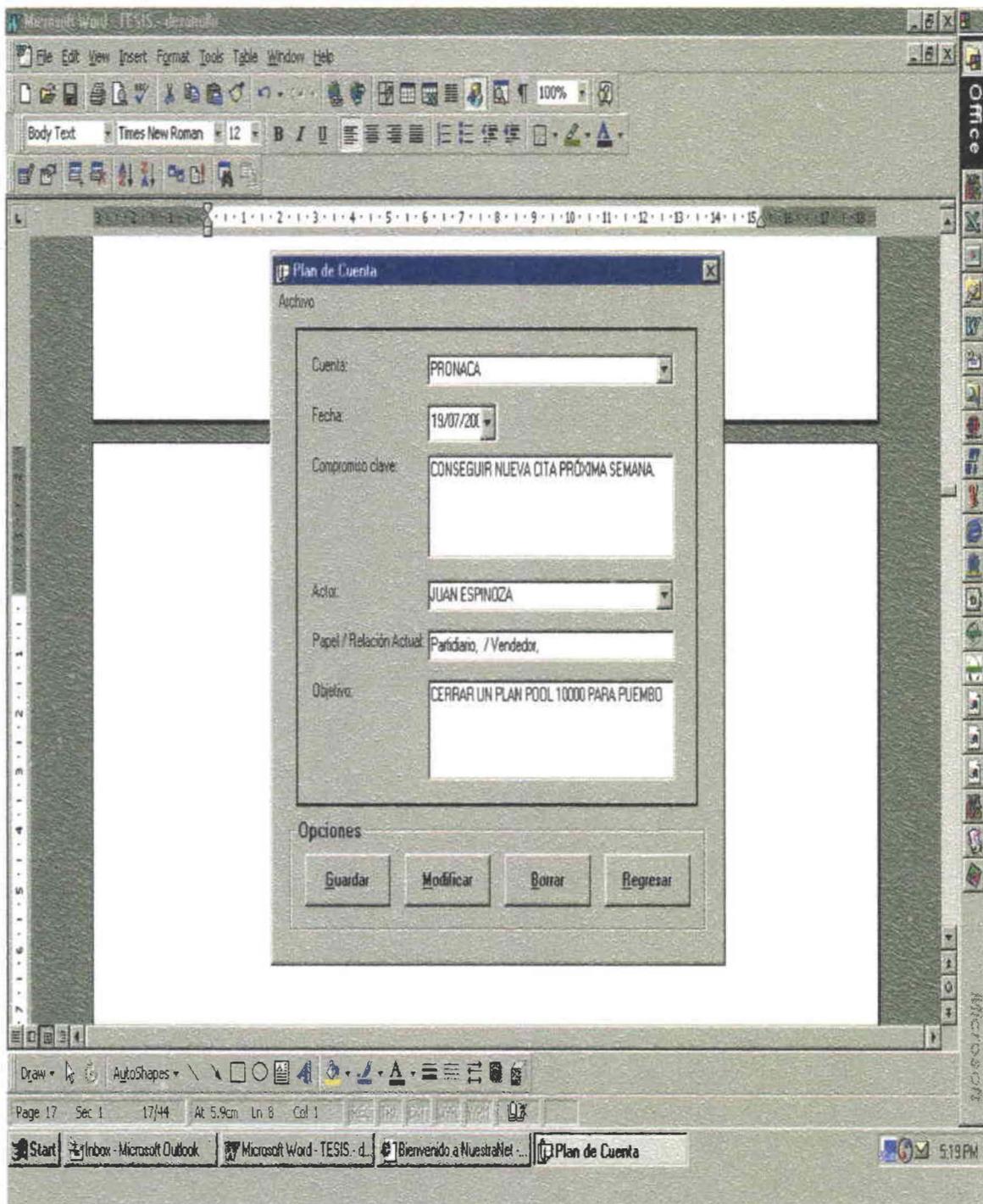
Draw AutoShapes

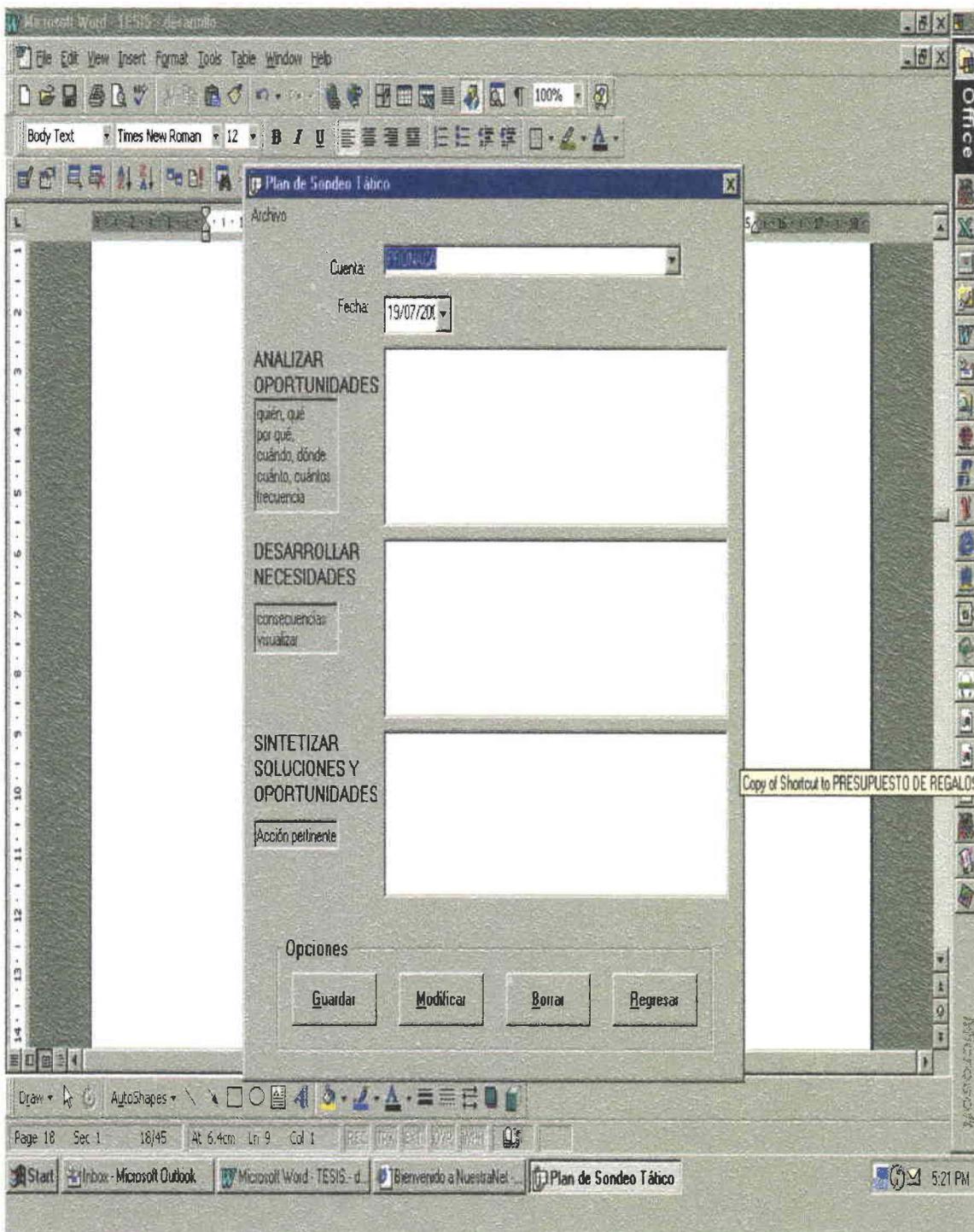
Page 14 Sec. 1 14/10 At 5:40m Ln 7 Col 1

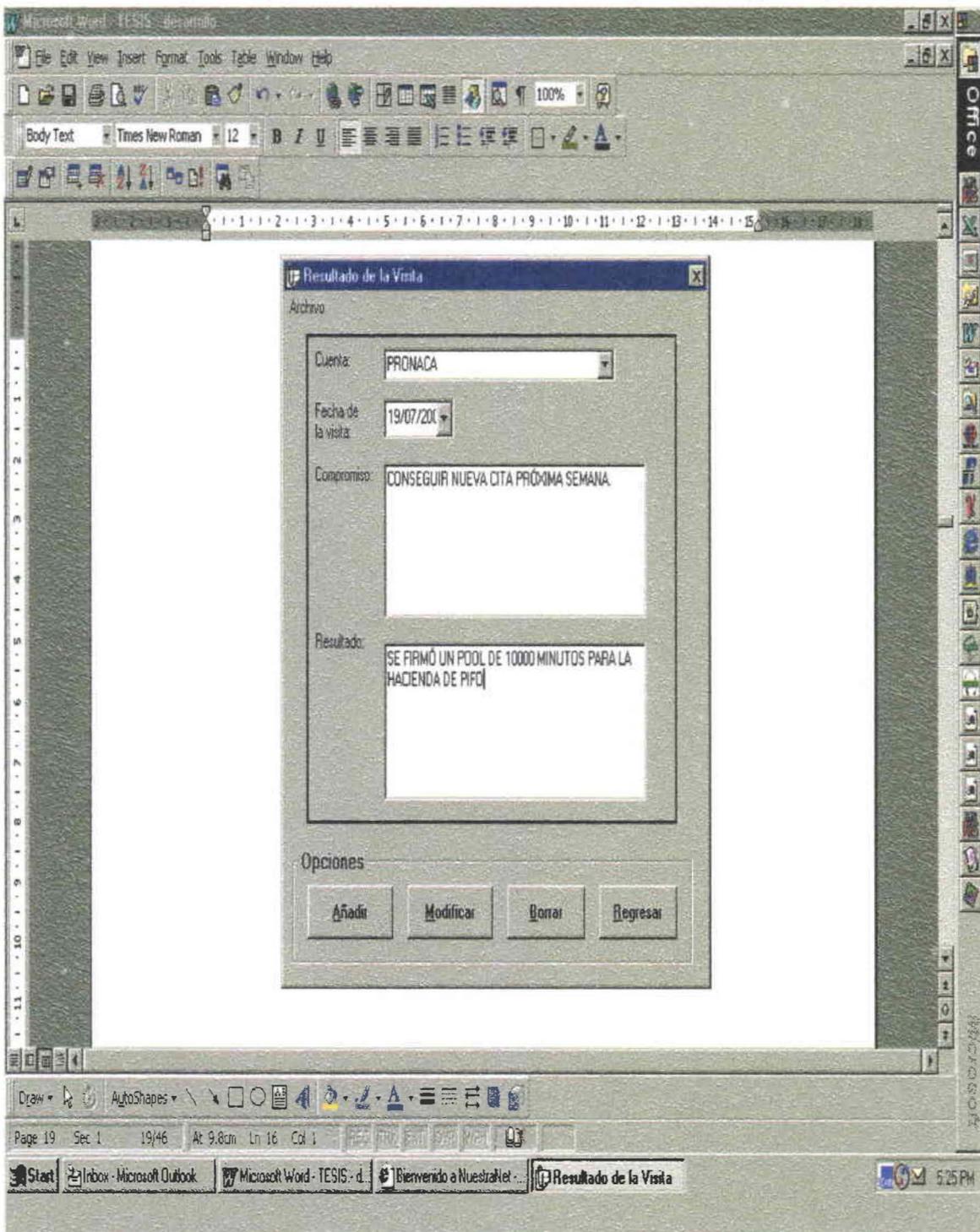
Start Inbox - Microsoft Outlook Microsoft Word - TESIS - d Bienvenido a NuestraNet Consumo 5:11 PM











Como se puede ver el DAM es una herramienta valiosísima en lo que a seguimiento de la cuenta ya sea potencial o cautiva se refiere.

Es parte del seguimiento de la cuenta, en la primera cita con el potencial cliente informar de los servicios adicionales que brinda la organización al cliente corporativo, mismos que son las razones implícitas para adquirir el servicio celular BS por el canal directo y no por otro; éstos servicios son:

- Existencia de una bodega corporativa
- Existencia de un servicio técnico exclusivo para clientes corporativos.
- Se brinda adicionalmente un equipo de ejecutivos de servicio al cliente corporativo, mismo que maneja las cuentas de manera personalizada.
- Trato preferencial, en cuanto a activación de líneas nuevas y servicios adicionales se refiere.
- Precios especiales en equipos y en planes tarifarios corporativos.
- Respuesta más rápida a los requerimientos, por contar con toda la infraestructura de servicio, físicamente en el mismo lugar.

Cuando una cuenta “prospecto”, se convierte en cuenta cautiva, a más de cambiar el estatus en el DAM, se adquieren otro tipo de responsabilidades hacia el cliente como:

- Permanente atención personalizada y seguimiento del potencial crecimiento de la cuenta
- El ejecutivo de servicio al cliente corporativo debe ser presentado inmediatamente
- Constante asesoramiento del desenvolvimiento de la cuenta, chequear si el cliente está correctamente ubicado en el plan tarifario con respecto a su uso.
- Se debe brindar la opción más adecuada en cuanto a lo económico se refiere para el cliente, “el cliente será fiel a usted sin importar su precio e inclusive sacrificando calidad, si se siente que no es engañado y está bien y permanente asesorado”.

3.4. TAREAS DEL EJECUTIVO

Las tareas del ejecutivo se pueden dividir en diarias, semanales, quincenales y mensuales

➤ DIARIAS

- Se debe llenar un reporte de ventas diarias, mismo que consiste en un archivo compartido en *excel*, al cual tienen accesos todos los ejecutivos desde su PC.

He aquí un ejemplo:

Microsoft Excel ACTIVACIONES - VENTAS DIRECTAS 2

File Edit View Insert Format Tools Data Window Help

Arial 10 B I U

				VALOR COMISION	1612	
				VALOR CAMBIOS	0	
				VALOR TOTAL	1612	
		PRODUCCION:	MES	JULIO		
	NÚMERO	ESN	CLIENTE	PLAN	OBSERVACIONES	TARIFA BÁSICA
12	212457	10611505280	C Y C CEL ECUADOR	POOL CORP. ADICIONAL 5000		12
13	212458	10012001131	C Y C CEL ECUADOR	ERVICONTROL INDIVIDUAL 300		12
14	212459	14615049575	C Y C CEL ECUADOR	SERVICONTROL 35		12
15	212460		C Y C CEL ECUADOR	SERVICONTROL 35		12
16	212461	12216134195	C Y C CEL ECUADOR	POOL CORP. ADICIONAL 5000		12
17	212462	12216134307	C Y C CEL ECUADOR	POOL CORP. ADICIONAL 5000		12
18	212463	15716514858	C Y C CEL ECUADOR	PREPAGO DIGITAL		12
19	212464		C Y C CEL ECUADOR	POOL CORP. ADICIONAL 15000		12
20	212465		C Y C CEL ECUADOR	POOL CORP. ADICIONAL 15000		12
21	212466	24001156332	C Y C CEL ECUADOR	PREPAGO DIGITAL		45
22	212467	12202965119	C Y C CEL ECUADOR	POOL CORP. ADICIONAL 5000		12
23	212468	12216134235	C Y C CEL ECUADOR	POOL CORP. ADICIONAL 5000		12
24	212469	11005625844	C Y C CEL ECUADOR	POOL CORP. ADICIONAL 5000		47
25	212470	10611505280	C Y C CEL ECUADOR	POOL CORP. ADICIONAL 10000		12
26	212471	10012001131	C Y C CEL ECUADOR	POOL CORP. ADICIONAL 10000		45
27	212472	14615049575	C Y C CEL ECUADOR	POOL CORP. ADICIONAL 10000		12
28	212473		C Y C CEL ECUADOR	POOL CORP. ADICIONAL 10000		12
29	212474	12216134195	C Y C CEL ECUADOR	POOL CORP. ADICIONAL 10000		45
30	212475	12216134307	C Y C CEL ECUADOR	POOL CORP. ADICIONAL 10001		12
31	212476	15716514858	C Y C CEL ECUADOR	POOL CORP. ADICIONAL 10002		12
32	212477		C Y C CEL ECUADOR	POOL CORP. ADICIONAL 10003		47

Ready CAPS NUM

Start Inbox - Microsoft Outlook Microsoft Word - TESIS - d Microsoft Excel - ACT... 8:49 PM

- Realizar un mínimo de visitas establecido por cada uno de los jefes según el desenvolvimiento mensual del ejecutivo.

➤ **SEMANALES**

- Tener el inventario de su bodega personal en cero.
- Realizar un reporte de visitas y prospectos, mismo que al igual que el de ventas es un archivo en excel con similares características.
- Asistir puntualmente a las reuniones que sean requeridas por sus jefes.

➤ **MENSUALES**

- Realizar un reporte de ventas y cambios de plan de toda la gestión del mes, mismo que será enviado a administración de ventas para el respectivo pago de comisiones..
- Cumplimiento de las cuotas de ventas establecidas por la empresa.

➤ **PERIODICAMENTE**

- Cada ejecutivo debe presentar periódicamente una disertación acerca de temas de interés general, tales como: liderazgo, técnicas de motivación, técnicas de ventas, management, etc.

4.- RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE LOS EJECUTIVOS

“Las águilas no vuelan por bandadas. Hay que encontrarlas una por una”

Ross Perot

“Los tigres cazan solos”, esto no hace más que indicar que por principio, **no es aconsejable** enviar dos vendedores a cerrar una venta, pues esto conlleva a una pérdida desde todo punto de vista: tiempo, recursos, etc.

4.1. RECLUTAMIENTO Y SELECCION

“Es fundamental reconocer que el primer paso a dar cuando se dirige un equipo de ventas es seleccionar a los vendedores, no es menos cierto también, que la responsabilidad principal de los administradores es la de dotar a su organización de personal idóneo. Como es lógico, la selección no es la única tarea de un administrador, pero sí es la más importante. Además la adecuada selección de personal es la clave del éxito en cualquier campo: deportivo, político, educativo e incluso en el matrimonio”.⁴

En BS como en la mayoría de las organizaciones, el equipo de ventas es el grupo que genera directamente los ingresos de la organización. Así pues, el mismo interviene directamente en la ejecución de los planes estratégicos de marketing de la compañía.

Que estos planes se ejecuten o no dependerá en gran medida de la selección de los vendedores que deben ponerlos en práctica. Como es lógico, el proceso de selección y el tipo de vendedor contratado deben ser coherentes con la planeación estratégica de marketing de la organización.

Es así como, BS persigue: el **mantenimiento** de los ACC , **obtención** de nuevas **cuentas corporativas** y **desarrollo de las mismas (account development)**, por experiencia ésta última produce el 80% de las ventas, como ya se indicó anteriormente. Es por esto que el perfil de ejecutivo que se busca es aquel con:

- experiencia en servicio al cliente: *mantenimiento de ACC,*
- basto conocimiento en el área de ventas tanto de tangibles como intangibles: *obtención de nuevas cuentas y desarrollo de las mismas,*
- profesionalismo, capacitación formal y experiencia trabajando con cuentas importantes, además de un nivel relativamente elevado en la parte social: *cuentas corporativas.*

4

Además existen otros puntos adicionales muy importantes que se requiere para la contratación de los nuevos ANC:

- Capacidad intelectual (capacidad de planificación y de solución de problemas)
- Aspecto físico (apariencia, edad)
- Personalidad (capacidad de adaptación)
- Factores psicológicos.

“Se encuentra además que los diez rasgos principales de un vendedor, según los compradores son: ⁵

1. Conocimientos
2. Organización
3. Seguimiento
4. Puntualidad
5. Energía
6. Empatía
7. Prestancia
8. Capacidad de solución de problemas
9. Deseos de trabajar duramente
10. Honestidad”

Todo el proceso de reclutamiento en BS se resume en:

4.2. BUSQUEDA:

Hay que acotar que como política interna de la empresa primeramente se realiza una búsqueda de potenciales ANC dentro de la organización.

Adicionalmente se emplean dos métodos fundamentales para encontrar a los potenciales ANC, mismos que han dado excelentes resultados:

⁵ *VENTAS Conceptos, planificación y estrategias. Autor: William Stanton. Richard Buskirk. Rosann Spiro. 1997*

➤ Referidos

Buscar entre las amistades de los actuales ejecutivos personas que ellos recomienden, partiendo de las siguientes consideraciones:

- “los campeones buscan rodearse de campeones”, “aves de la misma especie vuelan juntas”; los ANC conocen en su medio y círculo social a gente que generalmente está en su nivel profesional.
- Nadie se puede arriesgar en “recomendar” a alguien que le puede hacer quedar mal, o que conoce algo negativo de su referido, por simple principio de conservación de su empleo.

➤ “Head-hunting”

Consiste en hacer una “caza de cabezas”, obviamente las más brillantes en su negocio, es así que cuando se requiere de personal se acude a otras empresa y se busca a el o los mejores vendedores. Así se minimiza riesgos y se trae a gente que no se le debe “enseñar” como vender, gente que al contrario viene a aportar cosas positivas a la organización.

Esto se puede lograr considerando el atractivo paquete remunerativo y la importancia de la empresa en sí como una multinacional y líder en el mercado nacional.

4.3. SELECCION:

Con el número suficiente de candidatos, se realiza varias entrevistas a cada uno; generalmente las entrevistas son con el jefe corporativo (jefe directo), gerente corporativo, director regional de ventas y finalmente en el departamento de desarrollo humano organizacional DHO.

Dado el alto grado de espíritu de equipo y confianza del *staff de ventas*, generalmente se pide “consejo”, al equipo, mismos que dan su opinión del potencial ejecutivo al jefe directo, siendo este el que tiene la decisión final.

Muy importante y muchas veces factor dirimente entre uno y otro candidato son las entrevistas en DHO y principalmente las pruebas psicológicas que se toman como requerimiento *sine quanon*: (ver ejemplo)

El peso que tienen las pruebas psicotécnicas y psicológicas es igual al que tienen las entrevistas con los jefes de ventas, con el director, con la parte profesional, experiencia, y en fin con todos los factores decisores al elegir al nuevo ejecutivo corporativo.

Microsoft Excel - Ejecutivo de Ventas Directas (Read Only)

File Edit View Insert Format Tools Data Window Help

Arial 10 B I U

12 =

A B C D E F G H I J K L M

1

2

3 **MATRIZ DE EVALUACIÓN**

4 **EJECUTIVO DE VENTAS DIRECTAS**

5

NOMBRE	CARGO ACTUAL	ESTUDIOS		EXPERIENCIA		PRUEBAS PSICOTÉCNICAS				
		CARRERA	INSTITUCION	AÑOS DE TRABAJO	CARGO	OTI S	WONDE RLIC	IC	P. PERSONALIDAD	
									Agresividad	Perfil Vendedor
		Juan Carlos Burbano	Glaxo	Ingeniero Comercial	Universidad Católica	5,9 años	Representante Médico, Cajero, Asistente de Negocios, Asesor de Negocios	85	75	80

Matriz Grafico Inventario de Personalidad /

Ready N.M.

Start Microsoft Word - TESIS - d... Microsoft Excel - Eje...

10:33 PM

Microsoft Excel - Ejecutivo de Ventas Directas [Read Only]

File Edit View Insert Format Tools Data Window Help

Arial 10 B I U

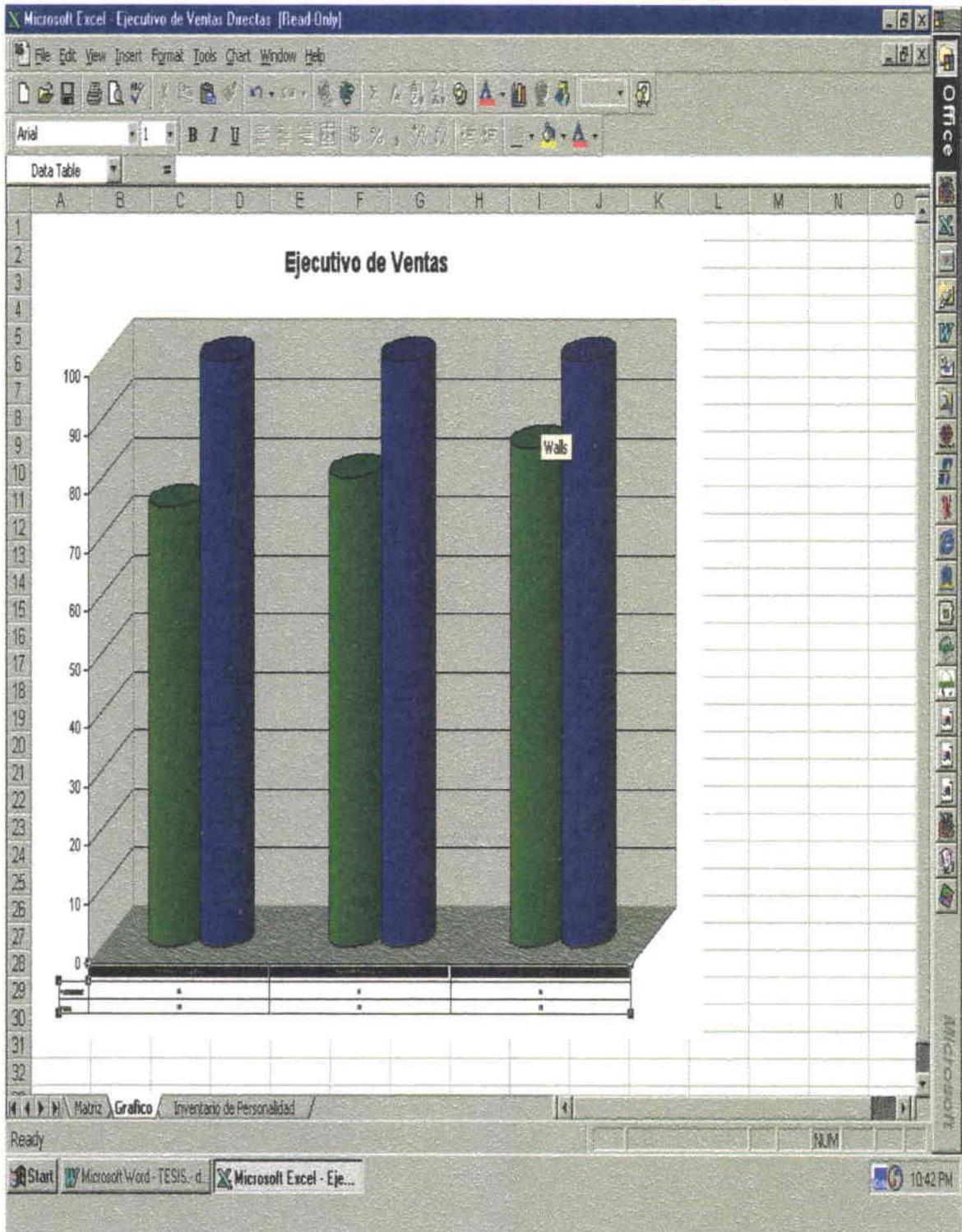
A20 =

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	O	P	Q	R	
4														
5		Apellido y Nombre		Juan Carlos Burbano					Fecha:		06/06/2001			
6														
7		Escala	PD	PT	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8		DGV	11	6	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
9		R=	15	2	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
10		A=	16	7	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
11		I=	5	6	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
12		II=	4	5	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
13		III=	2	2	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
14		IV=	4	2	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
15		V=	6	7	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
16		VI=	5	7	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
17		VII=	3	5	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
18		VIII=	2	6	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
19		IX=	5	5	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
21		El candidato puntúa en un nivel medio la Disposición general para la venta.												
22		Sus puntos más relevantes son la Agresividad (dominancia, no rechaza riesgos, es												
23		un tipo agresivo en ventas), Adaptabilidad (de fácil adaptación a situaciones y												
24		personas nuevas), Combatividad (capaz de soportar los desacuerdos y soportar los												
25		conflictos) y Dominancia (Con voluntad de dominio de ganar, manipular a los												
26		demás, persuasivo).												

Matriz / Gráfica **Investigación de Personalidad**

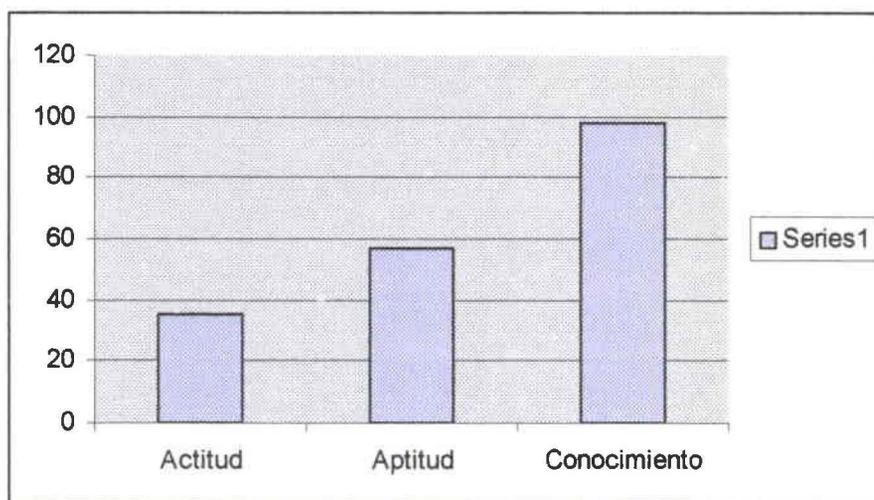
Ready NUM

Start Microsoft Word - TESIS.d... Microsoft Excel - Eje... 10:37 PM



En lo que a la parte de decisión por el departamento de ventas corporativas se refiere se pone mucho énfasis al hacer el análisis de los candidatos, en tres factores que encierran mucho de lo anteriormente anotado, como son:

- **ACTITUD**
- **APTITUD**
- **CONOCIMIENTO**, se ha desarrollado un gráfico explicativo para valorar estos factores:



4.4. CONTRATACIÓN

“Nada termina hasta que no acaba”

Yogi Berra

El proceso de búsqueda y selección de ejecutivos puede haber sido inútil si la persona seleccionada no acepta la oferta que le presenta la empresa. Y si éstas personas entran a trabajar en la empresa, todos los esfuerzos realizados carecerán de valor si no se les integra adecuadamente a la organización. Muy a menudo las personas se motivan más por las razones sociales que por razones económicas. En BS el departamento de DHO se encarga de la inducción completa del nuevo colaborador, misma que toma entre 1 a 3 días.

La fase de contratación de la empresa toma alrededor de tres días, tiempo que tarda el nuevo ejecutivo en entregar todos los documentos requeridos por la organización, tales como copias de los certificados que acrediten su experiencia, copias de títulos profesionales, record policial, etc. Una vez entregados todos los documentos se procede a darle su número de empleado, entregarle un celular con un plan determinado en función del trabajo que va a realizar, asignarle una computadora, darle una tarjeta magnética para abrir las puertas de las instalaciones de la empresa, misma que

adicionalmente es su identificación personal, y, en fin todos los requisitos legales como afiliación al IESS, etc.

4.5. SOCIALIZACION Y ADAPTACION

La fase de adaptación ha sido siempre exitosa, esto se debe al alto grado de compañerismo que existe en los diferentes grupos corporativos, es así que generalmente este período de adaptación toma entre cuatro y ocho días, mismo que consideramos relativamente bajo si lo comparamos con otras áreas.

5.- LA COMPENSACIÓN DE LOS EJECUTIVOS DE VENTAS

! Qué poco sabes de la época en que vives si crees que el sabor de la miel es más dulce que el de las monedas en tu mano!

Ovidio

“Indiscutiblemente la retribución es el medio más efectivo y el que más se emplea para motivar al equipo de ventas. Además, las investigaciones realizadas muestran claramente que los propios vendedores prefieren un aumento en su retribución a cualquier otra remuneración, como oportunidades de ascenso, beneficios adicionales o premios honoríficos”.⁶

La estructura retributiva del equipo de ventas corporativas de BS se muestra a continuación:

Compensación financiera:

- Pagos directos en dinero

Compensación no financiera:

- Oportunidades de progreso en la empresa
- Reconocimiento dentro y fuera de la empresa
- Respeto
- Otros beneficios tangibles

Estructura salarial

Se basa fundamentalmente en una parte fija y una parte variable:

Parte fija:

- Sueldo
- Movilización

Parte Variable:

- Comisiones
- Otros componentes salariales

Sistema de comisiones

El sistema de comisiones se basa en:

⁶ VENTAS Conceptos, planificación y estrategias. Autor: William Stanton. Richard Buskirk. Rosann Spiro. 1997

- el pago de las tarifas básicas de los planes que se vendiesen en un mes, más
- los cambios de plan en tarifa básica que se realicen a las clientes corporativos, más
- los servicios de valor agregado (factura detallada, SOS, etc) que el cliente contratase.

Los otros componentes salariales que varían en función de las comisiones son el décimo tercero, etc.

Cabe anotar que el sistema de compensación de BS está muy acorde con el mercado y es bastante competitivo. Como dato adicional se estima que el mismo está en un 60 % por encima no sólo del resto de empresas de telecomunicaciones sino también de las 20 empresa que mejor pagan en el país.

6.- ADIESTRAMIENTO DE LOS EJECUTIVOS DE VENTAS

“El exceso y el defecto en la educación afectan a la mente”

Pascal

“El programa de formación y capacitación es el vínculo fundamental dentro del proceso de conversión del candidato en un vendedor productivo. El dinero que se dedica a la captación y selección de vendedores puede darse por perdido si su selección no va seguida de los adecuados programas de formación. Además, es posible que los vendedores con experiencia no mejoren su productividad si no se les facilita una medida adecuada de formación continua”.⁷

Los cuatro tipos básicos de programas de formación son los siguientes:

1. formación inicial o de adoctrinamiento
2. cursos de repaso
3. programas de formación continua
4. programa de desarrollo de ejecutivos

En BS, de hecho seguimos algunos de éstos programas así como:

6.1. Formación inicial o de adoctrinamiento.-

Este programa comienza en Recursos Humanos con la parte de la inducción a la empresa, en la inducción se trata datos generales de los sistemas con que cuenta la empresa y como funcionan los mismos: facturación, activaciones, servicio al cliente, servicio técnico, etc.

Luego, se instruye al nuevo ejecutivo con principios básicos de la parte tecnológica celular, tales como radiobases, celdas, microceldas, etc.

El siguiente paso, es un curso completo de manejo de equipos celulares, programación, ventajas y bondades.

6.2. Cursos de repaso

Podemos aquí, anotar algunos programas, tales como:

- Programa de Transformación - capacitadores internacionales
- Programa de Negociación y Conflicto – capacitadores especializados

⁷

VENTAS Conceptos, planificación y estrategias. Autor: William Stanton. Richard Buskirk. Rosann Spiro. 1997

- Programa Fundamentos de Liderazgo – capacitadores especializados

Los objetivos de éstos programas son entre otros el promover el desarrollo personal de la gente y generar conciencia en todos los colaboradores sobre la importancia del liderazgo y la responsabilidad personal.

6.3. Programas de desarrollo de ejecutivos

En este programa se incluyen cursos más avanzados y especializados, tales como:

- LREC (logrando relaciones extraordinarias con nuestros clientes)
- Six Sigma
- EDC (estrategias de desarrollo para cuentas corporativas), dictado por **Achieve Global International**
- PSS (professional sales support) dictado por **Achieve Global International**
- Diplomado internacional en Ventas Corporativas, dictado por **PsicoMarketing International**.
- Diplomado internacional en Gerencia Comercial, dictado por **PsicoMarketing International**.
- **Programación Neuro - Lingüística (P.N.L.)**, dictado por el **Psicólogo chileno Oscar Cáceres**

A continuación se detalla algunos seminarios completos específicamente enfocados en la parte de ventas corporativas y dirección de ventas, con sus beneficios y objetivos:

- Técnicas profesionales de negociación,

Beneficios y objetivos:

- ✓ El equipo de ventas incrementará su confianza para manejar negociaciones desafiantes.
- ✓ Los clientes disfrutarán negociar con personas interesadas en llegar a un acuerdo benéfico para ambos, no sólo una venta.
- ✓ La empresa experimentará mayores ganancias al darle al equipo de vendedores la técnica para saber cómo negociar para obtener rentabilidad.
- ✓ Los ciclos de ventas serán más cortos.
- ✓ Las negociaciones que se realicen mantendrán un valor comparable entre lo que el cliente da y lo que nosotros proporcionamos.

- ✓ El equipo desarrollará soluciones satisfactorias para la compañía y para el cliente.
- Presentaciones exitosas

Objetivos y beneficios:

- ✓ Reunir y analizar la información necesaria para hacer una presentación exitosa.
- ✓ Desarrollar presentaciones orientadas a su audiencia (los compradores)
- ✓ Organizar el contenido de la presentación.
- ✓ Seleccionar ayudas audiovisuales para apoyar la presentación.
- ✓ Crear y desarrollar presentaciones que ayuden en el avance de la venta o permitan el cierre.
- ✓ Dirigirse a la satisfacción de necesidades de los clientes.
- ✓ Crear una apertura dinámica con frases transitorias apropiadas a un cierre persuasivo.
- ✓ Asegurar el uso adecuado del idioma, voz y comunicación no verbal, ayudas visuales y la interacción con su audiencia, durante la presentación.
- ✓ Lograr una imagen de empresa profesional.
- ✓ Dar a conocer su producto y/o servicio en forma precisa o conceptual.
- ✓ Mejorar los resultados en ventas.

6.4. Coaching and training tools solutions (CTTS)

Objetivos y beneficios:

- ✓ Adquirir una estructura conceptual, habilidades de discusión y herramientas de planeación para apoyar y fortalecer las habilidades de venta de sus equipos.
- ✓ Incrementar la efectividad del proceso de supervisión y seguimiento.
- ✓ Garantizar la consistencia, efectividad y calidad de los reuniones y sesiones de entrenamiento en venta.
- ✓ Construir el desarrollo de planes que guíen de manera individual a los miembros del equipo hacia un mejoramiento del desempeño a largo plazo.
- ✓ Construir una atmósfera de confianza y respeto con sus vendedores.
- ✓ Observar y evaluar el desempeño de las entrevistas de venta utilizando una serie de criterios de manera objetiva.
- ✓ Planear y conducir conversaciones de seguimiento y supervisión en ambos sentidos con el propósito de mejorar las actuaciones de venta.
- ✓ Crear e implementar planes de acción para los miembros de ventas.
- ✓ Respaldar la totalidad del proceso de venta.

Todos los programas especializados anteriormente mencionados, han sido y serán impartidos en el 2001, lo que resta del mismo y en el año 2002.

7.- SUPERVISIÓN Y MOTIVACIÓN DE LOS EJECUTIVOS DE VENTAS

7.1. Liderazgo y supervisión del equipo de ventas corporativas BellSouth.-

“Liderazgo es la habilidad para lograr que otra personas hagan lo que no desean hacer - y que sientan satisfacción en hacerlo”

Harry Truman

Una impronta característica de los líderes que se distinguen por su excelencia es su habilidad para motivar a las personas para que den cada día lo mejor de sí mismos. No es para nada una tarea fácil. El trabajo puede generar tedio, dando paso a toda clase de distracciones. Sin embargo, será poco lo que pueda lograr una organización si está huérfana de liderazgo.

“El liderazgo es el proceso a través del cual una persona influye en la conducta de otras para el logro de objetivos específicos. Los grandes líderes son aquellos que son capaces de motivar al personal para que consigan unidos lo que podrían conseguir solos”.⁸

Como se mencionó anteriormente, el modelo usado actualmente por el departamento de ventas corporativas BS se basa en la **administración por valores A.P.V.**, ésta filosofía se resume a continuación:

7.2. Postulado básico:

“Es el cómo lograr el éxito organizacional y personal mediante el compromiso con una misión, visión y unos valores compartidos”

Administración por valores describe cómo cualquier compañía puede alcanzar un nivel de éxito organizacional; se demuestra cómo hacer negocios que benefician a propietarios, accionistas, empleados y otros. Comprometiéndose con un propósito y una serie de valores comunes, cualquier empresa puede entrar en las filas de las “500 afortunadas”, como lo llaman sus autores: Ken Blanchard y Michael O’Connor.

En el grupo corporativo se proclama el alinear todos los esfuerzos alrededor de valores compartidos y de unirlos en una misión común.

“Creemos que el éxito verdadero no proviene de proclamar los valores, sino de ponerlos en práctica consecuentemente todos los días”.⁹

⁸ *VENTAS Conceptos, planificación y estrategias. Autor: William Stanton. Richard Buskirk. Rosann Spiro. 1997*

⁹ *ADMINISTRACIÓN POR VALORES A.P.V. Autor: Ken Blanchard. Michael O’Connor 1997*

Adicionalmente el grupo corporativo de BS se administra basado en sus valores, lo que se conlleva a concluir que no hay más que un jefe: **los valores del grupo**, se piensa que de ésta manera el viaje al éxito no tiene fin.

Si bien es cierto que todos los valores son importantes, hay que resaltar tres que de una u otra manera resumen a los demás:

1. Ser éticos
2. Ser sensitivos
3. Ser rentables,

Hay que aclarar que este es el orden de importancia y debe mantenerse.

“La A.P.V., proclama que, para empezar debe reconocerse que hay tres actos en la vida, mismos que debemos identificarlos en el día a día y ponerlos en práctica, éstos son:¹⁰

- Acto I: REALIZAR
- Acto II: CONECTAR
- Acto III: INTEGRAR

ACTO I: REALIZAR.-

Realizar es un acto natural del ser humano. Tal vez seamos nosotros la única especie que puede fijarse metas más allá de la supervivencia diaria, de modo que es muy natural que queramos *Realizar*, que queramos ser algo. El primer acto **es hacer para ser**.

ACTO II: CONECTAR

Conectar, tiene que ver con las relaciones, o **estar con otros para ser**. Durante el primer acto las relaciones se pueden mantener a fuego lento. El segundo acto consiste en experimentar lo que ofrece a diario el menú de la vida, invertir en su propia vida y en la vida de los demás y compartir su tiempo y sus capacidades en compañía de los amigos, miembros de la familia y otras personas.

ACTO III: INTEGRAR

Finalmente viene el tercer acto, *Integrar*, o **cambiar para ser**, y, significa combinar los dos primeros actos. Significa definir o redefinir uno mismo sus propósitos y valores y luego utilizarlos en la acción diaria en formas que sean verdaderamente significativas para uno y para las personas, los principios y compromisos que más estime.

“Lo más importante en la vida es resolver qué es lo más importante”

¹⁰

ADMINISTRACIÓN POR VALORES A.P.V.. Autor: Ken Blanchard, Michael O'Connor 1997

Se debe recalcar algo muy importante y es, que las organizaciones no hacen funcionar la A.P.V. ¡La hacen funcionar las personas!”

Existe un proceso de A.P.V., mismo que se resume a continuación:

- Fase 1:** Aclarar nuestro valores, propósito y misión.
- Fase 2:** Comunicar nuestra misión y nuestros valores.
- Fase 3:** Alinear nuestras prácticas diarias con nuestra misión y nuestros valores.

Cambiando de tema, vamos a centrarnos ahora en el estilo de *management* que se practica por parte del staff del área de ventas corporativas BS.

Punto fundamental y a resaltar es que se en práctica diariamente el *empowerment*, herramienta de dirección que profesa la forma de delegar correctamente, apoyar ésa delegación y dar el seguimiento necesario.

Otra de las herramientas que se utiliza es el “management por excepción”, mismo que consiste en tomar un acto aislado, en nuestro caso puede ser una venta a un cliente e involucrarse en el mismo hasta el fondo y sacar conclusiones para determinar falencias en la labor del ejecutivo o en alguna fase de la venta; también puede encontrarse que un proceso determinado de la compañía debe corregirse.

La supervisión a los ANC es como ya mencionamos “abierta”, en el sentido de concientizar a los mismos que ellos son dueños de su labor y responsables de sus resultados, con esto se predica el “ustedes (ANC) son dueños de sus propias empresas, y como tales responsables por todo lo que ello implica”.

Se ha observado que todas éstas herramientas, métodos, filosofía y en fin todo lo que respecta a supervisión y liderazgo de este “modelo de management”, ha resultado positivo y eficiente. El haber triplicado la producción en el grupo y mejorado la calidad de ventas en un gran porcentaje desde hace dos años y medio-- tiempo que tiene ésta administración -- es una prueba palpable de ello.

Anclar alto

Consiste en poner cuotas de ventas cada vez más altas conforme el desempeño del ejecutivo. El resultado de ésta técnica ha sido comprobada como valedera y efectiva, como lo demuestra el siguiente cuadro :

CUOTA DIC.	REAL DIC.	CUOTA ENE.	REAL ENE.	CUOTA FEB.	REAL FEB.
36	41	45	53	55	60

Como podemos observar el promedio de crecimiento al usar ésta técnica es considerable.

Se ha incrementado la venta real de líneas en un promedio por ejecutivo del 14%. Hay que anotar que si bien es cierto que éste incremento no sólo se debe a éste factor, el mismo es importante para ello.

Poniendo en práctica la filosofía P.N.L., lo que se ha hecho es “**programar**” a los ejecutivos corporativos en que sí se puede aumentar mes a mes las cuotas de venta y en que sí es posible alcanzarlas e inclusive superarlas “todo está en la mente”.

7.3. MOTIVACIÓN DE LOS EJECUTIVOS DE VENTAS.-

“El 80 % del trabajo del director consiste en elevar la moral del equipo de ventas”

Los líderes de toda clase de empresa han puesto siempre de relieve la importancia de la moral en la creación de organizaciones eficaces. Grupos con sólo mediocres talentos han conseguido óptimos resultados gracias a la excelente moral de su personal. Por el contrario, personas muy capacitadas, pero con una baja moral, es posible que no lleguen muy lejos. La diferencia es ésta fuerza intangible a la que llamamos **moral**.

La palabra moral se utiliza comúnmente en referencia a las actitudes mentales y emocionales de un individuo respecto a su entorno.

La moral de un grupo lleva consigo una idea de propósito común. La misma refleja la fe compartida por los individuos del grupo en que los objetivos son asequibles y compatibles con los objetivos individuales.

Los objetivos compartidos en BS son un reflejo de los valores comunes.

En este grupo se cuida mucho el mantener permanente la moral del ANC lo más alto posible, primeramente asegurándonos de tener controlados factores críticos como:

- **Ambiente de trabajo:**

“El ambiente es el conjunto de características que describen el comportamiento de una organización específica o de un trabajo respecto a sus miembros y a su entorno. El ambiente del equipo de ventas como grupo de trabajo es el que probablemente reviste mayor importancia para la moral del equipo”.¹¹

En BS se resalta aspectos importantes dentro del ambiente de trabajo:

- **La responsabilidad individual y autoridad.-** la asignación de tareas a los ANC son distribuidas equitativamente, su responsabilidad es enteramente del ejecutivo, y, como mencionamos en capítulos anteriores la iniciativa individual sobre sus responsabilidades es total, es decir que por el mismo hecho de aplicar un estilo de management de *empowerment* la propia iniciativa es un “requisito implícito”, de los asesores.

¹¹

VENTAS Conceptos, planificación y estrategias. Autor: William Stanton, Richard Buskirk, Rosann Spiro, 1997

- **Estructura.**-Como las acciones de ventas no son limitadas en el departamento, en lo que se refiere a la parte de gestión de venta y servicio, la estructuración por ende se vuelve **positiva** para los ejecutivos por la no restricción y asignación de responsabilidades y autoridades para la toma de decisiones.
- **Orientación hacia la remuneración.**-Puesto que la compañía tiene políticas muy competitivas en cuanto a salarios se refiere, los ejecutivos tienen tranquilidad en este sentido. Las promociones laborales son algo muy importante en la política interna de BS, puesto que cuando una vacante se presenta, la misma siempre es llenada por personas de la misma organización, de hecho en el staff de BS, tenemos la convicción de que al tener el nivel de ejecutivos que poseemos, mal haríamos en buscar en otra parte. Cada jefe tiene como responsabilidad planear su “sucesión planning”, mismo que consiste en identificar algunos candidatos dentro del equipo para una futura sucesión cuando al mismo le toque ser ascendido, es decir prepara su “delfín”, mismo que le reemplazará en éstos casos.

De hecho, se tiene una política de asignar un “ejecutivo monitor”, mismo que en ausencia temporal, ya sea por vacaciones, enfermedad, etc, del jefe lo reemplazará en las reuniones que hubiesen y estará al frente del equipo mientras tanto. Ésta designación se hace al ejecutivo que por méritos y desempeño (producción, fondo y forma), mejor se venga desarrollando; cabe indicar que ésta designación puede cambiar de un mes a otro dependiendo del desempeño en el grupo.

- **Orientación a la cordialidad y apoyo.**- El apoyo es una consecuencia inmediata del punto anterior, pues el mismo está presente tanto en las promociones internas como en el sucesión planning y en la designación del monitor corporativo. La consideración y el apoyo se demuestra que son sinceras inclusive en cada uno de los momentos del día a día cuando se los requiriese (al cerrar un buen negocio, al salir avante en la relación con un cliente, al recibir felicitaciones por el servicio de tal o cual ejecutivo, al escuchar comentarios positivos de un ejecutivo del grupo, etc.)

Existen otros puntos a considerar:

- **Naturaleza del puesto de trabajo**

Se trata de que los ejecutivos se sientan muy productivos para que no se perciba insatisfacción con sus puestos de trabajo. El objetivo es provocar en ellos constantes desafíos, variedad y oportunidades de aprender y especialmente un grado considerable de autonomía y control .Se tiene especial cuidado en que los ANC sean capaces de soportar presiones y posibles frustraciones, esto se controla con un continuo “coaching and feedback”.

- **Reconocimiento y estatus**

En este grupo están conscientes de que un reconocimiento insuficiente del rendimiento puede y de hecho crea insatisfacción, para controlar lo anotado se utiliza algunas herramientas, entre las que se puede apuntar:

- el uso del mail (herramienta indispensable e institucionalizada en la empresa), para enviar reconocimientos públicos; generalmente se envía una copia de estos correos electrónicos a directores, vicepresidente es, no sólo de ventas sino de otras áreas y hasta al presidente de la empresa, dependiendo de la importancia del hecho a resaltar.
- “toque de campana”, herramienta de motivación que consiste en tocar una campana de bronce gigante que está en el edificio matriz cuando un negocio de grandes características se cierra, a este evento son invitados las altas autoridades de la empresa, mismas que dan realce y mayor importancia al mismo, consecuentemente el ejecutivo se siente más motivado.
- “blow up the trumpet to your side”, consiste en anunciar por todo lo alto y a toda la organización los grandes méritos alcanzados por los ejecutivos, esto se lo hace vía correo electrónico.
- “records”, se reconoce a los mejores ejecutivos de cada mes entregándoles una placa , misma que irá colocada en el “hall of the fame” del departamento.

- **Seguridad y beneficios**

La seguridad de su puesto de trabajo va de la mano del nivel de producción del ejecutivo, y del cumplimiento de las cuotas dadas por la empresa, hay que anotar que aquí se deben analizar otros factores como actitud, servicio al cliente, etc. Por lo tanto si se parte de la premisa de que el grupo corporativo es un equipo de ganadores, aquel que no se sienta así por sí solo se marginará del grupo.

Por otro lado los jefes de grupo están constantemente concientizando a su gente de la seguridad que existe de sus puestos de trabajo cuando se hacen las cosas eficaz y eficientemente.

- **Supervisión**

Tal como anotamos anteriormente, las políticas de supervisión demasiado restrictivas influyen en la moral del equipo, ésta es otra de las razones de tener una política diferente y administrada por valores, dando empowermennt e instando a que los ejecutivos se impongan nuevos retos y se manejen responsablemente.

Se ha analizado que el nivel de respeto y agrado que sienten los ANC por sus jefes es alto lo que influye también positivamente en la moral del equipo. Esto se debe a las habilidades administrativas, y condiciones de liderazgo de los mismos. Además se tiene la conciencia de sentirse apoyados por personas que saben resolver conflictos internos o con clientes, además de que se sienten respaldados en los momentos críticos de una negociación, ya sea para cerrar la venta o para darle seguimiento. Lo anteriormente anotado se nota en la confianza que tienen los ejecutivos al pedir consejo sobre situaciones laborales y muchas veces extra laborales.

- **Compañía**

Existe una alta confianza en la administración de la empresa sobre todo por los resultados obtenidos. En cuanto a la compañía en sí Bellsouth es una multinacional con operaciones en casi todo el continente sudamericano y en centro américa, luego se puede concluir:

“ Bellsouth es una empresa que vino para quedarse”.

- **Rendimiento**

Sin duda alguna el rendimiento es un excelente motivador, sobre todo en ésta fuerza de ventas en donde se consiguen grandes logros consecutivamente.

- **Despidos**

El despido es un asunto muy delicado. Si un ejecutivo del grupo corporativo es despedido significa que tuvo que haber incurrido en alguna falta grave con un cliente o haberse demostrado faltas a la ética o a la moral, baja producción o problemas en servicio al cliente. En el caso de baja producción previamente se realiza mucho “coaching and feedback” para tratar de mejorar la misma.

8.- DISEÑO DE PRESUPUESTOS DE VENTAS

Las tareas de planificación de la mayoría de compañías se fundamentan en la previsión de ventas. Éstas estimaciones o presupuestos de ventas generalmente están a cargo de los equipos de mercadeo y ventas y sus directores, y, Bellsouth no es la excepción.

Existen algunos métodos de previsión de ventas, y, éstos pueden clasificarse a su vez en tres categorías generales:

- Métodos de encuesta:
 - ✓ Opinión de los ejecutivos
 - ✓ Composición del equipo de ventas
 - ✓ Intenciones de compra
- Métodos matemáticos
 - ✓ Modelos de promedios móviles
 - ✓ Modelos de allanamiento exponencial
 - ✓ Modelos de regresión
- Métodos de explotación
 - ✓ Mercados de prueba
 - ✓ Cálculos basados en la capacidad

8.1. Opinión de los Ejecutivos

Es la técnica más antigua y más simple que se conoce. Consiste en obtener los pareceres de altos ejecutivos sobre las ventas en el futuro-pareceres que pueden verse respaldados, o refutados por hechos.

Se promedian las previsiones manifestadas por lo ejecutivos para obtener así la previsión del conjunto de los ejecutivos.

8.1.1. La Técnica Delphi

Es una técnica muy publicitada que se ha desarrollado para predecir el futuro y pronosticar las ventas es la llamada Técnica Delphi. Para aplicar una prevención Delphi, se selecciona un grupo de expertos generalmente directores, a los cuales se les pide que se haga una predicción sobre una determinada materia.

8.1.2. Composición de Equipo de Ventas

Este método consiste en recoger cada uno de los vendedores sus estimaciones de los bienes o servicios que esperan vender durante el período de previsión.

La composición de equipo de ventas deja la responsabilidad de la realización de la previsión en manos de los que han de hacerla realidad y que están más próximos al mercado.

8.1.3. Técnica del Promedio Movil

El enfoque más simple para la previsión de ventas consiste que las ventas del próximo período serán iguales a las del último período. Este método de previsión parte del supuesto de que las condiciones vigentes durante el período anterior son las mismas que regirán durante el próximo período.

La estacionalidad de ventas

Para mejorar la exactitud de las previsiones de ventas, es preciso eliminar la estabilidad de las mismas. La estacionalidad se refiere a los cambios que repetidas veces se producen en la ventas durante períodos de tiempo identificables, como los cambios que ocurren en meses o en trimestres específicos del año.

Para corregir la estacionalidad, se elaboran índices estacionales **basados en datos históricos**.

8.1.4.. Modelos de Allanamiento Exponencial

El enfoque de allanamiento exponencial en la previsión de las ventas está estrechamente relacionada con el enfoque de promedios móviles.

Una importante ventaja de los modelos de allanamiento exponencial con respecto a los modelos de promedios móviles estriba en que el pronosticador puede determinar la medida en que un determinado período puede afectar a las ventas previstas. Sin embargo, un serio inconveniente de los modelos de allanamiento exponencial radica en que la selección de la constante de allanamiento es hasta un cierto punto arbitraria.

8.1.5. Análisis de Regresión

La regresión suele usarse para proyectar hacia el futuro las tendencias observadas en las ventas. En este análisis se representan gráficamente las ventas correspondientes a cada período de tiempo pasado. La complejidad matemática de estas técnicas es un factor limitante para su aplicación en muchas empresas. Con todo, son muchas las compañías que cuentan con personal altamente capacitado para aplicar los modelos de regresión en la previsión en sus ventas. Además la disponibilidad de programas informáticos diseñados para usuarios no técnicos ha intensificado el uso de estas técnicas en muchas organizaciones.

8.1.6 Previsiones de ventas basadas en la capacidad

Algunas veces el mercado para una empresa es de características tales que puede vender todo cuanto pueda producir o comprar. Por tanto, su capacidad de compra se convierte en su previsión de ventas.

Considerando toda ésta metodología en el departamento de ventas corporativas de bellsouth se adopta para las previsiones de ventas series históricas y luego de haber probado varios métodos matemáticos utilizando software como MINITAB y SDSS para facilitar el cálculo, y, luego de varias simulaciones se ha encontrado que el más adecuado es un mix de el método lineal y cuadrático, eliminando series que distorsionan los resultados previstos, éstos picos se deben fundamentalmente a promociones, más no son datos reales de un comportamiento constante.

8.2. CUOTAS DE VENTAS

Para haber llegado a este punto se ha preparado ya una previsión de ventas, entonces ha llegado el momento de traducir los resultados de éstas actividades de planificación en asignación de trabajo en forma de cuotas de ventas para los vendedores. Así en el departamento de ventas corporativas se ha asignado la siguiente tabla de cuotas de ventas mensuales:

	CORPORATIVO JUNIOR	CORPORATIVO SENIOR
PLANES POSTPAGO (en líneas)	24	22
% PLANES POSTPAGO	60%	60%
PLANES PREPAGO (en líneas)	16	14
% PLANES PREPAGO	40%	40%
CUOTA DE VENTAS (en líneas)	40	36

Como podemos apreciar el enfoque es **netamente a vender planes postpago**, de hecho ése es uno de los principales esfuerzos de la actual administración; cabe anotar que en base a lo anotado en capítulos anteriores podemos decir que se ha planeado las estrategias para conseguir este objetivo, especialmente si miramos el sistema de compensación, mismo que está vigente desde hace un año y medio.

La razón para este enfoque a vender planes postpago es la rentabilidad de los mismos, dicha rentabilidad es aún más notoria si lo comparamos con un plan prepago; **la relación entre éstos dos en aporte mensual por usuario es más o menos de 4 a 1**; pero si a éstos datos los multiplicamos por su vida útil y los traemos a valor presente **ésta relación se incrementa 2 veces, o sea es 6 a 1**.

Las condiciones para el cumplimiento de las cuotas de ventas, so pena para el ANC de ser separado de la empresa, son:

- ✓ El **promedio móvil de los últimos tres meses** (postpago y prepago) no debe ser inferior al 70 % de la cuota mensual.
- ✓ La concentración de **planes postpago** debe ser de por lo menos el 70 % de la producción total.

9.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de ésta detallada investigación sobre el departamento de ventas corporativas de BELLSOUTH - región 1 - realizada fundamentalmente con datos primarios, podemos concluir lo siguiente:

- ✓ El modelo usado por la presente administración ha **incrementado la producción del equipo corporativo en los últimos dos años en un 80%**, concluyendo entonces que ha resultado efectivo, eficiente y desde todo punto de vista positivo. Hay que anotar que éstos datos son basados en información real y confiable, misma que por reglamentos internos de la empresa no puede ser divulgada.
- ✓ Se concluye además que la satisfacción en la parte motivacional, sumada a una política de administración constantemente innovadora y participativa es factor fundamental para el desarrollo de un grupo de ventas.

Adicionalmente se puede dar las siguientes recomendaciones:

- ✓ Seguir permanentemente innovando en la parte tecnológica, en capacitación funcional y en general en todo lo concerniente al ámbito de la administración de ventas.
- ✓ **Sugerir que éste modelo sea implementado en otras regiones** en la misma organización , en otros equipos de ventas y en general con las respectivas adaptaciones a los diferentes mercados y ámbitos, a todo grupo de personal, que se plantee objetivos, basado en valores y demostrando profesionalismo en su gestión diaria.
- ✓ **Buscar nuevos mercados**, se puede plantear por ejemplo la visita al resto de provincias de la región 1, en donde no hay atención de ejecutivos corporativos profesionalmente preparados para dar atención al mismo.

BIBLIOGRAFÍA

- 1.- **ADMINISTRACIÓN DE VALORES Principios y problemas**
Autor: Bertrand Canfield
2nda edición revisada
Editorial DIANA
1990

- 2.- **VENTAS Conceptos, planificación y estrategias**
Autor: William Stanton
Richard Buskirk
Rosann Spiro
Novena Edición
Editorial McGrawHill
1997

- 3.- **ADMINISTRACIÓN POR VALORES A.P.V.**
Autor: Ken Blanchard
Michael O'Connor
Grupo Editorial Norma
1997