

**ESTUDIO DEL PERFIL DEL GERENTE DE VENTAS EN LA EMPRESA  
MULTINACIONAL DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN EN COLOMBIA**

**MARIA VIRGINIA QUINTERO PELUFFO**

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN - MBA  
BOGOTÁ DC.**

**2004**

**ESTUDIO DEL PERFIL DEL GERENTE DE VENTAS EN LA EMPRESA  
MULTINACIONAL DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN EN COLOMBIA**

**MARIA VIRGINIA QUINTERO PELUFFO**

**Proyecto de grado para optar al título de  
Magíster En Administración**

**Asesor**

**CARLOS A MANSILLA**

**Profesor Asociado**

**Universidad de los Andes**

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN - MBA**

**BOGOTÁ DC.**

**2004**

## **JURADOS**

Carlos Mansila

Humberto Sema

Raúl Sanabria

A mi madre Bemuil Peluffo, que siempre ha comprendido mis objetivos profesionales y mis anhelos personales, a quien le debo la vida, la forma de disfrutar cada instante de ella y mi lucha constante por ser mejor cada día. Ella ha sido el gran motor y soporte en todos y cada uno de mis logros.

A mi padre Oscar Quintero quien me enseñó y mostró el buen camino del éxito, las ganas de triunfar y de hacer cosas grandes.

A los que siempre han estado a mi lado, que me han hecho fuerte y que aun en los momentos difíciles me han sabido brindar su apoyo incondicional como Fenner, Mile y Gonmar.

**Mary**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a todos los profesores que influyeron en mi desarrollo académico y profesional durante todo el proceso de aprendizaje de la Maestría, en especial a mis profesores de Mercadeo y sobre todo a Carlos A. Mansilla, quien en calidad de profesor Asociado de la Universidad de los Andes me asesoró en este proyecto de grado y estuvo pendiente de la evolución gradual de este trabajo, dando sus valiosas recomendaciones y orientaciones para lograr el objetivo del mismo.

También agradezco a los gerentes de ventas de las empresas multinacionales de tecnologías de información en Colombia por el tiempo asignado dentro de sus labores a este proyecto, ya que sus aportes fueron más allá de la simple realización de las entrevistas, también contribuyeron al desarrollo y enfoque de la investigación..

A todos los anteriores involucrados en este estudio, gracias por haber impactado positivamente la orientación que le quiero dar a mi perfil profesional.

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>8</b>
<b>1.OBJETIVOS, ESTRUCTURA DEL ESTUDIO, LIMITACIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>11</b>
1.1    OBJETIVOS DEL ESTUDIO .....	11
1.2    ESTRUCTURA DEL ESTUDIO .....	12
1.3    ALCANCE .....	15
1.4    LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN .....	16
<b>2.LA INDUSTRIA DE LA TECNOLOGÍA INFORMÁTICA.....</b>	<b>18</b>
2.1    LA INDUSTRIA DE LA TECNOLOGÍA INFORMÁTICA EN EL MUNDO .	18
2.2    LA INDUSTRIA DE LA TECNOLOGÍA INFORMÁTICA EN AMÉRICA... LATINA .....	26
2.3    LA INDUSTRIA DE TECNOLOGÍA INFORMÁTICA COLOMBIANA .....	36
<b>3.LA GERENCIA DE VENTAS .....</b>	<b>45</b>
3.2    GENERALIDADES DE LA GERENCIA.....	45
3.2    GENERALIDADES DE LA GERENCIA DE VENTAS .....	48
3.2.1    LA GERENCIA DE VENTAS EN EL NUEVO SIGLO.....	51
3.2.2    LA FUERZA DE VENTAS.....	53
3.2.3    LAS VENTAS.....	56
<b>4.LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>60</b>
4.1    METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	60

4.2	CARACTERÍSTICAS Y SELECCIÓN DE LAS EMPRESAS MULTINACIONALES DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN.....	62
4.3	INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	64
4.4	RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	65
4.5	ANÁLISIS E INFORME DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN 66	
4.6	COMPARATIVO ENTRE LAS EMPRESAS MULTINACIONALES EN COLOMBIA: SECTOR FARMACEÚTICA VS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN.....	80
4.7	CONCLUSIONES.....	84
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>88</b>

## INTRODUCCIÓN

Actualmente el área comercial de una empresa juega un papel protagónico, importancia que cobra debido a que, en mayor o menor grado, esta área debe responder conjuntamente tanto por los resultados de las ventas, que buscan poner a disposición del cliente el portafolio de productos y/o servicios, como también por el mercadeo, definiendo la estrategia y haciendo la planeación de actividades que le permitan a los vendedores lograr sus metas obteniendo el mayor beneficio alineados con la demás áreas de la organización.

Muchas variables se deben tener en cuenta para analizar los resultados del área comercial de una empresa, entre las que se encuentran la calidad de la fuerza de ventas y el manejo de ésta. Esta última es una labor considerada factor clave de éxito del área y es desempeñada por la gerencia de ventas.

De la gestión del gerente de ventas depende si la organización alcanza su objetivo final y cómo tal sobre este rol recaen responsabilidades que van desde el manejo de los vendedores hasta la concepción e implementación de una estrategia de mercadeo, para lograr las metas que se propone la organización.

Debido a la compleja responsabilidad del gerente de ventas su labor es muy admirada y a la vez controvertida, esta considerada como una carrera profesional



que puede tener varios orígenes desde los cuales se puede comenzar y para llegar a ser exitoso en esta se requiere una serie características y competencias particulares que debe poseer quien la desempeña.

En Colombia las compañías multinacionales de tecnologías de información tienen bien definidos cada uno de sus cargos y las responsabilidades que les conciernen a cada uno de estos, en su mayoría el proceso de escogencia de los gerentes de ventas busca que hayan sido buenos en otras empresas. Y la experiencia de estas organizaciones es que los resultados de los vendedores están muy ligados al buen desempeño de su líder en cuanto a manejo de vendedores como también de la información necesaria para darles apoyo cuando estén enfrentados a situaciones típicas de los negocios de tecnologías de información.

Es precisamente el objeto de este trabajo, identificar los factores claves de éxito comunes en los gerentes de ventas y a su vez responder a los interrogantes que se presentan al momento de escoger a estos individuos sobre los cuales recaerá la responsabilidad de dirigir dentro de un modelo de ventas predefinido pero que definitivamente necesita de la creatividad de este rol para poder desenvolverse en un medio tan específico como la tecnología.

A su vez este trabajo se propone complementar el estudio de perfiles de gerentes de ventas en las diferentes industrias de Colombia que se vienen adelantando en la facultad de administración de la Universidad de los Andes y que enmarca ésta

investigación, seguida por el trabajo realizado el año pasado por Indira Cienfuegos para el sector farmacéutico, el cual sirvió de base para la elaboración de esta tesis.

# 1. OBJETIVOS, ESTRUCTURA DEL ESTUDIO, LIMITACIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN

## 1.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO

- Objetivo general:
  - Determinar el perfil del gerente de ventas de la empresa multinacional de tecnologías de información en Colombia.
  
- Objetivos específicos:
  - Caracterizar el perfil del gerente de ventas en la empresa multinacional de tecnologías de información en Colombia.
  
  - Identificar los factores de éxito comunes entre ellos y a su vez los que los diferencian, determinando las características que idealmente debería poseer alguien para desempeñarse muy bien en este rol.
  
  - Poder establecer un comparativo entre las multinacionales de tecnologías de información y de farmacéutica en Colombia, y generar un soporte que permita llevarlo a otros sectores y sacar conclusiones que conduzcan a realizar generalizaciones o a segmentar el perfil del gerente de ventas de acuerdo con las compañías multinacionales en Colombia.

## 1.2 ESTRUCTURA DEL ESTUDIO

Tal como se pretende en esta investigación para desarrollar un perfil del gerente de ventas en la empresa multinacional de tecnologías de información en Colombia es indispensable analizar inicialmente los cambios que ha sufrido este rol y los retos que enfrenta en el mundo actual y específicamente en este país donde se verá influenciado por muchas variables. Para ello es preciso examinar la situación general de ésta industria en el país, su evolución y el momento actual que se vive, en donde factores como el TLC le darán nuevos rumbos y le exigirán mayores desafíos.

Estos desafíos de la nueva gerencia de ventas en el siglo 21 se refieren también entre otros a los cambios de comportamientos, como por ejemplo frente a los clientes y sus expectativas que requieren diferentes habilidades dependiendo de las necesidades de este, a la globalización de los mercados que hoy por hoy tenemos en el mundo, a cambios tecnológicos como la necesaria automatización de la fuerza de ventas, oficinas de ventas virtuales, nuevos canales como los electrónicos y cuyo ejemplo puede ser el Internet, y a cambios en las fuerzas gerenciales como las nuevas alternativas de mercadeo, outsourcing de funciones de ventas y la exigente mezcla de funciones de ventas y mercadeo.

Es por eso que luego de examinar la industria tecnológica a nivel nacional e internacional el estudio analizará la situación actual de las necesidades que hoy

por hoy tiene la gerencia de ventas en el mundo, los aspectos teóricos que respaldan estos requerimientos y las nuevas oportunidades que existen para quien desea afrontar esta como una profesión.

En seguida se detallará la investigación que se realizó con los gerentes de ventas en reconocidas multinacionales del sector de la tecnologías de infomación en Colombia, quienes colaboraron con este trabajo respondiendo a entrevistas y consultas que me permitieron indagar sobre el sector, como fueron: IBM, HP, UNIYS, XEROX, SUN, INTEL, MICROSOFT, ORACLE y NOVELL, estas empresas se seleccionaron debido a diferentes variables como participación del mercado en Colombia y tipo de industria a la que se dedican dentro de la gran sombrilla de la tecnología.

Por último encontrarán las conclusiones de la investigación que pretenden dar una visión clara del perfil del gerente de ventas en esta industria, resaltando las cualidades con las que deben contar las personas que desean desempeñar un cargo de estas características.

A manera detallada y con el fin de lograr el objetivo de definir el perfil ideal del gerente de ventas en las multinacionales de tecnologías de infomación en Colombia la división de los capítulos de este trabajo se hizo de la siguiente forma: en el capítulo uno se establecen claramente los objetivos del estudio, la estructura y orden que sigue en cuanto a capítulos, razones de escogencia de las empresas

investigadas, y el alcance actual del estudio, así como también la visión futura que se pueda lograr tener más adelante con las conclusiones que de este se deriven, ampliando la investigación a otros niveles.

En el capítulo dos se construye el contexto de la empresa multinacional de tecnologías de información a nivel mundial, su crecimiento y evolución histórica en Latinoamérica y Colombia misma y por último se concentra en las multinacionales de tecnología de información en Colombia, la intención es que el lector entienda la magnitud e importancia de la industria, su comportamiento en los diferentes niveles mencionados, y pueda comparar este último con los comportamientos de otros sectores que llevan otros ritmos cambiantes no tan acelerados.

En el capítulo tres se exponen los fundamentos teóricos de la gerencia de ventas partiendo de una perspectiva muy general de lo que implica el desempeño de este rol. Luego se detallan los ejes más relevantes sobre los cuales debe girar la ejecución de este cargo si se quiere tener éxito, tales como la visión y metas de largo plazo que se debe plantear para poder llegar al cumplimiento de sus objetivos y que herramientas ó metas a corto plazo debo alcanzar para hacer posible y garantizar mayores probabilidades de lograr los objetivos.

Otros apartes tratan del proceso de selección de su fuerza de ventas y la manera como asume la labores de control y seguimiento a esta, el acompañamiento a su equipo de ventas, la organización de su tiempo y el liderazgo entre otras. Al final

se abordarán las grandes tendencias que seguramente reenfocarán esta labor teniendo en cuenta la evolución histórica que ha tenido y de acuerdo a los nuevos retos que enfrenta el mercado globalizado.

En el capítulo cuatro se explica la metodología utilizada para llevar a cabo la investigación, primero el proceso de escogencia de la muestra tanto de las empresas como de las personas que colaboraron en las entrevistas y luego el sistema de análisis de la información para arrojar los resultados del estudio. Por último se presentan las conclusiones que obtuvieron del análisis de los datos obtenidos en el estudio.

### 1.3 ALCANCE

- Este estudio del perfil del gerente de ventas se desarrolló solo para las grandes compañías multinacionales del sector de la tecnología informática en Colombia.

Es importante aclarar que el estudio no se hizo para la empresa local, que aunque pequeño lo hay, por dos razones: primero para darle continuidad al estudio que ya se realizó en la facultad el año anterior y que he mencionado, de forma que se pueda establecer un comparativo medible, y segundo debido a la magnitud de la diferencia entre las empresas

multinacionales y las locales, claramente el mercado tiene requerimientos diferentes para los perfiles de los gerentes es estos dos tipos de empresas, y para ello necesitaríamos un estudio alterno, tal como este pero llevado solo para Colombia y la empresa nacional

- No se hace un estudio exhaustivo de cada una de las empresas multinacionales de tecnología informática que formaron parte del proceso de la investigación, se trata de ver el sector como un todo y se concentra en forma particular en el sujeto de investigación: el gerente de ventas de la empresa multinacional de tecnologías de información en Colombia.
- Tanto el estudio mismo como el comparativo que al final se hace contra la industria farmacéutica es un estudio cualitativo de lo que se observa y del conocimiento que se obtuvo de ambos sectores.

#### 1.4 LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Luego de haber realizado este estudio del perfil del gerente de ventas en la multinacionales de tecnología informática en Colombia en el que se revisaron temas de importancia de la industria en diferentes niveles y del rol que desempeña este cargo dentro de este tipo de organizaciones, se visualizan algunos otros



temas de investigación que podrían ser el objeto de trabajos posteriores y que complementarían este estudio, tales como:

- Realizar un estudio del perfil del gerente de ventas con empresas multinacionales de tecnología informática nacionales y efectuar una comparación con los de las multinacionales, para este hay que tener en cuenta que no todas las áreas de la tecnología informática se cubren con industria nacional, es muy poco lo que en Colombia se elabora en este sentido, aunque existen algunas iniciativas de algunas sectores específicos como el del software pero no constituye competencia para las multinacionales, más bien las complementan.
- Estudiar otras industrias que además de permitir hacer comparativos, como lo que pretende este trabajo con la industria farmacéutica multinacional colombiana, extienda los resultados y conclusiones a varios niveles como las multinacionales en Colombia, en Latinoamérica, y en general en todo el mundo, así como también comparativos entre las industrias Colombianas multinacionales y no multinacionales de un mismo sector.

## 2. LA INDUSTRIA DE LA TECNOLOGÍA INFORMÁTICA

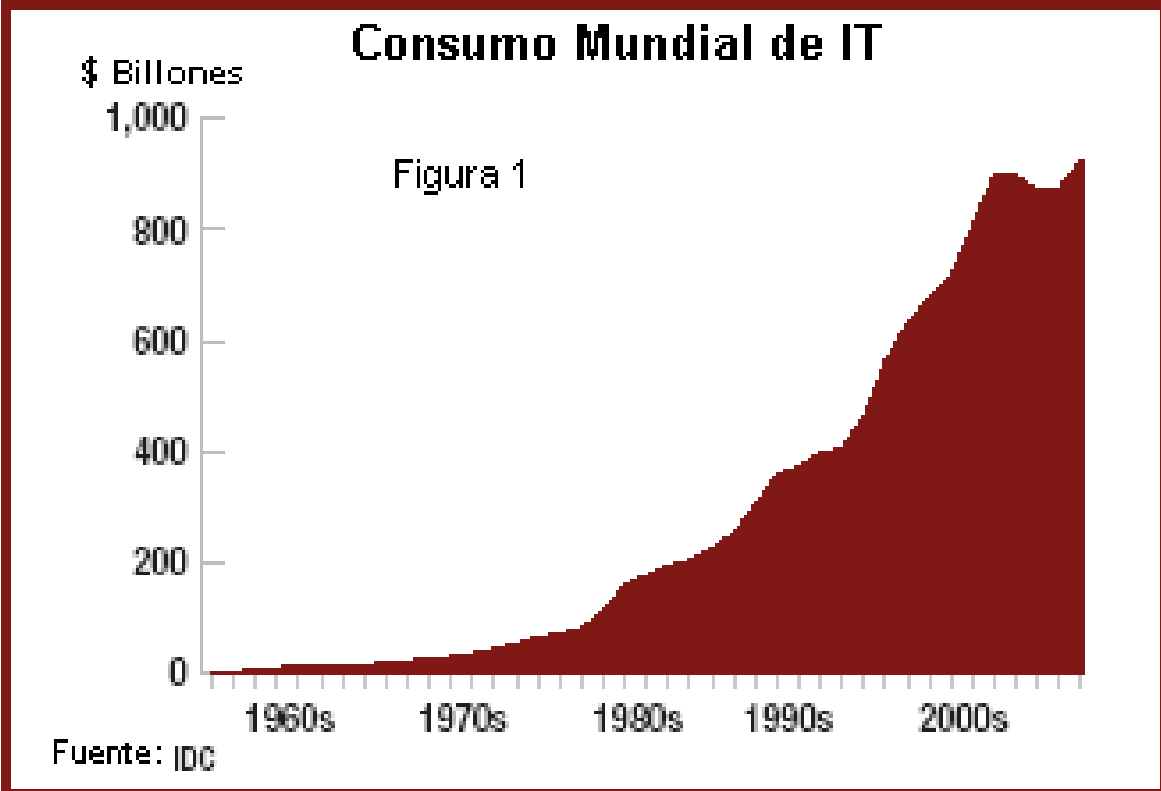
### 2.1 LA INDUSTRIA DE LA TECNOLOGÍA INFORMÁTICA EN EL MUNDO

Hoy, 40 años más tarde, la industria de las tecnologías de información TI es una industria de un trillón de dólares, ninguna ha crecido tan rápido como esta, en 1964 IBM, con 10 años en el mercado y dominando el sector, lanza su sistema 360, una familia de equipos con software hecho de manera artesanal, ya que en aquel entonces no había una industria de software empaquetado, y que a diferencia del sector en general, que año tras año se cuadruplicaba o quintuplicaba, estos equipos incrementaron las utilidades de IBM de \$3 a \$46 billones de dólares<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Cuarenta años de TI, edición especial ejecutiva, John Gants, Chief Research Officer, IDC(International Data Corporation <http://www.idc.com/>): [http://www.iddatn.com/miami/docs/40\\_Years\\_of\\_IT.pdf](http://www.iddatn.com/miami/docs/40_Years_of_IT.pdf)

## Figura 1: 40 años de IT



IDC ([International Data Corporation http://www.idc.com/](http://www.idc.com/))

Antes de anunciar el sistema IBM 360 había una industria de la computación, sin embargo esta no fue la misma luego de este anuncio, el número de computadores pasó de 17.000 en el comienzo de 1964 a 90.000 al final de 1969.

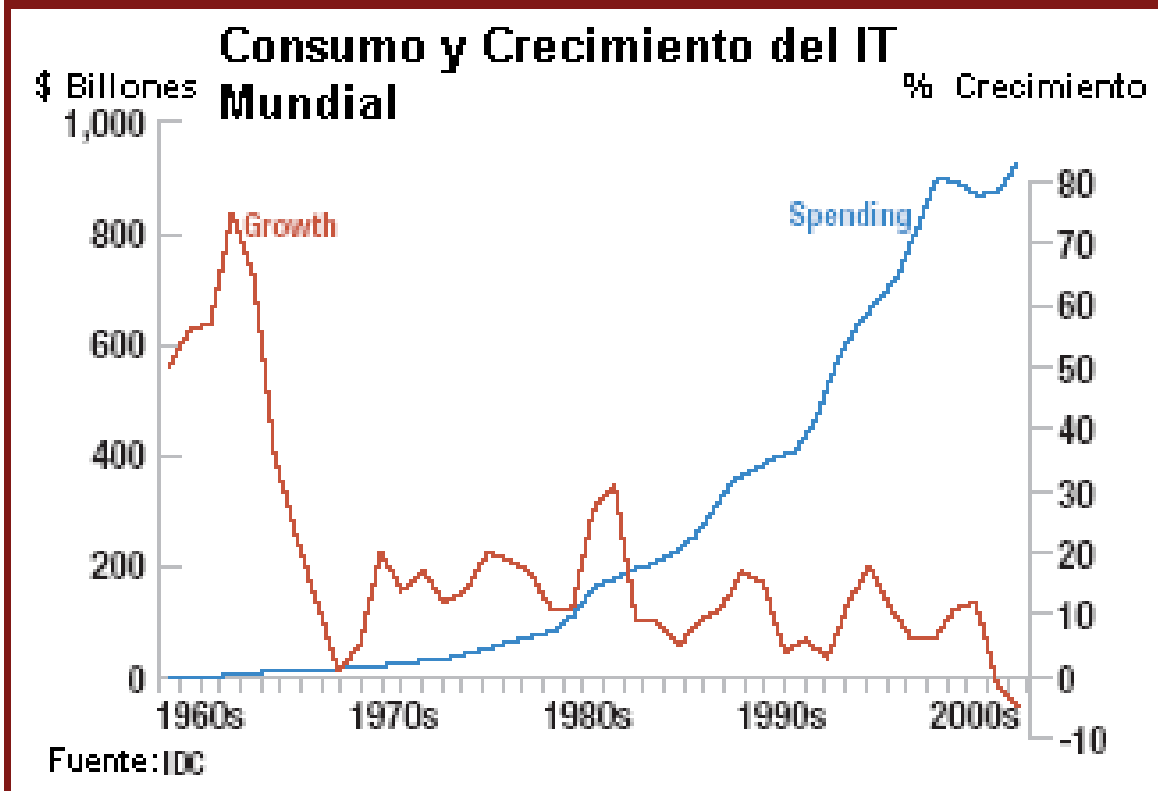
Si bien el sector logró un gran crecimiento en sus inicios y su consumo se ha ido incrementando cada año, lo que está sucediendo con el paso del tiempo es que se ha ido estabilizando negativamente hasta la actualidad.

Aún cuando hoy en día estamos experimentando esta estabilización durante estos últimos 40 años el mercado mundial ha cambiando incesantemente, necesitando un recurso humano que se adapte a estos requerimientos tan exigentes, personas altamente competitivas en las ventas para afrontar los retos que impone el mismo mercado.

Es por eso que en el mercado de la Tecnología se dice que el área de ventas es lo que mueve el negocio, también es el que da el factor diferenciador de competitividad, de una a otra empresa, constituye una pieza clave para lograr incrementar los ingresos de la empresa año tras año.

Hoy en día el fracaso o éxito de los negocios de Tecnología depende de que tan bien sepan vender sus productos o servicios, solucionando problemas que las organizaciones tienen y le duelen en su interior, de manera que se introduce el termino de "Venta Consultiva". En tecnología no se puede vender si el cliente no tiene un problema que solucionar, y allí es donde entra a jugar un papel importante el vendedor, conocer cuales son estos dolores, y como solucionarlos con mi portafolio de productos o servicios.

**Figura 2: 40 años de sube y baja**



IDC ([International Data Corporation http://www.idc.com/](http://www.idc.com/))

Algunos eventos de importancia por cada década fueron:

En los 1970s se vio una continua penetración del negocio con computadores de proveídos en parte por una nueva y rápida industria del software empaquetado. Los ingresos del software en 1970 fueron de \$75 millones, y 5 veces eso significó el desarrollo de software a la medida, generalmente hecho para compañías que vendían hardware. Para el final de la década, el software empaquetado fue un mercado de \$2 billones de dólares mucho mayor que el mercado del software a la medida.

En 1970 se instaló la primera máquina automática ATM en un banco en Georgia, en 1971 INTEL introdujo el microprocesador, el primer computador con chip, en 1974 comenzaron a aparecer las primeras computadoras personales. Además de eso la década vio el primero sistema operativo con almacenamiento virtual, la primera red LAN Ethernet, la primera red de datos satelital, la primera computadora con almacenamiento de información, el primer disco floppy, la primera impresora láser, el primer videojuego *Pong*, la primera hoja de cálculo y el primer virus.

Para esta década ya se comienza a ver como la capacitación de las personas en tecnología es una necesidad del mercado y por esto se comienzan a fundar las más importantes escuelas y facultades de Ingeniería y de Sistemas en donde se van a formar la mano de obra para los años siguientes.

Ya en los 80s la computación personal se estableció muy bien con \$ 1 billón de negocios, aunque la industria realmente no dio su gran paso hasta que salió el PC de IBM, la primera máquina de 16-bit, que fue la portada de la revista Time en lugar del tradicional hombre del año en 1983, en este caso fue llamado la "Máquina" del año.

En esta década de los 80s el número de PCs instalados creció de 1 millón en 1980 a más de 100 millones al final de la década. Vimos el primer disco óptico y la

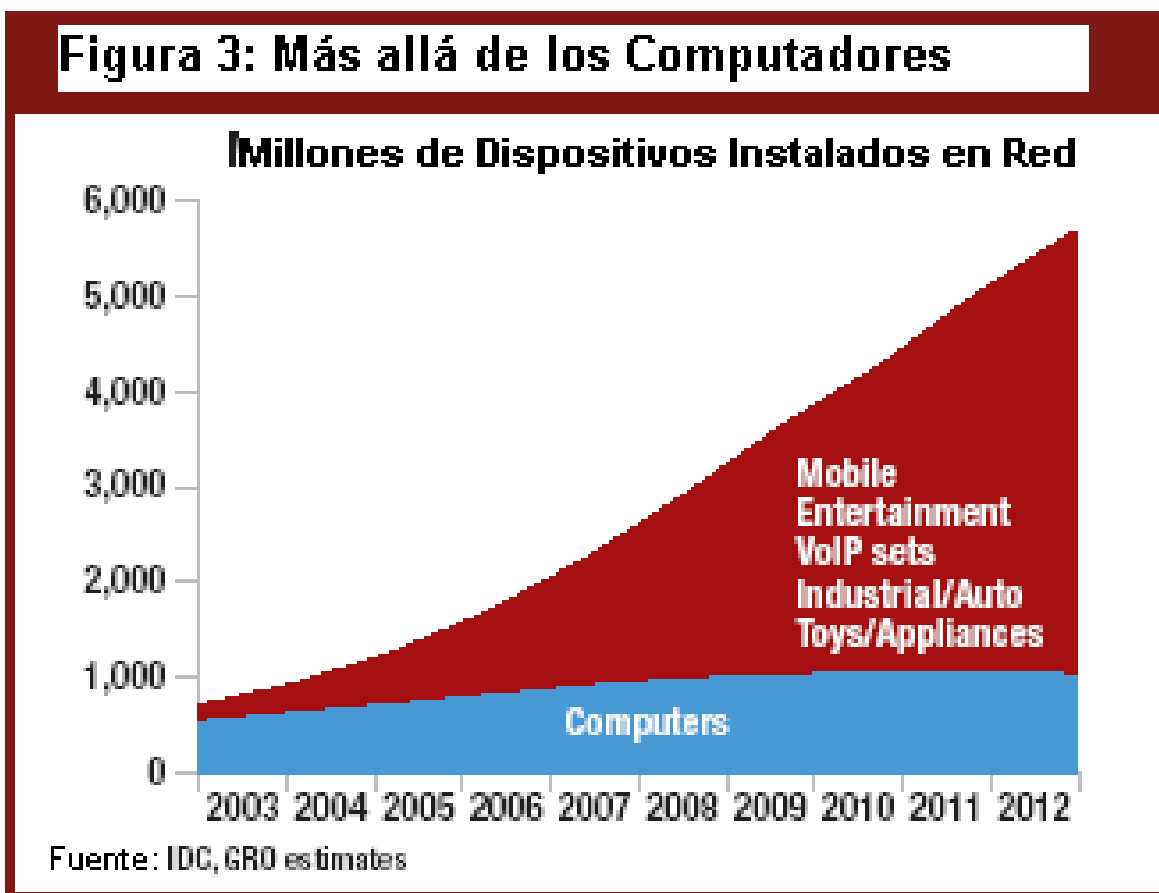
primera película basada en gráficas computacionales Tron de Disney, así como también a ARPANET dentro lo que se llamó Internet y la primera herramienta de programación visual PowerBuilder.

Algunos otros eventos de los 80s: en 1982 IBM se posicionó como una firma de servicios computacionales, las bases de datos relacionales iniciadas por Oracle, fundada en 1977 y seguidas por IBM que desarrolló DB2 en 1983 se convirtieron en un mercado real. Por otra parte Sun Microsystems, formada en 1982, anunció el comienzo de la era dorada de Unix, a la vez que se comienza a hablar de Microsoft y sus sistemas operacionales, que comienzan a posicionarse en los computadores personales como la alternativa más fácil de acceder.

En los 90s el término Internet se hizo popular con el protocolo de transmisión TCP/IP, especificado desde 1974 pero en uso comercial por la NSF (Nacional Science Foundation) desde 1991 y usado por unos pocos miles de académicos y científicos. En 1993 Apple lanza su Newton, en el 91 se introduce el concepto de www (World Wide Web) y de HTML, y en 1994 se funda Netscape. El número de cuentas de correo crece a 360 billones al final de la década.

A comienzos del nuevo siglo, con una recesión global, salen a la superficie escándalos como los de Enron, WorldComs y Tyco Corporate, es una era de computación más móvil, más personal, es claro que los computadores de escritorio no seguirán siendo el centro del universo en esta industria, nuevas

tecnologías, dispositivos móviles como teléfonos, cámaras y otros dispararán el crecimiento de esta.



IDC ([International Data Corporation http://www.idc.com/](http://www.idc.com/))

Entramos en un nuevo ciclo de las TI para el cual necesitaremos nuevas aplicaciones y servicios para los dispositivos en red, nuevas arquitecturas para habilitar transacciones y consultas 7 x 24, y nuevos niveles de sofisticación y desempeño en infraestructura, sirviendo a los trabajadores y consumidores para que utilicen estos dispositivos. Al final de esta década podremos ver que el 10%



de todo el comercio es conducido en línea, lo que requiere de las personas que trabajan en este mercado tengan unos perfiles que exploten al máximo las comunicaciones, las tecnologías de información que sus mismas empresas promueven, con capacidades de estar en constante aprendizaje y flexibles al cambio, lo cual en esta industria como vimos la evolución es natural, diaria, repetitiva, nunca para de avanzar y de mejorarse a sí misma.

De acuerdo a investigaciones se pronostica que en el 2020 China será el segundo país más importante del mercado de TI en el mundo, seguido de los Estados Unidos y la India.

Numerosos avances tecnológicos se ven venir en esta industria, apoyados en los dispositivos móviles y en la seguridad informática entre otros para permitir facilidades de accesos, de comunicación y de productividad en nuestras labores del día a día, y para ello los gerentes de ventas deben prepararse adecuadamente, con una firme conciencia de evolucionar al mismo ritmo que lo hace la tecnología para poder brindar al mercado la buena utilización de todos estos dispositivos que nos harán la vida más fácil en cuanto sepamos usarlos y solucionar dolores al interior de nuestras organizaciones y vida cotidiana.

## 2.2 LA INDUSTRIA DE LA TECNOLOGÍA INFORMÁTICA EN AMÉRICA LATINA

Para entender el desarrollo de la empresa de tecnología informática en Colombia es importante considerar inicialmente el crecimiento que se ha sostenido a nivel latino americano, ya que esto nos permitirá apreciar como toda la región ha impactado al sector a nivel nacional, también dejará ver las razones de su expansión así como las áreas de oportunidad que se han aprovechado y las que a futuro determinarán hacia donde se deben enfocar los esfuerzos de nuestra industria tecnológica Colombiana.

Por muchos años el sector de la manufactura fue el más importante en nuestra región, sin embargo hoy por hoy se vislumbra el fortalecimiento de un nuevo sector de la economía en el cual América Latina ha incursionado desde hace más de 15 años y que a futuro se ve incluso más importante que la misma manufactura. En gran parte esto se debe a la capacidad que toda la región ha demostrado para dominar y negociar en este campo de la tecnología.

Sin embargo existen actualmente algunas barreras para que el crecimiento del sector en nuestra región se equipare al desarrollo que se alcanza en otros países, en Latinoamérica se destina el equivalente al 1.5% del PIB a adquirir tecnologías

de información TI<sup>2</sup>, mientras que en otras regiones se llega al 3 o 4%, y aunque eso puede significar que el mercado de tecnología en América Latina tiene posibilidades de crecer más rápido que en países desarrollados ya que existe una gran área de oportunidad, evidencia que se demuestra cada día aumentando de manera exitosa el uso de la tecnología, lo cierto es que nuestras economías todavía no están usufructuando las TI como herramientas de productividad en la medida que podrían hacerlo.

En Latinoamérica debido al subdesarrollo y a los problemas de desigualdad social de sus países aún la población no cuenta con las herramientas para poder acceder a las TI que constituyen una base para el desarrollo de esta economía y que se ve disminuido por el factor de la piratería, ó uso ilegal de tecnologías en su mayoría de software, muy común en todo el mundo pero que en América latina representa el 63% hoy en día, con pérdidas totales de cerca de \$1300 millones de dólares<sup>3</sup>.

De acuerdo con una encuesta realizada el año pasado por StrateyOne, firma internacional investigación de mercados, los países latinoamericanos que mejor explotarán el uso de la tecnología para el crecimiento del mercado y la economía nacional en actividades de negocios se ubican así: México 39%, seguido muy de

---

<sup>2</sup> Reporte especial para Latinoamérica de Infochannel online (<http://www.infochannel.com.mx>), portal líder del canal de distribución de TI en México:

[http://www.infochannel.com.mx/reporte.asp?id\\_notas=5478](http://www.infochannel.com.mx/reporte.asp?id_notas=5478)

<sup>3</sup> Primer Estudio Anual de piratería global de Software de BSA / IDC (Business Software Alliance e International Data Corporation) Julio 2004 - <http://www.bsa.org/globalstudy/loader.cfm?>

cerca por Brasil con un 30%, después Argentina con un 6% y Chile con el 5%. En este mismo estudio cuando se les pidió a los encuestados que identificaran las barreras mas grandes para entrar al aumento de inversiones de los EU en el sector de la tecnología de América Latina, el 26% de los inversionistas dijeron "las condiciones económicas inestables" mientras que el 19% dijo que "necesitan desarrollar o mejorar su infraestructura de comunicaciones" y el 17% dijo "condiciones políticas inestables".

Esto evidencia una falta de inversión extranjera en el sector de la tecnología de Latinoamérica que frente a la de estados unidos que es de un trillón de dólares la nuestra consta de aproximadamente 135.000 millones de dólares y cuya concentración está en su mayoría en Brasil, México, Colombia, Chile y Argentina, presentando una perspectiva de crecimiento para este año y el siguiente entre un 4 y un 8%<sup>4</sup>, debido principalmente a la inestabilidad socioeconómica de la mayoría de los países que la conforman.

El mercado Latinoamericano de TI 8 años atrás presentaba un crecimiento que casi duplicaba el promedio de crecimiento global del año inmediatamente anterior, mientras que en 1996 alcanzó los 17.600 millones dólares, hacia finales de 1997 llegó a manejar montos de 33.700 millones de dólares<sup>5</sup>, trayendo consigo este

---

<sup>4</sup>AHCIET (Asociación Hispanoamericana de Centros de Investigación y Empresas de Telecomunicaciones): <http://www.ahciet.net/>

<sup>5</sup> Mercado TI en Latinoamérica crece en escala mundial, en la revista pcworld on line, edición Venezuela 05, 1997 <http://www.pcworld.com.ve/n5/>.

crecimiento una amplia y bien fundamentada infraestructura económica, sin que ninguna de las capitales de la región surgiera como el centro comercial y empresarial, ya que este papel lo desempeñaba Miami, como puerta de transacciones financieras, centro de exportación y puente para la distribución. En ese entonces más del 40 por ciento de las importaciones de tecnología provenientes de Latinoamérica se realizaban a través de esta ciudad.

Las grandes empresas multinacionales entraron a Latinoamérica hace aproximadamente 12 años, y con ellas vinieron los retos de hacer una carrera de ventas en estas compañías para los hábiles de las tecnologías en ese entonces, los líderes de las áreas de ventas o incluso sus propios gerentes generales de hoy en día son quienes comenzaron en áreas relacionadas con consultoría o preventa en los inicios de estas multinacionales en la región. Son los que han sabido mantenerse haciendo carrera en la organización y han vencido el reto de estar en constante aprendizaje para recibir los cambios tan rápidos del mercado de TI en Latinoamérica que aunque no es igual al del resto del mundo también mantiene un gran ritmo cambiante.

Continuando con el desarrollo histórico, ya en 1996 la demanda se distribuía de la siguiente manera: 31% en PCs y estaciones de trabajo, 26% en servicios, 15% sistemas, 14% software y 6% en sistemas de redes locales y ampliadas (LAN/WAN) y para el siguiente año la inversión del sector se hizo en sistemas

externos a las empresas, donde el hardware agrupaba el 45% de la demanda, seguido por el software con el 30% y 25% en servicios.

Del monto total de inversiones hechas en el mercado regional la inversión en computadores personales, estaciones de trabajo y servidores representaron un 63% con 2 millones 770 mil unidades vendidas en 1996. En esta categoría, Brasil lideró la compra con 39%, México le siguió con 18%, Argentina ostenta 9% de la demanda, Colombia 7%, Venezuela y Chile 5%.

Ya en el primer semestre de 1997 Brasil perdió posición con 36 por ciento de la demanda, mientras que otros países ganaron participación: México 20%, Argentina 10% y Venezuela 6%. Chile y Colombia se mantuvieron en los mismos porcentajes de 1996, para alcanzar un total de 810.600 unidades vendidas en Latinoamérica.

Por segmentos de mercado, el hogar lideró las ventas con 24% de las mismas en el primer semestre del año. La gran corporación absorbió 18%, al igual que la mediana empresa con el mismo 18%. La pequeña empresa y la oficina en el hogar lograron 13% y 9% de participación, respectivamente; mientras que el sector gubernamental logró 12% de participación, y 6% se colocó en organizaciones educativas.

En la categoría de servidores, Intel y No Intel, para el segundo trimestre de 1997, se colocaron 17 mil 450 unidades. Los modelos Compaq lograron 31% de participación, seguidos por IBM con 16%, HP mantuvo 11%, Acer 6, y Unisys 4%.

En cuanto a los sistemas operativos, en 1996 la inversión regional rondó 2.000 millones de dólares, siendo Unix el más vendido con 39% de la demanda, S/390 19%, NT y OS/400 con 10%, y Novell con 7% de participación.

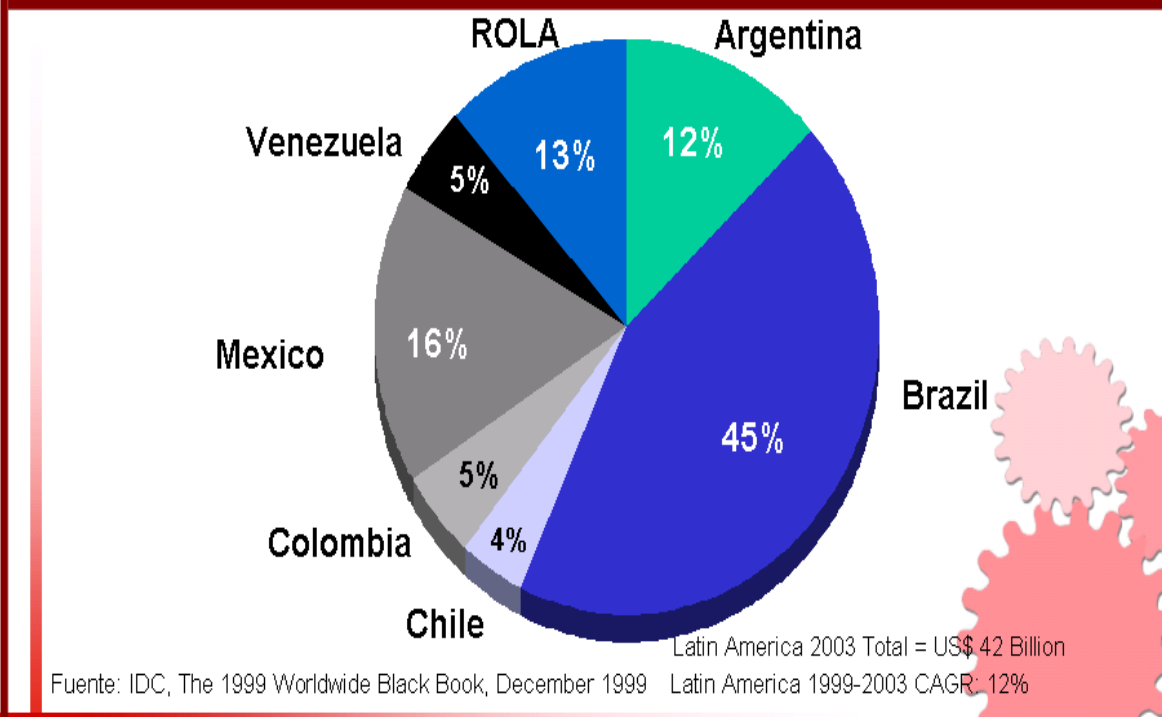
Pese a que Compaq, IBM, Acer y HP apuntalan el listado de marcas en la región, los clones y las marcas locales muestran señales de ascenso. Por lo menos así lo sugiere ese 32% en el segmento de servidores y 5% en el renglón de computadores personales.

Actualmente el crecimiento de la industria de tecnología en Latinoamérica va en ascenso, como se observa en la siguiente gráfica<sup>6</sup>:

---

<sup>6</sup> La fórmula para el cálculo de CAGR (Compound Annual Growth Rate) es  $(\text{Current Value}/\text{Base Value})^{(1/\# \text{ of years})} - 1$ .

**Figura 4: Crecimiento de la participación del Mercado de TI en America Latina**

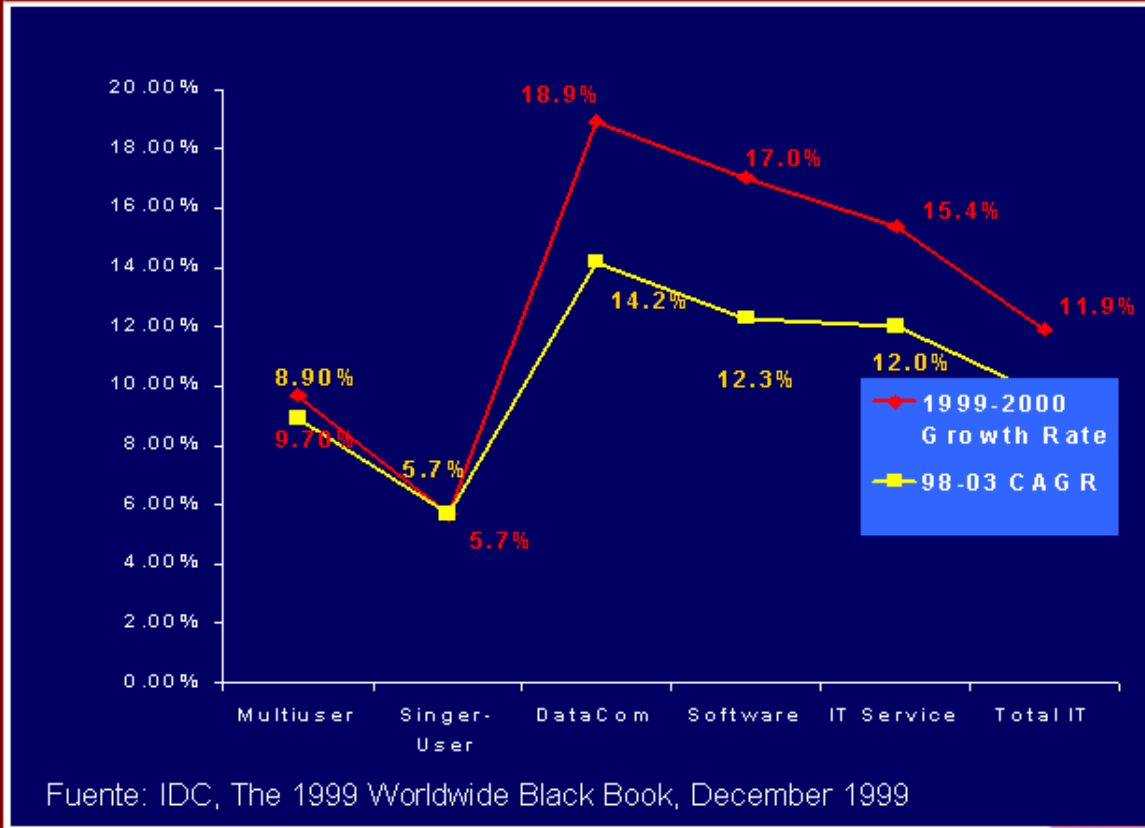


IDC ([International Data Corporation http://www.idc.com/](http://www.idc.com/))

Y de acuerdo a los servicios y productos que se ofrecen en toda la industria de tecnología la tasa de crecimiento que se tiene sigue el siguiente comportamiento:



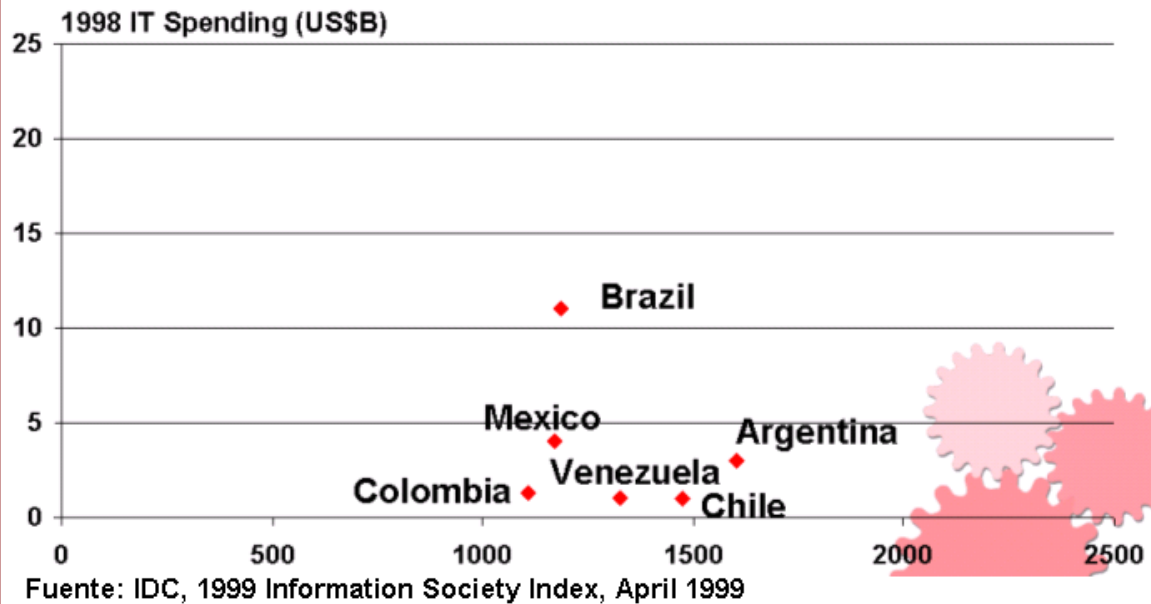
**Figura 5: Tasa de Crecimiento del Mercado de TI en America Latina por segmento de servicios**



IDC ([International Data Corporation http://www.idc.com/](http://www.idc.com/))

En los últimos cinco años las economías más importantes de América Latina han invertido gruesas sumas de dinero en infraestructura, elemento que como se mencionó facilita el crecimiento del mercado, esta acción ha hecho que empresas multinacionales vuelquen nuevamente parte de sus inversiones hacia esta región, además que ha propiciado un sector de la economía bastante nuevo: exportación de tecnología desde América Latina.

**Figura 6: Inversión de Latino America en infraestructura (Revenue/Spending)**



IDC ([International Data Corporation http://www.idc.com/](http://www.idc.com/))

Mientras que Brazil, Argentina y Chile son los países que más han invertido en los últimos años en tecnologías como Internet y PCs, México es la que mejores ingresos ha obtenido, y la razón puede hallarse en que también fue el país que más invirtió en PCs en el año 98.

Este crecimiento del mercado ha propiciado la evolución de la gerencia de ventas de TI en Latinoamérica, las exigencias que se tenían hace 10 años no son las mismas de hoy, a su vez que las ganancias tampoco son las mismas, aunque el mercado se ha agrandado, la competencia también se ha robustecido y lo que

antes se ganaba en un negocio hoy se gana en 10 negocios, por ello hay que pelear cada proceso de obtención de un negocio de forma más agresiva y competitiva, mostrando las fortalezas de nuestro portafolio frente a las demás empresas

La incursión de estas multinacionales de TI en la región ha hecho que se creen a su alrededor empresas que prestan servicios complementarios de TI a nivel local y regional que extienden los productos que venden las multinacionales y que dan valor agregado a la solución de problemáticas de las organizaciones. Estas empresas, socios de negocio o partners viven de los servicios que quedan por ofrecer al mercado luego de adquirir paquetes de TI de las multinacionales que muchas veces estos paquetes no incorporan servicios para adopción de estas tecnologías, y es aquí en donde florecen nuevos roles que amplían la gama de oportunidades y de crecimiento para la gerencia de ventas en la región.

### 2.3 LA INDUSTRIA DE TECNOLOGÍA INFORMÁTICA COLOMBIANA

En Colombia la empresa de tecnologías de información se compone básicamente de empresas multinacionales extranjeras, solo el sector del software ha tenido acogida a nivel nacional y se está comenzando a desarrollar, en buena medida debido a la iniciativa empresarial de mover esta área de la organización a la modalidad de outsourcing, comprando soluciones que le permitan ejecutar su operación del negocio y aplicaciones que le muestren valor a este, sin perder el foco de su negocio mismo.

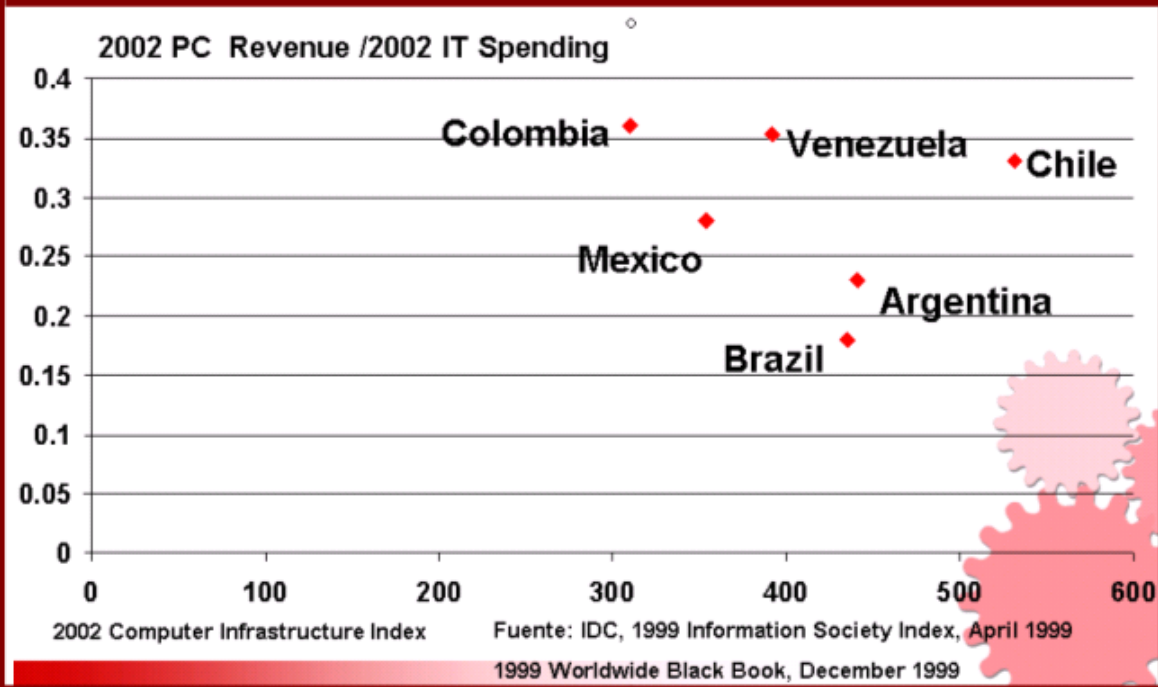
Esto ha permitido que algunas compañías vean una gran oportunidad de crecimiento desarrollando sistemas propios para solucionar problemáticas organizacionales e incluso con miras a exportar estos desarrollos a otros países.

El resto de la industria de tecnología informática como el hardware y sistemas operativos ha llegado al país a través de compañías multinacionales como IBM, HP (Compaq), NCR, Unisys, Microsoft, Oracle, Sun, entre otras, es decir que no habido desarrollo nacional, Colombia aún no se atreve a incursionar en este sector, se hace muy poca tecnología en el país, se copian cosas y se hacen desarrollos alrededor de las soluciones de las multinacionales en empresas partners o socios de negocio que complementan los servicios de las grandes, pero aún no se crean internamente en Colombia plantas de desarrollo de nuevas Tecnologías.

El desarrollo de esta industria en Colombia tuvo un periodo de alto crecimiento debido a las inversiones que se manejaron en el cambio de milenio y la problemática que esto trajo (Y2K) así como las grandes inversiones de la era.com, sin embargo en el 2001 la recesión internacional impactó negativamente el negocio de la tecnología poniendo un gran freno.

Esta situación sumada al bajo nivel de adopción de tecnología que tiene el país frente a otros países latinoamericanos, como Costa Rica o Chile, hacen que Colombia hoy no tenga la posición de desarrollo que podría llegar a tener dentro de la región, por lo tanto se sabe que constituye un sector con grandes áreas de oportunidades, constituyéndose incluso el país de la región con mayor proyección hacia los siguientes años.

**Figura 7: Excelente proyección de crecimiento de PCs en el nuevo siglo para Colombia**

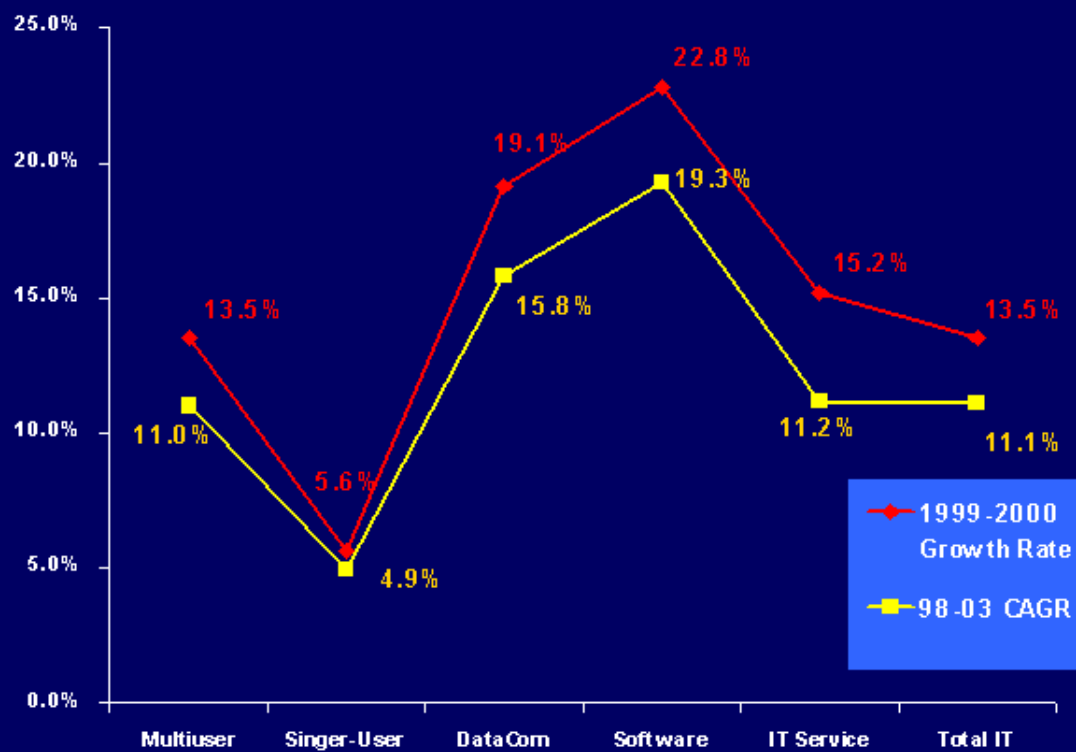


IDC ([International Data Corporation http://www.idc.com/](http://www.idc.com/))

De acuerdo con Carlos Villate de IDC (Internacional Data Coportation), firma especializada en medir las tendencias del mercado, “En Colombia los sistemas operacionales y las aplicaciones de oficina crecen poco, al mismo ritmo del mercado de máquinas, pero las aplicaciones especializadas muestran un mejor crecimiento”<sup>7</sup>, esta tendencia vislumbra al desarrollo de Software como la puerta de entrada a la oportunidad de crecer este mercado nacional e internacionalmente.

<sup>7</sup>Artículo: “En busca de otro camino”, Sector Tecnología, Estudio de Sectores en Colombia, Revista Dinero Junio 14 del 2002.

**Figura 8: Tasa de Crecimiento del Mercado de TI en Colombia por segmento de servicios**



Fuente: IDC, The 1999 Worldwide Black Book, December 1999

IDC ([International Data Corporation http://www.idc.com/](http://www.idc.com/))

La posición que Colombia ocupa dentro de la economía Latinoamericana está en el quinto puesto y a nivel mundial en el puesto 41<sup>8</sup>. Aunque la economía Venezolana es mayor que la Colombiana, nuestro potencial de mercado para las TI es mejor en volumen y crecimiento. De acuerdo al departamento de comercio de los Estados Unidos, el mercado de TI en Colombia está avaluado en más de

<sup>8</sup> Base de datos de Indicadores de desarrollo mundial , Banco Mundial Agosto de 2002

US \$880 millones de dólares por año y se puede determinar conforme a las actividades de la siguiente forma<sup>9</sup>:

- Demanda de TI

En el año 2000 el mercado Colombiano computacional en hardware y software se valoró en US \$701 millones de dólares, en el 2001 por el monto de US \$ 802 millones de dólares y se estima que en el 2002 ya se consideraba en aproximadamente US \$ 880 millones de dólares. Se predice que para el período que acaba de suceder entre el 2002 al 2004 el crecimiento real será del 6.5%, con un crecimiento en servicios de aproximadamente el 12%.

Se estima que el mercado de software importado tiene un valor de US \$250 millones de dólares y se observa que el crecimiento del software para PCs ha ido en alza por las constantes ventas de microcomputadores, lo cual puede ser usado como indicador para proyectar el mercado de las aplicaciones para los PCs. El precio del software para computadores grandes y medianos también incluye altos costos en servicios, que como resultado dificultan la separación de los servicios con el software porque los mismos publicadores de software que venden el software en su mayoría

---

<sup>9</sup> Latin American IT Business (Risk and Rewards in Financing with America's Neighbors) By Rafael Castillo, April 2003 <http://www.thealtagroup.com/pdfs/LatinAmericarewardsandrisks.pdf>



también venden la instalación, la configuración y la integración a equipos así como la personalización del producto.

- Oportunidades de crecimiento

Las aplicaciones en Colombia que se vieron crecer en el 2003 están relacionadas con sistemas CRM o de manejo de relaciones con clientes, e-business, y ERP, entre otros. Esta tendencia existe porque estas tecnologías apoyan la ejecución de tareas claves para las organizaciones, como monitoreo de cumplimiento en diferentes áreas, y por lo tanto permiten tomar decisiones de negocio y en su mayoría son muy amigables y se permiten acceder desde cualquier parte por medio de Internet.

En Colombia, los productores de software han creado software de calidad adaptados a las leyes nacionales, como por ejemplo para contabilidad, manejo del recurso humano, nómina, entre otros, que contienen disposiciones legales y regulaciones de impuestos, y estos son de gran demanda.

- Características del Mercado

Una característica importante del sector de la computación en Colombia es el continuo cambio de la participación de mercado (en unidades y dólares) dentro de los computadores, periféricos y categorías de software. El mercado Colombiano está compuesto principalmente por PCs, redes,

portátiles, y computadores de bolsillo. Sin embargo hace unos pocos años las ventas de microcomputadores representaban solo el 10% del mercado y ahora más del 32% seguido de los periféricos en un 25% y del software en un 20%. Hay que tener en cuenta que el hardware (que incluye servidores) representa el 10%, los productos para redes el 8% y los servicios de mantenimiento el 5%.

Al final del 2002 el número de computadores en uso en Colombia excedía 3.2 millones de unidades, para el 2005 el sector de TI en Colombia representará más del 5% del PIB nacional, que en total con los servicios relacionados a TI esta será del 40% del total de este mercado.

Por lo tanto, sumando el mercado de hardware y software, el total de ventas de TI estimadas en Colombia son más de US \$1.1 billones por año, esto a simple vista es un gran mercado, la oportunidad de crecerlo está latente y sacar provecho de este depende de variables como la creatividad para lograr posicionarse con un valor de negocio en los productos o servicios que se ofrecen. Gran parte de esta labor la tienen los diferentes gerentes de ventas de esta industria diferenciando sus productos de la competencia.

**TABLA 1: DATOS DEL MERCADO DE TI COLOMBIANO**

	(U.S. \$ millones)		
	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002*</b>
Tamaño del Mercado Total	701.5	802.0	880.0
Producción Local Total	3.5	4.8	8.0
Exportaciones Totales	2.0	2.8	3.2
Importaciones Totales	700.0	750.0	803.0
Importaciones desde EU	420.0	453.0	481.0
Servicios	210.0	226.0	246.0
Rata de Cambio (al final del año)	2,229.2	2,291.2	2,451.7

\* Estas estadísticas son basadas en estimados no oficiales

Un ejemplo de estos esfuerzos estratégicos que en Colombia se adelantan es la reciente alianza entre Intel y Microsoft, quienes se unieron para apoyar la industria nacional de ensamble de computadores, con el fin de defender el mercado del PC de escritorio, en el cual sus productos como el procesador Intel y el sistema operativo Windows son reyes indiscutidos, pero que se pueden ver amenazados por alguna otras arquitecturas.

Además de lograr afianzarse como plataformas masivas, este tipo de alianzas ayudan a cerrar la brecha digital entre Colombia y los países ricos, incluso

<sup>10</sup> Características del Mercado Colombiano de Tecnología, Página 20 en: en Latin American IT Business (Risk and Rewards in Financing with America's Neighbors) By Rafael Castillo, April 2003 <http://www.thealtagroup.com/pdfs/LatinAmericarewardsandrisk.pdf>

internamente, ya que permite la entrada de los computadores, y toda la tecnología a su alrededor, a los salones de clase y los estratos 3 y 4.

De esta manera a la vez que entran en sectores sensibles al precio también desarrollan marcas locales, un mercado que tiene mucho futuro en Colombia, pero que lejos de Brasil, en donde la marca local vende más que los de marca extranjera, los clones ó computadores sin marca constituyen solo un 30%<sup>11</sup> del mercado nacional de computadores personales los cuales son ensamblados en garajes o pequeños locales comerciales pero que con mayor frecuencia se han están estandarizando ofreciendo ahora marcas nacionales a precios bajos, un ejemplo de estos son los computadores marca Qbex.

En Colombia la labor de los roles de la gerencia de ventas se han centrado ha armar estrategia de penetración del mercado, se sabe que solo una pequeña parte del mercado compra licencias y productos de TI de manera legal, el resto, que es la gran mayoría, no lo hace debido a los factores antes mencionados que entorpecen el proceso de adopción de las nuevas tecnologías. Por esto es la gran fusión de mercadeo con las ventas en la región, porque para poder vender hay que preparar estrategias que sean valederas para este mercado tan cambiante y que solo puede obtener retroalimentación con el contacto con el mercado que solo el área de ventas tiene a su disposición.

---

<sup>11</sup> Artículo "Cajas Con Buen Contenido", Revista Dinero, Octubre 1 de 2004

### 3. LA GERENCIA DE VENTAS

#### 3.2 GENERALIDADES DE LA GERENCIA

La gerencia es el componente responsable de la dirección y coordinación de las partes de la organización que se encuentran debajo de esta. Provee un norte hacia el cual se debe enfocar el resto de su equipo, estableciendo metas y definiendo las estrategias posibles para lograr las mismas.

Así mismo un gerente debe brindar el ambiente externo en el cual su equipo de trabajo tenga las herramientas necesarias para sus labores, y estén habilitados para realizar las actividades que les corresponden.

Para desempeñarse como gerente deben desarrollar destrezas técnicas y administrativas así como la comprensión de las relaciones humanas en la organización, ya que su equipo de trabajo se compone de estos mismos.

Si se tuviera que definir la palabra gerencia, podría hacerse como la concepción de estrategias, ejecución de actividades y evaluación de acciones que permitan que una organización logre sus objetivos, es por esto que se considera que el éxito de una organización depende de la capacidad gerencial que tengan los que la dirigen.

Un gerente también es un conductor, un orquestador que trasmite las metas de la compañía y orienta a su equipo al logro de estas, que se puede convertir sanamente en un consejero y amigo.

Por todas estas razones si se quiere ser un buen gerente en cualquiera que sea el área se deben enfocar entonces los esfuerzos a lograr los objetivos, ya que la responsabilidad de este son los resultados. Además debe poseer ciertas características o capacidades:

- Tomar de decisiones planteando alternativas y soluciones a las problemáticas a los que se deban enfrentar.
- Generar motivación, incentivando a sus empleados en el logro del éxito.
- Analizar y sintetizar, pudiendo separar y detallar las partes de un todo y viceversa, reunir las nuevamente.
- Poder de convencimiento, estando seguro y siendo claro con lo que se hace o dice.
- Conocimiento del área en el cual se desenvuelve.

- Agilidad mental para solucionar ágilmente problemas de manera inmediata y la utilización de su coeficiente intelectual para proponer alternativas y soluciones prácticas y con prontitud.
- Negociación, para gestionar y alcanzar los objetivos que se persiguen.
- Trabajo en equipo, teniendo confianza en otorgar poder o facultar a su personal para el mejor funcionamiento de la organización.
- Innovación para estar constantemente introduciendo ideas novedosas, y que estas se adopten en general en la organización con el fin de obtener los resultados esperados.
- Liderazgo para influenciar en los demás de manera positiva, para que ellos mismos se esfuercen de forma voluntaria y con entusiasmo en la consecución de los objetivos del grupo.
- Flexibilidad al cambio, debe tener un norte pero también debe permitir adaptaciones dependiendo de los cambios que el entorno modifique.
- Visión amplia, anticipación a los acontecimientos y situaciones futuras.
- Objetivo, basándose en hechos reales o concretos.

- Dinámico, siendo miembro activo de la organización, y transmitiendo su energía a los demás integrantes.
- Persuasivo, induciendo a que su personal realice las tareas eficientemente, y propiciando que estos se identifiquen los objetivos de la organización.

### 3.2 GENERALIDADES DE LA GERENCIA DE VENTAS

La gerencia de ventas es uno de los cargos más apetecidos pese a la gran complejidad que constituye desempeñar este rol, incluso se puede encontrar gran variedad de perfiles académicos en el ejercicio de este cargo, es decir no solo los tradicionales profesionales de la administración de empresas sino también a aquellos que no satisfechos con los típicos roles relacionados con sus estudios ingresan a áreas comerciales para luego postularse como aspirantes a la gerencia de ventas, es decir que toman esta como una profesión o carrera para ascender dentro de la organización.



Como lo explica en su tesis sobre el sector farmacéutico Indira Cienfuegos<sup>12</sup>, la gerencia de ventas en su mayoría es la cúspide de la carrera laboral de muchos vendedores. Y aunque no en todas las industrias ni compañías funciona igual este tipo de ascensos, es indiscutible que haber desempeñado labores de ventas forma muchas de las habilidades que debe tener un gerente de ventas ideal.

En este sentido es importante tener en cuenta que no todos los buenos vendedores serán buenos gerentes, ya que las necesidades y perfiles son totalmente diferentes, incluso se sabe que puede quemarse a un excelente vendedor dándole la oportunidad anticipadamente de asumir la gerencia de ventas para lo cual podría no estar preparado o incluso no tener el perfil adecuado que se necesita para desempeñarse como líder del resto del equipo.

Sin embargo y tal como lo sustenta Indira Cienfuegos en su tesis, para llegar a ser un buen gerente de ventas se debe comenzar desde abajo, conociendo muy bien los servicios que se ofrecen, a sus clientes y mercado en general. Esto quiere decir que no todo buen vendedor podrá ser buen gerente de ventas pero un buen gerente de ventas si debe haberse enfrentado a vender los servicios ó productos de su compañía, de la misma manera que lo hacen sus representantes, ya que esto le dará la visión de cómo establecer las estrategias y herramientas para el logro de los objetivos de su fuerza de ventas.

---

<sup>12</sup> Estudio del Perfil del gerente de Ventas en la Industria Farmacéutica Multinacional Colombiana, Indira Cienfuegos, 2003. Proyecto de Grado para optar al título de Magíster en Administración, Universidad de los Andes.

Este argumento se debe tener en cuenta para desarrollar dentro de los representantes el próximo candidato a reemplazar al gerente de ventas, proceso para el cual se debe trabajar con los mejores del área pero no solo se debe pensar en los vendedores estrella, ya que en términos generales estos son lo que menos perspectivas gerenciales podrían llegar desarrollar, por el simple hecho que las habilidades necesarias para su cargo pueden ser las que precisamente no se requieran en el otro.

Indira profundiza este hecho atribuyéndole ser una de las principales razones de fracaso en la gerencia de ventas y por ello es que en cualquier organización con departamento de ventas es indispensable la continua capacitación y desarrollo de destrezas gerenciales en los vendedores, con el fin de apoyar su crecimiento personal de manera que pueda encontrar en ellos su reemplazo, no se puede dejar en manos del mejor vendedor al próximo gerente de ventas, sin antes capacitarlo para asumir el liderzazo del grupo.

Así como es importante la capacitación para la fuerza de ventas, de la misma manera es indispensable la continua capacitación del gerente de ventas, para poder transmitir información actual de negocio, de producto y de estrategia, a su equipo. Un gerente de ventas no actualizado tiende a perder el respecto cómo guía para resolver problemáticas a las que se ve enfrentado su equipo, y por causa de esto podría ver disminuido su liderzazo dentro del grupo.

### 3.2.1 LA GERENCIA DE VENTAS EN EL NUEVO SIGLO

A la luz de las necesidades del mercado la nueva gerencia de ventas involucra estrategias de Marketing y conocimientos financieros. Las primeras les permiten ser más competitivos y certeros, ya que por ser la primera línea de contacto, en la empresa con los clientes, tienen una posición ventajosa conociendo de primera mano sus necesidades, de manera que pueden reorientar las estrategias ya establecidas con el fin de lograr los objetivos, de acuerdo a los cambios que se vayan presentando en las necesidades del cliente.

Por otra parte los conocimientos financieros los acerca con los números y estadísticas que la compañía produce y que respaldan la operación, entenderlos les ayuda también a reorientar las estrategias, a tener un panorama del comportamiento del negocio con el fin de poder actuar rápidamente para hacer los números que la organización necesita.

La gerencia de ventas de hoy debe responder a nuevas responsabilidades como hacer más con menos, es decir ser más productiva, obtener mejores resultados con la misma gente. Pese a reestructuraciones, fusiones o integraciones regionales, en las cuales los representantes obtienen más territorio, el gerente de ventas debe buscar herramientas con las que les permita a su fuerza de ventas lograr los nuevos objetivos.

Otro reto importante de esta nueva gerencia de ventas es ser jugador y líder, vendedor y gerente al tiempo. Esta mezcla debe estar muy balanceada y no se debe ser más de uno que de otro, con el fin de conocer muy bien lo que se vende para poder apoyar a la fuerza de ventas en su labor, guiarlos en como hacerlo mejor por su propia experiencia y también dirigir y controlar que lo hagan bien cumpliendo los objetivos trazados para cada uno.

La gerencia de ventas se ha ido consolidando como un componente indispensable de una efectiva estrategia de mercadeo. De hecho se ha vuelto una oportunidad de carrera interesante, siendo un rol clave en la construcción de las relaciones comerciales de la empresa y facilitando la capacitación del personal de ventas para poder resolver los problemas de sus clientes<sup>13</sup>.

En este siglo el reto de la gerencia de ventas tiene que ver con un acercamiento innovador a la cadena de servicios entre empresas, con un aprovechamiento tal de la tecnología que permita llevar el control de la organización de ventas y del negocio a cualquier parte, y de la utilización efectiva de las herramientas para llevar un estricto seguimiento de las oportunidades de negocio, es decir estar en contacto a cada momento con sus clientes así sea de manera indirecta.

---

<sup>13</sup> Mark W. Johnston, Greg. W. Marshall, " Sales force Management", Mac Graw Hill, Séptima Edición, 2003

Otro aspecto importante de la gerencia de ventas del siglo XXI es el componente de liderazgo para lograr tener éxito en el equipo, y para ello el gerente de ventas debe ser quien pone el ejemplo, no basta con tomarles la lección a los vendedores sino se les brindan alternativas reales para proceder con cada uno de sus negocios.

En un mercado globalizado como el de estos días es importante que el gerente de ventas tenga un manejo de la diversidad cultural para poder tener entrada en cada uno de los territorios que maneje.

Por último se requiere un gerente de ventas ético, las empresas de hoy prefieren dejar de perder un negocio antes que tener que dar tajadas para obtenerlo.

### 3.2.2 LA FUERZA DE VENTAS

La gerencia de ventas debe saber medir y mantener la calidad de su fuerza de ventas, en recientes investigaciones se ha encontrado que existen 3 variables para medir la calidad de esta: Talento, la Cohesión y Lealtad del Cliente<sup>14</sup>.

---

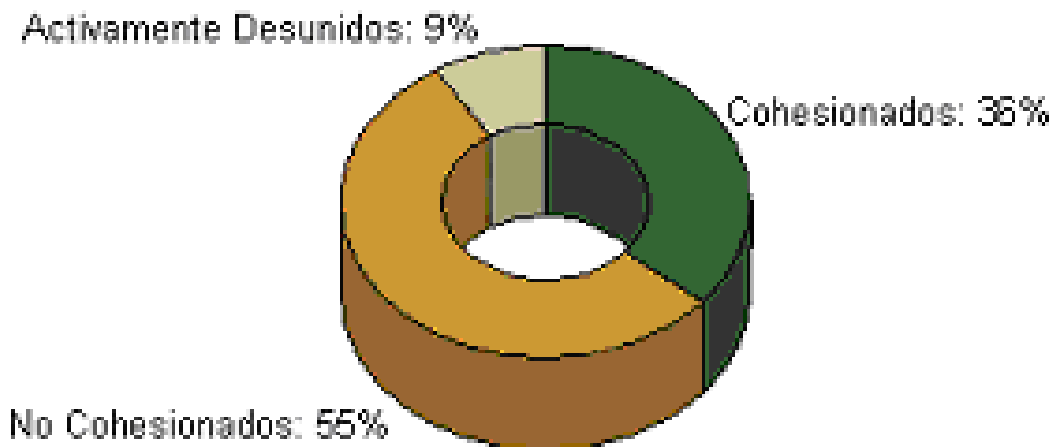
<sup>14</sup> Construyendo una Fuerza de Ventas de Clase Mundial: Medir 3 factores dominantes es el punto de partida, GALLUP MANAGEMENT JOURNAL, Octubre 29 2001

En cuanto al Talento se refiere, la gerencia de ventas debe mantener un buen nivel de cada uno de los vendedores que tiene, y una forma fácil de hacerlo es contratar gente con un nivel del promedio de talento al de los mejores que actualmente tiene. A pesar de la creencia que contratar personal con experiencia aumenta la productividad del equipo, la investigación concluye que esto podría tener un impacto negativo, debido a que las capacitaciones solo serían aprovechadas por un porcentaje que no cubriría la mitad de la fuerza de ventas, lo cual pondría en desventajas a unos con respecto a otros.

El aumento de la base del talento de la organización, sin embargo, si da lugar a la mejora substancial. Sobre los últimos 30 años, los investigadores de Gallup han identificado una manera de cuantificar el talento que caracterizan a los mejores vendedores y de medirlo también en los representantes de ventas entrantes encontrando que el talento está relacionado directamente con la productividad.

La segunda variable es la Cohesión del vendedor con el resto del grupo, es una forma de describir su ambiente de trabajo. Este factor se liga directamente a la productividad, al ingreso y al volumen de ventas, así como a otros indicadores dominantes del negocio. En promedio, en las Fuerzas de ventas se ha estudiado, que solo el 26% de los representantes de ventas fueron acogidos en sus trabajos, los 55% no se les acogió y los otros 19% fueron totalmente desunidos. Si se quiere llegar a niveles mayores de calidad, el gerente de ventas se debe esforzar porque su fuerza de ventas Obtenga un cociente de relación como el siguiente:

## Figura 9: Óptimos Niveles de Cohesión



Fuente: GALLUP

La tercera variable estudiada es la Lealtad del Cliente: Las mejores Fuerzas de ventas no son aquellas que solo se dedican a vender productos o servicios, son las que generan un alto grado de Lealtad con los clientes.

La reciente investigación de Gallup demuestra que en las empresas que confían en su fuerza de ventas para generar los ingresos mantener a un cliente es cuatro veces más importante que la venta de los productos. La lealtad del cliente es más que una función de investigar su satisfacción, es incorporar entusiasmo para comprar el producto y generar buena voluntad para que lo recomienden a otros.

La fuerza de ventas es un factor dominante en la generación de la lealtad en los clientes. Incluso cuando los mercados están abajo y la economía es lenta, los mejores vendedores que han construido estas relaciones con sus clientes son los que pueden mantenerse. Incluso en estas épocas tan competitivas, aun cuando un cliente está satisfecho no es garantía que pruebe un cambio por eso es tan importante tener clientes leales.

### 3.2.3 LAS VENTAS

Vender siempre se ha considerado como un arte, sin embargo existen pautas y estudios que hoy permiten llevarlo como un proceso metodológico para obtener resultados que vayan de la mano con las estrategias de la organización. Este proceso se refiere en primera medida el establecimiento de objetivos y métricas, ó medidas de evaluación, que se pacta entre los vendedores y su gerente de ventas antes de iniciar su trabajo.

Es muy importante que estos objetivos se establezcan conforme a la estrategia de la organización y que el seguimiento y control se haga también de acuerdo a los intereses que la compañía persigue en el mercado.



Hoy en día lo que más se busca son vendedores consultivos, que detecten en sus clientes las necesidades que estos tienen en sus diferentes áreas, más allá de buscar como venderles, es tratar de solucionarles problemas, comenzando con la búsqueda de dolores al interior de la organización, a esto se le llama la venta consultiva, a partir de la cual todo comprador potencial pasan a ser asesorados por verdaderos conocedores del producto o servicio propio así como los restantes del mercado, aportándoles con honestidad y capacidad de análisis las mejores sugerencias y recomendaciones beneficiosas y "a su medida" para que puedan tomar siempre sus mejores decisiones de compra, lo que significa ejercer un verdadero rol de ventas deseado y apreciado por ellos<sup>15</sup>.

Esta gestión de ventas consultiva significa ejercer un rol profesional que produce satisfacciones a cada interesado, potencial comprador y clientes aún cuando no decidan comprar en la primera entrevista de contacto, es corresponder a la obligación de comprender al cliente, sus necesidades, sus dolores y su problema o reto, y aportarle la solución adecuada.

Un aspecto clave para poder detectar estos dolores y poder solucionarles los problemas a sus clientes es el conocimiento de los productos. En buena medida la rotación de personal en esta área es atribuida a que los vendedores no consideran necesario conocer a fondo lo que ofrecen y por ello no están en la

---

<sup>15</sup> Artículo: La Venta Profesional © en <http://www.hellerconsulting.com/> y ha sido escrito por Martín E. Heller.

capacidad de establecer buenas relaciones de largo plazo con sus clientes lo que conlleva a una falta de satisfacción por parte de éste último.

La venta consultiva implica que la fuerza de ventas debe profundizar y ser competente en las siguientes áreas<sup>16</sup>:

1. Conocimiento del negocio del cliente.
2. Facilidad para las relaciones personales
3. Habilidad para crear valor. Ser capaz de crear demanda teniendo en cuenta los valores q da el cliente a los factores de éxito y riesgo de su negocio.
4. Establecimiento de relaciones a nivel ejecutivo.
5. Conocimiento y utilización de las relaciones “políticas”, de influencias, en la organización del cliente
6. Diferenciación con respecto a la competencia
7. Optimización de recursos.

Esta forma de acercarse al cliente es consustancial con la filosofía CRM. Con la venta consultiva, la fuerza de ventas de una empresa estará alineada con la estrategia de la compañía.

La personalidad es otro aspecto importante en las ventas, y aunque existen formas de ser que se adaptan más fácilmente que otras a esta área, es una cualidad que puede desarrollarse e incluso perfeccionar con mucha disciplina. Un

---

<sup>16</sup> CRM y la venta Consultiva, White paper elaborado por Quilitas Hispania: <http://www.qualitashispana.com>

vendedor debe ser una persona con carácter enérgico, perseverante, porque no debe conformarse con el primer NO que un cliente le de, por el contrario debe reponerse fácilmente a las negativas que constantemente va a recibir en el mercado.

Por esta última razón debe ser también una persona creativa para voltear negativas en relaciones de largo plazo, todas las organizaciones tienen dolores en su interior, el hecho de detectarlas y comprenderlas da pie para que los clientes le tomen confianza al vendedor.

Un vendedor profesional no deja a la suerte sus resultados, por el contrario trabaja en el logro de estos de manera constante, con iniciativa propia y fijando metas que en realidad le propongan retos interesantes.

## 4. LA INVESTIGACIÓN

### 4.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Al igual que el estudio realizado por Indira Cienfuegos la tipología del presente proyecto de grado esta relacionada con la revisión rigurosa de un tema específico aplicado al medio colombiano, para nuestro caso se refiere al “Estudio del perfil del gerente de ventas en la empresa multinacional de tecnologías de información en Colombia”.

Para el desarrollo de este estudio, se realizaron entrevistas, técnica enmarcada dentro de los tipos de investigación cualitativa exploratoria. Dichas entrevistas se hicieron a varios gerentes de ventas de empresas multinacionales de tecnologías de información en Colombia con sede en la ciudad de Bogotá, como fueron: Microsoft, Oracle, Hewlett-Packard, Lexmark, Unisys, IBM, Sun Microsystems, Novell e Intel<sup>17</sup>.

La investigación cualitativa es una metodología importante que se utiliza e la investigación exploratoria, los investigadores la llevan acabo para definir el problema o desarrollar una estrategia.

---

<sup>17</sup> La selección de empresas se hizo de acuerdo a la segmentación de la industria de Tecnología por los productos o servicios que ofrecen

El objetivo de la investigación cualitativa es comprender las razones y motivaciones subyacentes a las actitudes, preferencias o comportamientos de las personas, para lo cual es indispensable adoptar una actitud de real y profunda escucha<sup>18</sup>. Este tipo de investigación consiste en seleccionar muestras representativas de la población y consultarles opiniones mediante entrevistas grupales o personales.

Para el estudio se utilizó la técnica de investigación *entrevista en profundidad*, el objeto de estas entrevistas, además de aplicar el cuestionario que sirvió de hilo conductor a la misma y que más adelante se detallará, fue profundizar en las características de la empresa multinacional de tecnología informática y las variables que se manejan en los perfiles de los gerentes de ventas de este sector.

La Entrevistas en Profundidad es un método para obtener datos cualitativos, tal como lo que se requería en esta investigación. Esta técnica es una forma no estructurada y directa de obtener información, en este caso se contó con una guía que permitía llevar el hilo conductor de la misma, sin que los entrevistados dejaran de aportar sus opiniones, complementando y enriqueciendo la entrevista.

---

<sup>18</sup> Investigación de Mercados, Capítulo5: En torno a la Investigación Exploratoria: Investigación Cualitativa.

El objeto de esta metodología es hacer preguntas al entrevistado para descubrir las motivaciones, creencias, actitudes y sentimientos sobre un tema en particular, que para el caso era el perfil de su cargo.

Por medio de las entrevistas se pudo indagar en el perfil de los gerentes de ventas de la industria, también permitió ampliar el conocimiento que se tenía de la gerencia de ventas y la investigación teórica que se hizo de esta y de la industria como tal.

#### 4.2 CARACTERÍSTICAS Y SELECCIÓN DE LAS EMPRESAS MULTINACIONALES DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN.

La selección de la empresa se hizo de acuerdo a la segmentación de la industria por productos y servicios. Solo se entrevistaron multinacionales sobresalientes en su segmento, de gran reconocimiento y a las que se pudiera llegar a concretar las entrevista.

La escogencia se hizo de acuerdo a las empresas más representativas del mercado en cuanto a servicios prestados y niveles de ingresos en cada segmento de la industria de tecnología<sup>19</sup>, de la siguiente manera:

---

<sup>19</sup> 5000 Empresas: Revista Dinero 2002

- Distribuidores de Computadores y equipos de oficina:
  - IBM
  - HP
  - UNIYS
  - XEROX
  - SUN
  - INTEL
  
- Distribuidores de software:
  - MICROSOFT
  - ORACLE
  - NOVELL

Todas las entrevistas fueron logradas por intermedio de personas conocidas en el mercado, por esta razón y debido al grado de confianza los entrevistados permitieron detallar y profundizar en cada una de las preguntas.

Las empresas de tecnología informática en Colombia se pueden segmentar de la anterior forma o incluso un poco más desagregadamente, lo que se pretendió en la escogencia con las empresas es tomar una de cada uno de los segmentos de servicios que hay en Hardware y Software. Todas son empresas cuya corporación se encuentra afuera de Colombia y casi todos los gerentes entrevistados reportan directamente a jefes cuya base es externa.

### 4.3 INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Dado el marco del estudio que adelanta la facultad en la gerencia de ventas, se utilizó la misma guía de entrevista para gerentes de ventas usada en la tesis de Indira Cienfuegos. Esta herramienta fue el producto de un estudio piloto realizado por el profesor Carlos A Mansilla con los estudiantes de pregrado donde él dictaba su cátedra durante el año 1993 y con la cual se pretendía que los estudiantes conocieran de cerca la labor del “Gerente de ventas”.

Al igual que lo hizo la autora de este mismo estudio en la Industria farmacéutica, este modelo de entrevista que fue hecho para gerentes de ventas en general fue adaptado para el tipo de gerentes de ventas a entrevistar en las multinacionales de tecnología informática, y por ello se eliminaron preguntas a criterio del autor de este proyecto de grado, teniendo en cuenta la relevancia de temas de interés y de aportes de valor para este estudio.

Esta guía para la entrevista ó “Modelo de entrevista para gerentes de ventas” abarca tres grandes variables:



- Las personales: se refieren a información personal y factores educacionales, su experiencia laboral en el área de las ventas, entre otros.
- Las administrativas: relacionadas con la organización de la empresa.
- Las de metodología: áreas claves para desarrollar una gerencia de ventas eficaz.

En general las preguntas de esta guía eran abiertas. Ver Anexo B “Instrumento de recolección de la información”.

#### 4.4 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Los contactos con los gerentes se hicieron a través de personas conocidas por la autora de esta tesis, quien ha trabajado alrededor de una de las empresas entrevistada. Estas personas fueron las que ubicaron fácilmente la red de posibles entrevistados, ya que debido a los roles que desempeñan poseen un alto grado de relacionamiento en el mismo mercado, sea por el manejo de la competencia que deben tener para trabajar en esta industria o por que es muy usual que los empleados de una empresa hayan trabajado en 2 o 3 del sector.

La mayoría de entrevistas se realizaron en las mismas compañías para darle formalidad a la investigación, aunque por fuerza mayor algunas se debieron hacer por fuera de ellas, debido a los compromisos que tenían los gerentes, caso MICROSOFT y HP. Gracias a la colaboración de los gerentes, casi todas las entrevistas se pudieron grabar.

#### 4.5 ANÁLISIS E INFORME DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Luego de haber realizado las entrevistas a los diferentes gerentes de ventas de las empresas multinacionales de tecnologías de información en Colombia, los aspectos más importantes de esta investigación se pueden agrupar en los siguientes puntos:

- Profesiones:

	<u>Hardware</u>	<u>Software</u>	<u>Sub Total</u>
<b><u>Pregrado</u></b>			
Ingenieros de sistemas		7	7
Ingenieros electrónicos	1		1
Administradores de Empresas	1		
<b><u>Posgrados</u></b>			

MBA	2		2
Cursos de liderazgo, Planeación estratégica y de Negocios		2	2
Especialización en Mercadeo	1		2

Todos consideran que los estudios de postgrado, como especializaciones, maestrías, diplomados y cursos, son una buena forma de adquirir conocimiento en áreas como mercadeo, ventas, finanzas, entre otros, para poder tener mejor manejo de los negocios y proyección en su perfil profesional, ya que son conscientes que el trabajo solo da conocimiento empírico y este se debe formalizar.

También todos opinan que no es la educación que recibieron en la universidad lo es todo y que es muy básica, aunque sirve, en tecnología hay que actualizarse cada día y además en el trabajo diario se desarrollan skills que no se aprenden en la universidad.

- Edad:

	<u>Hardware</u>	<u>Software</u>	<u>Todas</u>
<u>Promedio</u>	36	34	35

La edad promedio es de 35 años, bastante jóvenes para las responsabilidades que los cargos que ocupan.

- Experiencia laboral:

<u>Promedio</u>	<u>Hardware</u>	<u>Software</u>	
<u>Area Comercial</u>	10.5	8.16	
<u>Otras Áreas</u>	0	1.5	
<u>Sub Total</u>	10.5	9.66	

En las compañías de Hardware los ejecutivos tienen más experiencia en el área comercial que los ejecutivos de las compañías de Software, lo que va acorde a la edad promedio que en estas últimas es menor.

La experiencia ha sido adquirida desempeñándose en diferentes cargos, tales como: gerente de producto, gerente comercial, gerente de territorio, gerente de canales de distribución, soporte a preventa, etc; adicionalmente, han trabajado para varias empresas, en un promedio de 3 empresas durante toda su experiencia comercial. En la mayoría de los casos el ascenso viene desde soporte a preventa o gerente de producto, hasta gerente de ventas o gerente comercial, algunos incluso han llegado a ser gerentes generales o gerentes regionales.

En las compañías de Software observé que sus ascensos del área técnica al área de ventas habían sido resultado de certificaciones de productos de la empresa, y así habían pasado del área de consultoría o soporte a preventa para luego ser gerentes de productos

- Rango Salarial

	<u>Hardware</u>	<u>Software</u>	
<u>Promedio</u>	10-15 millones	10-15 millones	
<u>Liquidación del Salario</u>	<u>Hardware</u>	<u>Software</u>	
<u>Básico</u>	60%	60.66%	
<u>Variable</u>	40%	3933%	

- Tamaño de la Fuerza de Ventas de los Gerentes entrevistados / Personas que controlan:

<u>Promedio</u>	<u>Hardware</u>	<u>Software</u>	
<u>Vendedores</u>	7	10	
<u>Otros</u>	9	0	

Como se observa el tamaño de las fuerzas de ventas/vendedores en las multinacionales de software es mayor que en las de Hardware.

- Segmentación:

En todas las empresas se hace por dos variables y ambas se tienen en cuenta:

- Industria
- Productos

- Variables que se tienen en cuenta en las categorías de la fuerza de ventas:

<b><u>% Porcentajes</u></b>	<b><u>Hardware</u></b>	<b><u>Software</u></b>	
Nivel de Ventas	25	8.33	
Capacitación/Educación	41.5	13.33	
Experiencia	16.75	18.33	
Nivel de relacionamiento	16.75	16.66	
Competencias		33.33	
Ética profesional		10	
<b><u>Sub Total</u></b>	100	100	

- Liquidación de los salarios:

- Los modelos de liquidación difieren de una a otra compañía, pero hay en general reglas que se siguen:
  - Se imponen cuotas/metras anuales, por trimestre y por mes.
  - Se imponen bandas aceleradoras o desaceleradoras para los que superan o están por debajo del promedio.
  - Se establecen otras variables de medición aparte de la cuota como (estas dependen de cada empresa y varían de acuerdo a las necesidades de las organizaciones) Satisfacción del cliente y Cubrimiento entre otros.
  - También se tienen escalas salariales que dependen de las variables mencionadas en el punto anterior de las categorías de los vendedores.
  
- Capacitación:

En todas las empresas los gerentes están en continua capacitación y debido a la especialidad de la industria reciben capacitaciones tanto gerenciales como técnicas también, a la fuerza de ventas dependiendo del sector (Software/Hardware) respondieron que se les imparten capacitaciones de tipo:

  - Software:
    - Técnicas, de producto
    - Manejo de relacionamiento
    - Manejo administrativo, Planeación

- Enfoque comercial
- Manejo de proyectos
- Metodologías en ventas
- Ventas de soluciones
- Negociación
- Conocimiento del mercado, verticales
- Hardware
  - Mercadeo
  - Conocimiento del mercado, verticales
  - Metodologías en ventas
  - Logística
  - Técnicas, de producto
  - Presentaciones efectivas
  - Ingles
  - Manejo de cuentas
  - Trabajo en equipo
  - Liderazgo
- Competencias: Un gerente de ventas de la industria de tecnología debe tener las siguientes competencias:
  - Tener excelentes relaciones interpersonales y conocer muy bien su territorio, más que cualquier vendedor.



- Ser creativo en la elaboración de estrategias de ventas para su equipo.
- Conocer muy bien los productos técnicamente porque los vendedores necesitan para que los vendedores tengan confianza en su gerente.
- Ser un líder, para poder dirigir y manejar a todo el equipo, darles ánimo para tener una fuerza de ventas siempre motivada.
- Buen manejo de números, cifras, estadísticas.
- Desarrollador de gente, un entrenador (Un Coach).

Dependiendo del segmento respondieron así a la pregunta de cómo consideran un buen vendedor y uno ideal:

	<b><u>Hardware</u></b>	<b><u>Software</u></b>
Buen Vendedor	Cumple con sus objetivos de negocio, de trabajo, de equipo y de ejecución: planeación, satisfacción.  También es innovador.	Identifica las necesidades del cliente, logra equilibrio entre el ingreso y las utilidades, tiene una personalidad constante, no se desanima fácilmente, buen relacionamiento con las cuentas, es el oído de los dolores de su cliente, sabe cuando un negocio es bueno y cuando no, sabe

		cuando hacer descuentos.
Vendedor Ideal	Consistentemente excede sus objetivos de ser un buen vendedor(arriba)	Enérgico, estructurado mentalmente, constante, honesto, con buenas relaciones interpersonales, práctico, conocedor de lo técnico, capacidad de resolver problemas (recursivo), se le puede medir, tiene enfoque en el servicio, es disciplinado.
Mal Vendedor	DLC	DLC

- Segundo idioma: debido a que en todas estas organizaciones los gerentes deben reportar hacia una corporación que casi siempre es de habla inglesa, es vital dentro de la labor que desempeñan estar en constante comunicación con personas de la región ó de la corporación y por ello deben dominar el ingles como segundo idioma. Solo un caso comentó no tener esta habilidad de manera fluida.
  
- Siguietes posibles cargos a ocupar:
  - Gerente Comercial

- Gerente General
  - Gerente de Ventas Regional
  - Gerente de Unidades de Productos
- Actividades diarias: En todas las entrevistas estas fueron las actividades más importantes:
- Reuniones internas
  - Revisión de mails de
  - Llamadas
  - Reuniones con clientes (50% de sus actividades diarias): con la fuerza de ventas en los clientes para apoyar a cerrar negocios.

Un día promedio el gerente debe: verificar comportamiento de las ventas, control de presupuestos de ventas, asistencia a reuniones internas de la empresa, revisión de las actividades hechas y las que faltan por realizar, planeación, seguimiento, comunicación con los representantes de ventas y trabajo de campo con los representantes acompañándolos a sus clientes, revisión de e-mails y responder llamadas y contacto directo con los clientes, entre otras. Siendo la verificación periódica de las ventas, el seguimiento y el trabajo de campo con sus representantes y contacto con el cliente las más comunes dentro del grupo de entrevistados.

El control o seguimiento de sus vendedores lo hacen semanalmente en todos los casos, aunque están disponibles para sus vendedores todos los días para apoyarles en sus actividades, estas reuniones de revisión se hacen periódicamente para mirar cada una de las oportunidades que su equipo tiene, con el fin de saber que se ha hecho en cada cliente y ayudarles a planear cual debe ser su siguiente paso.

Para este seguimiento la mayoría cuentan con herramientas de CRM, y los que no lo hacen a través de hojas de cálculo.

- Técnicas de ventas utilizadas:

	<u>Hardware</u>	<u>Software</u>
Venta directa	Si	Si
Venta apoyada con distribuidores con responsabilidad compartida	Si	Si
Telemarketing	Si	Si
Marketing directo	Si	Si
Show room/ Briefing centres	Si	Si

- Métodos para obtener nuevos clientes:

Se hacen muchos eventos, desayunos, workshops, briefings, mercadeo. Los nuevos clientes se asignan a los vendedores por los segmentos que ya estén creados.

- Mecanismos de control e indicadores de gestión: a todos los gerente de ventas entrevistados se le mide por indicadores que varían desde la satisfacción a sus clientes, como cumplimiento de cuota, desarrollo de nuevas oportunidades, ejecución de presupuestos asignado, crecimiento del mercado, utilidad en los negocios, desarrollo del canal de distribución en algunos, pero definitivamente el más fuerte es el cumplimiento de la cuota. En tecnología quien pasa un año sin cumplir la cuota debe buscar puesto en otra empresa para el siguiente año.

A todos los gerentes sus jefes les hacen revisión regular y en todos los casos entrevistados es cada 15 días.

- Mecanismos de control e indicadores de gestión e indicadores de gestión utilizados para el vendedor: En tecnología se utilizan muchos indicadores numéricos para medir a los vendedores, al principio se definen los objetivos y las métricas por las cuales se les va a medir y las evaluaciones van muy de la mano de esas métricas, que están establecidas desde el inicio de la

labor del vendedor, y que en general no varía mucho porque vienen de la corporación. No hay muchos indicadores cualitativos ni subjetivos todos están muy bien relacionados con los números, como cumplimiento de cuota, satisfacción de clientes, nuevas oportunidades, manejo total de clientes, manejo de productos y cubrimiento de segmento asignado.

- Hechos, problemas o situaciones más frecuentes en el control de los vendedores:

<b><u>Problemas</u></b>	<b><u>Hardware</u></b>	<b><u>Software</u></b>
No saben dimensionar las soluciones		√
Falta de confianza en los productos de la compañía		√
No saben amar estrategias con el cliente		√
Incumplimiento de cuotas	√	
Manejo de oportunidades		√
Falta de motivación	√	

- Procesos que afectan las ventas (están en orden de prioridad enumerados por los entrevistados):

<b><u>Problemas</u></b>	<b><u>Hardware</u></b>	<b><u>Software</u></b>
Pago de salarios		1
La organización de la empresa en general		2
Rotación de personal	1	3
Mercadeo		4
Cobros de facturas		5
Reuniones	2	
Producto o servicio	3	

- Factores claves de ascenso:
  - Lo primero y lo más importante en la industria: hacer los números
  - Ser líder.
  - Dominio del Inglés.
  - Aprovechar oportunidades.
  - Tener un factor diferenciador.
  - Constancia en todo: trabajo, ánimo, etc.
  - Buenas relaciones interpersonales.
  - Ser creativo e innovador.
  - Actualizarse cada día más.

- Factores de éxito de su área:
  - La gente y en su profesionalismo, por ello tratan de conservar y desarrollar a la gente buena.
  - Motivación de su gente, seriedad, transparencia e innovación dentro del desarrollo de sus labores.
  - En tecnología se considera que el éxito también está en el constante seguimiento y acompañamiento que hacen ellos con sus vendedores,
  - El ejemplo que como gerente les dan al resto de su equipo.

#### 4.6 COMPARATIVO ENTRE LAS EMPRESAS MULTINACIONALES EN COLOMBIA: SECTOR FARMACEÚTICA VS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN

En el siguiente cuadro se detallan las similitudes y diferencias de los dos sectores:

Aspectos de la Investigación	Similitudes en las dos Industrias	Diferencias entre las dos Industrias
Nivel de educación y		Mientras que la industria farmacéutica



**formación**

se encuentran profesionales de diferentes áreas, en la de tecnología la mayoría vienen de carreras relacionadas con el sector.

**Especialización**

Consideran que especializaciones y maestrías son buena herramienta para su desempeño laboral y perfil profesional.

**Capacitación**

Reciben mucha capacitación por parte de la empresa.

Si en tecnología la capacitación en lo técnico, es muy alta, en el farmacéutico tiene que ver también con los productos que tienen a su cargo.

**Segundo**

**idioma**

Es clave el dominio del Inglés como segunda lengua por el contacto con la corporación. En su mayoría manejan el Inglés.

**Experiencia**

**comercial**

Para ambos sectores el promedio de años de experiencia en ventas es de 10 años, y con promedio de 3

	empresas por las que han pasado.	
<b>Desarrollo profesional en el campo comercial</b>	Todos realizan funciones tanto administrativas, como comerciales en el sentido de las ventas y también del mercadeo.	Mientras que en la industria farmacéutica los gerentes siempre han trabajado en ventas, o áreas administrativas y mercadeo, en tecnología la mayoría han trabajado en el área técnica, de consultoría e incluso se han certificado en las herramientas de la empresa en algún momento inicial de sus carreras profesionales.
<b>Salarios</b>	En ambos sectores la remuneración es excelente y la suma entre básico y variable está por encima de los \$10.000.000.	
<b>Indicadores de gestión</b>	Cumplimiento de cuota, utilidades ó margen, ejecución de presupuesto, crecimiento de mercado.	Clave en tecnología: satisfacción del cliente.
<b>Competencias</b>	Líder, estratega, acompañador, manejo de estadísticas, desarrollo de personal, etc.	Clave en tecnología: trabajo en equipo.
<b>Distribución de tareas</b>	Revisión de tareas, llamadas, reuniones, control de números,	

	planeación de actividades, comunicación con la Fuerza de ventas. etc.	
<b>Posibles cargos a ocupar</b>	En ambos sectores muestran interés por ocupar cargos como gerente de ventas nacional ó regional y también para gerente general.	En el sector farmacéutico manifiestan interés adicionalmente por director de mercadeo, servicio al cliente, de distribución.
<b>Factores claves de ascenso</b>	Líder, aprovechar oportunidades, buenas relaciones interpersonales, creativo, ingles fluido, actualizarse.	
<b>Factores de éxito de su área</b>	La gente, sus vendedores.	En tecnología se considera también el acompañamiento a los vendedores como un factor clave.
<b>Caracterización del vendedor ideal</b>	Honesto, orientado a resultados, que solucionar de problemas, que se supera a si mismo.	
<b>Indicadores de gestión utilizados para el vendedor</b>	Cumplimiento de cuota, utilidades ó margen, crecimiento de mercado	Mientras que en el sector farmacéutico además de indicadores numéricos existen indicadores cualitativos, en de la tecnología casi todos son cuantitativos y sin ningún tipo de subjetividad.

#### 4.7 CONCLUSIONES

La labor de los gerentes de Venta ha cobrado importante vigencia en la actualidad y de la mano de estas organizaciones multinacionales representa la persona que responde hacia afuera por los números, por el cubrimiento de su zona y por el manejo de sus vendedores.

Es una labor bastante compleja que requiere de una persona muy dinámica, con un carácter constante y de mucha dedicación para poder sobresalir. Su desempeño depende de la combinación de competencias en Mercadeo, Finanzas, Administración y Relaciones dentro y fuera de la organización,

En las empresas de tecnologías de información multinacionales en Colombia, los gerentes de ventas deben mezclar muy bien todas estas habilidades, sobretodo la de involucrar estrategias de mercadeo a sus planes de acción, para logra alcanzar efectivamente los objetivos que la misma organización le encomienda, y distribuirlos balanceadamente entre su fuerza de ventas.

En concordancia con el sector farmacéutico en el mundo de la tecnología los que hoy en día son gerentes de ventas, es porque además de tener estas habilidades han surgido de posiciones anteriores, que en sector de la tecnología son del área

técnica, preventa, consultoría o incluso de ventas, demostrando sus cualidades de liderazgo y de estrategia.

En cuanto a las características del gerente de la empresa multinacional de tecnologías de información en Colombia concluyo mi investigación con los siguientes puntos:

- Es un líder que necesariamente hace parte del equipo a diferencia del mercado del consumo masivo, porque las multinacionales de tecnología de información en Colombia son muy pequeñas, lo cual hace que este gerente a su vez que controle a su fuerza de ventas, forme parte de ella. Por ello debe ser un gerente Multitarea y meterse en los negocios, es decir, casi otro vendedor.
- Debe ser un hábil para los números, las matemáticas y las finanzas para poder manejar todos los indicadores y herramientas que la corporación le provee, de manera que lleve su negocio en la cabeza, y poder darle giros a las estrategias de mercadeo cuando este lo necesite. El hecho de no tener un indicador presente puede hacerle perder uno o varios negocios,
- Debe ser una persona con los más altos niveles de competitividad, no hacer la cuota en este sector es imperdonable, este es el factor número uno para que al año siguiente esta ya no esté en la organización.

- Es un gerente que debe asegurarse que lleva al equipo a donde este lo requiere porque es un sector en donde todos los vendedores son líderes.
  
- A diferencia de otros sectores en el de tecnología informática, los gerentes de ventas son el eje del negocio, el área de Mercadeo va detrás de ellos, es decir hace las tácticas operativas de la estrategia pero quien las implementa es ventas, quien puede cambiar la estrategia es ventas, porque en definitiva son el área que más contacto tiene con los clientes de manera que la primera fuente de información la tiene ventas, además el comportamiento del mercado cambiante, casi que día a día, lo cual hace que las estrategias de largo plazo no funcionen, y los primeros que se dan cuenta de estos cambios son los vendedores.
  
- Es por esto que deben ser gerentes de ventas muy flexibles y orientados al cambio, porque un plan de mercadeo en esta industria se podría llegar a escribir hasta 4 veces al año y esto hay que replicarlo en su fuerza de ventas.
  
- El manejo de la competencia es un factor clave en la industria de tecnología, los gerentes de ventas deben tener claro todo que productos compiten en cada sector que manejan, para transmitir la suficiente seguridad a sus clientes y vendedores que la solución que ellos están

ofreciendo es la mejor alternativa para la necesidad puntual del cliente o por lo menos poder hablar con claridad como es el comportamiento de su solución frente a las otras que existen en el mercado.

## ANEXOS

### A. Formato de entrevista

#### ENTREVISTA PARA GERENTES DE VENTAS

Esta entrevista debe ser realizada por el entrevistador, al gerente de ventas de la Empresa Seleccionada de forma presencial.

Fecha: \_\_\_\_\_

#### **INFORMACION GENERAL**

1. Nombre de la empresa:

2. Nombre del entrevistado:

Edad:

3. Nombre del Cargo:

4. Estado Civil:

Hijos: Si  No  Cuántos:

5. Título profesional:

Si  No  Cuál:

6. Profesión:

7. Universidad:

8. Otros estudios:

9. Antigüedad en la empresa:

10. Experiencia en el área de ventas:

Años



Empresa Tiempo

Empresa Tiempo

Empresa Tiempo

11. Experiencia en otras áreas distintas a ventas: Años

Empresa Tiempo

Empresa Tiempo

Empresa Tiempo

12. Rango de salario/mes en pesos (Favor indicar el total con todos sus factores):

MENOS DE 5.000.000

ENTRE 5.000.000 y 8.000.000

ENTRE 8.000.000 y 10.000.000

ENTRE 10.000.000 y 15.000.000

MAS DE 15.000.000

13. Cómo es liquidado su salario, Tiene comisiones: Si  No

14. De ser positiva su respuesta anterior, ¿cómo se liquidan?

**ORGANIZACIÓN**

15. Describa con un esquema el organigrama de la empresa:

16. ¿En qué nivel del organigrama está su departamento?

17. ¿Cuántos empleados tiene en total su empresa?

18. ¿Quién es su jefe inmediato?

Nombre:

Cargo:

19. ¿Tiene otros jefes a quienes debe reportar? Si es afirmativo, ¿por qué?

Si  No  ¿Por qué?

---

20. ¿Cuántas personas controla en su área?

¿Cuántos son vendedores?

21. ¿Cómo se clasifican sus vendedores? ¿Cuántos y cuáles niveles o categorías existen?

---

---

22. ¿Bajo qué parámetros diferencia estos niveles o categorías? Asigne un porcentaje de utilización a las cuatro primeras. (Marque con una x)

- Nivel de ventas: \_\_\_\_\_%
- Edad: \_\_\_\_\_%
- Antigüedad: \_\_\_\_\_%
- Capacitación: \_\_\_\_\_%
- Educación: \_\_\_\_\_%
- Experiencia: \_\_\_\_\_%
- Personalidad: \_\_\_\_\_%
- Otros. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_%

23. ¿Cómo son las escalas salariales de las diferentes categorías? (si las hay)

---

---

24. ¿Cómo se liquidan esos salarios? Explicar

¿Existen comisiones? Si  No

---

---

25. ¿Cómo se determinan los diferentes niveles de ventas en su equipo comercial?

---

---

26. ¿Cómo determinan un “buen vendedor”? ¿Qué parámetros cuantitativos y cualitativos utilizan?

---

---

27. ¿Cómo determinan un “mal vendedor”?

---

---

28. ¿Cuál es la capacitación que recibe un vendedor de su departamento?  
Enumere los tópicos y describa.

1.	2.	3.
4.	5.	6.

29. Describa cuál es el perfil del “vendedor ideal”. Enumere 6 características.

---

---

30. Describa el perfil del vendedor que actualmente labora en su empresa.  
Enumere sus características. (Máximo 6, Mínimo 3)

---

---

31. ¿Cuál es el índice de rotación anual de vendedores en su área?      %

32. ¿Cuál es la razón más frecuente de retiro?

---

---

33. ¿Cuál cree que sería otro cargo que usted podría ocupar en la empresa?

---

---

34. ¿Existe una persona capacitada para reemplazarlo de inmediato?

Si  No

### **METODOLOGIA**

35. ¿Con qué recursos cuenta la empresa para apoyar su trabajo y el de su departamento?

---

---

36. ¿Con qué elementos cuenta específicamente su departamento? (Personal, planta física, implementos, tecnología etc.)

---

---

37. Realice un cronograma de trabajo por actividades de un día “promedio” de su actividad como gerente Comercial: (Describir)

---

---

---

---

38. ¿Qué técnicas de ventas se utilizan en su departamento? (Explicar)

- Venta directa
- Venta apoyada con distribuidores con responsabilidad compartida
- Telemarketing
- Marketing directo
- Show Room
- Telefax
- Otro. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

39. ¿Qué métodos utilizan para obtener nuevos clientes?

---

---

40. ¿Cómo se asignan los clientes a los vendedores en la empresa? (Explicar)

---

---

41. ¿Qué mecanismos de control se utilizan para sus vendedores y la frecuencia de los mismos?

---

---

42. ¿De qué forma analiza los informes de control a los vendedores y de la venta?

---

---

43. ¿Qué reporte genera usted a su jefe inmediato y con qué frecuencia?

---

---

44. ¿Cómo es el control de su jefe sobre su trabajo? ¿Con que frecuencia lo hace?

---

---

45. ¿Cuáles son los hechos, problemas o situaciones más frecuentes en el control de los vendedores?

---

---

46. ¿Cómo se controla el sistema de información desde y hacia los clientes?

---

---

47. ¿De los siguientes procesos, cuál afecta de manera más relevante la acción de vender en su empresa? En caso de escoger más de uno, numérelos en orden de importancia, tomando como número 1 el de mayor peso.

- Rotación de personal
- Cobros de facturas
- Control de promociones
- Pago de premios e incentivos

- Las reuniones
- El mercadeo
- El producto o servicio
- La organización de la empresa en general
- Su organización de ventas
- El pago de salarios y comisiones
- El nivel de reclamos
- La competencia
- Otro. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

48. Describa la política de incentivos, premios y bonificaciones en su negocio:

---

---

49. ¿Cuáles cree usted que son los factores claves de éxito en su empresa y específicamente en su área?

---

---

50. ¿Considera que la formación recibida en la Universidad es suficiente para desempeñarse en su cargo? Si  No  ¿Por qué?

---

---

51. ¿Qué cree usted que hace falta para mejorar esa formación?

---

---



52. ¿Que tiene usted para haber llegado de representante a gerente de ventas dentro de una compañía multinacional, que no tienen los compañeros que iniciaron con usted esta carrera en al área de ventas y que aun siguen siendo representantes?

---

---

53. ¿Cree que existe algo importante que deba decirnos que no se haya mencionado en este cuestionario?

---

---