

---

MANUALES PRÁCTICOS DE LA PYME

---

## Como gestionar las ventas

---



XUNTA DE GALICIA



# Como gestionar las ventas

---

MANUALES PRÁCTICOS DE LA PYME

---



# ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>0. Prólogo</b>	<b>7</b>
<b>1. Introducción</b>	<b>11</b>
<b>2. Estrategia comercial</b>	<b>15</b>
2.1. Estrategia de empresa	15
2.2. Estrategia comercial	16
<b>3. Dirección comercial</b>	<b>19</b>
3.1. El jefe de ventas	19
3.2. ¿Cómo se diseña la red de ventas?	22
3.3. ¿Qué son los territorios y las rutas?	25
3.4. ¿Cómo se realiza una previsión de ventas?	28
3.5. Sistema de remuneración	30
<b>4. Acciones comerciales</b>	<b>35</b>
4.1. Política de producto	35
4.2. Política de precio	37
4.3. Política de comunicación	42
4.4. Política de distribución	44
<b>5. Gestión de clientes</b>	<b>51</b>
5.1. ¿De qué tipo pueden ser los clientes según su comportamiento?	53
5.2. ¿Cómo pueden ser los clientes de acuerdo con su móvil de compra?	55
5.3. ¿Qué figuras afectan al cliente?	57
5.4. Segmentación de clientes	58
5.5. El proceso de fidelización	59
<b>6. Perfil y funciones del vendedor</b>	<b>65</b>
6.1. Descripción del puesto de trabajo	65
6.2. Perfil del vendedor	68
6.3. Competencias de un supervendedor	70
6.4. Formación de vendedores	71
<b>7. Técnicas de venta</b>	<b>75</b>
7.1. ¿Qué son las técnicas de venta?	75
7.2. ¿Cuáles son las técnicas de venta más conocidas?	76
7.3. El proceso de venta	79
<b>8. Casos prácticos de aplicación de la gestión de ventas</b>	<b>91</b>
<b>9. Glosario</b>	<b>101</b>
<b>10. Bibliografía y referencias web</b>	<b>106</b>



## 0. Prólogo







# 0. Prólogo

Los **Manuales Prácticos de la Pyme**, constituyen un instrumento de trabajo para empresarios, técnicos y emprendedores orientado a la mejora de la competitividad de la empresa y a través de ésta, lograr su crecimiento y consolidación.

Su desarrollo por parte de **Bic Galicia** surge como respuesta a la necesidad de conocer los elementos clave en materias con gran importancia para una correcta gestión empresarial, como el marketing, el uso de Internet, la dirección de la fuerza de ventas, la innovación, la comunicación en la empresa, la gestión de tesorería, la exportación...etc.

En el proceso de elaboración de los **Manuales Prácticos de la Pyme** se ha querido alcanzar el responder a un doble objetivo; por una parte ofrecer una información teórica rigurosa y completa sobre el tema que se aborda en cada documento, y por otra, darle a esta información una orientación práctica que facilite al usuario la implantación en su empresa de los conocimientos adquiridos.

Para lograr este objetivo se han incluido ejemplos y/el casos prácticos en cada uno de los manuales. En éstos se desarrolla uno el más supuestos sobre el tema abordado en el documento, facilitando de este modo la comprensión de la información y su posterior aplicación en la actividad empresarial.

Esta combinación de teoría y práctica es un aspecto que caracteriza a los **Manuales Prácticos de la Pyme**, a la vez que los diferencia de otras publicaciones similares sobre gestión empresarial.

En el portal de **Bic Galicia**: <http://www.bicgalicia.es>. Se puede acceder a los **Manuales Prácticos de la Pyme** en su formato electrónico y a las versiones de gallego y castellano.





# 1. Introducción





# 1. Introducción

El área de ventas es quizás la más importante para la supervivencia y crecimiento de la empresa, su correcta gestión es un proceso muy complejo que incluye la fijación de objetivos, la asignación de presupuestos de ventas, la correcta aplicación de las técnicas de ventas, etc.

Cada empresa posee sus propios productos y/ el servicios, filosofía, trayectoria, imagen empresarial a transmitir al mercado, normas y procedimientos,..., resulta imposible poder aplicar un "método efectivo genérico" y tampoco aquel que pudiera haber resultado exitoso en otras empresas, aún cuando posean características similares.

La gestión efectiva de las ventas abarca el proceso que cada organización deberá realizar para desarrollar de forma eficiente y productiva la estrategia y acciones que conducen a sus vendedores hacia el logro sistemático y periódico de los resultados previstos en sus objetivos.

Cuando un potencial comprador y/ el cliente resulta insatisfecho después de la visita de un vendedor, así como cuando no se obtienen los resultados de venta esperados en cada período, debemos asumir que la responsabilidad no es sólo de los vendedores sino también de quienes los conducen.

Tener claro esta parte de responsabilidad constituye el primer paso acertado hacia una efectiva mejora para un equipo de ventas.

Teniendo presentes diversas investigaciones de mercado, pudo establecerse que lo que los clientes actuales y/ el potenciales compradores piensan ante una insatisfacción recibida por mala praxis es que "a los directivos sólo les interesa obtener resultados, aún a costa de ellos y la satisfacción que predicán con su publicidad" (Martin E. Heller).

Este documento es una recopilación de las pautas a seguir en la ejecución de la gestión de ventas y está realizado con el fin de dar soporte y ayuda a los emprendedores a la hora de crear su empresa.

Intentamos explicar paso a paso los distintos temas que influyen en la organización y gestión de la fuerza de ventas. Para ello, hemos dividido el presente documento en 9 epígrafes:

– Epígrafe 1: Introducción:

Describe la importancia de la gestión de ventas en el mercado actual y enumera el contenido general del Manual.

– Epígrafe 2: Estrategia comercial:

En este epígrafe se detallarán los objetivos tanto de la estrategia general de la empresa como



de la estrategia comercial propiamente dicha.

– **Epígrafe 3: Dirección comercial:**

Es el epígrafe más amplio y en él se detalla la estructura comercial que deberá tener la empresa y las formas de organizar la misma. Se habla de la importancia del jefe de ventas, de cómo debería ser el diseño de una red de ventas, los territorios y rutas así como la estimación de las previsiones de ventas.

También se habla del vendedor, de su perfil y funciones y los sistemas de remuneración del mismo.

– **Epígrafe 4: Acciones comerciales:**

En este epígrafe se relacionan las acciones comerciales a tener en cuenta: política de producto, de precio, de distribución y de comunicación/ promoción, aunque este último apartado no se desarrollará en exceso ya que el Manual de Comunicación recoge todas las singularidades de la misma.

– **Epígrafe 5: Gestión de clientes:**

Describe todo lo relativo a los clientes; los tipos de clientes (en función de sus comportamientos y de sus móviles de compra), las figuras que afectan a los clientes así como su segmentación y procesos que los vendedores deben seguir para conseguir la fidelización de los mismos.

– **Epígrafe 6: Perfil y funciones del vendedor:**

Describe las funciones del puesto de trabajo de vendedor, el perfil de las personas que trabajan en esa área de la empresa, las características que deberían poseer y cómo formarlos.

– **Epígrafe 7: Técnicas de venta:**

En este epígrafe se explicarán las características básicas de las técnicas de venta, la estructura de un proceso de venta y los elementos que lo configuran y cómo analizar las visitas comerciales.

– **Epígrafe 8: Casos prácticos:**

Se presenta dos casos que reflejan, de forma práctica, lo expuesto en los epígrafes anteriores.

– **Epígrafe 9: Glosario**

Se definen algunas de las palabras empleadas en la redacción de este Manual y que son de gran aplicación en relación a este tema.

– **Epígrafe 10: Bibliografía y referencias Web**

En él se detallan las referencias bibliográficas y las páginas Web que se han servido como base para la elaboración del documento.



## 2. Estrategia comercial







## 2. Estrategia comercial

### 2.1. Estrategia de empresa

El plan estratégico es un documento formal en el que se intenta plasmar, por parte de los responsables de una compañía cual será la estrategia de la misma durante un período de tiempo, generalmente de 3 a 5 años

Un plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal:

- Cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía.
- Manifiesto porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos.
- Temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.

El plan estratégico debe definir al menos tres puntos principales:

- **Objetivos.** Los objetivos del plan deben de ser cuantitativos y temporales, es decir deben de poder medirse y conocer el grado de éxito consecución de los mismos, además éste proceso debe de hacerse en un marco temporal definido. Por ejemplo, lograr 100 nuevos clientes durante el próximo año.
- **Políticas.** Son las conductas que definirán el comportamiento y actitudes de la empresa a lo largo del tiempo para afrontar diferentes aspectos de la gestión empresarial. Por ejemplo la política de cobros, política de atención al cliente, política de salarios...etc.
- **Acciones.** Son las diferentes actuaciones que ha de realizar la empresa para alcanzar los objetivos marcados en el plan estratégico e implantar las políticas definidas para la empresa.

La estrategia empresarial se enmarca dentro de un plan estratégico, documento oficial en el que los responsables de una organización reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Generalmente, se establece con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años.

Las empresas deben enfocar su esfuerzo en validar una estrategia que vaya más allá de lograr los resultados de un mes el año. Estos resultados se pueden medir a través de los estados financieros, del presupuesto,... Para ello, es importante que la empresa desarrolle más sus activos intangibles que los tangibles y financieros, los cuales serán los únicos que harán posible el logro de la estrategia.



## 2.2. Estrategia comercial

La estrategia comercial de una empresa engloba sus planes de mercado así como los objetivos de las áreas de ventas y mercadotecnia, con el fin de atender con eficiencia sus mercados y lograr vender sus productos y servicios.

A la hora de definir la estrategia comercial de la empresa, deberán tenerse en cuenta los siguientes aspectos:

- Que vende la empresa. El producto o servicio en que se ha concretado el proyecto empresarial no es tan sólo una suma de características o atributos que se plasman en un objeto físico.
- Que valores o aspectos añadidos a nuestro producto o servicio percibe el cliente. Un producto no es sólo la suma de los beneficios básicos que reporta, sino que también lo son los aspectos formales que lo rodean (marca, calidad, envase y estilo o diseño) y que constituyen el denominado producto tangible. Además, el producto incluye una serie de aspectos añadidos, como son el servicio posventa, la financiación, la instalación, el mantenimiento, la entrega y la garantía, que constituye el producto aumentado.
- Qué beneficios aportan nuestros productos/ servicios a los consumidores. El producto es, o debería ser, una solución a un problema (necesidades) que plantea el consumidor, por lo que debe ser vendido en términos de beneficios.



*El éxito de la estrategia comercial se basará en conocer el mercado y en detectar las necesidades que quieren satisfacer los clientes.*

### 3. Dirección comercial







## 3. Dirección comercial

### 3.1. El jefe de ventas

#### Definición

Responsable de la dirección y control de la fuerza de ventas de una empresa.

#### Misión

La empresa debe lograr el objetivo de ventas en cantidad, calidad y continuidad; es decir, vender bien (ventas según previsiones sólidas y cobrables) y fidelizar a los clientes.

#### Áreas de actividad y funciones

Su misión es la consecución de los objetivos de venta y rentabilidad previstos, en cantidad, calidad y continuidad. Lo logrará a través de:

- Estructuración y organización de la red de ventas: niveles, objetivos, responsabilidades, tareas e interconexión.
- Definición de territorios.
- Selección, formación, motivación y remuneración de los vendedores.
- Seguimiento y control de las actividades comerciales.
- Colaboración en la investigación de mercado, elaboración de estrategias,...

El jefe de ventas tratará de alcanzar este objetivo a través de una serie de actividades, que se pueden agrupar en tres áreas: estratégica, funcional y de control:

#### 1. Área estratégica:

Las actividades estratégicas de la dirección de ventas son de tres tipos:

- Actividades definitivamente estratégicas, es decir, fijan objetivos y planes generales para alcanzar. La estructura se presenta en un momento dado con un diagrama de organización u organigrama.
- Son también actividades estratégicas aquellas que tratan de conocer mejor a nuestros clientes actuales y potenciales, determinando sus necesidades y deseos y descubriendo qué clientes constituirán el mercado futuro en el que queremos estar. También, en relación a los clientes, debemos averiguar cómo podemos darles el mejor servicio (cantidad, lugar, tiempo, comodidad) y cómo nuestros vendedores se pueden aproximar y comunicar óptimamente con ellos.
- Actividades dirigidas a adaptar las acciones del equipo de ventas al entorno externo e interno (ambiente, competencia, mix de marketing), de repartir los objetivos de venta entre los vendedores para, finalmente, procurar cubrir lo mejor posible los territorios donde actúan los agentes, mejorando continuamente los itinerarios y el uso del tiempo en aras de la eficacia y dentro de un trabajo racional.



## 2. Área funcional:

Artal hace depender el rendimiento de los vendedores de cuatro factores:

- Entorno.  
Incluye los factores ambientales, competencia y situación del mercado que se refleja en la demanda.
- Mix de marketing.  
Manifestado en unas políticas básicas; viene determinado por la cultura de la empresa.
- Dirección.  
La dirección comercial recibe de la administración general (con sus planes, políticas, objetivos, programas y presupuestos), las directrices para generar las investigaciones y la estructura de venta y postventa que, con la colaboración del director de ventas, generará una serie de actividades concretas que inciden en la fuerza de ventas. Ésta estará formada por los directivos de ventas, el equipo interno (oficina de administración de ventas) y el equipo externo (vendedores).
- Fuerza de ventas.  
Las aptitudes necesarias para cada tipo de vendedores se indicarán en el perfil de los mismos (selección y reclutamiento). Los conocimientos se transmiten con una buena formación y entrenamiento permanente. El rol se define en la estructura de la red comercial, se perfecciona señalando los objetivos de venta, se sitúa en unos territorios determinados y se organiza en rutas de venta.

La motivación impulsa a los vendedores a cumplir sus responsabilidades y se apoya en sistemas de amplias recompensas y de enriquecimiento del trabajo.

El director de ventas tiene un papel importante como administrador de la fuerza de ventas. J. Strafford cifra en 7 las funciones claves de la dirección de ventas:

- Planificación: establecimiento de objetivos para el equipo de ventas.
- Organización de la estrategia para lograr los objetivos de todo vendedor.
- Reclutamiento: selección de las personas adecuadas para componer la organización de ventas.
- Formación: perfeccionamiento de los conocimientos prácticos necesarios para conseguir que se hagan las cosas.
- Motivación: conseguir los mejores resultados del equipo de ventas.
- Control: asegurarse de que los resultados concuerdan con el plan.
- Seguimiento: establecer un "sistema de reinformación".

El jefe de ventas de éxito dominará el producto y su precio, conociendo a fondo todo lo que ambos dan de sí. Conocerá la distribución, maximizando la rentabilidad, buscará la fidelización del cliente, pero a través de su equipo; su función no es vender; el jefe de ventas no es un supervendedor. Debe saber formar, motivar y comunicarse con su gente. El vendedor es su cliente. El concepto de jefe de equipo predomina en todas estas actividades como responsable y director del trabajo de otros.

## 3. Área de control:

Llamamos control a la comparación de unos resultados con unas previsiones, incluyendo que cuando la desviación es negativa hay que proceder a la oportuna corrección:

$$R = P - D$$

Sendo R el resultado, P las previsiones y D las desviaciones.



El control ha de referirse siempre a desviaciones sobre previsiones, éstas podrán ser de diferente naturaleza: absolutas (comparación de cifra de ventas con presupuestos), móviles (resultado de sumatorios acumulados), y de diagnóstico (tratan de aclarar por qué no se han conseguido ciertos resultados básicos, por ejemplo, control del nº de pedidos sobre nº de visitas).

Fundamentalmente el control deberá incidir en:

- Los resultados: los resultados son las ventas, concretamente las cifras de venta, pero también se deben controlar las cifras de ciertos productos, clientes, zonas, segmentos el épocas de especial interés.
- Los comportamientos: aquellas actividades y formas de actuación de los vendedores que aumentan la satisfacción del cliente, facilitan el ruteo y las visitas, las técnicas de negociación y venta,...
- Los costes: si no controlamos los costes difícilmente sabremos si bajan.
- La rentabilidad: será consecuencia de todo lo anterior. Debemos medirla, tanto en su conjunto como en sus componentes individuales y de interés, por ejemplo, por vendedor, por zona, por producto, por cliente,...

### ¿Cómo logrará el jefe de ventas vendedores satisfechos?

Para lograr la satisfacción de los clientes internos, y siguiendo la doctrina de Chiesa y Renart, será necesario que desde la dirección se lleven a cabo las siguientes acciones estratégicas:

1. Una inteligente labor de selección que garantice la adecuación de cada persona a su puesto de trabajo y a la organización.
2. Unas funciones bien definidas que permitan enmarcar el trabajo diario de nuestro equipo.
3. Unos objetivos definidos, claros y acordados mutuamente que ofrezcan la dirección necesaria a los esfuerzos que se realizan.
4. Una supervisión activa y no represiva que permita la mejora progresiva del desempeño.
5. Una evaluación objetiva que integre aspectos cuantitativos y cualitativos y que discrimine el buen desempeño profesional.
6. Una buena comunicación de forma que permita el traspaso fluido de información a todos los niveles de la organización (ascendente, descendente, horizontal y transversal), tanto formal como informalmente.
7. Una política de remuneración estimulante dirigida a premiar el buen desempeño profesional.
8. Buenos planes de carrera a los cuales se pueda acceder por méritos profesionales.
9. Unos sistemas correctivos y disciplinarios que permitan corregir actuaciones insatisfactorias estableciendo así un principio de justicia en la actuación de la dirección.
10. Una política de motivación efectiva, que evidentemente será consecuencia de las anteriores.

Así conseguiremos un equipo motivado, integrado e implicado en el correcto desarrollo de la compañía.



## 3.2. ¿Cómo se diseña la red de ventas?

Al diseñar la red de ventas que necesita una empresa o al auditar una ya existente debemos seguir cuatro pasos:

### 3.2.1. Definición del mercado

Será posible gracias al conocimiento del entorno y de la competencia.

El director de ventas debe pensar más allá del producto/ servicio que suministra su empresa y examinar las necesidades totales de las personas a las que vende. Dentro del mercado será necesaria una segmentación de la clientela, con lo cual se irá creando una demanda potencial realista.

Una vez segmentada la clientela e identificados los clientes potenciales definiremos el canal de distribución más adecuado para alcanzar nuestros objetivos de ventas y relación con aquellos.

El siguiente cuadro esquematiza los parámetros que hacen aconsejable el uso de la fuerza de ventas & publicidad; el desarrollo posterior se realiza sobre la base de que efectivamente es necesario este equipo de vendedores:

	Importancia de...	
	Publicidad	Venta personal
N.º de clientes	Alto	Pequeño
Necesidad de información del cliente	Poca	Mucha
Valor del pedido	Pequeño	Grande
Servicio postventa	Poco importante	Importante
Política de precios	Tarifada	Negociada



### 3.2.2. Cálculo del número de vendedores necesarios en la empresa

#### 1. Método de las cargas uniformes de trabajo:

Si conocemos aproximadamente cuántos y dónde están nuestros futuros clientes, el número de visitas que puede hacer un vendedor y la duración media de cada visita, podemos calcular, también aproximadamente, el número de vendedores en función del tiempo disponible por cada uno de ellos.

Este es uno de los varios procedimientos posibles; a nivel pedagógico, el más sencillo y, conceptualmente, el más general.

#### 2. Método de la productividad marginal:

Basado en el principio de que se debe ampliar la fuerza de ventas hasta que el último vendedor que se contrate añada beneficios equivalentes al coste de contratarle. Para ello será necesario que el margen bruto aportado por este nuevo vendedor sea superior a los costes resultantes de su contratación y formación, su salario y los costes de venta que genere.

Un inconveniente de este método es que no se considera la posible canibalización de las ventas actuales de otros vendedores del equipo por el nuevo vendedor.

### 3. Método del potencial de ventas:

El director de ventas realiza una previsión del volumen de ventas promedio de un vendedor. Al dividir el pronóstico de ventas global entre lo que se considera que puede alcanzar un vendedor se obtiene el número de vendedores necesario.

### 3.2.3. Clases de vendedores

En la actualidad existe una amplia variedad de vendedores; que se pueden clasificar en función del cliente al que prestan sus servicios o según el tipo de actividad que realizan.

#### 1. Vendedores en función del cliente al que prestan sus servicios:

Tipo	Definición
Vendedores de productores o fabricantes	Representan directamente a los productores o fabricantes de productos/ servicios. Suelen especializarse en algún tipo de cliente o mercado.
Vendedores de mayoristas	Representan al intermediario o mayorista, que tiene existencias de muchos productos de varios manufactureros distintos. Estos intermediarios y mayoristas y, por ende, sus vendedores, se dedican a la reventa de artículos a aquellos clientes que consideran más conveniente hacer pedidos de cantidades pequeñas de muchos artículos a unos cuantos distribuidores, en vez de hacer pedidos individuales (con cantidades mayores) a cada fabricante.
Vendedores de minoristas	Constituyen el núcleo de la porción de cualquier fuerza nacional de trabajo dedicado a "ocupaciones de venta". Están tras los mostradores en los establecimientos de menudeo de todo el mundo.



#### 2. Vendedores según el tipo de actividad que realizan:

Tipo	Definición
Vendedores repartidores	Los vendedores entregan el producto y dan servicio al cliente. Sus responsabilidades acerca de la toma de pedidos son secundarias, aunque la mayoría de estos vendedores están autorizados y son recompensados por encontrar oportunidades de aumentar las ventas a las cuentas actuales. Por lo general, el único requisito indispensable para que conserven su mercado es mantener un buen servicio y un trato agradable.
Vendedores internos o de mostrador	Se localizan en las oficinas o salas de exhibición de los establecimientos de ventas o locales comerciales. Su actividad consiste en atender a sus clientes, tomar sus pedidos y ayudarlos durante su permanencia en el local comercial. Estos vendedores rara vez ayudan a incrementar las ventas; sin embargo, pueden sugerir y enaltecer el producto.

Vendedores externos o de campo	<p>Visitan a los clientes en el campo para solicitarles un pedido. La mayor parte de las ventas que realizan este tipo de vendedores son pedidos repetitivos de clientes fijos; por tanto, el vendedor suele dedicar buena parte de su tiempo a las actividades de apoyo. Son considerados "tomadores de pedidos externos"; sin embargo, es habitual que se les asigne la búsqueda de nuevos clientes o se les encargue la introducción de nuevos productos en el segmento de clientes actuales.</p>
Vendedores de promoción de ventas o itinerantes	<p>Brindan información y otros servicios a los clientes actuales y potenciales, además de realizar actividades de promoción y fomentar la buena voluntad de los clientes hacia la empresa y sus productos. Este tipo de vendedores no solicitan pedido. Los representantes de empresas farmacéuticas que visitan médicos y representantes de editores que presentan información concerniente a libros nuevos o futuros a profesores universitarios, llamados frecuentemente visitadores, se encuadran en esta categoría.</p>
Vendedores técnicos o ingenieros de ventas	<p>Tienen la capacidad para explicar el producto al cliente, adaptarlo a sus necesidades particulares y/ o ayudarlo a resolver sus problemas técnicos.</p> <p>Son muy necesarios para la venta de artículos tecnológicos complicados (maquinaria, software especializado, ...)</p> <p>Por lo general, estos vendedores técnicos o ingenieros de ventas ayudan a los representantes de ventas ante un problema u oportunidad específicos, sobre la base de necesidad de tal ayuda.</p>
Vendedores creativos o consejeros	<p>Son los llamados "obtenedores de pedidos"</p> <p>Este tipo de vendedores se subdivide en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los que buscan nuevas ventas con clientes actuales.</li> <li>- Los que buscan ventas con nuevos clientes. Algunos los llaman vendedores "cazadores" y, por norma general, las personas idóneas son los vendedores maduros, ya que es un trabajo duro y valioso.</li> </ul>
Vendedores misioneros- "propagandistas"	<p>Trabajan a través de mayoristas, intermediarios o distribuidores, cuyos propios vendedores venderán a los clientes finales. Estos vendedores tienen como objetivo vender "a favor de", es decir, el fabricante proporciona la asistencia de su fuerza de ventas a sus clientes mayoristas con objeto de que el producto sea aceptado de forma efectiva por los detallistas.</p>
Vendedores comercializadores- "promotores"	<p>Proporcionan asistencia promocional a los detallistas para que éstos incrementen sus volúmenes de venta de un determinado producto o línea de productos.</p> <p>Estos vendedores enfocan su atención en la promoción de ventas (demostraciones, degustaciones, entrega de muestras,...) y en la publicidad; por tanto, el esfuerzo de venta personal no es tan importante para ellos.</p>
Vendedores de puerta en puerta o de casa en casa	<p>Visitan a sus clientes en perspectiva en sus hogares para intentar venderles sus productos (enciclopedias, cosméticos, electrodomésticos,...) o servicios (jardinería, limpieza,...). Esta venta es, quizá, la más difícil de todas, ya que tiene que llamarse a muchas puertas y, a menudo, hacerse varias presentaciones antes de cerrar una venta.</p> <p>Con un entrenamiento adecuado y hábitos firmes de trabajo, la ley de probabilidades trabaja a favor de estos vendedores y las comisiones por venta son, ordinariamente, buenas.</p>



## Vendedores Online o por Internet

Utilizan los medios disponibles en la red (sitios Web propios y/ o de terceros y el correo electrónico) para ofrecer y vender sus productos y servicios.

Sin embargo, para lograr ventas primero debe generar una imagen de confianza en su público (por ejemplo, incluyendo en sus cartas de venta testimonios de otros compradores, brindando asesoramiento gratuito o proporcionando información mediante un boletín electrónico).



### 3.3. ¿Qué son los territorios y las rutas?

Llamamos territorio al conjunto de clientes actuales y potenciales, asignados a un vendedor y localizados en un área geográfica definida.

Son los clientes los que definen el territorio y no al contrario. Es una gran limitación darle un contenido puramente geográfico. Los buenos territorios de venta están compuestos por clientes que tienen dinero y voluntad de gastarlo (Churchill).

Para organizar territorios debemos empezar por conocer qué tenemos que vender y a quién, luego vendrá el dónde (ya sean comunidades, provincias, comarcas o poblaciones) y, finalmente, el cómo: no se trata de minimizar el tiempo entre visita y visita al cliente, sino de realizarlas en los intervalos adecuados.

Recordemos la filosofía de orientación al mercado y al cliente que refleja una cultura de marketing:

- ¿Cuál es la segmentación de mercado de nuestro producto? ¿Estructuraremos nuestro territorio en función de un equipo de ventas por mercados, por productos, por clientes o por zonas? ¿Nuestro producto es de compra corriente (por ejemplo, alimentación, necesaria cobertura intensiva, máxima), reflexionada (consumo esporádico pero extendido; por ejemplo, electrodomésticos, distribución selectiva), de especialidad (de élite, de marca, distribución exclusiva) o no buscada (distribución directa, de mostrador, lineal de gran superficie, la ubicación territorial será llamativa y asequible)?
- ¿Cuál es la segmentación de mercado (canales de distribución) que nos permite optimizar nuestra clientela? ¿Mayoristas, minoristas, grandes superficies, usuarios, prescriptores?
- ¿Cuál es nuestra estrategia de cobertura de mercado? ¿Intensiva, selectiva, exclusiva?

Todo esto nos servirá para tomar decisiones que definan nuestro territorio, su ubicación y su tamaño. Este será el orden lógico:

1. ¿Cuántos son nuestros clientes?
2. ¿Dónde están?
3. ¿Cuánto tiempo requiere la visita a un cliente?
4. ¿Cuántas visitas tenemos que hacerles?
5. ¿Cuántos vendedores necesitamos, sabiendo el tiempo de que dispone cada vendedor?
6. Vendedores, clientes y territorios geográficos, ¿son coherentes, compatibles, económica, social y eficientemente?

Es importante que el diseño de los territorios no sea rígido; que un exceso de burocracia no limite la agilidad de la empresa o no estropee la mejor organización territorial.



### 3.3.1. Ventajas de una división territorial

Facilita la programación; definiendo mejor los objetivos, fijando responsabilidades y cuotas de venta

- Facilita la acción de ventas: equilibrando el trabajo, organizando las rutas, mejorando la eficacia.
- Facilita el control de ventas: evaluando resultados, permite comparaciones homogéneas y evita solapamientos.
- Motivadora: al mejorar la percepción del "rol".
- Hay excepciones al desarrollo de territorios: estructuras muy reducidas, vendedores muy especializados, ventas de confianza.

Sea cual sea fuere el método elegido de organizarse por productos, mercados o clientes, lo cierto es que en la práctica la mayoría de las empresas distribuyen el trabajo asignando a una persona concreta a una zona geográfica específica. Al aumentar el número de vendedores (y sus zonas) se hará necesario el agrupar a cierto número de éstos en un área, bajo la supervisión de un jefe de área (gerente de área, director regional de ventas,...).

Al definir las zonas individuales el director de ventas intenta conseguir:

- Las zonas son fáciles de administrar.
- El potencial de ventas es fácilmente estimable.
- Se minimizan el tiempo y los gastos de desplazamiento.
- Se ofrecen iguales oportunidades de ventas.
- La carga de trabajo es similar.

Es muy difícil poder conjuntar todos estos requisitos, las oportunidades de ventas que ofrecen las zonas industriales o las zonas urbanas de gran densidad de población son muy superiores a las ofrecidas por las zonas rurales o menos desarrolladas, de tal modo que para equilibrar el potencial de ventas en este segundo caso el territorio (geográficamente) ha de ser muy superior, con lo que aumentan los tiempos necesarios para cada desplazamiento,... Será muy difícil así el igualar las cargas de trabajo.

Este suele ser el aspecto crucial, en cuanto afecta claramente a la satisfacción de los colaboradores en su desempeño. Si logramos igualar las cargas de trabajo con la asignación de territorios, la correspondiente asignación de cuotas de venta a cada territorio anulará las diferencias debidas a los distintos potenciales de venta.



### 3.3.2. Los itinerarios de las ventas: las rutas

Las rutas son itinerarios, recorridos, fijados de antemano, que permiten al vendedor optimizar los traslados desde su base hasta los distintos clientes.

Siguiendo a Artal estos son los objetivos perseguidos al organizar un plan de rutas:

- Aprovechar mejor el tiempo de los viajes.
- Reducir al mínimo el kilometraje.
- Evitar en lo posible la improvisación.
- Llegar al cliente oportuno en el momento adecuado, es decir, cuando nos necesita.
- Reducir la fatiga del vendedor.
- Evitar el olvido de clientes.
- Aumentar las tres e's (economía, eficacia, eficiencia).
- Para la empresa, mejorar la posibilidad de localización del vendedor, en un momento determinado, y del control, en general.

Aumentar el número de visitas útiles, que es el fin primordial de la acción de ventas.

Las rutas son imprescindibles en las ventas con visitas numerosas y cuyo rendimiento depende de un gran número de contactos; son menos importantes cuando se trata de ventas estratégicas, muy largas y en las que se juegan grandes cifras. Cuando las ventas están muy estandarizadas, cuando son muy mecánicas, también es fundamental un diseño correcto. Cuando son ventas muy creativas y muy negociadas, el tema de las rutas es secundario, porque el número de clientes de un vendedor es bajo.



## 3.4. ¿Cómo se realiza una previsión de ventas?

### 3.4.1. ¿Cómo hacer una previsión de ventas?

Existen tres formas de enfocar la previsión de ventas:

- Análisis estadístico de las tendencias; en cierto modo implica aceptar que el futuro está escrito en el pasado y que nosotros somos capaces de detectarlo.
- Recabando las opiniones de nuestros colaboradores. Se puede decir que es un estudio de tendencias in mente y de trabajo en equipo.
- Aunando los resultados de las dos formas anteriores y negociarlos con los responsables de la fuerza de ventas y con los propios vendedores.

### 3.4.2. Tipos de previsiones

- Según el tiempo: inmediatas, a corto, medio o largo plazo
- Según el tipo de datos: subjetivas (obtenidas a partir de opiniones personales), estadísticas (sobre datos históricos internos) y económicas (sobre datos históricos externos).
- Según objetivos generales: de gestión (se refieren al funcionamiento habitual de la empresa) y de tendencia (a medio plazo; por ejemplo ventas en relación con inversiones) y estructurales (a largo plazo, afectan a la estructura de la empresa; por ejemplo, cambio de estrategias comerciales).
- Según la naturaleza del producto: la metodología es diferente si se trata de un producto preexistente en la empresa o en el mercado o es totalmente nuevo.
- Según la amplitud: podemos hacer previsiones sólo sobre nuestros productos y ventas o sobre todo el mercado, con más o menos amplitud.



### 3.4.3. Procedimientos para las previsiones

Generalmente el proceso completo de previsión de ventas y asignación de cuotas distingue las siguientes fases:

1. El Departamento Comercial hace unas previsiones generales, hipotéticas, en función de los medios disponibles que, en parte, se reflejan en los resultados históricos.
2. La Gerencia, con la información de las necesidades económicas y financieras de la empresa y en función del desarrollo previsto, define unos objetivos de venta y los compara con la hipótesis del departamento comercial.
3. Comercial coteja ambas previsiones, si coinciden no hay problema se elevan a definitivas. Si no es así se realizan los ajustes oportunos, se cambiarán presupuestos, se desarrollarán nuevas alternativas,...
4. En última instancia Gerencia decide la cifra final.

5. Dirección de Ventas reparte dicha cifra entre los vendedores (reparto de cuotas) con lo cual está programando las ventas. Lleva aparejado el estudio y eventual modificación de la red.
6. Finalmente, Dirección de Ventas dirige, coordina y controla la fuerza de ventas, para alcanzar los objetivos prefijados.

#### **3.4.4. Factores que inflúen nas previsiones**

Son precisamente los componentes del marketing mix y el entorno determinante del mismo: el producto (el momento del ciclo de vida, su calidad, su competitividad...), el precio, las grandes tendencias demográficas, sociológicas, económicas y comerciales.

También influirán la evolución de la política exterior e interior, los planes gubernamentales y las propias posibilidades de nuestra empresa en el campo de los recursos materiales y humanos.



## 3.5. Sistema de remuneración

Uno de los aspectos cruciales de la buena gestión de una red de ventas es el referido a la política de remuneración.

Antes de incidir en la influencia positiva que el salario puede tener sobre el vendedor, es conveniente recordar que el salario también puede ser causa de descontento en el trabajo. Y lo será por falta de equidad externa (frente a otros salarios del sector), por falta de equidad interna (comparando el salario de un vendedor con el de otros del equipo), o por promesas salariales incumplidas. En este sentido es muy importante haber cuidado este aspecto en el proceso de selección y, desde luego, responder de manera clara a las demandas que nuestros vendedores puedan hacernos.

Es conveniente conocer cuál puede ser el estado del equipo de ventas respecto a su remuneración.

En principio, consideramos cuatro tipologías posibles, que nos permiten adelantar los efectos que el salario puede tener en el ánimo de nuestros colaboradores:

- Claramente insatisfechos: cuando la retribución es inferior al nivel de subsistencia o está por debajo del nivel de vida habitual. Se convierte en una obsesión prioritaria.
- Cuando se piensa que la situación es injusta. Caso grave, fuente muy importante de resentimientos.
- Se consideran pagados como cualquier vendedor similar, sin ningún aliciente, no representa motivación, por tanto no podremos ser demasiado optimistas sobre la evolución de las ventas.
- Los que se consideran bien pagados (factor de higiene) y mejor pagados que otros (reconocimiento de los logros con recompensa, un motivador). Si los demás satisfactores se cumplen y las cuotas de venta están bien establecidas, podemos aventurar su cumplimiento.



En un sistema de remuneración podemos encontrarnos con las siguientes variantes:

### 1. Salario fijo

Como su propio nombre indica incluye únicamente una remuneración fija anual independientemente de cualquier tipo de resultado de ventas o evaluación de la actividad.

Presenta como ventajas la sencillez de su aplicación y la seguridad que transmite al vendedor. Consecuencia de ello es que genera una gran lealtad, disminuyendo la rotación de vendedores.

Entre sus inconvenientes, los más importantes serían la falta de equidad (quién mejor ejerce su trabajo no percibirá una mejor retribución) y la falta de estímulo que representa.

Puede ser un sistema recomendable cuando la venta va unida a otras tareas (servicio técnico, atención al cliente...), cuando las cifras de venta no son un buen indicador del nivel de desempeño del vendedor (por sufrir variaciones importantes en el tiempo, no depender directamente de su actividad...), o en vendedores nuevos (si lo que nos interesa es aportarles seguridad al tiempo que una excesiva presión sobre las ventas podría desvirtuar su aprendizaje).

## **2. Comisión**

El total de la retribución recibida por el vendedor lo es en concepto de un determinado porcentaje de la cifra por él vendida. No existe un fijo garantizado independiente de las ventas que logre. Significa asimismo un contrato mercantil en el que el vendedor debe asumir su propia cotización a la seguridad social.

Como ventaja únicamente es destacable su carácter de máximo incentivo monista, inicialmente tiene una gran fuerza motivadora.

Como inconvenientes son destacables la gran volatilidad que genera en el vendedor (aceptará una oferta que le garantice un salario fijo, aunque éste sea inferior), y que el vendedor se centrará en aquello que le reporte mayor beneficio personal, es decir, la venta de aquellos productos que le generen mayores comisiones con un menor esfuerzo, seleccionando así una opción de rentabilidad que quizás no coincida con la de su empresa.

Puede ser recomendable en empresas que empiezan su andadura o cuando no disponemos de mecanismos de control de la actividad. También cuando debemos recurrir a agentes comisionistas porque el bajo potencial de mercado no justifica en términos de coste una red propia.

## **3. Sistema mixto**

Está compuesto por una parte fija y una variable, que básicamente puede venir determinada por una o varias de las siguientes posibilidades:

- Como un porcentaje de la cifra de ventas o comisión.
- Como un determinado incentivo por cumplimiento de objetivos.
- Como un variable en función del comportamiento.

Como principales ventajas ha de destacarse que permite integrar los intereses de la empresa con los del vendedor, premiando en éste aquellos resultados más interesantes para aquella.

Como inconvenientes podemos señalar su mayor complicación y su posible corta vida.

En este sentido puede ser conveniente cambiar cada dos o tres años la estructura de los objetivos que permitirán el cobro de incentivos a fin de mantener la motivación y evitar trampas o acomodaciones al plan.

Siguiendo la recomendación de Artal este sistema es recomendable siempre, aunque eso sí deberán cumplirse ciertas condiciones:

- Debe ser adecuado a la empresa; es decir, debe haber integración entre los objetivos de ésta y los del vendedor.
- Exige una correcta planificación.
- Será fundamental una buena comunicación del mismo a la red de ventas; su propia naturaleza lo hace más complicado, por tanto, más difícil de entender o lo que es lo mismo, más difícil de comprender por los vendedores.
- Debe existir un equilibrio entre fijo y variable, a fin de evitar caer en los inconvenientes propios de estos sistemas.
- Debe ser revisable, ello permitirá mantener su atractivo para el equipo de ventas.
- Debemos disponer de los mecanismos de control adecuados

## **4. Acciones comerciales**







## 4. Acciones comerciales

### 4.1. Política de producto

La estrategia de producto obliga a tomar decisiones coordinadas sobre artículos, líneas de producto y el mix de producto. Cada artículo ofrecido a los consumidores puede ser visto desde tres perspectivas: el producto central, el producto de hecho, y el producto aumentado.

#### 4.1.1. Producto

Un producto es cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para obtener atención, adquisición, uso o consumo y que satisface un deseo o necesidad. Incluye objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas.

– Producto central:

Son los servicios que solucionan problemas o satisfacen los beneficios centrales que los consumidores realmente compran cuando obtienen un producto.

– Producto de hecho:

Puede tener hasta cinco características: sus partes, estilo, características, nombre de marca, embalaje y otros atributos, que se combinan para arropar los beneficios centrales del producto.

– Producto aumentado:

Incluye cualquier servicio al consumidor adicional y los beneficios alrededor del producto central y de hecho.

#### 4.1.2. Línea de producto

Una línea de productos es un grupo de productos que están muy relacionados porque tienen una función similar.

Las decisiones sobre la longitud de la línea de productos tienen por objeto el número de productos de la línea. La línea es demasiado corta si añadiendo nuevos productos se incrementan los beneficios.

Las decisiones sobre el estiramiento de la línea de productos se dan cuando una empresa alarga su línea de productos más allá de su rango actual.



- Estiramiento hacia abajo: ofrece artículos a un segmento inferior del mercado.
- Estiramiento hacia arriba: ofrece artículos a un segmento superior del mercado.
- Estiramiento en los dos sentidos: extiende la línea tanto hacia arriba como hacia abajo.

Las decisiones de llenado de la línea de productos añaden artículos a la línea dentro de su rango actual.

Las decisiones de modernización de la línea de productos son necesarias a medida que cambia la tecnología y las preferencias de estilo de los consumidores.

Las decisiones sobre estrellas en la línea de productos se producen cuando el director de una línea de productos selecciona uno o unos pocos artículos para recibir especial atención de Marketing, tanto para incrementar el volumen de los artículos estrella como para acercar a los clientes otros productos de la línea.

### **4.1.3. Ciclo de vida del producto**

El ciclo de vida de un producto es un concepto que intenta describir las ventas de un producto, sus beneficios, sus consumidores, la competencia y el énfasis del Marketing desde el lanzamiento del producto hasta que es eliminado del mercado.

Muchas empresas buscan conseguir una cartera de productos equilibrada, mediante la combinación de productos nuevos, en crecimiento y maduros. El ciclo de vida del producto puede ser aplicado tanto a un tipo de producto como por ejemplo relojes, como a una forma de ese tipo de producto, relojes de cuarzo, como a una marca, Citizen.

Sin embargo, los productos, generalmente, siguen el ciclo de vida típico de un producto con mayor exactitud que una clase de producto o una marca. Los ciclos de vida de un producto varían en gran magnitud, tanto en su longitud como en su forma.

La curva tradicional contiene distintos periodos de introducción, crecimiento, madurez y declive.

La curva clásica describe un producto extremadamente popular que se vende bien durante un período de tiempo largo.

La curva de moda pasajera representa un producto que alcanza rápidamente una alta popularidad y declina repentinamente. Una moda pasajera extendida tiene las mismas características de una moda pasajera excepto que continua habiendo ventas residuales de menor cuantía que las primeras.

La curva estacional es la representación de un producto que se vende bien durante periodos no consecutivos.

La curva de nostalgia o "revival" representa la vida de un producto aparentemente obsoleto que alcanza una nueva popularidad.

La curva de un producto fracaso es aquella que representa un producto que falla en su introducción en el mercado.



## 4.2. Política de precio

El precio es la estimación cuantitativa que se efectúa sobre un producto y que, traducido a unidades monetarias, expresa la aceptación o no del consumidor hacia el conjunto de atributos de dicho producto, atendiendo a la capacidad para satisfacer necesidades.

Una empresa debe poner un precio inicial cuando desarrolla un nuevo producto, cuando introduce su producto normal en un nuevo canal de distribución o área geográfica y cuando licita para conseguir contratos nuevos.

La empresa tiene que considerar muchos factores al establecer su política de precios. Describimos un procedimiento de seis pasos:

### I. SELECCIÓN DEL OBJETIVO DE FIJACION DE PRECIOS

Lo primero que hace la empresa es decidir dónde quiere posicionar su oferta de mercado. Cuánto más claros sean los objetivos de la empresa, más fácil será fijar el precio: Una empresa busca uno de estos cinco objetivos al fijar sus precios:

- Supervivencia.
- Utilidades actuales máximas.
- Participación máxima de mercado.
- Captura máxima del segmento superior del mercado.
- Liderazgo en calidad de productos.

También existen algunas condiciones que favorecen la fijación de precios bajos:

- El mercado es muy sensible al precio y un precio bajo estimula su crecimiento.
- Los costes de producción y distribución bajan al irse acumulando experiencia en la producción.
- El precio bajo desalienta la competencia real y potencial.

### II. DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA

Cada precio genera un nivel de demanda distinto y, por tanto, tiene un impacto diferente sobre los objetivos de marketing de la empresa. La relación entre las diferentes alternativas de precio y demanda resultante se captura en una curva de demanda. En el caso normal, la demanda y el precio tienen una relación inversa: cuanto más alto es el precio, menor es la demanda.

En el caso de los bienes de prestigio, la curva de la demanda a veces tiene pendiente ascendente. Algunos consumidores ven el precio alto como señal de un mejor producto. Sin embargo, si se cobra un precio demasiado alto, el nivel de demanda podría bajar.

La curva de demanda muestra la cantidad de compra probable del mercado a diferentes precios; teniendo en cuenta las reacciones de muchos individuos que tienen sensibilidad a los precios.



## Estimación de curvas de demanda

La mayor parte de las empresas intenta medir sus curvas de demanda. Hay varios métodos para hacerlo.

El primer enfoque implica analizar estadísticamente lo sucedido en el pasado, las cantidades vendidas y otros factores, para estimar sus interrelaciones. Los datos pueden ser longitudinales (con el tiempo) o transversales (en diferentes lugares al mismo tiempo). La construcción del modelo apropiado y el ajuste de los datos con las técnicas estadísticas correctas requiere de mucha habilidad.

El segundo enfoque consiste en realizar experimentos de precios. Un enfoque alternativo es cobrar diferentes precios en territorios similares y ver su efecto sobre las ventas.

El tercer enfoque consiste en preguntar a los compradores cuántas unidades comprarían a diferentes precios. Sin embargo, los compradores podrían citar deliberadamente cifras bajas con los precios más altos a fin de desanimar a la empresa de poner un precio alto.

Al medir la relación precio - demanda, el investigador de mercados debe controlar diversos factores que influyen en la demanda. La respuesta de los competidores es uno de ellos. También, si la empresa modifica otros factores de la mezcla de marketing además de su precio, será difícil aislar el efecto del cambio de precio en sí.

## Elasticidad de la demanda

Una pregunta clave para cualquier organización comercial es cómo cambiará la demanda de su producto en respuesta a un cambio en el precio. El impacto de los cambios de precios en los ingresos totales depende de la magnitud del cambio en la demanda en relación al cambio porcentual en el precio.

## III. ESTIMACIÓN DE COSTES

La demanda establece un límite superior para el precio que la empresa puede cobrar por su producto. Los costes establecen el límite inferior.

La empresa quiere cobrar un precio que cubra su coste de producir, distribuir y vender el producto y que incluya un rendimiento justo por su esfuerzo y riesgo.

### Tipos de costes y niveles de producción

Los costes de una empresa son de dos tipos: fijos y variables. Los costes fijos (también llamados gastos generales) son costes que no varían con la producción ni con los ingresos por ventas. Una empresa debe pagar facturas cada mes por concepto de renta, calefacción, intereses, salarios,... sea cual sea la producción.

En contraste, los costes variables son los gastos que varían en relación directa a los volúmenes de producción y que serán nulos cuando la producción sea igual a cero.

Los ejemplos de esta clase de coste incluyen los costes de la materia prima, el coste de la hora de trabajo y el coste de los envases. Si los costes fijos (CF) se dividen por el número de unidades producidas, entonces se obtiene el coste fijo medio (CFM). En forma similar, dividiendo los costes variables (CV) por el número de unidades producidas se calcula el coste variable medio (CVM).



#### IV. ANÁLISIS DE COSTES, PRECIOS E OFERTAS DE LOS COMPETIDORES

Dentro de la gama de posibles precios determinada por la demanda del mercado y los costes de la empresa, la empresa debe tener en cuenta los costes, precios y posibles reacciones de los competidores.

Si la oferta de la empresa es similar a la de un competidor importante, la empresa tendrá que poner un precio cercano al del competidor o perderá ventas. Si la oferta de la empresa es inferior, la empresa no podrá cobrar más que el competidor.

Si la oferta de la empresa es superior, podrá cobrar más que el competidor. Sin embargo la empresa debe tener presente que los competidores podrían responder con un cambio de precios.

#### V. SELECCIÓN DEL MÉTODO DE FIJACIÓN DE PRECIOS

Un vez que se conoce la estructura de la demanda de los clientes, la función de costes y los precios de los competidores, la empresa está lista para escoger un precio.

Los precios de los competidores y de los sustitutos sirven de orientación, los costes que establecen el límite inferior para el precio y la evaluación que hacen los clientes de las características exclusivas del producto establecen el precio máximo.

La empresa selecciona un método de fijación de precios que incluye una o más de estas tres consideraciones. A continuación se definen algunos de estos métodos:

##### – Fijación de precios por sobreprecio:

El método más elemental para fijar precios es sumar un sobreprecio estándar a los costes del producto.

Los sobreprecios suelen ser más altos en artículos de temporada (para cubrir el riesgo de no venderlos), artículos de especialidad, artículos que no se venden mucho, artículos con coste de almacenamiento y artículos con demanda inelástica.

##### – Fijación de precios por rendimiento objetivo:

En la fijación de precios por rendimiento objetivo la empresa determina el precio que produciría su tasa de efectivo de rendimiento sobre la inversión (ROI).

##### – Fijación de precios por tasa vigente:

En la fijación de precios por tasa vigente, la empresa basa su precio en los precios de sus competidores. La empresa podría cobrar lo mismo, más o menos, que sus principales competidores.

Las empresas más pequeñas siguen al líder, cambiando sus precios cuando el líder del mercado lo hace, no cuando su propia demanda o costes cambian. Algunas empresas podrían cobrar un poco más o hacer un pequeño descuento pero mantienen la diferencia.

La fijación de precios por tasa vigente es muy popular. En los casos en que los costes son difíciles de medir o la respuesta competitiva es incierta, las empresas sienten que el precio vigente representa una buena solución.

##### – Determinación del precio en base a los incrementos de costes:

La asignación arbitraria de gastos fijos puede ser superada utilizando este método, que determina los precios usando sólo los costes directamente atribuibles a una producción específica.



Habiendo elegido el enfoque que será empleado para el cálculo de los costes de los productos, la atención puede dirigirse a establecer el margen que será agregado al coste del producto. Este margen puede calcularse como mark- up o como margen.

**– Fijación de precios basada en las condiciones del mercado:**

Aquí se describen los enfoques de fijación de precios basados en las condiciones de los mercados, que son aquellos que se realizan a partir de factores externos a la organización.

Dos grandes vías están abiertas para las empresas que lanzan nuevos productos al mercado: el descremado o la penetración.

Las estrategias de descremar el mercado involucran la fijación de precios altos y una intensa promoción del nuevo producto. El objetivo es “desnatar la rica crema” de la cima del mercado. Los objetivos de ganancia se logran a través de un alto margen por unidad vendida en lugar de maximizar el volumen de ventas.

Las estrategias de descremado realmente sólo pueden emplearse donde la demanda es relativamente inelástica. Es probable que éste sea el caso cuando el producto tiene beneficios y/ o rasgos únicos que el consumidor valora. La estrategia puede tener que ser alterada si los competidores pueden producir un producto similar.

Los competidores inevitablemente entrarán en el mercado en algún momento, si es potencialmente rentable hacerlo, y el innovador finalmente deberá seguir la tendencia declinante de los precios de venta de la unidad a medida que aumenta la oferta. Las estrategias de penetración apuntan a lograr la entrada en el mercado de masas. El énfasis está en el volumen de ventas. Los precios de la unidad tienden a ser bajos; lo que facilita la rápida adopción y difusión del nuevo producto. Los objetivos de ganancia se alcanzan logrando un gran volumen de ventas en lugar de un margen grande por unidad.

**– Fijación de precios sobre bases psicológicas:**

La fijación de precios tiene dimensiones psicológicas así como económicas que deben ser tenidas en cuenta al tomar decisiones de fijación de precios. La fijación de precios según la calidad, precios extraños, fijación de precios según líneas y precios habituales, son formas de fijar los precios sobre bases psicológicas apelando a las emociones de los compradores.

**– Fijación de precios según la calidad:**

Cuando los compradores no pueden juzgar la calidad del producto el precio se vuelve un signo de calidad importante. Por consiguiente, si el precio del producto se fija a un nivel demasiado bajo, su calidad también puede ser percibida como baja.

Muchos productos se comercializan en base a su calidad y al status que la propiedad o el consumo confieren al comprador. El prestigio de tales productos depende a menudo del mantenimiento de un precio alto en relación a otros dentro de la categoría del producto. Puede suceder que si se permite que el precio caiga, los compradores perciban una incompatibilidad entre la imagen de calidad y prestigio que se proyecta y el precio.

**– Precios psicológicos:**

Los precios extraños pueden crear la ilusión de que un producto es menos costoso para el comprador de lo que realmente es; por ejemplo un precio de 9,99 € se prefiere a 10 €; supuestamente porque el comprador enfoca su atención en los 9.



#### – Fijación de precios según líneas:

Dado que la mayoría de las organizaciones comercializa un rango de productos, una estrategia de fijación de precios eficaz debe considerar la relación entre todas estas líneas de productos en lugar de ver cada uno de ellos de forma aislada. La fijación de precios por líneas de productos consiste en la práctica de comercializar la mercancía a un número limitado de precios.

Estos precios puntuales son factores importantes para lograr una diferenciación de las líneas de producto y permiten a la compañía servir a varios segmentos del mercado.

Puede constituir una estrategia eficaz para ampliar un mercado agregando nuevos usuarios.

La habilidad en la fijación de precios por líneas descansa en seleccionar diferencias de precio que estén suficientemente apartados como para que los consumidores puedan distinguir entre ellos, pero no tan separados como para que quede un hueco que pueda ser llenado por los competidores.

#### – Precios habituales:

En algunos mercados y en el caso de ciertos productos de bajo coste, y en algunos casos de alimentos de primera necesidad, existe una amplia resistencia a aumentos modestos del precio.

Bajo tales circunstancias una estrategia común es mantener hasta donde sea posible el precio de la unidad, aunque reduciendo el tamaño de la misma. Esto se llama mantenimiento de los precios habituales o acostumbrados.

Cuando deben subirse los precios, a menudo se usa una estrategia compensatoria consistente en aumentar el tamaño de la unidad de venta pero en forma menos que proporcional al aumento en el precio de venta.

### VI. SELECCIONAR EL PRECIO FINAL

Los métodos de fijación de precios reducen el intervalo dentro del cual la empresa debe seleccionar su precio final. Para escoger su precio final la empresa debe considerar otros factores que incluyen la fijación de precio psicológica, la influencia de otros elementos de la mezcla de marketing sobre el precio, las políticas de precio de la empresa y el impacto del precio sobre otros participantes.



#### 4.2.1. Errores al establecer una política de precios

Es muy normal y tradicional en muchas organizaciones que la política de precios sea llevada adelante por el departamento administrativo financiero y no por el departamento de marketing. Esto lleva a pensar el problema sólo desde la perspectiva de la empresa y no desde la del consumidor, como lo podría hacer el departamento de marketing.

Es decir, un error frecuente es, al elaborar una política de precios, no utilizar los mismos fundamentos e ideas que para la generación de producto o la comunicación de ese producto o su distribución.

La relación de precios con el producto, la imagen de la marca, el lugar donde lo compro y el tipo de comunicación que se hace tienen que ser absolutamente coherentes.

Otro error que se genera de esta manera es que se toman decisiones sobre precios, sin tener en cuenta que esto va a modificar la reacción del consumidor: al aumentar el precio de un producto, la demanda se modifica, no se mantiene constante.

Estos dos puntos nos llevan a plantear la relación que existe entre el precio y otras variables del llamado marketing mix

## 4.3. Política de comunicación

La publicidad, se reduce a la comunicación que las empresas, a través de diferentes medios utilizan para dar a conocer un producto o servicio al mercado e influir en la compra o aceptación del mismo.

### 4.3.1. Clases de publicidad

La publicidad puede ser realizada por diferentes personas u organizaciones, por lo que en base a sus características se puede distinguir:

**1. Publicidad privada individual:**

Se realiza por las empresas para el logro de sus objetivos e intereses particulares.

**2. Publicidad privada colectiva:**

Se realiza por dos o más empresas, normalmente del mismo sector.

**3. Publicidad pública:**

Se lleva a cabo por diferentes organizaciones, cuyo objeto de comunicación suele ser la colectividad en general o determinados segmentos de la misma.

### 4.3.2. Objetivos de la publicidad



El más claro objetivo de la publicidad es lograr que los compradores potenciales respondan favorablemente a la oferta de la empresa.

Debe considerarse que la publicidad rara vez es capaz de crear ventas.

La definición de los objetivos de la publicidad es fundamental para la elección de los diferentes medios publicitarios a utilizar y para el control de su eficacia. Entre los principales, destacan:

- Dar a conocer un producto o servicio.
- Aumentar la notoriedad del producto.
- Dar a conocer ciertas características del producto.
- Mejorar la imagen de marca de la empresa.
- Favorecer acciones de los vendedores.
- Contrarrestar acciones de la competencia.

### **4.3.3. Medios, soportes y formas**

Para que el mercado sea informado de un determinado producto de una empresa debemos utilizar los vehículos de transmisión más apropiados.

En la elección de estos canales de información está una de las claves más importantes del éxito o el fracaso de la campaña publicitaria.

#### **1. Medios publicitarios**

Son los diferentes canales de información a través de los cuales pueden transmitirse los mensajes publicitarios (por ejemplo, prensa).

#### **2. Soportes publicitarios**

Son los diferentes subcanales, que pueden existir dentro de un mismo medio (por ejemplo, La Voz de Galicia, El País, etc.).

#### **3. Formas publicitarias**

Son las diferentes maneras de expresar una comunicación dentro de un determinado soporte o medio publicitario (por ejemplo, anuncio comercial, encarte, selección de personal, etc.).



## 4.4. Política de distribución

La distribución relaciona la producción con el consumo; es decir, el instrumento que transfiere los productos/ servicios, desde el fabricante al consumidor o cliente final. La ampliación de los mercados y la globalización de la economía actual, acarrea un incremento de la distancia física entre las entidades de producción y las unidades de consumo.

### 4.4.1. Funciones de la distribución

#### 1. Información:

La empresa que pone en manos de un distribuidor un producto puede perder una buena parte de la “voz del mercado” y este poder puede pasar al distribuidor, que puede devolverlo al fabricante o utilizarlo como arma de presión.

Por otro lado, el distribuidor mitiga el desconocimiento que el productor tiene del mercado.

#### 2. Disminución de los stocks de productos terminados para el fabricante:

El fabricante se ahorra costes y espacio en almacenes, además de contribuir a regular la producción.

#### 3. Agrupación de diferentes productos:

El cliente puede acudir a un sólo punto de venta para comprar productos de diferentes fabricantes.

#### 4. Oportunidades para los pequeños productores:

Los canales de distribución ayudan a los pequeños fabricantes a acercar sus productos al gran público.

En ciertos casos, los minoristas compran casi exclusivamente a unos pocos distribuidores; si no se consigue entrar en el canal, será muy difícil adquirir notoriedad de producto.

#### 5. Disminución dos riesgos del fabricante:

Los intermediarios ayudan a disminuir los riesgos financieros, logísticos,... del fabricante.

Además la empresa puede obtener rápidamente la retribución de los bienes vendidos.

#### 6. Reducción del número de transacciones:

Frente a la opinión generalizada de que los distribuidores incrementan los márgenes del producto, sin su existencia el número de transacciones físicas, administrativas,... aumentarían en una cantidad excesiva.

### 4.4.2. Canales de distribución

Los canales de distribución, sirven para acercar el producto desde el fabricante hasta el consumidor final. Los canales pueden ser directos o indirectos.



### 1. Canales directos:

Cuando el fabricante vende directamente al cliente (por ejemplo, bancos, compañías de seguros,...).

El fabricante tiene contacto directo sobre el mercado, lo que representa un fantástico “feedback” para la mejora del producto.

### 2. Canales indirectos:

Cuando entre el fabricante y el consumidor final se interpone algún intermediario. En función del número de intermediarios hablaremos de canal corto o largo:

- Canal corto: cuando sólo interviene un elemento
- Canal largo: cuando interviene más de uno.

Los canales indirectos proporcionan una mayor cobertura territorial al producto.

	Puntos fuertes	Puntos débiles
Canal directa	Total control. Contacto con el cliente. Sensible al mercado.	Mayor inversión. Administración de costes.
Canal indirecta	Amplia cobertura. Financiación compartida. Mayor especialización.	Menor promoción. Menor control. Menor margen.

#### 4.4.2.1. Intensidad de la distribución

La intensidad de la distribución se puede establecer en tres grados:

##### - Distribución Intensiva:

Se intenta llegar al mayor número posible de puntos de venta; de esta forma, el potencial de ventas crece a medida que la distribución se hace más intensiva.

Los productos de compra muy frecuente, de primera necesidad, poco diferenciados y con precios unitarios relativamente bajos, son los más adecuados para este tipo de distribución.

##### - Distribución Selectiva:

El fabricante decide que su producto se encuentre solamente en un número limitado de establecimientos.

Es el tipo de distribución más adecuado para bienes de especialización, con una elevada imagen de marca y de producto.

##### - Distribución Exclusiva:

El empresario decide que su producto se adquiera en un único establecimiento dentro de un área determinada.

Sus ventajas son que incrementa la imagen de marca, mejora el posicionamiento del producto, incrementa los márgenes comerciales y permite un control estricto sobre la política de precios y promociones.



#### 4.4.2.2. Selección de canales

La elección de un canal de distribución es decisiva y marca fuertemente el posicionamiento del producto con respecto al mercado objetivo. De igual forma, la intensidad con la que se dota al canal contribuye, de igual forma o incluso en mayor medida, a la buena o mala imagen del producto.

##### 1. Características de los clientes:

Si el público objetivo es amplio y repartido geográficamente, se precisarán canales largos y una distribución intensiva.

Por el contrario, si el producto no tiene una frecuencia de compra elevada, la distribución lógica será la selectiva o exclusiva.

##### 2. Características de los productos:

Los productos perecederos necesitan acortar el canal, para que el tiempo de entrega sea mínimo.

Los productos industriales suelen ser vendidos directamente por el fabricante, ya que la función del intermediario no aporta ningún elemento diferenciador.

Los productos voluminosos exigen la intervención de intermediarios que ayuden a minimizar las distancias.

Los productos de alto valor unitario suelen ser vendidos directamente por el fabricante y en exclusividad. Si por el contrario el precio no es elevado, la tendencia será alargar el canal con intensidad.

##### 3. Características de los intermediarios:

No es aconsejable forzar a los intermediarios a que presten un servicio para el que no están preparados.

No todos los intermediarios son adecuados para distribuir toda clase de productos, bien porque no les interese, bien porque no le interese al fabricante.

##### 4. Características de la empresa:

La dimensión de la compañía es un factor clave para la elección del canal.

Si los recursos financieros acompañan podría llegar a considerarse interesante controlar el canal.

Cuanto más grande sea la cartera de productos de la empresa, más posibilidades de crear un canal propio, buscando economías de escala.

Los márgenes de un producto pueden aconsejar llegar directamente al consumidor (cuando son elevados); cuando esto ocurre, se optimiza la fidelización de los clientes.

Puede interesar seguir los canales de la competencia o elegir caminos diametralmente opuestos.

"Los hábitos tradicionales de distribuir por los competidores crean hábitos de compra en los consumidores que son difíciles de modificar" (Santesmases).



## 5. Características del mercado:

Si la empresa está en un mercado concentrado o el número de clientes es pequeño, optará por una red de distribución propia.

En función de los hábitos de compra (diarios, semanales, mensuales,...) y del tamaño de los pedidos se alargará o acortará el canal.

### 4.4.2.3. Tipos de canales de distribución

#### 1. Venta directa:

El fabricante no utiliza ningún intermediario ajeno a él, para acercar su producto/ servicio hasta el consumidor.

#### 2. Venta a través de almacenistas:

El mayorista es el intermediario que no vende directamente al consumidor, sino a los detallistas o a otros mayoristas.

Al igual que sucede con los fabricante que venden a través de tiendas propias, el mayorista puede vender directamente al consumidor final, pero con el riesgo de que los detallistas puedan perder la confianza en él.

La gran ventaja del uso de los mayoristas es que concentran la oferta en origen y la dispersan en destino.

#### 3. Venta a través de comerciantes polo miúdo:

Cuando el fabricante adopta este sistema para llegar al mercado estrecha los lazos de unión con el detallista para su beneficio.





## 5. Gestión de clientes







## 5. Gestión de clientes

Desde un punto de vista teórico, un cliente es:

*Persona que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o empresa, con el objeto de realizar un pedido o compra de un determinado producto o servicio.*

Estaremos de acuerdo en que el denominador común tanto del cliente como del profesional que se lo vende es que ambos son personas.

Y las personas tienen en común una cabeza y un corazón, los cuales las hacen comportarse de una forma emocional o racional.

Analicemos estos conceptos:

La cabeza y el corazón de las personas están determinados por:

- Su forma de vida.
- Realidad social en la que viven.
- Rol que desempeña en la sociedad.
- La cultura que tienen.
- La propia sociedad.

La combinación de estos factores hace que las personas, impulsadas por sus necesidades personales o profesionales, interpreten la información que emiten las diferentes empresas que compiten en los mercados sobre las ventajas de sus productos/ servicios o marcas, creándose una imagen de las mismas y posicionándolas en su mente, provocándoles una serie de actitudes (simpatía, rechazo o neutras) hacia el producto/ servicio o marca, que desembocan en un comportamiento, que no es otro que la compra de un determinado producto/ servicio o marca, de una forma racional o impulsiva.

La experiencia comercial nos indica, que las personas que tienen un comportamiento racional buscan en un producto/ servicio, marca o empresa:

- Ventajas directas.
- Ventajas indirectas.
- Utilidad.
- Rendimiento Económico.
- Beneficio del producto.



Mientras que cuando las personas disponen de un comportamiento impulsivo, buscan en la adquisición del producto/ servicio, marca o relación con la empresa:

- Deseo.
- Confort.
- Vanidad.
- Imitación.
- Afecto.
- Seguridad.
- Reconocimiento.
- Novedad.

Convirtiéndose las personas, por medio de este comportamiento, en cliente de una determinada marca, producto/ servicio o empresa.



## 5.1. De que tipo pueden ser los clientes segundo su comportamiento?

Evidentemente todas las personas no son iguales y como consecuencia de ello, todos los clientes no son iguales.

Si realizamos una tipología de los clientes, éstos se pueden agrupar tal como se describe en la figura que sigue.



Los principales rasgos de cada carácter son los que detallamos a continuación:

- a) Dubitativo:
  - Inseguro y tímido.
  - Se siente incomodo.
  - No se decide.
  - Sentimiento de inferioridad.
  - Aunque no se entere de nada dice "sí".
- b) Polémico:
  - Siente placer por la discusión.
  - Siempre tiene razón.
  - Desconfiado.
  - Quiere ser el primero.
  - Agresivo.
- c) Apresurado:
  - Siempre tiene prisa.
  - Todo el mundo es ineficaz.
  - Él es imprescindible.



- Se da importancia.
- Espera soluciones mágicas.
- Puede perder el control.

d) Reservado:

- Introverso.
- Habla poco.
- Tiene dificultad para la relación.
- Se puede sentir acosado.

e) Afable:

- Simpático, incluso pegajoso.
- Parlanchín.
- Aparente seguridad y superioridad.
- Reclama mucha atención.
- No tiene prisa.

f) Meticuloso:

- Concreto y conciso.
- Cortante y brusco.
- Pide atención eficaz y rápida.
- Sabe lo que quiere.

g) Arrogante:

- Orgullosa (con alta autoestima).
- Se cree superior.
- Impositivo.
- Sabelotodo.
- Displaciente.
- Despreciativo.



## 5.2. ¿Cómo pueden ser los clientes de acuerdo con su móvil de compra?

Existe otra tipología de clientes en función de su móvil de compra. Es decir, los móviles de compra responden a la pregunta de ¿por qué compran los clientes?

Los clientes compran por:

- Moda
- Interés
- Comodidad
- Afecto
- Seguridad
- Orgullo

Es lo que se entiende en Marketing con la regla nemotécnica MICASO.

Cada uno de ellos se diferencia por un comportamiento diferente como persona y como cliente, dando lugar a la tipología que mostramos en el cuadro adjunto.

Tipo de cliente	Trazos como persona	Trazos como cliente
Moda/Novedad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le interesan las ideas, la imaginación y las teorías. Estudios a largo plazo de estrategias.</li> <li>- Innovador y entusiasta. Le gusta que se fijen en él, necesita el apoyo y la aprobación de los demás, sobre todo las alabanzas cuando tiene éxito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compra por impulso y se interesa por todo lo nuevo.</li> <li>- Da sugerencias válidas para la mayoría de los productos/ servicios.</li> </ul>
Interés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es directo y algo brusco, sabe bien lo que quiere.</li> <li>- Es persona de acción, le interesa el control y los resultados, habla de totales y beneficios.</li> <li>- Competitivo y ganador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No tiene relación con sus proveedores.</li> <li>- Actúa en base a sus habilidades y conocimientos.</li> <li>- No es fácil de convencer, pero cuando se le convence es fiel a su decisión, es muy exigente para los productos que va a comprar.</li> </ul>
Comodidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buen tipo, por lo general descuidado en el vestir, buen contacto, jovial.</li> <li>- Transmite confianza y suele ser leal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fácil de llevar, suele crear buen ambiente, lo que permite un buen seguimiento del producto/ servicio contando con su colaboración.</li> </ul>
Afecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Discreto y sencillo incluso en su forma de vestir; le gusta hacer favores.</li> <li>- Crea buen ambiente y hace amistades.</li> <li>- Está orientado hacia la gente y necesita la aprobación de los demás. Suele tratar a los demás con delicadeza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suele ser fiel y no ocasiona grandes problemas.</li> <li>- Le gustan las visitas y suele hablar en ellas de sus cosas (extrovertido).</li> </ul>
Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tranquilo y preciso. No muy destacado ni de apariencia ni en su forma de vestir.</li> <li>- Evita las discusiones.</li> <li>- Le gustan las caras conocidas y de confianza, suele ser algo aburrido, distante y muy precavido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necesita tiempo para pensar antes de tomar una decisión.</li> <li>- Adicto a ciertos proveedores, lo que le conduce, a veces, a adquirir no lo mejor del mercado.</li> </ul>



Orgullo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Busca aprecio; exteriormente demasiado elegante para su estilo de vida.</li> <li>- Le gusta dar consejos y favores siempre que sus ideas destaquen.</li> <li>- Es orgulloso, no acepta las críticas y nunca admitirá que se ha equivocado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Puede ser muy crítico con el producto en caso de no quedar satisfecho y desaconsejar su compra a clientes y conocidos.</li> <li>- Siempre dispuesto a lanzar innovaciones escasamente racionalizadas.</li> <li>- Sensible a los halagos.</li> </ul>
---------	--	--

Con ellos se utilizarán las técnicas que se reflejan a continuación:

Tipo de cliente	Técnicas para emplear
Moda/Novedad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilizar el color en los medios visuales.</li> <li>- Resaltar aspectos innovadores.</li> <li>- Referirse a planes a largo plazo.</li> <li>- Utilizar palabras como: nuevo, diferente, ingenioso, imaginativo.</li> </ul>
Interés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofrecer beneficios económicos.</li> <li>- Argumentos pro y contra.</li> <li>- Aspectos de productividad y resultados.</li> <li>- Mensajes al ego.</li> <li>- Empezar por el resumen.</li> </ul>
Comodidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No hablar de problemas.</li> <li>- Plantear soluciones sencillas.</li> <li>- Mostrarse abierto.</li> <li>- Ser comunicativo.</li> </ul>
Afecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sonreír.</li> <li>- Preguntar por su familia, vacaciones...</li> <li>- Utilizar siempre su nombre.</li> <li>- Ofrecer referencias.</li> <li>- Tener paciencia.</li> <li>- Utilizar palabras útiles como: humano, socialmente, equipo, responsable, satisfactorio, seguridad, amigos, etc.</li> </ul>
Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofrecer una amplia información.</li> <li>- Presentar su propuesta lógica y ordenadamente.</li> <li>- Respaldar todas las afirmaciones con pruebas.</li> <li>- Preparar bien la entrevista.</li> <li>- Mostrar convicción en su argumentación.</li> <li>- Demostrar conocimiento de su competencia.</li> </ul>
Orgullo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demostrar lo importante que él es para usted.</li> <li>- Hacerle cumplidos, regalos y atenciones.</li> <li>- Felicitarle por sus ideas, etc.</li> <li>- Dejarle que se exprese tranquilamente sin interrupciones.</li> </ul>



### 5.3. ¿Qué figuras afectan al cliente?

Al estar inmersos en una sociedad de consumo, los clientes no están aislados, sino que a su alrededor existen una serie de figuras que pueden afectar en su decisión o móvil de compra.

¿Y quiénes son estas figuras?

Las figuras que afectan al cliente son:

- Competidores: la competencia indudablemente afecta a la decisión de compra del cliente.

La característica principal, por lo general, de los mercados en los que competimos, es un exceso de oferta que provoca que el cliente tenga el poder de decidir quienes van a ser sus proveedores, lo que origina que debamos estar pendientes de conocer cuales son los movimientos que hace nuestra competencia con respecto al cliente, los criterios de plazo de entrega, precio y calidad de los productos/ servicios principalmente.

- Jefe de compras: debemos conocer si nuestro cliente dispone de esta figura en su estructura y si es así, identificarla y conocer el poder de decisión del mismo a la hora de efectuar las compras.
- Encargado. Nuestra misión será conocer el papel que desempeña dentro de la tienda, ya que en muchas ocasiones es la persona que prescribe al dueño de la tienda las compras que hay que realizar para mantenerla abastecida.
- Dueño. Si ejerce el papel de decisor de las compras o, por el contrario, sus funciones o tareas se circunscriben única y exclusivamente a ser un aportador de capital para su funcionamiento.
- Vendedor. Debemos ser conscientes que esta figura es el hilo de unión entre el consumidor final y nuestros productos, por lo que la estrategia a seguir es la de conseguir hacerle prescriptor de nuestros productos tanto al consumidor final como a nuestro cliente (encargado o dueño de la tienda).
- Consumidor: el usuario final de nuestro producto. Es el cliente de nuestro cliente. Es la principal fuente de ingresos de nuestro cliente. De su opinión favorable, su fidelidad, reclamaciones, quejas,... dependerá el futuro de la relación con nuestro cliente.



## 5.4. Segmentación de clientes

La segmentación consiste en subdividir un mercado en grupos homogéneos en base a uno o varios criterios mediante la utilización de procedimientos estadísticos, con el objeto de identificar para cada segmento la estrategia de marketing más adecuada para la satisfacción de sus necesidades y de los objetivos comerciales de la empresa.

Como ya comentamos en apartados anteriores, ni todos los clientes ni todos los consumidores son iguales, por lo que sus necesidades difieren sustancialmente y, por lo tanto, sus criterios de compra y/ o usos del producto/ servicio también son distintos.

El concepto de segmentación es relativamente nuevo, y trata de encontrar soluciones al problema planteado de la heterogeneidad de los mercados, dividiendo el mismo en diferentes grupos homogéneos en función de unos criterios previamente establecidos por la empresa.

Los criterios dependerán de cada una de las empresas pero los más utilizados, normalmente, son los que se recogen a continuación.

Criterio	Concepto	Segmentos
Antigüedad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clientes de menos de un año.</li> <li>- Clientes entre 1 y 3 años.</li> <li>- Clientes de más de 3 años.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A1.</li> <li>- A2.</li> <li>- A3.</li> </ul>
Facturación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entre x € y y € anuales.</li> <li>- Entre y+ 1 € y z € anuales.</li> <li>- Más de z+ 1 € anuales.</li> </ul> <p>Esta segmentación también se puede realizar por unidades de producto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- F1.</li> <li>- F2.</li> <li>- F3.</li> </ul>
Rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clientes con un margen bruto entre el x % y el y %.</li> <li>- Clientes con un margen bruto entre el y+ 1 % y el z %.</li> <li>- Clientes con un margen bruto entre el z+ 1 % y el v %.</li> <li>- Clientes con un margen bruto superior al v+ 1 %.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- R1.</li> <li>- R2.</li> <li>- R3.</li> <li>- R4.</li> </ul>
Frecuencia de compra	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habitual.</li> <li>- Esporádico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- FC1.</li> <li>- FC2.</li> </ul>
Productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Línea de producto A.</li> <li>- Línea de producto B.</li> <li>- Línea de producto C.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- P1.</li> <li>- P2.</li> <li>- P3.</li> </ul>



## 5.5. El proceso de fidelización

El proceso de fidelización de clientes es un proceso operativo que comienza con:



Cada uno de los 4 subprocesos reflejados en la figura anterior dan lugar a una operativa diferente, cuyo objetivo final es conseguir hacer socio al cliente de nuestra empresa a través del diseño de un Plan de fidelización.

¿Y cómo lo conseguimos? Desarrollando cada una de las 4 etapas.

### 5.5.1. Conocimiento exhaustivo del cliente

¿Cómo consigo tener un conocimiento exhaustivo de mi cliente? Para disponer de un conocimiento del cliente, la principal herramienta de que disponemos es la pregunta.

A continuación mostramos un check-list de preguntas a responder con el objeto de obtener información sobre nuestros clientes que nos hagan conocer e identificar cómo es el mismo.





Aspectos del conocimiento del cliente	
¿Qué	Beneficio busca el cliente con la adquisición de mi producto/ servicio? factores de marketing influyen en su compra? motivaciones de compra tiene? nivel de conocimiento tiene de mi producto/ servicio, empresa o marca? posicionamiento percibe de mi producto/ servicio, empresa o marca? riesgos percibe el cliente? espera de mi producto? productos de la competencia esta utilizando actualmente? necesidades tiene mi cliente? usos le está dando a mi producto/ servicio?
¿Por qué/Para qué	medios se ha enterado de la existencia de nuestro producto/ servicio? medios se ha enterado de la existencia de los productos/ servicios de la competencia? tiene ese posicionamiento sobre mi producto/ servicio, empresa o marca? percibe riesgos el cliente con mi producto/ servicio, empresa o marca? está utilizando los productos/ servicios de la competencia? tiene esas necesidades? compra nuestro producto/ servicio?
¿Cómo	satisface actualmente sus necesidades el cliente? han evolucionado estas necesidades?
¿Cuándo	compran? devuelven, anulan o repiten? se toma la decisión de compra?
¿Dónde	compran? se toma la decisión de compra? buscan información sobre los productos/servicios?
¿Cuánto	compran? devuelven, anulan o repiten? están dispuestos a pagar por mi producto/ servicio?
¿Quién	está dispuesto a pagar por satisfacer sus necesidades? compra? son las figuras que afectan al comprador?

### 5.5.2. Proceso comercial llevado a cabo co cliente

Este proceso tiene su origen en una serie de fases cuya finalidad es la venta final del producto o servicio. Estas fases son:

- Organización de la cartera de clientes:
  - Planificar clientes.
  - Organizar clientes.
- Preparación de las zonas comerciales:
  - Realización del plan de visitas.

- Concierto de visitas.
- Preparación de la visita comercial:
  - Estudio de la ficha del cliente.
  - Planteamiento de objetivos de venta.
  - Preparación de la entrevista comercial.
- Realización de la visita comercial:
  - Presentación al cliente.
  - Determinación de necesidades.
  - Argumentación.
  - Tratamiento de objeciones.
  - Cierre.
  - Despedida.
- Análisis de la visita comercial

### 5.5.3. Valor del cliente para a empresa

Al no ser todas las personas iguales, no todos los clientes tienen el mismo valor para la empresa:

***Valor real del cliente= Ingresos del cliente - (Costes de adquisición + coste operacional)***

***Donde:***

***Coste adquisición= publicidad+marketing directo + costes comerciales + descuentos***

***Coste operacional= costes fijos + variables de implantación del producto o servicio + costes de fidelización.***



Los clientes se diferencian de forma notoria en el valor que representan para la empresa en términos monetarios y la forma más simple para valorarlos es a través del análisis ABC; donde se tiene en cuenta únicamente como criterio de valoración el volumen de compra del mismo, debido a la dificultad en la implementación de la fórmula arriba mencionada en la mayoría de las empresas.

Sin embargo, es peligroso utilizar únicamente como criterio de valoración de la cartera de clientes el análisis ABC, puesto que el cliente, como tal, no sólo posee un único valor monetario.

El valor de un cliente es la suma del valor real del cliente, el cual podemos medir en términos monetarios, más su valor potencial, es decir el futuro que nos espera con ese cliente, más su valor estratégico dentro de los objetivos de imagen de la compañía.

#### 5.5.3.1.El análisis ABC

El análisis ABC es una herramienta de trabajo consistente en “segmentar” nuestra cartera de clientes con el único criterio del volumen de compras de los mismos, en función de la regla 20 x 80, en tres grandes grupos:

- **Clase A** (primer grupo):

Incluye un número reducido de clientes, el 15-20% de clientes, pero que, sin embargo, son los más importantes respecto al volumen de ingresos (70-80%).

- **Clase B** (segundo grupo):

Incluye los clientes de importancia media con respecto a la variable analizada, comprendiendo entre el 30-40% de los clientes.

- **Clase C** (grupo tercero):

Incluye clientes no incluidos en los grupos anteriores y que generalmente son de menos importancia, englobando entre el 50-70% del total de clientes.

Para realizar la clasificación, deberemos seguir el procedimiento que se detalla a continuación:

- Ordenar los clientes de mayor a menor volumen de facturación.
- Calcular los porcentajes sobre el total de clientes y sobre el total de ventas.
- Calcular los porcentajes acumulados de clientes y ventas.
- Representar gráficamente el % acumulado de las ventas en eje de ordenadas (y) y en el de abscisas el acumulado de los clientes (x).

Esta teoría fue descrita por primera vez por el italiano Wilfredo Pareto, y define que el 20% de los clientes proporcionan el 80% de los ingresos (tipo A) y viceversa, el 80% de los clientes restantes contribuyen con el 20% de los ingresos originados (tipos B y C).

#### .5.4. Herramientas de gestión para tomar decisiones sobre el cliente



62

Una vez que conocemos a nuestro cliente, realizamos el proceso comercial de una forma eficaz y eficiente y analizamos el valor que el cliente tiene para nuestra empresa; la siguiente etapa a realizar es dotarnos o diseñarnos un sistema de gestión de clientes que nos permita tomar decisiones sobre los mismos de la forma más racional posible.

Un sistema de gestión debe permitirnos gestionar la actividad de ventas de forma totalmente diferenciada para cada uno de los segmentos en que se ha dividido a los clientes atendiendo a dos criterios básicos:

- Comportamiento de compras hacia nuestra empresa.
- Rentabilidad de los segmentos.

Los requisitos para ponerlo en marcha son:

- Disponer de información objetiva de los segmentos.
- Marcar unos objetivos estratégicos a partir de la información de los segmentos que permitan señalar cual es el norte de la gestión cotidiana.

El objetivo final es diseñar estrategias que nos permitan:

- Vender más cantidad, con mayor frecuencia a un mismo cliente.
- Recuperar clientes perdidos y decadentes.
- Buscar nuevos clientes.
- Vender a precios más caros.
- Vender productos con mayor margen bruto.

## **6. Perfil y funciones del vendedor**







## 6. Perfil y funciones del vendedor

### 6.1. Descripción del puesto de trabajo

Al hablar de vendedor nos referimos a un puesto de trabajo que no responde a una tipología única, sino que puede presentar diferencias muy significativas, tanto en su función y actividades principales, como en el conjunto de conocimientos y habilidades necesarios para el éxito. Es por ello, que es tarea obligada la elaboración de una detallada descripción del puesto de trabajo. De acuerdo con Strafford y Grant esta descripción contendrá:

- Título del puesto: nombre oficial y real del puesto, debe ser preciso o atraerá a gente inadecuada.

Se debe evitar caer en la tentación de “adornar” el nombre del puesto con artificios que, dirigidos únicamente a la vanidad del propio personal, induzcan a confusión.

- Finalidad y objetivo primario: es la razón por la que existe el puesto. Se tratará de una afirmación breve y específica que cuantifica el método por el que se valorará el éxito.
- Objetivos complementarios: describen otras prioridades dentro de la función del puesto de trabajo.
- De quién depende: quién es su “jefe”. En el caso del vendedor una única persona puede aparecer en esta categoría, no hay razón que justifique la multiplicidad de la ascendencia jerárquica.
- Quiénes dependen de él: incluye la relación de títulos de puestos que reportan al empleado al que se está haciendo referencia.
- Otras relaciones: se refiere al resto de personas con las que el empleado mantendrá contacto directo normal, tanto dentro de la empresa como fuera de la misma.
- Deberes: relacionados con la finalidad y objetivos primarios y secundarios.
- Niveles de autoridad: comprende los niveles financieros y otros de autoridad y responsabilidad.
- Estándares de actuación: cualitativos y cuantitativos necesarios para alcanzar el éxito.
- Remuneración: ligada a objetivos y responsabilidad, se refiere a la remuneración total, incluyendo todos aquellos capítulos que la conformen.



Así, y a fin de caracterizar con detalle la misión y objetivos de un vendedor de nuestra empresa, así como el resto de sus obligaciones, podemos seguir la lista de comprobación que los mismos autores proporcionan como responsabilidades de un vendedor:

1. Alcanzar la cuota asignada (mensual y anual).
2. Vender los productos de la empresa de acuerdo con la política de ésta dentro de la zona que se le haya asignado.
3. Tener un conocimiento completo de:
  - Técnicas profesionales de venta.
  - Los productos de la empresa.
  - La aplicación de estos productos.
  - Su zona de actuación.
  - El mercado y su potencial.
  - Los negocios de sus clientes.
4. Comprender perfectamente la política de su empresa.
5. Crear, potenciar y mantener la imagen de la empresa en su zona.
6. Ampliar la posición de la empresa en su zona mediante la reactivación de los clientes existentes y la captación de otros nuevos.
7. Vender con beneficio para la empresa y el cliente.
8. Aplicar los métodos de ventas impartidos por la empresa.
9. Recoger y comunicar información sobre la competencia.
10. Preparar el resto de información que se le solicite con claridad y precisión.
11. Mantener un conjunto de historiales y datos según se le indique.
12. Mantener en el mejor estado el material propiedad de la empresa.
13. Realizar aquellos trabajos especiales que se le encarguen.



Profundizando en el análisis del puesto de vendedor podemos referir los factores relacionados con el trabajo de vendedor descritos por Moncrief:

1. Ventas propiamente dichas.
2. Trabajos varios en equipo relacionados con las ventas y pedidos.
3. Actividades referentes al producto.
4. Información bidireccional.
5. Colaboraciones con los clientes.
6. Asistencia a reuniones.
7. Formación.
8. Relaciones públicas con los clientes.
9. Viaje.
10. Colaboración con los canales distribuidores.

### **6.1.1. El vendedor como diferenciador de la oferta**

Si analizamos el papel que debe desempeñar la fuerza de ventas en una empresa vemos que éste se puede resumir en una frase "el vendedor como diferenciador de la oferta". Desde la dirección de marketing se ha fijado una política, que toma cuerpo en las 4 ps, ahora el vendedor ha de aplicarla ante el cliente, y ello constituye la mejor oportunidad de la que dispone la empresa para diferenciarse frente a otras ofertas de la competencia.

El vendedor logrará diferenciar el producto/ servicio de su empresa a cuatro niveles:

- Diferenciando el producto: el comercial debe saber construir declaraciones puente que conecten las características del producto con los beneficios que éste le reportará al cliente.
- Diferenciando la política de precio: a través de la negociación comercial con el cliente, en búsqueda de un punto de encuentro que signifique beneficio para ambas partes, el precio se convierte en un factor más del valor del producto, pero no en el único.
- Diferenciando la política de distribución: alcanzando de forma individual al consumidor/ cliente, el comercial podrá ayudar a la aplicación real del marketing one-to-one.
- Diferenciando la política de comunicación: la fidelización del cliente como herramienta básica de supervivencia de la empresa obliga al vendedor a establecer y formar relaciones cerradas, de confianza y de largo plazo.



## 6.2. Perfil del vendedor

### Especificaciones físicas y riesgos de los vendedores

La propia naturaleza del trabajo del vendedor exige de éste cierta resistencia física y mental, pues si bien no es un trabajo "físico" sí obliga al trabajador a efectuar una serie de desplazamientos (a pie y largos trayectos en diferentes tipos de vehículos), cargas (maletín, muestrarios...), etc.

Así, y de acuerdo con Artal, podríamos especificar los siguientes requisitos físicos:

- Edad: dentro de límites razonables es indiferente, aún cuando en situaciones especiales puede ayudar a definir la imagen del producto/servicio.
- Salud y resistencia: muy conveniente.
- Aspecto y trato agradable: ayudan el modo de vestir adecuado al entorno y la sencillez.
- Expresión verbal y modales discretos: cierta brillantez y rapidez, vitalidad y dinamismo.
- Riesgos de viaje: significativos, existe también la necesidad de adaptarse a cambios en los horarios, a diferentes culturas,...
- Responsabilidades económicas importantes.
- Disposición física, mental y familiar para viajes inesperados.

### Conocimientos y habilidades.

El vendedor ha de tener:

- Conocimientos profundos del producto y de la negociación.
- Conocimientos de la psicología práctica de los consumidores.
- Conocimientos de las fuerzas y flaquezas de la competencia.
- Ser hábil en comunicación y persuasión, estrategias y tácticas de venta.
- Será importante la experiencia genérica y específica.

También rapidez mental, habilidad verbal y capacidad de observación. Y un gran sentido de la responsabilidad, honradez profesional y lealtad a la empresa para la que trabaja".

*Según Artal: "en comercial se necesita, de modo especial, ambición y combatividad, tenacidad, gran capacidad de trabajo, equilibrio mental y emocional, confianza en sí mismo, persuasión y diplomacia".*

Han de ser características comunes a todos los vendedores:

- Conocimiento del producto que vende.
- Conocimiento de la propia empresa.
- Conocimiento del cliente.



- Conocimiento de las técnicas de venta y negociación.
- Capacidad de previsión y organización.
- Habilidades estratégicas y tácticas.
- Cualidades personales: empatía y amabilidad, constancia y salud, equilibrio mental y emocional.

La capacidad de establecer relaciones duraderas con el cliente exige que el vendedor sea capaz de desarrollar una estrategia de comunicación que vaya mucho más allá de la puramente verbal. El vendedor ha de dominar con éxito habilidades que potencien la comunicación y ayuden al establecimiento de relaciones, entre ellas podemos destacar:

- El lenguaje corporal: la primera impresión, el apretón de manos y las expresiones faciales (sonrisa, mirada de sorpresa, mirada de aburrimiento...).
- El lenguaje superficial: ropa, estilo de peinado, los perfumes o las joyas...
- El lenguaje verbal: la calidad de la voz contribuye en un 40% al significado que se da a los mensajes. La voz comunica con los siguientes elementos: el tono, la claridad, el volumen y la rapidez.
- El estilo de comunicación. Es fundamental el desarrollo de estrategias conversacionales: interesarse en las otras personas, saber escuchar y detectar y hablar de los temas que le interesan al otro.



## 6.3. Competencias de un supervendedor

Analizamos las competencias comunes que presentan un conjunto de vendedores que han alcanzado niveles de logro claramente superiores a su equipo. Una vez analizadas podemos destacarlas como las habilidades o características que conforman el perfil del vendedor.

Rasmusson, enumera las 10 competencias que diferencian al supervendedor: “Los 10 rasgos del supervendedor”:

1. Personalidad fuerte: fuerte autoestima que le permita al vendedor volver a la carga tras un rechazo.
2. Inclinação a la urgencia: consiste en llevar la venta a término rápidamente, hay que ganarle la partida a la competencia y también es cuestión de celeridad.
3. Personalidad motivadora: se debe tener el deseo de persuadir y cerrar la venta, la motivación es conseguir el sí.
4. Firmeza: que permita mantener la posición de forma sólida en una negociación, sin volverse avasallador o agresivo.
5. Disposición a asumir riesgos: es necesaria la innovación, el intentar maniobras que impliquen riesgo; un vendedor de éxito no se puede limitar a recoger pedidos.
6. Sociable: es crítica la capacidad de construir relaciones; los buenos vendedores son abiertos, amistosos, habladores y con capacidad de escucha hacia el cliente.
7. Razonamiento abstracto: implica la capacidad de comprender conceptos e ideas, es absolutamente necesario para vender intangibles o gestionar grandes cuentas.
8. Un sano escepticismo: los grandes vendedores tienen una tendencia a ser un poco suspicaces y mostrar cierta desconfianza; a veces los clientes también nos engañan.
9. Creatividad: cuanto más compleja es la venta, más importante resulta la creatividad.
10. Empatía: se puede definir como la capacidad de colocarse en la piel de otra persona; es vital para percibir las necesidades del cliente y saber cómo satisfacerlas.



## 6.4. Formación de vendedores

Un vendedor, para tener éxito, necesita formación continua. A vender se aprende y no sólo gracias a los cursos de formación especializada.

El vendedor que quiera mejorar sus resultados, “deberá mejorar él mismo”, señala el formador Jordi Vila Porta: “En un mundo que evoluciona tan rápido, si no evolucionas, te quedas fuera de juego; si evolucionas al ritmo de tus competidores, te quedas en el mismo sitio; si quieres estar en cabeza, tendrás que evolucionar antes que los demás. Tienes dos opciones: la primera, seleccionar la formación adecuada (si te parece cara, prueba la ignorancia). La segunda es aprender de tu trabajo diario. Atesora las razones del éxito, no llenes tu cabeza con la basura de las causas de fracaso”.

A continuación realizaremos una serie de consideraciones generales sobre las políticas de formación; que ayudarán a desarrollar las competencias y efectividad de la red comercial.

Los principales beneficios de una buena formación a vendedores son:

- Menor rotación de personal: la rotación suele ser alta entre vendedores más jóvenes y entre quienes son nuevos en ventas. La confusión y frustración en el trabajo producen abandonos ¿ha sido la falta de formación la causante?
- Mejores relaciones con el cliente: los compradores industriales se quejan de que desperdician tiempo al tratar con vendedores sin capacitación.
- Mejor moral: al desarrollar la confianza en sí mismo del vendedor y su entusiasmo.
- Control: un buen programa de formación asegura el control sobre el trato que los vendedores dan a los clientes. Especialmente crítico con vendedores veteranos en cambios en la estrategia de ventas.
- Mayores ventas: es el objetivo final de cualquier programa de formación

Los objetivos perseguidos tendrán como fin satisfacer las necesidades formativas de la red de ventas:

- Formación específica: empresa, producto, precio, planes de ventas y cuotas, clientes, postventa, competencia,...
- Formación genérica: estrategias, tácticas de venta, habilidades de relación y habilidades de persuasión.
- Reforzamiento de la auto imagen y la auto motivación: percepción del rol.
- Organización de las ventas: ruteo, visitas, viaje, previsiones, gastos, control, información, costes, informática, etc.

### 6.4.1. Ejemplo de modalidad de formación: el *Sales Coaching*

Este modelo de formación a vendedores tiene las siguientes características diferenciadoras:

- El manager actúa como coach o instructor de su equipo.
- Es su responsabilidad el desarrollo de los profesionales a su cargo.
- Recibirá entrenamiento previo que le capacite como entrenador de su equipo.



Los principales beneficios que reporta una política de formación basada en el modelo Sales Coaching son:

- Mejora el rendimiento de los profesionales, por tanto la productividad en ventas.
- Complementa y aumenta la rentabilidad de otros programas de formación.
- Fomenta la comunicación entre el directivo y su equipo de trabajo.
- Transmite la cultura corporativa.
- Identifica a los trabajadores con la organización.
- Aumenta la satisfacción de la red comercial y ayuda a su fidelización.

Coaching no es vender ni contar a otros cómo se vende, sino un ejercicio de colaboración en el que el manager ayuda al vendedor a encontrar su propia solución.

El coaching es el proceso que permite el desarrollo personal y profesional del trabajador a través de su actividad diaria, buscando el cambio de comportamientos, esto lo hace radicalmente diferente de otras técnicas formativas: no se transmiten conocimientos, sino que se desarrollan habilidades.

El coaching en las ventas se realiza a través de procesos de observación, análisis y feedback.



## 7. Técnicas de venta







## 7. Técnicas de venta

### 7.1. ¿Qué son las técnicas de venta?

Las técnicas de ventas constituyen el cuerpo de métodos usados para vender los productos o servicios de la empresa a los clientes. Son herramientas, instrumentos que se aplican en el proceso de venta para persuadir al cliente o posible cliente hacia la propuesta del vendedor.

La mayoría están basadas en la Psicología, la Sociología y, fundamentalmente, en la observación del trabajo de los mejores profesionales de la venta. Pero no es suficiente con el conocimiento de estas herramientas. Los vendedores deben ser, además, hábiles en su manejo, por lo que necesitarán entrenamiento y experiencia para poner en marcha un proceso de venta.



## 7.2. ¿Cuáles son las técnicas de venta más conocidas?

Existen diferentes técnicas de venta desarrolladas por todo tipo de vendedores profesionales entre las que destacan 3:

### 1º Método AIDDA:

Este método sistematiza todas las técnicas elaboradas con anterioridad a 1947, año en el que fue presentado este método por su fundador.

Este método sigue teniendo vigor hoy día, puesto que es compatible con otros sistemas y técnicas que se han puesto de moda con posterioridad.

AIDDA es la palabra nemotécnica de:

- A: Atención.
- I: Interés.
- D: Demostración.
- D: Deseo.
- A: Acción.

El vendedor al comienzo de la conversación de venta debe captar la atención del cliente o posible cliente para en el segundo paso conseguir su interés.

En la siguiente etapa, el vendedor demostrará al cliente cómo su producto o servicio satisfará las necesidades de éste, incluso utilizará pruebas, si fuera necesario.

De esa manera va a hacer crecer su deseo de compra y le llevará en la última etapa, denominada acción, al cierre o remate de la venta.

### 2º Método SPIN:

Toma su nombre de las iniciales inglesas de Situation, Problem, Implication, Need pay off, desarrollado de diferentes formas y puesto de moda en el año 1990.

Debido a su gran interés de cara al planteamiento de estrategias y toma de decisiones mediante la colaboración de psicólogos que estudian la conducta humana, se han realizado numerosas investigaciones sobre el comportamiento de los compradores que demuestran que éstos compran más, probablemente motivados por la existencia consciente de necesidades explícitas, es decir, específicas, y también cuando el vendedor realiza ofertas que suponen un beneficio adicional o así es percibido por el comprador.

De manera muy general, y a modo de ejemplo, se puede decir que el procedimiento de venta más elemental sería averiguar las necesidades explícitas o específicas del cliente y, a continuación, presentar beneficios, lo que le conducirá a una gran posibilidad de conseguir una venta.

Pero, como ha venido demostrando la experiencia, las necesidades no se presentan de una forma totalmente desarrollada y explícita. Esto es así porque el cliente no expresa sus necesidades o deseos claramente; incluso a veces ni él mismo se da cuenta de que las tiene. Normalmente las expresa como insatisfacciones o problemas en forma de necesidades explicadas o muy genéricas.



Por ello, el vendedor deberá comenzar expresando necesidades generales para que el comprador acepte y, una vez las haya aceptado, hacer que éste exponga sus necesidades específicas. A partir de ese momento se presentarán los beneficios que satisfagan esas necesidades específicas del cliente.

Para abordarlo de una forma más práctica y coloquial, desarrollaremos el tándem características/beneficios.

Una vez que el vendedor ha descubierto alguna necesidad o deseo de su cliente, que puede ser satisfecho con beneficios o ventajas de su producto, éste presentará esos beneficios como argumentos de venta.

Ahora bien, hay que tener en cuenta que los productos no se venden por lo que son sino por lo que pueden hacer por el cliente; es decir, por la utilidad que le reportarán, cómo le ayudarán en su trabajo o las satisfacciones que le proporcionarán.

En realidad a pocas personas les interesa de qué están fabricados o cómo están elaborados los productos, es decir, sus características, a no ser que eso represente una ventaja con respecto a lo que hasta ese momento había en el mercado.

Entonces, ¿qué es lo que compran? Sin duda beneficios. Éstos pueden ser económicos, de confort, bienestar, comodidad, seguridad, etc., según sean las motivaciones o móviles de elección de cada cliente. SABONE es una conocida fórmula que clasifica los móviles de compra con la ventaja añadida de poder ser recordados con facilidad por su regla nemotécnica. Todos los clientes, incluidos los compradores profesionales, compran por uno o varios de estos móviles de elección:

- S: Seguridad. Evitar temores, preocupaciones, miedo, inseguridad, garantía,...
- A: Afecto. Amor, amistad, simpatía,...
- B: Bienestar. Comodidad, confort, utilidad, salud, ahorro de tiempo, servicio, evitar esfuerzos, mejorar el nivel de vida,...
- O: Orgullo. Altivez, vanidad, envidia, emulación, amor propio, prestigio, ser más,...
- N: Novedad. Moda, ser el primero en utilizar algo; demostrar que se está al día,...
- E: Economía. Ganar dinero, beneficios, mejorar rendimientos, ahorrar,...

Algunos clientes compran por afecto, tanto por el fabricante como por el producto en sí mismo y, frecuentemente, por el vendedor. Son esos clientes incondicionales que, en igualdad de precio, compran un producto que les lleve un determinado vendedor en el que confían; incluso son capaces de ceder algo de beneficios con tal de que sean éstos quienes les lleven su cuenta.

El ser humano está lleno de contradicciones, una de éstas la constituye el comportamiento ante las novedades: es sabido que el individuo medio siente un instintivo rechazo y una cierta aversión por los cambios. Sin embargo, la novedad en sí misma tiene algo de «mágico», de avance, actualidad, modernidad, dinamismo, progreso, que aumenta las expectativas de determinadas personas. Esto hace que cuando el vendedor lleva una novedad sea atendido con más interés y se le conceda más tiempo para la exposición de sus argumentos. Por eso es tan importante que el vendedor dé un enfoque nuevo a su presentación o resalte un aspecto novedoso de su producto desconocido por el cliente. Las motivaciones de las personas no son estáticas, siempre cambian, dependiendo de las circunstancias.



### 3º Zelev Noel Training:

Otra escuela de Técnicas de Ventas, denominada Zelev Noel Training, señala los pasos básicos de la venta a través de un acróstico con la palabra VENTAS:

- V: Verificación de preparativos.
- E: Entrevista efectiva y vendedora.
- N: Necesidades previamente establecidas.
- TA: Tarea de demostración del producto.
- S: Satisfacción total y postventa.



## 7.3. El proceso de venta

Todas las técnicas de venta desarrolladas presentan una serie de pasos comunes, lo que vertebra un proceso común para definir el proceso de ventas habitual.

Este proceso se vertebra en las siguientes fases:

### 7.3.1. Preparación y presentación

Antes de visitar al cliente, deberá realizar una serie de etapas que son las que le proponemos que realice.

#### - Estudio de la ficha de cliente

Siempre antes de visitar a un cliente es imprescindible recordar determinada información sobre él. La información contenida en la ficha de cliente dependerá de cada empresa, pero al menos deberá estudiar el consumo del cliente a visitar de los tres últimos años en unidades físicas y/ o monetarias, así como el nivel de consumo por tipo de producto.

No hay que olvidar quiénes son las figuras que afectan al cliente y el grado de influencia que ejercen sobre él.

#### - Planteamiento de objetivos de venta al cliente

Al estudiar la información que se posee de un cliente a través de la ficha, se pueden plantear determinados objetivos a la hora de visitarle. Los objetivos más comunes son:

- Incremento de consumo del cliente en los mismos productos que compra.
- Incremento del consumo del cliente a través de la venta de nuevas referencias de productos para el mismo.
- Introducción de nuevos productos de la empresa.
- Vender al cliente productos con mayor margen.
- Incrementar nuestra presencia en el mismo.
- Negociar nuevas condiciones de pago.
- Negociar promociones y/ o bonificaciones.
- Negociar rappels y descuentos.
- Negociar condiciones de plazo de entrega.

No olvidemos que disponemos de información sobre el cliente y la información siempre da poder de negociación. El cliente sabe lo que hacemos, pero nosotros también sabemos lo que hacen nuestros clientes.

#### - Preparación de la entrevista

La siguiente etapa es prepararse antes de ir a visitar al cliente. Y para ello debemos encontrar respuesta a los siguientes criterios:

- Definir la persona a contactar.
- Definir el producto/ s a vender en función de la información de la ficha de clientes y de la política de la empresa.



- Elaborar un tema de conversación inicial. El tema en el que el cliente se siente a gusto; por ejemplo, aficiones, deportes,...
- Preparar el argumentario de ventas.
- Preparar las preguntas a realizar al cliente.
  - o Preparar respuesta a posibles objeciones.

#### - **Presentación al cliente**

Esta fase es de vital importancia.

Es la fase en la que el cliente posiciona nuestra imagen en su mente; es la partida para que el resto del proceso comercial sea un éxito o un fracaso.

Recordemos el refranero español: una imagen vale más que mil palabras. Atraigamos la atención del cliente para dirigir la entrevista comercial hacia el objetivo que nos hemos fijado.

#### - **Determinación de sus necesidades**

Esta fase de la entrevista consiste en despertar el interés del cliente por los productos que comercializamos.

#### - **Argumentación**

En esta etapa el objetivo es presentar una oferta concreta al cliente en función de sus hábitos y motivaciones de compra, despertándole el deseo de los beneficios que le aporta el producto.

### **7.3.2. Prospección**



80

La pregunta es la principal herramienta que disponemos para obtener información sobre el cliente y sobre sus necesidades. La sabia utilización de la pregunta, hará que podamos conocer a nuestro cliente tanto en el aspecto emocional como racional, así como conocer sus motivaciones y hábitos de compra.

#### **7.3.2.1. Tipología de preguntas**

Si clasificamos las preguntas, estas pueden ser:

##### - **Informativa o abierta:**

Son aquellas que permiten varias respuestas y facilitan mucha información. Empiezan por las frases: ¿qué?, ¿cómo?, ¿para qué?, ¿por qué?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿cuánto?, ¿quién?...

##### - **De sondeo o cerradas:**

Son las que permiten una única respuesta, sí o no.

##### - **Reflexivas:**

Son las que utilizamos cuando queremos que el cliente reflexione sobre cualquier cuestión que le estamos argumentando con el objeto de que nos de su opinión.

##### - **Condicionantes:**

Son las que condicionan la respuesta del cliente y la orientan para obtener la respuesta que nos

interesa, que es el cierre de la venta.

– **Alternativas:**

Pueden ser abiertas o cerradas. Deben estar dirigidas a que se le esponga al cliente unicamente la elección entre dos posibilidades, siempre positivas.

– **De control:**

Son las que se dirigen al cliente para comprobar si realmente está entendiendo la argumentación que le estamos esgrimiendo.

Pero, ¿cuándo se debe utilizar cada una de ellas al longo de la entrevista comercial?

**a) Informativa o abierta:**

Se utilizan al comienzo de la entrevista comercial con el objeto de:

- Conocer al cliente.
- Obtener información del mismo.
- Descubrir sus necesidades.
- Obtener información sobre sus motivaciones y hábitos de compra.
- Conocer los productos de la competencia

**b) De sondeo o cerrada:**

A lo largo de toda la entrevista. Nos va a permitir conocer el grado de interés de nuestra argumentación en el cliente y detectar las posibles objeciones que tenga hacia nuestro producto/ servicio o empresa

**c) Reflexiva:**

Cuando queremos conocer las motivaciones de compra y hábitos de consumo así como la opinión del cliente a lo largo de la entrevista en cuanto a los beneficios que le pueden aportar nuestros productos/ servicios.

**d) Condicionantes:**

Se utilizan en el cierre de la venta.

**y) Alternativas:**

Se utilizan en el cierre de la venta.

**f) De control:**

Para controlar en todo momento la entrevista comercial. Estas preguntas nos permiten controlar al cliente, comprobando si está atento a toda la argumentación que estamos exponiendo y si realmente la está asimilando. Se debe utilizar a lo largo de toda la entrevista con objeto de ver como está progresando la misma.



### 7.3.2.2. Preguntas para realizar en función de la súa tipología

A continuación mostramos unhas preguntas tipo en función de la tipología, co obxecto de enriquecer a reflexión realizada no punto anterior:

Tipo de pregunta	Tipos de preguntas para utilizar
Informativa o abierta	<p>¿Qué opina de la actual situación del sector?</p> <p>¿Qué opina de la situación de la economía?</p> <p>¿Por qué cree que la situación irá a peor?</p> <p>¿Qué condiciones le están ofertando?</p> <p>¿Quiénes son sus actuales proveedores?</p> <p>¿Por qué está contento con sus actuales proveedores?</p> <p>¿Qué producto/ servicio echa de menos en el sector?</p>
Sondeo o cerrada	<p>¿Necesita que le amplíe la información?</p> <p>¿Está convencido de que con nuestro producto/servicio le resolvemos el problema del diseño?</p> <p>¿Debo entender que su problema es de precio?</p> <p>¿Sus problemas son los mismos que los del sector?</p> <p>¿Cerramos la operación?</p>
Reflexivas	<p>¿Qué fechas son idóneas para que reciba usted nuestra propuesta?</p> <p>¿Cree que va a tener algún problema con nuestros productos/ servicios?</p> <p>¿Podría comentarme cuáles son las expectativas que tiene usted puestas en nuestra empresa?</p> <p>¿Cómo nos ha conocido?</p> <p>¿Está contento con el servicio de sus actuales proveedores?</p>
Condicionantes	<p>¿Cuándo prefiere que le haga llegar el presupuesto, el 15 o el 22 de octubre?</p> <p>¿Dónde hay que realizar las instalaciones? ¿En las oficinas o en la fábrica?</p> <p>¿Cuándo le viene bien la próxima entrevista, el lunes o el martes a la misma hora?</p> <p>Las condiciones del contrato las realizaré de acuerdo con lo que hemos expuesto a lo largo de la entrevista.</p> <p>¿Cuándo podemos firmarlo, el viernes 15 o el lunes 18?</p>
Alternativas	<p>¿Tiene alguna duda sobre la oferta que le he mostrado?</p> <p>En otras palabras, ¿lo que usted ha querido decir es...?</p> <p>Como usted le da mucha importancia al precio, ¿le informo sobre la diferencia entre valor y precio?</p> <p>Por sus gestos entiendo que nuestra propuesta se va ajustando a sus necesidades, ¿necesita que le aclare algún concepto de lo expuesto?</p> <p>¿Tiene alguna pregunta sobre las ventajas diferenciales de nuestra oferta?</p>
Control	<p>¿Tiene alguna duda sobre la oferta que le he mostrado?</p> <p>En otras palabras, ¿lo que usted ha querido decir es...?</p> <p>Como usted le da mucha importancia al precio, ¿le informo sobre la diferencia entre valor y precio?</p> <p>Por sus gestos entiendo que nuestra propuesta se va ajustando a sus necesidades, ¿necesita que le aclare algún concepto de lo expuesto?</p> <p>¿Tiene alguna pregunta sobre las ventajas diferenciales de nuestra oferta?</p>



*A pregunta es a principal arma del vendedor. Coa súa utilización pódese identificar y coñecer los clientes así como descubrir las súas motivaciones y hábitos de compra.*

*Utiliza siempre las preguntas cun obxectivo definido. Nunca preguntes por preguntar.*

*As preguntas son un instrumento moi útil para manexar el silencio que algunhas veces xorde durante a celebración de la entrevista comercial.*

### **7.3.3. Argumentación y resolución de objeciones**

Desde un punto de vista teórico una objeción es:

*Razón que se propone o dificultad que se presenta en contra de una opinión o designio o para impugnar una proposición.*

Desde un punto de vista comercial la objeción es una consecuencia lógica de la venta; debe entenderse como una ayuda porque permite descubrir las dudas y las motivaciones del cliente y adapta el resto de la conversación, encadenándola.

Lo importante de una objeción es no desorientarse, haberla previsto y contestar para poder continuar la conversación en busca de nuestro objetivo.

#### **7.3.3.1. Tipos de objeciones**

Las objeciones se pueden clasificar en:

- Auténticas: Cuando la oferta no se ajusta a las necesidades del cliente o la objeción que se menciona es real.
- Falsas: Cuando el cliente no desea efectuar la operación, prefiere aplazarla y busca pretexto para salir de la situación.
- Objeciones ocultas: El cliente, sin querer reconocer sus dudas, busca una aclaración o algún punto que no ha entendido bien.

#### **7.3.3.2. Posibles causas**

Las objeciones más habituales realizadas por los clientes se centran en:

- El producto:

En algunos de los factores que constituyen el mismo. Estas objeciones pueden estar basadas en la composición, calidad, diseño, envase o embalaje.

- El precio:

Únicamente en el precio del producto.



- La empresa:

En una mala experiencia previa con la misma, falta de información o por una información errónea de la misma.

Normalmente se basan en el servicio de asistencia técnica, servicio postventa, servicio de atención al cliente y plazos de entrega.

- Motivos personales:

Falta de tiempo del comprador, falta de confianza o falta de empatía entre comprador y vendedor.

### 7.3.3.3. Tratamiento de las objeciones más comunes

A continuación mostramos una recopilación de las objeciones que más comúnmente aparecen en la realización de la actividad comercial.

Las objeciones con las que nos podemos encontrar a lo largo de nuestra vida comercial pueden ser infinitas, pero lo que sí es importante es que tengamos planificadas las respuestas a una tipología de ellas.

Objeción	Tipo de respuesta propuesta
No es el producto/ servicio que necesito	Lo siento, Sr. X, ¿podría decirme por qué piensa que no es el producto/ servicio que necesita? ¿Me podría decir cuál es el tipo de producto/ servicio que realmente necesita? ¿Podríamos contrastar sus argumentos con los míos y ver dónde coinciden y dónde se separan? ¿En calidad? ¿En precio? ¿En plazo de entrega? ¿En diseño?...
Este producto/ servicio no es para mí	Seguro que su empresa es diferente, Sr. X, pero, ¿podría comentarme en qué se diferencia su empresa de las demás con respecto a nuestro producto/servicio? ¿Podríamos ofertarle algo especial para usted? Esa diferencia que usted esgrime ¿no cree que pueda ser beneficiosa para usted?
En estos momentos no tengo tiempo de atenderles. Vuelva o llame otro día	Entiendo que una persona con sus responsabilidades disponga de poco tiempo, pero no me atrevería a hacérselo perder si no tuviese la seguridad de que nuestra oferta será interesante y beneficiosa para usted, ¿me permite 5 minutos de su valioso tiempo para explicársela? ¿Le viene bien que le llame o venga en otro momento para explicarle los beneficios que le reportará que me atienda 5 minutos? Comprendo que esté muy ocupado y más en los tiempos en los que estamos en el que el mismo es oro. Por ello, ¿podría dedicarme 5 minutos de su valioso tiempo para convertirlos en oro para usted y para mí?
Ya tuve una mala experiencia con su empresa y con su producto	Lo siento, ¿me podría decir exactamente que sucedió? ¿Me podría decir la persona con la que trató? ¿Me podría comentar la solución que le propusieron?



Actualmente no disponemos de presupuesto de compras	Entiendo, todos tenemos problemas de presupuesto. ¿Podría decirme qué es lo que más le ha gustado de mi producto/servicio? ¿Cuáles son los beneficios de mi oferta que le parecen más interesantes? ¿De qué forma le podemos ayudar? ¿Puedo volver a visitarle el próximo día 27 de febrero?
No soy la persona que toma la decisión	¿Qué opinión le ha merecido nuestra propuesta? ¿Cuándo podríamos mantener otra reunión con usted y con la persona que debe tomar la decisión, para presentarle nuevamente la propuesta con las modificaciones que usted nos ha propuesto? ¿Necesita algún tipo de información adicional para presentar a su responsable?
Su producto/ servicio es demasiado caro	Sr. X, no podemos hablar si el precio es caro sin considerar el valor que el producto/ servicio lleva aparejado. Estoy seguro que estará de acuerdo con esto. Así que repasemos, ¿le parece conveniente que enumeremos las ventajas que conlleva mi precio? Sr. X, mi precio seguramente es más caro que el de la competencia, pero ello es debido a las ventajas que ofrece, como materiales, diseño, envase, margen que le ofrece, etc. Si considera todas las ventajas el precio carece de importancia, ¿no cree?
Esta es una decisión que ahora no puedo tomar. Déjeme un tiempo para pensarlo	Sin lugar a dudas pensárselo dos veces es una sabia decisión, pero si me permite vamos a pensarlo juntos. ¿Me podría decir que es lo que no le ha gustado de mi presentación? ¿Me podría informar de las ventajas que obtendrá si adquiere mi producto? ¿Existen otras personas que deban intervenir en la decisión o es exclusivamente suya?
No necesito más proveedores. Estoy contento con los que tengo	¿Me permite robarle 5 minutos de su tiempo para presentarle mi empresa y mi producto/ servicio? ¿Me podría comentar brevemente qué es lo que valora en sus proveedores?
No me interesa su producto/ servicio	¿Me puede decir por qué no le interesa? ¿Me puede decir por qué no lo necesita?
No me gusta su producto/ servicio	Me podría indicar, Sr. X, ¿qué es lo que no le gusta de mi producto? ¿Desea que le aclare algún concepto en el que haya habido algún malentendido? ¿Qué es lo que busca en un producto/servicio para su negocio?



### 7.3.4. Cierre

El objetivo final de cualquier visita comercial es lograr la venta del producto o servicio que estamos ofertando. Para lograr que el cliente entre en acción, es decir, compre nuestros productos o servicios, existen unas determinadas técnicas de cierre apoyadas en la utilización de la pregunta.

### 7.3.4.1. Tipología de cierres

Los diferentes tipos de cierre que existen son:

– **De prueba:**

Nos permite comprobar si el cliente está haciendo caso a lo que le estamos comunicando.

Se utiliza para mantener la iniciativa en la entrevista y realizar tentativas a lo largo de la misma.

– **Directo:**

Utilízase cuando el cliente ya está convencido sobre los beneficios del producto/servicio y tiene deseos de adquirirlo.

– **Presuntivo:**

Se utiliza cuando el cliente ya está convencido sobre los beneficios del producto/ servicio y tiene deseos de adquirirlo.

– **Interpretativo:**

Utilízase para pechar a venta de una forma directa pero transmitiendo a impresión de que el cliente quiere comprar.

– **De balance:**

Utilízase cuando se está frente a un cliente indeciso.

El cierre consiste en enumerar las ventajas del nuestro producto/servicio y contar, brevemente, las sus desventajas.

– **De desexo:**

Se utiliza para cerrar la venta de una forma directa pero transmitiendo la impresión de que el cliente quiere comprar.

– **Alternativo:**

Se utiliza para cerrar la venta de una forma directa pero transmitiendo la impresión de que el cliente quiere comprar.

– **Por oferta:**

Se utiliza cuando se está frente a un cliente indeciso.

El cierre consiste en enumerar las ventajas de nuestro producto/ servicio y contar, brevemente, las desventajas del mismo.

– **Negativo:**

Utilízase cuando el cliente no quiere comprar.

Se utiliza para ayudar a un cliente que duda en decidir sin estar convencido de las ventajas del producto/ servicio.

Se obliga al cliente a una respuesta positiva o negativa



### 7.3.4.2. Preguntas para realizar en función de la súa tipología

A continuación mostramos unas preguntas tipo en función de los tipos de cierre, con el objeto de enriquecer la reflexión realizada en el punto anterior:

Tipo de cierre	Tipo de pregunta para utilizar
De prueba	<p>Veo por su interés que el precio no es un problema, entonces ¿qué producto/ servicio es el que tomamos pedido?</p> <p>Al estar de acuerdo con los contenidos del presupuesto, ¿qué día le viene bien para que se lo traiga para firmar?</p> <p>Como veo que ha entendido los beneficios de nuestros servicios, ¿cuándo cree que podemos comenzar?</p>
Directo	<p>Entonces, Sr. X, ¿realizamos el pedido?</p> <p>Entiendo que acepta las condiciones de pago, luego ¿cuándo le servimos?</p> <p>¿Confirmamos sus datos para realizar la propuesta?</p>
Presuntivo	<p>¿Me permite que le demuestre con unas muestras de producción lo que usted va a recibir?</p> <p>¿Quiere ver nuestra demo?</p> <p>¿Desea que le aclare algún concepto sobre los temas tratados? ¿Tomamos el pedido?</p>
Interpretativo	<p>Por las necesidades que usted me ha estado exponiendo, entiendo que nuestro producto/ servicio es el que mejor se ajusta ¿necesita alguna aclaración más?</p> <p>De acuerdo a su tipo de clientela, ¿verdad que nuestra gama encaja en su negocio?</p> <p>¿Qué cantidad de material publicitario necesita con el producto/ servicio?</p>
Balance	<p>Después de lo argumentado, parece que la balanza se nivela hacia nuestro producto/ servicio, ¿qué opina?</p> <p>Parece que hay muchas razones que aconsejan comprar nuestro producto/ servicio, ¿cuál es su opinión?</p> <p>Existen, como puede comprobar, más ventajas que inconvenientes, ¿no es verdad?</p>
Deseo	<p>Esta referencia esta muy solicitada, ¿me deja consultar si hay en stock?</p> <p>Esta es la gama más vendida, ¿me permite comprobar cuando es la fecha de servicio en la que se la puedo entregar?</p> <p>Le voy a enseñar un nuevo diseño que está teniendo mucho éxito, ¿me permite consultar los precios?</p>
Alternativo	<p>Entonces, ¿cuándo se lo sirvo en marzo o en abril?</p> <p>¿Qué le anoto, la referencia x o la y?</p> <p>¿Seguimos con las mismas condiciones de entrega?</p>
Por oferta	<p>¿Esperamos a la subida de precios para tomar el pedido?</p> <p>Tenga en cuenta que no todos los productos van a estar en promoción, ¿realizamos ahora el pedido o esperamos?</p> <p>¿Le conviene, Sr. X, esperar a la oferta?</p>
Negativo	<p>¿Qué es lo que no le interesa de nuestros productos?</p> <p>¿Por qué no le interesa nuestra gama?</p> <p>¿Qué es lo que no encuentra satisfactorio de nuestra oferta?</p>

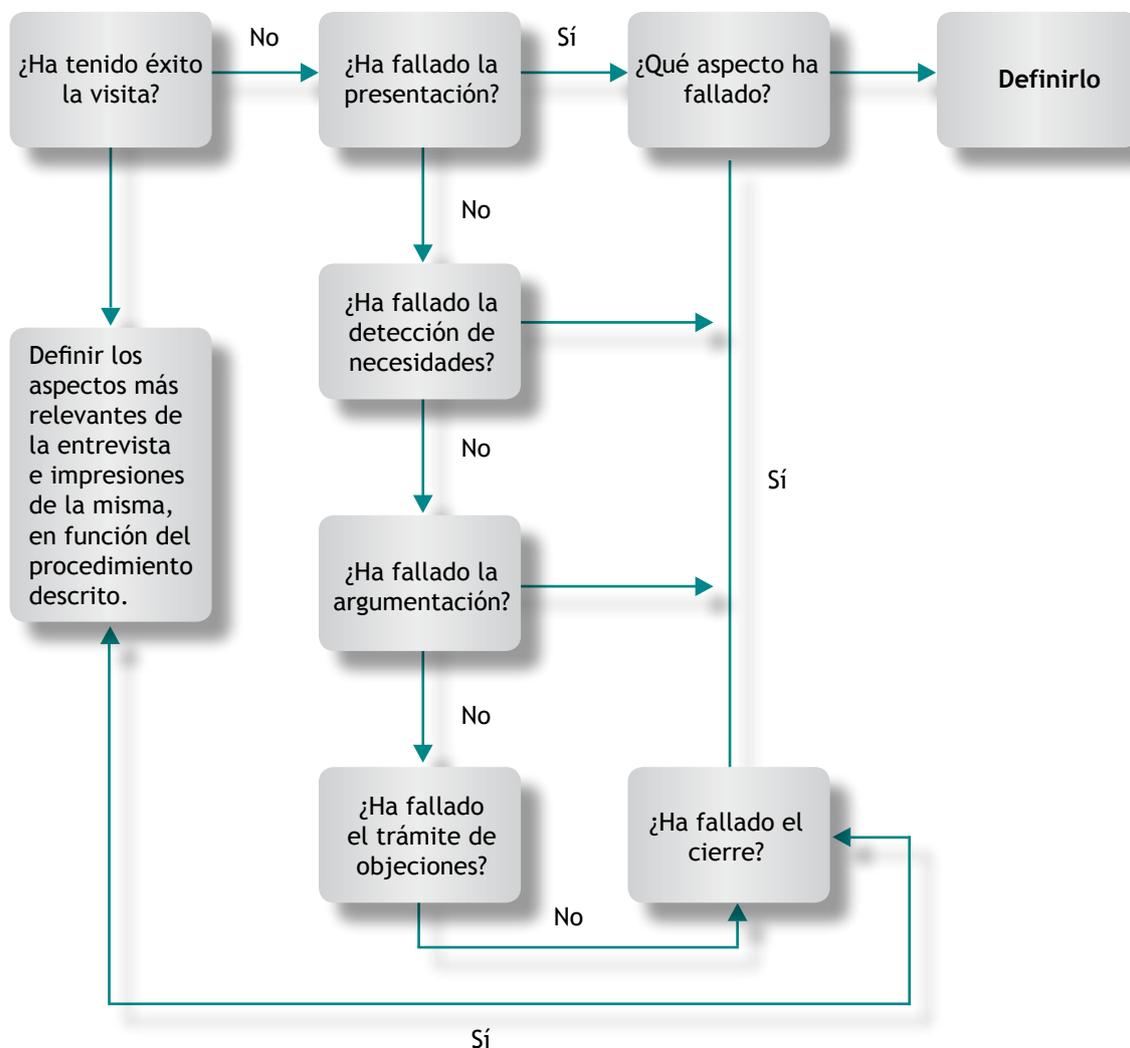


*El objetivo final de cualquier visita o entrevista comercial es la obtención de la venta, y para ello, siempre hay que aplicar las técnicas de cierre.*

### 7.3.5. Análisis de la visita comercial

La visita comercial tiene como fin establecer una relación con el cliente nuevo o mejorar y potenciar la ya existente con el antiguo.

El mejor modo de hacer este análisis es siguiendo el siguiente flujograma:



## **8. Casos prácticos de aplicación de la gestión de ventas**







## 8. Casos prácticos de aplicación de la gestión de ventas

### CASO 1. GESTIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

La empresa SEGADE, fundada hace 30 años en Ourense, se dedica a la comercialización de pinturas, siendo Galicia su zona geográfica de actuación.

Su gama de productos está formada por:

- Barniz para parqué: son barnices especiales de gran resistencia al roce y al desgaste, pudiendo ser de dos componentes que se mezclan en el momento de su uso.
- Esmaltes sintéticos: formulados a base de resinas alquímicas, precisan de disolvente para diluirlas y para su limpieza.
- Pinturas de cloro-caucho: están compuestas por una base de resina de caucho tratada químicamente con cloro, consiguiendo una gran resistencia al agua y a sustancias agresivas como los ácidos.
- Esmaltes al agua: se caracterizan por llevar agua como disolvente, dando al mismo tiempo un alto brillo.

La distribución del producto se lleva a cabo a través de pequeños talleres, ferreterías especializadas y tiendas de especializadas.

Inicialmente, su estructura comercial era de muy pequeña, una persona era la encargada de vender los productos en la provincia de Ourense. Con el paso de los años, y ante la prosperidad del negocio se contrató a un comercial para la provincia de A Coruña y, 5 años después, se incorporaron a la empresa dos comerciales más, uno para atender la provincia de Pontevedra y otro la de Lugo.

Los resultados del pasado ejercicio, que se muestran en los cuadros que siguen, deben ser valorados por el gerente de la empresa; ya que éste necesita analizar el Plan de ventas de la compañía y la eficacia y eficiencia de los vendedores. Ayudémosle.



## Cuadro de control comercial

	A Coruña	
	Previsto	Real
Ventas (miles de €)		
Ventas brutas	1.500.000	1.350.000
Ventas netas	975.000	865.000
Coste ventas	545.000	485.000
Margen bruta	430.000	380.000
Gastos comerciales		
Salarios	17.500	15.000
Comisiones	9.750	8.650
Otros gastos	7.500	10.750
Total	34.750	34.400
Clientes		
Altas		20
Bajas		13
Cartera de clientes		117
Visitas		625
Pedidos		380

	Lugo	
	Previsto	Real
Ventas (miles de €)		
Ventas brutas	625.000	700.000
Ventas netas	425.000	475.000
Coste ventas	230.000	260.000
Margen bruta	195.000	215.000
Gastos comerciales		
Salarios	15.000	15.000
Comisiones	4.250	4.750
Otros gastos	4.500	4.450
Total	23.750	24.200
Clientes		
Altas		24
Bajas		11
Cartera de clientes		71
Visitas		440
Pedidos		300



	Ourense	
	Previsto	Real
Ventas (miles de €)		
Ventas brutas	675.000	650.000
Ventas netas	465.000	445.000
Coste ventas	250.000	240.000
Margen bruta	215.000	205.000
Gastos comerciales		
Salarios	15.000	15.000
Comisiones	4.650	4.450
Otros gastos	4.500	3.600
Total	24.150	23.050
Clientes		
Altas		12
Bajas		6
Cartera de clientes		47
Visitas		375
Pedidos		290

	Pontevedra	
	Previsto	Real
Ventas (miles de €)		
Ventas brutas	1.300.000	1.200.000
Ventas netas	845.000	760.000
Coste ventas	475.000	425.000
Margen bruta	370.000	335.000
Gastos comerciales		
Salarios	17.500	17.500
Comisiones	8.450	7.600
Otros gastos	7.000	8.750
Total	32.950	33.850
Clientes		
Altas		5
Bajas		8
Cartera de clientes		112
Visitas		970
Pedidos		510



Análisis de venta por familias de productos:

	Ventas previstas		Ventas reales	
	€	%	€	%
Barniz para parqué	948.500	35	1.023.050	40,2
Esmaltes sintéticos	813.000	30	799.150	31,4
Pinturas de cloro-caucho	542.000	20	391.950	15,4
Esmaltes al agua	406.500	15	330.850	13

	Análisis de las ventas por producto y zona			
	A Coruña	Lugo	Ourense	Pontevedra
Barniz para parqué	345.000	165.000	133.500	379.550
Esmaltes sintéticos	260.000	175.000	155.750	208.400
Pinturas de cloro-caucho	175.000	70.000	89.000	57.950
Esmaltes al agua	85.000	65.000	66.750	114.100

Índice de capacidad de compra provincial	
A Coruña	40,6
Lugo	12,9
Ourense	13,4
Pontevedra	33,1



### Evaluación de los vendedores:

#### 1. A Coruña:

Las ventas de este vendedor, tanto brutas como netas, son las mayores en relación al resto de vendedores de las otras zonas; lo que es razonable ya que esta es la zona con mayor índice de capacidad de compra.

El margen comercial real es de 33,48%. Aunque es bastante elevado y el mayor de la empresa, está por debajo del previsto, que se situaba en 35,54%.

En lo que respecta a las ventas, este es el vendedor con menor índice de cumplimiento de las mismas (88,72%).

En lo relativo a los gastos comerciales, no llega al salario establecido y además supera considerablemente la partida destinada a otros gastos.

Consigue una gran captación de clientes, aunque también destaca el elevado número de bajas que se producen en su cartera de clientes (17,09% de altas frente a un 11,11% de bajas). Por cada cliente que pierde, capta algo más de 1.

De todas las visitas que hace, el 60,8% de las mismas culmina en pedido. Este índice está por debajo de la media, que se sitúa en un 61,41%.

Es el vendedor que menos visita a sus clientes; cada cliente es visitado, aproximadamente, 5 veces al año.

Tras el análisis objetivo de los datos, el gerente debería reunirse con este vendedor para exponerle las siguientes conclusiones:

- Ha gastado más dinero del inicialmente previsto sin llegar a alcanzar la previsión de ventas. Deberá pedírsele una explicación, que llevará aparejado el correspondiente análisis.
- Ha de realizar más visitas, ya que es el que menos visitas realiza a sus clientes. Aumentando el número de visitas, podrá reducir el número de bajas (ya que pueden ser debidas a que los clientes no se encuentran "mimados" por la empresa) y aumentar el número de pedidos.
- Debe utilizar razonablemente todos los recursos de los que dispone para intentar rentabilizar en mayor medida sus visitas.

## 2. Lugo:

Es el único vendedor que cumple la previsión de ventas, incluso la supera, colocándose en un 111,76%.

El margen comercial real, 18,94%, es superior al previsto, 16,12%. Esto es debido a que ha aumentado sus ventas manteniendo los gastos comerciales.

En lo relativo a los gastos comerciales, llama la atención la partida de otros gastos, cuya cifra real es algo inferior a la presupuestada.

Las previsiones de venta en esta zona son las más bajas, ya que esta es la zona con menor índice de capacidad de compra (12,9%).

Es el vendedor que mayor captación de clientes consigue, aunque también es el que más bajas experimenta en su cartera (33,80% de altas frente a un 15,49% de bajas). Por cada cliente que pierde, capta algo más de 2.

De todas las visitas que hace, el 68,18% de las mismas culmina en pedido. Este índice está por encima de la media, que se sitúa en un 61,41%.

Es el segundo vendedor que menos visita a sus clientes; cada cliente es visitado, aproximadamente, 6 veces al año.

Tras el análisis objetivo de los datos, el gerente debería reunirse con este vendedor para exponerle las siguientes conclusiones:

- Ver de qué forma podría aumentar el número de visitas a sus clientes, para obtener mejores resultados.
- Alabar su trabajo, ya que es una zona relativamente nueva, y emplazarle para que siga así en el futuro.



### 3. Ourense:

Este vendedor no ha alcanzado las ventas previstas por muy poco (95,70%).

Los márgenes comerciales, tanto previstos como reales se encuentran muy próximos: si el previsto era de 17,77%, el real es de 18,06%.

En lo relativo a los gastos comerciales destaca, nuevamente, la partida de otros gastos, cuya cifra real es muy inferior a la inicialmente prevista.

En lo relativo a la gestión de clientes destaca los buenos porcentajes que obtiene; es el segundo vendedor que mayor captación de clientes consigue, aunque también es el segundo que más pierde. Por cada cliente que pierde, capta 2 nuevos.

Es el vendedor más eficaz, el 77,33% de las visitas que hace culmina en pedido.

Es el segundo vendedor que más visitas realiza a sus clientes; cada uno es visitado casi 8 veces al año.

Tras el análisis objetivo de los datos, el gerente debería reunirse con este vendedor para exponerle las siguientes conclusiones:

- Si se hubiera esforzado un poco más podría haber alcanzado la previsión de ventas.
- ¿Por qué no utilizó todos los gastos disponibles para lograr alcanzar las ventas previstas?
- En caso de que el objetivo anterior no fuera posible, ¿por qué no los empleó para fidelizar clientes y, de este modo reducir el porcentaje de bajas dentro de su cartera?

### 4. Pontevedra:

Este vendedor no ha alcanzado las ventas previstas, se ha quedado en el 89,47% de las mismas.

Los márgenes comerciales, tanto previstos como reales se encuentran muy próximos: si el previsto era de 30,58%, el real es de 29,52%.

En lo relativo a los gastos comerciales destaca, nuevamente, la partida de otros gastos, cuya cifra real es superior a la inicialmente prevista.

Es el único vendedor que pierde más clientes (7,14%) de los que gana (4,46%); por lo que su relación de altas/ bajas es inferior a la unidad: cada cliente que pierde no es capaz de recuperarlo con una nueva incorporación; aproximadamente consigue un cliente cada 2 que pierde.

Es el vendedor menos eficiente de todos; tan sólo el 52,58% de sus visitas culmina en pedido; sin embargo, es el vendedor que más visita a sus clientes, cada uno de ellos es visitado, aproximadamente, unas 9 veces al año.

Tras el análisis objetivo de los datos, el gerente debería reunirse con este vendedor para exponerle las siguientes conclusiones:

- Ha gastado más dinero del inicialmente presupuestado sin llegar a alcanzar la previsión de ventas. Deberá pedírsele una explicación, que llevará aparejada el correspondiente análisis.
- Aunque tiene el mayor índice de visitas, es el menos eficiente, por lo que deberá reflexionar y analizar las visitas a posteriori, viendo cuáles pueden ser los posibles errores para tratar de corregirlos en el futuro.
- Debe revisar la estructura de sus visitas y entrevistas comerciales, ya que es el que pierde más clientes de los que gana.



## CASO 2. MOTIVACIÓN DA FORZA DE VENDAS

Este caso fue extraído del Manual Dirección de Ventas 1999, de Artal, pero como podemos observar, podría ser de aplicación en cualquier empresa del mundo:

En la década de los setenta seguí de cerca la implantación de un original sistema de incentivos en una empresa valenciana.

La empresa se dedicaba a la fabricación de una línea de productos para la mujer, contaba con unos trescientos empleados y alrededor de veinte vendedores no exclusivos, comisionistas y, en general, muy buenos.

Con el fin de motivarlos, se creó una especie de "liga" parecida a la del fútbol, en la que semana a semana se controlaba la entrada de pedidos de cada representante y la cifra de ventas semanal y acumulada.

Dicha cifra se comparaba con la previsión (cuota) asignada a cada vendedor y se obtenía un índice de rendimiento, que podía superar o estar por debajo de la previsión. Además se sacaba la cifra acumulada.

De manera que semana a semana se obtenía una ordenación doble de los resultados de los vendedores: la semanal y la acumulada de todo el año. A veces, algún pedido se atrasaba unos días, lo que ocasionaba una queja inmediata del vendedor correspondiente, que se sentía frustrado por no habersele reflejado dicho pedido en su "liga".

A fin de año y con motivo de la convención de ventas, se otorgaba un premio al vendedor que más había superado su cuota, que no tenía por qué coincidir con la mayor venta absoluta.

Con ello se premiaba el esfuerzo personal, no el tener una zona más "poderosa". Y la pequeña "soberbia" de los de las "buenas zonas" se veía aplacada de forma deportiva, lo que agradaba a todos sin excepción, incluidos los interesados.

¿Cuál era el premio? Una copa de oro (auténtico), con la inscripción "premio al mejor vendedor". El valor material no era demasiado elevado, aunque nada despreciable, hasta el estuche era una magnífica pieza de piel y terciopelo hecha ex profeso, al igual que la copa, para tan solemne ocasión.

El primer año se llevó la copa el vendedor de Sevilla. Un respetable caballero, de setenta años de edad, que se jubilaba ese mismo año. Se emocionó como un niño al recibir el premio y no fue el único emocionado de la concurrencia.

No hemos conocido un aliciente mayor que el de este elemental sistema ni tampoco un incentivo que funcionara tan bien. Es difícil de comprender.





## 9. Glosario







## 9. Glosario

### Coaching:

Proceso en el cual un coach (“maestro”) contribuye con un coachee (“aprendiz”) para que éste desarrolle cierto tipo de potencialidades; normalmente de naturaleza profesional.

El coach no es un experto que se limita a enseñar técnicas: su rol tiene que ver con favorecer el rendimiento de otro, haciendo aflorar o desbloqueando todo su potencial; más que enseñar, consiste en facilitar que otro aprenda.

### Elasticidad de la demanda:

En una economía de mercado, si subimos el precio de un producto o servicio, la cantidad demandada de éste bajará, y si bajamos el precio de ese producto o servicio, la cantidad demandada subirá.

La elasticidad nos dirá en qué medida se ve afectada la demanda por las variaciones en el precio, ya que puede haber productos o servicios para los cuales el alza de precio produzca una variación pequeña de la cantidad demandada, esto implica que los consumidores comprarán independientemente de las variaciones del precio (inelasticidad).

### Feedback:

Es la información de retorno que nos envía nuestro cliente en relación a lo que nosotros le estamos argumentando. Nos sirve para saber cómo se ha entendido nuestro mensaje y hasta qué punto lo que ha entendido el cliente es lo que nosotros queríamos comunicarle.

### Flujograma:

También denominado diagrama de flujo.

Es la representación gráfica de flujo o secuencia de rutinas simples, es una forma de especificar los detalles algorítmicos de un proceso mediante la esquematización gráfica para entenderlo mejor.

Se basa en la utilización de diversos símbolos para representar operaciones específicas.

Se les llama diagramas de flujo porque los símbolos utilizados se conectan por medio de flechas para indicar la secuencia de la operación.

### Mark-up:

Es la diferencia entre el precio y el coste marginal de un producto dividida entre el coste marginal.



**Mercadotecnia:**

Sistema total de actividades que incluye un conjunto de procesos mediante los cuales se identifican las necesidades o deseos existentes en el mercado para satisfacerlos de la mejor manera posible al promover el intercambio de productos y/ o servicios de valor con los clientes, a cambio de una utilidad o beneficio.

**Regra mnemotécnica:**

Conjunto de trucos, casi siempre lingüísticos, para facilitar la memorización.

**Reformulación:**

Se define como la repetición y/o confirmación de lo que nos ha dicho el cliente, pero sin repetirlo exactamente, sino con nuestras propias palabras, centrándonos en la esencia del mensaje que el cliente ha transmitido. Y todo ello con la finalidad de saber si lo que el cliente me ha querido transmitir, lo he entendido. La reformulación nos asegura haber captado las claves de la comunicación del otro.

**Rol:**

Es el papel que asume cada individuo en la organización. Representa el conjunto de conductas esperadas de quien ocupa una determinada posición en el grupo del que forma parte.



## 10. Bibliografía y referencias web







# 10. Bibliografía y referencias web

## Bibliografía

- ARTAL, M (1999): *Dirección de ventas. Organización del departamento de ventas y gestión de vendedores*. Madrid: ESIC editorial.
- CHIESA, C. y RENART, (2000): Harvard Deusto MKT & Ventas, maio-xuño.
- CHURCHILL, G., FORD, N. y WALKER, EL. (1994): *Dirección de ventas*. Valencia: Prom. Jumerca.
- MERET, J.F. y DERVAUX, B. (1985): *A remuneración de vendedores*. Bilbal: Ed. Deusto.
- STRAFFORD, J. y GRANT, C. (1988): *Manual de director de ventas*. Bilbal: Ed. Deusto.

## Referencias web

- <http://www.marketing-xxi.com>
- <http://clubdevendedores.estrategia.info>
- <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/category/3246/Gesti%C3%B3n-de-Ventas>
- [www.infomipyme.com](http://www.infomipyme.com)
- [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- [http://ceeicastellon.emprenemjunts.es/adjuntos/416\\_ADJUNTO\\_1.pdf](http://ceeicastellon.emprenemjunts.es/adjuntos/416_ADJUNTO_1.pdf)
- <http://www.promonegocios.net/venta/tipos-vendedores.html>
- <http://2m2consulting.com/>



