



Como xestionar as vendas

MANUAIS PRÁCTICOS DA PEME

ÍNDICE DE CONTIDOS

0. Limiar	7
1. Introducción	11
2. Estratexia comercial	15
2.1. Estratexia de empresa	15
2.2. Estratexia comercial	16
3. Dirección comercial	19
3.1. O xefe de vendas	19
3.2. Como se deseña a rede de vendas?	22
3.3. Que son os territorios e as rutas?	25
3.4. Como se realiza unha previsión de vendas?	28
3.5. Sistema de remuneración	30
4. Accións comerciais	35
4.1. Política de produto	35
4.2. Política de prezo	37
4.3. Política de comunicación	42
4.4. Política de distribución	44
5. Xestión de clientes	51
5.1. De que tipo poden ser os clientes segundo o seu comportamento?	53
5.2. Como poden ser os clientes de acordo co seu móbil de compra?	55
5.3. Que figuras afectan o cliente?	57
5.4. Segmentación de clientes	58
5.5. O proceso de fidelización	59
6. Perfil e funcións do vendedor	65
6.1. Descrición do posto de traballo	65
6.2. Perfil do vendedor	68
6.3. Competencias dun supervendedor	70
6.4. Formación de vendedores	71
7. Técnicas de venda	75
7.1. Que son as técnicas de venda?	75
7.2. Cales son as técnicas de venda máis coñecidas?	76
7.3. O proceso de venda	79
8. Casos prácticos de aplicación da xestión de vendas	91
9. Glosario	101
10. Bibliografía e referencias web	106

0.Limiar





0. Limiar

Os **Manuais prácticos da peme** constitúen un instrumento de traballo para empresarios, técnicos e emprendedores orientado á mellora da competitividade da empresa e a través desta, lograr o seu crecemento e consolidación.

O seu desenvolvemento por parte de **BIC Galicia** xorde como resposta á necesidade de coñecer os elementos clave en materias de grande importancia para unha correcta xestión empresarial, como a mercadotecnia, o uso de internet, a dirección da forza de vendas, a innovación, a comunicación na empresa, a xestión de tesourería, a exportación etc.

No proceso de elaboración dos **Manuais prácticos da peme** quíxose alcanzar ou responder a un dobre obxectivo: por unha banda, ofrecer unha información teórica rigorosa e completa sobre o tema que se aborda en cada documento, e por outra, darlle a esta información unha orientación práctica que lle facilite ao usuario a implantación na súa empresa dos coñecementos adquiridos.

Para lograr este obxectivo incluíronse exemplos ou casos prácticos en cada un dos manuais. Nestes desenvólvense un ou máis supostos sobre o tema tratado no documento, facilitando deste xeito a comprensión da información e a súa posterior aplicación na actividade empresarial.

Esta combinación de teoría e práctica é un aspecto que caracteriza os **Manuais prácticos da peme**, á vez que os diferencia doutras publicacións similares sobre xestión empresarial.

No portal de **BIC Galicia** - <http://www.bicgalicia.es> - pódese acceder aos **Manuais prácticos da peme** en formato electrónico, nas súas versións en galego e castelán.



1. Introducción





1. Introducción

A área de vendas é quizais a máis importante para a supervivencia e crecemento da empresa. A súa correcta xestión é un proceso moi complexo que inclúe a fixación de obxectivos, a asignación de orzamentos de vendas, a correcta aplicación das técnicas de vendas etc.

Cada empresa posúe os seus propios produtos e/ou servizos, filosofía, traxectoria, imaxe empresarial que transmite ao mercado, normas e procedementos etc. Resulta imposible aplicar un “método efectivo xenérico” e tampouco o que poida resultar exitoso noutras empresas, aínda cando posúan características similares.

A xestión efectiva das vendas abarca o proceso que cada organización deberá realizar para desenvolver de forma eficiente e produtiva a estratexia e accións que conducen os seus vendedores cara ao logro sistemático e periódico dos resultados previstos nos seus obxectivos.

Cando un potencial comprador e/ou cliente resulta insatisfeito despois da visita dun vendedor, así como cando non se obteñen os resultados de venda esperados en cada período, debemos asumir que a responsabilidade non é só dos vendedores, senón tamén de quen os conducen.

Ter claro esta parte de responsabilidade constitúe o primeiro paso acertado cara a unha efectiva mellora para un equipo de vendas.

Tendo presentes diversas investigacións de mercado, puido establecerse que o que os clientes actuais e/ou potenciais compradores pensan ante unha insatisfacción recibida por mala praxe é que “aos directivos só lles interesa obter resultados, aínda á conta deles e a satisfacción que predicán coa súa publicidade” (Martin E. Heller).

Este documento é unha recompilación das pautas que se deben seguir na execución da xestión de vendas e está realizado co fin de dar soporte e axuda aos emprendedores á hora de crear a súa empresa.

Tentamos explicar paso a paso os distintos temas que inflúen na organización e xestión da forza de vendas. Para iso, dividimos o presente documento en nove epígrafes:

– **Epígrafe 1. Introducción:**

Describe a importancia da xestión de vendas no mercado actual e enumera o contido xeral do manual.

– **Epígrafe 2. Estratexia comercial:**

Nesta epígrafe detallaranse os obxectivos tanto da estratexia xeral da empresa como da estratexia comercial propiamente dita.



– **Epígrafe 3. Dirección comercial:**

É a epígrafe máis ampla e nela detállase a estrutura comercial que deberá ter a empresa e as formas de organizala. Fálase da importancia do xefe de vendas, de como debería ser o deseño dunha rede de vendas, os territorios e rutas, así como a estimación das previsións de vendas.

Tamén se fala do vendedor, do seu perfil e funcións e os sistemas de remuneración deste.

– **Epígrafe 4. Accións comerciais:**

Nesta epígrafe relaciónanse as accións comerciais que cómpre ter en conta: política de produto, de prezo, de distribución e de comunicación/promoción, aínda que este último apartado non se desenvolverá en exceso, xa que o Manual de comunicación recolle todas as singularidades.

– **Epígrafe 5. Xestión de clientes:**

Describe todo o relativo aos clientes; os tipos de clientes (en función dos seus comportamentos e dos seus móbiles de compra), as figuras que afectan os clientes, así como a súa segmentación e os procesos que os vendedores deben seguir para conseguir a súa fidelización.

– **Epígrafe 6. Perfil e funcións do vendedor:**

Describe as funcións do posto de traballo de vendedor, o perfil das persoas que traballan nesa área da empresa, as características que deberían posuír e como formalos.

– **Epígrafe 7. Técnicas de venda:**

Nesta epígrafe explicaranse as características básicas das técnicas de venda, a estrutura dun proceso de venda e os elementos que o configuran e como analizar as visitas comerciais.

– **Epígrafe 8. Casos prácticos:**

Preséntase dous casos que reflicten, de forma práctica, o exposto nas epígrafes anteriores.

– **Epígrafe 9. Glosario**

Defínense algunhas das palabras empregadas na redacción deste manual e que son de grande aplicación con relación a este tema.

– **Epígrafe 10. Bibliografía e referencias web**

Nela detállase as referencias bibliográficas e as páxinas web que se serviron como base para a elaboración do documento.



2. Estrategia comercial





2. Estratexia comercial

2.1. Estratexia de empresa

O plan estratéxico é un documento formal no que se intenta plasmar, por parte dos responsables dunha compañía, cal será a súa estratexia durante un período de tempo, xeralmente de tres a cinco anos.

Un plan estratéxico é cuantitativo, manifesto e temporal:

- Cuantitativo, porque indica os obxectivos numéricos da compañía.
- Manifesto, porque especifica unhas políticas e unhas liñas de actuación para conseguir eses obxectivos.
- Temporal, porque establece uns intervalos de tempo, concretos e explícitos, que deben ser cumpridos pola organización para que a posta en práctica do plan sexa exitosa.

O plan estratéxico debe definir, polo menos, tres puntos principais:

- Obxectivos. Os obxectivos do plan deben ser cuantitativos e temporais, é dicir, deben poder medirse e coñecer o seu grao de éxito e consecución; ademais, este proceso debe poder facerse nun marco temporal definido. Por exemplo, lograr 100 novos clientes durante o próximo ano.
- Políticas. Son as condutas que definirán o comportamento e actitudes da empresa ao longo do tempo para afrontar diferentes aspectos da xestión empresarial. Por exemplo, a política de cobros, política de atención ao cliente, política de salarios...
- Accións. Son as diferentes actuacións que debe realizar a empresa para acadar os obxectivos marcados no plan estratéxico e implantar as políticas definidas para a empresa.

A estratexia empresarial enmárcase dentro dun plan estratéxico, documento oficial no que os responsables dunha organización reflicten cal será a estratexia que seguirá a súa compañía a medio prazo. Xeralmente, establécese cunha vixencia que oscila entre un e cinco anos.

As empresas deben enfocar o seu esforzo en validar unha estratexia que vaia máis aló de lograr os resultados dun mes ou ano. Estes resultados pódense medir a través dos estados financeiros, do orzamento... Para iso, é importante que a empresa desenvolva máis os seus activos intanxibles que os tanxibles e financeiros, os cales serán os únicos que farán posible o logro da estratexia.



2.2. Estratexia comercial

A estratexia comercial dunha empresa engloba os seus plans de mercado, así como os obxectivos das áreas de vendas e mercadotecnia, co fin de atender con eficiencia os seus mercados e lograr vender os seus produtos ou servizos.

Á hora de definir a estratexia comercial da empresa, deberán terse en conta os seguintes aspectos:

- Qué vende a empresa. O produto ou servizo en que se concretou o proxecto empresarial non é tan só unha suma de características ou atributos que se plasman nun obxecto físico.
- Qué valores ou aspectos engadidos ao noso produto ou servizo percibe o cliente. Un produto non é só a suma dos beneficios básicos que reporta, senón que tamén o son os aspectos formais que o rodean (marca, calidade, envase e estilo ou deseño) e que constitúen o denominado produto tanxible. Ademais, o produto inclúe unha serie de aspectos engadidos, como son o servizo posvenda, o financiamento, a instalación, o mantemento, a entrega e a garantía, que constitúe o produto aumentado.
- Qué beneficios achegan os nosos produtos/servizos aos consumidores. O produto é, ou debería ser, unha solución a un problema (necesidades) que expón o consumidor, polo que debe ser vendido en termos de beneficios.



O éxito da estratexia comercial basearase en coñecer o mercado e en detectar as necesidades que queren satisfacer os clientes.

3. Dirección comercial





3. Dirección comercial

3.1. O xefe de vendas

Definición

Responsable da dirección e control da forza de vendas dunha empresa.

Misión

A empresa debe lograr o obxectivo de vendas en cantidade, calidade e continuidade, é dicir, vender ben (vendas segundo previsións sólidas e cobrables) e fidelizar os clientes.

Áreas de actividade e funcións

A súa misión é a consecución dos obxectivos de venda e rendibilidade previstos, en cantidade, calidade e continuidade. Lograrao a través de:

- Estruturación e organización da rede de vendas: niveis, obxectivos, responsabilidades, tarefas e interconexión.
- Definición de territorios.
- Selección, formación, motivación e remuneración dos vendedores.
- Seguimento e control das actividades comerciais.
- Colaboración na investigación de mercado, elaboración de estratexias...

O xefe de vendas tratará de alcanzar este obxectivo a través dunha serie de actividades, que se poden agrupar en tres áreas: estratéxica, funcional e de control:

1. Área estratéxica:

As actividades estratéxicas da dirección de vendas son de tres tipos:

- Actividades definitivamente estratéxicas, é dicir, fixan obxectivos e plans xerais para alcanzar. A estrutura preséntase nun momento dado cun diagrama de organización ou organigrama.
- Son tamén actividades estratéxicas as que tratan de coñecer mellor os nosos clientes actuais e potenciais, determinando as súas necesidades e desexos e descubriendo que clientes constituirán o mercado futuro no que queremos estar. Tamén, en relación cos clientes, debemos pescudar como podemos darlles o mellor servizo (cantidade, lugar, tempo, comodidade) e como os nosos vendedores se poden aproximar e comunicar optimamente con eles.
- Actividades dirixidas a adaptar as accións do equipo de vendas á contorna externa e interna (ambiente, competencia, mix de mercadotecnia), de repartir os obxectivos de venda entre os vendedores para, finalmente, procurar cubrir o mellor posible os territorios onde actúan os axentes, mellorando continuamente os itinerarios e o uso do tempo co fin de conseguir a eficacia e dentro dun traballo racional.



2. Área funcional:

Artal fai depender o rendemento dos vendedores de catro factores:

- Contorna.

Inclúe os factores ambientais, competencia e situación do mercado que se reflicte na demanda.

- Mix de mercadotecnia.

Manifestado nunhas políticas básicas; vén determinado pola cultura da empresa.

- Dirección.

A dirección comercial recibe da administración xeral (cos seus plans, políticas, obxectivos, programas e orzamentos) as directrices para xerar as investigacións e a estrutura de venda e posvenda, que, coa colaboración do director de vendas, xerará unha serie de actividades concretas que inciden na forza de vendas. Esta estará formada polos directivos de vendas, o equipo interno (oficina ou administración de vendas) e o equipo externo (vendedores).

- Forza de vendas.

As aptitudes necesarias para cada tipo de vendedores indícaranse no perfil destes (selección e recrutamento). Os coñecementos transmítense cunha boa formación e adestramento permanente. O rol defínese na estrutura da rede comercial, perfecciónase sinalando os obxectivos de venda, sitúase nuns territorios determinados e organízase en rutas de venda.

A motivación impulsa os vendedores a cumprir as súas responsabilidades e apóiase en sistemas de amplas recompensas e de enriquecemento do traballo.

O director de vendas ten un papel importante como administrador da forza de vendas. J. Strafford cifra en sete as funcións clave da dirección de vendas:



20

- Planificación: establecemento de obxectivos para o equipo de vendas.
- Organización da estratexia para lograr os obxectivos de todo vendedor.
- Recrutamento: selección das persoas adecuadas para compor a organización de vendas.
- Formación: perfeccionamento dos coñecementos prácticos necesarios para conseguir que se fagan as cousas.
- Motivación: conseguir os mellores resultados do equipo de vendas.
- Control: asegurarse de que os resultados concordan co plan.
- Seguimento: establecer un "sistema de reinformación".

O xefe de vendas de éxito dominará o produto e o seu prezo, coñecendo a fondo todo o que ambos dan de si. Coñecerá a distribución, maximizando a rendibilidade, buscará a fidelización do cliente, pero a través do seu equipo; **a súa función non é vender; o xefe de vendas non é un supervendedor.** Debe saber formar, motivar e comunicarse coa súa xente. **O vendedor é o seu cliente.** O concepto de xefe de equipo predomina en todas estas actividades como responsable e director do traballo doutros.

3. Área de control:

Chamamos control á comparación duns resultados cunhas previsións, incluíndo que cando a desviación é negativa hai que proceder á oportuna corrección:

$$R = P - D$$

Sendo R o resultado, P as previsións e D as desviacións.

O control debe referirse sempre a desviacións sobre previsións. Estas poderán ser de diferente natureza: absolutas (comparación de cifra de vendas con orzamentos), móbiles (resultado de sumatorios acumulados), e de diagnóstico (tratan de aclarar por que non se conseguiron certos resultados básicos, por exemplo, control do n.º de pedidos sobre n.º de visitas).

Fundamentalmente o control deberá incidir en:

- Os resultados: os resultados son as vendas, concretamente as cifras de venda, pero tamén se deben controlar as cifras de certos produtos, clientes, zonas, segmentos ou épocas de especial interese.
- Os comportamentos: son as actividades e formas de actuación dos vendedores que aumentan a satisfacción do cliente, facilitan a planificación de rutas e as visitas, as técnicas de negociación e venda...
- Os custos: se non controlamos os custos dificilmente saberemos se baixan.
- A rendibilidade: será consecuencia de todo o anterior. Deberemos medila, tanto no seu conxunto como nos seus compoñentes individuais e de interese, por exemplo, por vendedor, por zona, por produto, por cliente...

Como logrará o xefe de vendas vendedores satisfeitos?

Para lograr a satisfacción dos clientes internos, e seguindo a doutrina de Chiesa e Renart, será necesario que desde a dirección se leven a cabo as seguintes accións estratéxicas:

1. Un intelixente labor de selección que garanta a adecuación de cada persoa ao seu posto de traballo e á organización.
2. Unhas funcións ben definidas que permitan enmarcar o traballo diario do noso equipo.
3. Uns obxectivos definidos, claros e acordados mutuamente que ofrezan a dirección necesaria aos esforzos que se realizan.
4. Unha supervisión activa e non represiva que permita a mellora progresiva do desempeño.
5. Unha avaliación obxectiva que integre aspectos cuantitativos e cualitativos e que discrimine o bo desempeño profesional.
6. Unha boa comunicación de forma que permita o traspaso fluído de información a todos os niveis da organización (ascendente, descendente, horizontal e transversal), tanto formal como informalmente.
7. Unha política de remuneración estimulante dirixida a premiar o bo desempeño profesional.
8. Bos plans de carreira aos cales se poida acceder por méritos profesionais.
9. Uns sistemas correctivos e disciplinarios que permitan corrixir actuacións insatisfactorias, de xeito que se estableza un principio de xustiza na actuación da dirección.
10. Unha política de motivación efectiva, que evidentemente será consecuencia das anteriores.

Así conseguiremos un equipo motivado, integrado e implicado no correcto desenvolvemento da compañía.



3.2. Como se deseña a rede de vendas?

Ao deseñar a rede de vendas que necesita unha empresa ou ao auditar unha xa existente debemos seguir catro pasos:

3.2.1. Definición do mercado

Será posible grazas ao coñecemento da contorna e da competencia.

O director de vendas debe pensar máis aló do produto/servizo que fornece a súa empresa e examinar as necesidades totais das persoas ás que os vende. Dentro do mercado será necesaria unha segmentación da clientela, co cal se irá creando unha demanda potencial realista.

Unha vez segmentada a clientela e identificados os clientes potenciais, definiremos a canle de distribución máis adecuada para alcanzar os nosos obxectivos de vendas e relación con aqueles.

O seguinte cadro esquematiza os parámetros que fan aconsellable o uso da forza de vendas:

	Importancia de...	
	Publicidade	Venda persoal
N.º de clientes	Alto	Pequeno
Necesidade de información do cliente	Pouca	Moita
Valor do pedido	Pequeno	Grande
Servizo posvenda	Pouco importante	Importante
Política de prezos	Tarifada	Negociada



22

3.2.2. Cálculo do número de vendedores necesarios na empresa

1. Método das cargas uniformes de traballo:

Se coñecemos aproximadamente cantos e onde están os nosos futuros clientes, o número de visitas que pode facer un vendedor e a duración media de cada visita, podemos calcular, tamén aproximadamente, o número de vendedores en función do tempo dispoñible por cada un deles.

Este é un dos varios procedementos posibles; a nivel pedagóxico, o máis sinxelo e, conceptualmente, o máis xeral.

2. Método da produtividade marxinal:

Baseado no principio de que se debe ampliar a forza de vendas ata que o último vendedor que se contrate engada beneficios equivalentes ao custo de contratalo. Para iso será necesario que a marxe bruta achegada por este novo vendedor sexa superior aos custos resultantes da súa contratación e formación, o seu salario e os custos de venda que xere.

Un inconveniente deste método é que non se considera a posible canibalización das vendas actuais doutros vendedores do equipo polo novo vendedor.

3. Método do potencial de vendas:

O director de vendas realiza unha previsión do volume de vendas media dun vendedor. Ao dividir o prognóstico de vendas global entre o que se considera que pode alcanzar un vendedor obtense o número de vendedores necesario.

3.2.3. Clases de vendedores

Na actualidade existe unha ampla variedade de vendedores, que se poden clasificar en función do cliente ao que prestan os seus servizos ou segundo o tipo de actividade que realizan.

1. Vendedores en función do cliente ao que prestan os seus servizos:

Tipo	Definición
Vendedores de produtores ou fabricantes	Representan directamente os produtores ou fabricantes de produtos/servizos. Adoitan especializarse nalgún tipo de cliente ou mercado.
Vendedores de almacenistas	Representan o intermediario ou almacenistas, que ten existencias de moitos produtos de varios manufactureiros distintos. Estes intermediarios e almacenistas e, por conseguinte, os seus vendedores, dedícanse á revenda de artigos aos clientes que consideran máis conveniente facer pedidos de cantidades pequenas de moitos artigos a uns cantos distribuidores, en vez de facer pedidos individuais (con cantidades maiores) a cada fabricante.
Vendedores de comerciantes polo miúdo	Constitúen o núcleo da porción de calquera forza nacional de traballo dedicado a "ocupacións de venda". Están tras os mostradores nos establecementos de comercio polo miúdo de todo o mundo.

2. Vendedores segundo o tipo de actividade que realizan:

Tipo	Definición
Vendedores repartidores	Os vendedores entregan o produto e dan servizo ao cliente. As súas responsabilidades acerca da toma de pedidos son secundarias, aínda que a maioría destes vendedores están autorizados e son recompensados por atopar oportunidades de aumentar as vendas ás contas actuais. Polo xeral, o único requisito indispensable para que conserven o seu mercado é manter un bo servizo e un trato agradable.
Vendedores internos ou de mostrador	Localízanse nas oficinas ou salas de exhibición dos establecementos de vendas ou locais comerciais. A súa actividade consiste en atender os seus clientes, tomar os seus pedidos e axudalos durante a súa permanencia no local comercial. Estes vendedores de cando en cando axudan a incrementar as vendas; con todo, poden suxerir e enaltecer o produto.
Vendedores externos ou de campo	Visitan os clientes no campo para solicitarlles un pedido. A maior parte das vendas que realizan este tipo de vendedores son pedidos repetitivos de clientes fixos; por tanto, o vendedor adoita dedicar boa parte do seu tempo ás actividades de apoio. Son considerados "tomadores de pedidos externos"; con todo, é habitual que se lles asigne a procura de novos clientes ou se lles encargue a introdución de novos produtos no segmento de clientes actuais.



Vendedores de promoción de vendas ou itinerantes	Brindan información e outros servizos aos clientes actuais e potenciais, ademais de realizar actividades de promoción e fomentar a boa vontade dos clientes cara á empresa e aos seus produtos. Este tipo de vendedores non solicitan pedido. Os representantes de empresas farmacéuticas que visitan médicos, e representantes de editores que presentan información relativa a libros novos ou futuros a profesores universitarios, chamados frecuentemente visitantes, encádranse nesta categoría.
Vendedores técnicos ou enxeñeiros de vendas	Teñen a capacidade para explicarlle o produto ao cliente, adaptalo ás súas necesidades particulares e/ ou axudalo a resolver os seus problemas técnicos. Son moi necesarios para a venda de artigos tecnolóxicos complicados (maquinaria, software especializado...). Polo xeral, estes vendedores técnicos ou enxeñeiros de vendas axudan aos representantes de vendas ante un problema ou oportunidade específicos, sobre a base de necesidade de tal axuda.
Vendedores creativos ou conselleiros	Son os chamados "obtedores de pedidos". Este tipo de vendedores subdivídese en: <ul style="list-style-type: none"> - Os que buscan novas vendas con clientes actuais. - Os que buscan vendas con novos clientes. Algúns chámanos vendedores "cazadores" e, por norma xeral, as persoas idóneas son os vendedores maduros, xa que é un traballo duro e valioso.
Vendedores misioneiros- "propagandistas"	Traballan a través de almacenistas, intermediarios ou distribuidores, cuxos propios vendedores venderán aos clientes finais. Estes vendedores teñen como obxectivo vender "a favor de", é dicir, o fabricante proporciona a asistencia da súa forza de vendas aos seus clientes almacenistas co obxecto de que o produto sexa aceptado de forma efectiva polos comerciantes polo miúdo.
Vendedores comercializadores- "promotores"	Proporcionan asistencia promocional aos comerciantes polo miúdo para que estes incrementen os seus volumes de venda dun determinado produto ou liña de produtos. Estes vendedores enfocan a súa atención na promoción de vendas (demostracións, degustacións, entrega de mostras...) e na publicidade; polo tanto, o esforzo de venda persoal non é tan importante para eles.
Vendedores de porta en porta ou de casa en casa	Visitan os seus clientes en perspectiva nos seus fogares para tentar venderlles os seus produtos (enciclopedias, cosméticos, electrodomésticos...) ou servizos (xardinería, limpeza...). Esta venda é, quizais, a máis difícil de todas, xa que ten que chamarse a moitas portas e, a miúdo, facerse varias presentacións antes de pechar unha venda. Cun adestramento adecuado e hábitos firmes de traballo, a lei de probabilidades traballa a favor destes vendedores e as comisións por venda son, ordinariamente, boas.
Vendedores en liña ou por internet	Utilizan os medios dispoñibles na rede (sitios web propios e/ou de terceiros e o correo electrónico) para ofrecer e vender os seus produtos e servizos. Con todo, para lograr vendas primeiro debe xerar unha imaxe de confianza no seu público (por exemplo, incluíndo nas súas cartas de venda testemuños doutros compradores, brindando asesoramento gratuito ou proporcionando información mediante un boletín electrónico).



3.3. Que son os territorios e as rutas?

Chamamos territorio ao conxunto de clientes actuais e potenciais, asignados a un vendedor e localizados nunha área xeográfica definida.

Son os clientes os que definen o territorio e non ao contrario. É unha gran limitación darlle un contido puramente xeográfico. Os bos territorios de venda están compostos por clientes que teñen diñeiro e vontade de gastalo (Churchill).

Para organizar territorios debemos empezar por coñecer qué temos que vender e a quen, logo virá o onde (xa sexan comunidades, provincias, comarcas ou poboacións) e, finalmente, o como: non se trata de minimizar o tempo entre visita e visita ao cliente, senón de realizalas nos intervalos adecuados.

Recordemos a filosofía de orientación ao mercado e ao cliente que reflicte unha cultura de mercadotecnia:

- Cal é a segmentación de mercado do noso produto? Estruturaremos o noso territorio en función dun equipo de vendas por mercados, por produtos, por clientes ou por zonas? O noso produto é de compra corrente (por exemplo, alimentación, necesaria cobertura intensiva, máxima), reflexionada (consumo esporádico pero estendido; por exemplo, electrodomésticos, distribución selectiva), de especialidade (de elite, de marca, distribución exclusiva) ou non buscada (distribución directa, de mostrador, lineal de gran superficie, a localización territorial será rechamante e alcanzable)?
- Cal é a segmentación de mercado (canles de distribución) que nos permite optimizar a nosa clientela? Almacenistas, comerciantes polo miúdo, grandes superficies, usuarios, prescritores?
- Cal é a nosa estratexia de cobertura de mercado? Intensiva, selectiva, exclusiva?

Todo isto serviranos para tomar decisións que definan o noso territorio, a súa localización e o seu tamaño. Esta será a orde lóxica:

1. Cantos son os nosos clientes?
2. Onde están?
3. Canto tempo require a visita a un cliente?
4. Cantas visitas temos que facerlles?
5. Cantos vendedores necesitamos, sabendo o tempo de que dispón cada vendedor?
6. Vendedores, clientes e territorios xeográficos son coherentes, compatibles, económica, social e eficientemente?

É importante que o deseño dos territorios non sexa ríxido; que un exceso de burocracia non limite a axilidade da empresa ou non estrague a mellor organización territorial.



3.3.1. Vantaxes dunha división territorial

Facilita a programación; definindo mellor os obxectivos, fixando responsabilidades e cotas de venda:

- Facilita a acción de vendas: equilibrando o traballo, organizando as rutas, mellorando a eficacia.
- Facilita o control de vendas: avaliando resultados, permite comparacións homoxéneas e evita solapamentos.
- Motivadora: ao mellorar a percepción do "rol".
- Hai excepcións ao desenvolvemento de territorios: estruturas moi reducidas, vendedores moi especializados, vendas de confianza.

Sexa cal for o método elixido de organizarse por produtos, mercados ou clientes, o certo é que na práctica a maioría das empresas distribúe o traballo asignando a unha persoa concreta unha zona xeográfica específica. Ao aumentar o número de vendedores (e as súas zonas) farase necesario agrupar a certo número destes nunha área, baixo a supervisión dun xefe de área (xerente de área, director rexional de vendas...).

Ao definir as zonas individuais, o director de vendas tenta conseguir:

- As zonas son fáciles de administrar.
- O potencial de vendas é facilmente estimable.
- Minimízanse o tempo e os gastos de desprazamento.
- Ofrécense iguais oportunidades de vendas.
- A carga de traballo é similar.



26

É moi difícil poder conxuntar todos estes requisitos. As oportunidades de vendas que ofrecen as zonas industriais ou as zonas urbanas de gran densidade de poboación son moi superiores ás ofrecidas polas zonas rurais ou menos desenvolvidas, de tal modo que, para equilibrar o potencial de vendas neste segundo caso, o territorio (xeograficamente) debe ser moi superior, de maneira que aumentan os tempos necesarios para cada desprazamento... Será moi difícil así igualar as cargas de traballo.

Este adoita ser o aspecto crucial, pois afecta claramente a satisfacción dos colaboradores no seu desempeño. Se logramos igualar as cargas de traballo coa asignación de territorios, a correspondente asignación de cotas de venda a cada territorio anulará as diferenzas debidas aos distintos potenciais de venda.

3.3.2. Os itinerarios das vendas: as rutas

As rutas son itinerarios, percorridos, fixados de antemán, que lle permiten ao vendedor optimizar os traslados desde a súa base ata os distintos clientes.

Seguindo a Artal, estes son os obxectivos perseguidos ao organizar un plan de rutas:

- Aproveitar mellor o tempo das viaxes.

- Reducir ao mínimo a quilometraxe.
- Evitar no posible a improvisación.
- Chegar ao cliente oportuno no momento adecuado, é dicir, cando nos necesita.
- Reducir a fatiga do vendedor.
- Evitar o esquecemento de clientes.
- Aumentar os tres E (economía, eficacia, eficiencia).
- Para a empresa, mellorar a posibilidade de localización do vendedor, nun momento determinado, e do control, en xeral.

Aumentar o número de visitas útiles, que é o fin primordial da acción de vendas.

As rutas son imprescindibles nas vendas con visitas numerosas e cuxo rendemento depende dun gran número de contactos; son menos importantes cando se trata de vendas estratéxicas, moi longas e nas que se xogan grandes cifras. Cando as vendas están moi estandarizadas, cando son moi mecánicas, tamén é fundamental un deseño correcto. Cando son vendas moi creativas e moi negociadas, o tema das rutas é secundario, porque o número de clientes dun vendedor é baixo.



3.4. Como se realiza unha previsión de vendas?

3.4.1. Como facer unha previsión de vendas?

Existen tres formas de enfocar a previsión de vendas:

- Análise estatística das tendencias; en certo modo implica aceptar que o futuro está escrito no pasado e que nós somos capaces de detectalo.
- Solicitando as opinións dos nosos colaboradores. Pódese dicir que é un estudo de tendencias in mente e de traballo en equipo.
- Achegando os resultados das dúas formas anteriores e negocialos cos responsables da forza de vendas e cos propios vendedores.

3.4.2. Tipos de previsións

- Segundo o tempo: inmediatas, a curto, medio ou longo prazo
- Segundo o tipo de datos: subxectivas (obtidas a partir de opinións persoais), estatísticas (sobre datos históricos internos) e económicas (sobre datos históricos externos).
- Segundo obxectivos xerais: de xestión (refírense ao funcionamento habitual da empresa) e de tendencia (a medio prazo; por exemplo vendas en relación con investimentos) e estruturais (a longo prazo, afectan a estrutura da empresa; por exemplo, cambio de estratexias comerciais).
- Segundo a natureza do produto: a metodoloxía é diferente se se trata dun produto preexistente na empresa ou no mercado ou é totalmente novo.
- Segundo a amplitude: podemos facer previsións só sobre os nosos produtos e vendas ou sobre todo o mercado, con máis ou menos amplitude.



3.4.3. Procedementos para as previsións

Xeralmente o proceso completo de previsión de vendas e asignación de cotas distingue as seguintes fases:

1. O Departamento comercial fai unhas previsións xerais, hipotéticas, en función dos medios dispoñibles que, en parte, se reflicten nos resultados históricos.
2. A Xerencia, coa información das necesidades económicas e financeiras da empresa e en función do desenvolvemento previsto, define uns obxectivos de venda e compáraos coa hipótese do departamento comercial.
3. O comercial compara ambas as previsións. Se coinciden non hai problema e elévanse a definitivas. Se non é así, realízanse os axustes oportunos, cambiaranse orzamentos, desenvolveranse novas alternativas ...
4. En última instancia, a xerencia decide a cifra final.

5. A Dirección de vendas reparte a devandita cifra entre os vendedores (repartición de cotas), de xeito que está a programar as vendas. Leva aparelado o estudo e eventual modificación da rede.
6. Finalmente, a Dirección de vendas dirixe, coordina e controla a forza de vendas, para alcanzar os obxectivos prefixados.

3.4.4. Factores que inflúen nas previsións

Son precisamente os compoñentes da mercadotecnia mix e a contorna determinante deste: o produto (o momento do ciclo de vida, a súa calidade, a súa competitividade...), o prezo, as grandes tendencias demográficas, sociolóxicas, económicas e comerciais.

Tamén influirán a evolución da política exterior e interior, os plans governamentais e as propias posibilidades da nosa empresa no campo dos recursos materiais e humanos.



3.5. Sistema de remuneración

Un dos aspectos cruciais da boa xestión dunha rede de vendas é o referido á política de remuneración.

Antes de incidir na influencia positiva que o salario pode ter sobre o vendedor, é conveniente recordar que o salario tamén pode ser causa de descontento no traballo. E serao por falta de equidade externa (fronte a outros salarios do sector), por falta de equidade interna (comparando o salario dun vendedor co doutros do equipo), ou por promesas salariais incumpridas. Neste sentido é moi importante coidar este aspecto no proceso de selección e, desde logo, responder de maneira clara ás demandas que os nosos vendedores poidan facernos.

É conveniente coñecer cal pode ser o estado do equipo de vendas respecto da súa remuneración.

En principio, consideramos catro tipoloxías posibles que nos permiten adiantar os efectos que o salario pode ter no ánimo dos nosos colaboradores:

- Claramente insatisfeitos: cando a retribución é inferior ao nivel de subsistencia ou está por baixo do nivel de vida habitual. Convértese nunha obsesión prioritaria.
- Cando se pensa que a situación é inxusta. Caso grave, fonte moi importante de resentimentos.
- Considéranse pagados como calquera vendedor similar, sen ningún aliciente; non representa motivación, polo tanto non poderemos ser demasiado optimistas sobre a evolución das vendas.
- Os que se consideran ben pagos (factor de hixiene) e mellor pagados que outros (recoñecemento dos logros con recompensa, un motivador). Se os demais satisfactores se cumpren e as cotas de venda están ben establecidas, podemos aventurar o seu cumprimento.



30

Nun sistema de remuneración podemos atoparnos coas seguintes variantes:

1. Salario fixo

Como o seu propio nome indica, inclúe unicamente unha remuneración fixa anual independentemente de calquera tipo de resultado de vendas ou avaliación da actividade.

Presenta como vantaxes a sinxeleza da súa aplicación e a seguridade que lle transmite ao vendedor. Consecuencia diso é que xera unha gran lealdade, diminuíndo a rotación de vendedores.

Entre os seus inconvenientes, os máis importantes serían a falta de equidade (quen mellor exerce o seu traballo non percibirá unha mellor retribución) e a falta de estímulo que representa.

Pode ser un sistema recomendable cando a venda vai unida a outras tarefas (servizo técnico, atención ao cliente...), cando as cifras de venda non son un bo indicador do nivel de desempeño do vendedor (por sufrir variacións importantes no tempo, non depender directamente da súa actividade...), ou en vendedores novos (se o que nos interesa é achegarlles seguridade á vez que unha excesiva presión sobre as vendas podería desvirtuar a súa aprendizaxe).

2. Comisión

O total da retribución recibida polo vendedor é en concepto dunha determinada porcentaxe da cifra por el vendida. Non existe un fixo garantido independente das vendas que logre. Significa así mesmo un contrato mercantil no que o vendedor debe asumir a súa propia cotización á Seguridade Social.

Como vantaxe unicamente é destacable o seu carácter de máximo incentivo monista; inicialmente ten unha gran forza motivadora.

Como inconvenientes son destacables a gran volatilidade que xera no vendedor (aceptará unha oferta que lle garanta un salario fixo, aínda que este sexa inferior), e que o vendedor se centrará naquilo que lle reporte maior beneficio persoal, é dicir, a venda dos produtos que lle xeren maiores comisións cun menor esforzo, seleccionando así unha opción de rendibilidade que quizais non coincida coa da súa empresa.

Pode ser recomendable en empresas que empezan a súa andaina ou cando non dispomos de mecanismos de control da actividade. Tamén cando debemos recorrer a axentes comisionistas porque o baixo potencial de mercado non xustifica en termos de custo unha rede propia.

3. Sistema mixto

Está composto por unha banda fixa e unha variable, que basicamente pode vir determinada por unha ou varias das seguintes posibilidades:

- Como unha porcentaxe da cifra de vendas ou comisión.
- Como un determinado incentivo por cumprimento de obxectivos.
- Como unha variable en función do comportamento.

Como principais vantaxes debe destacarse que permite integrar os intereses da empresa cos do vendedor, premiando neste os resultados máis interesantes para aquela.



Como inconvenientes podemos sinalar a súa maior complicación e a súa posible curta vida.

Neste sentido pode ser conveniente cambiar cada dous ou tres anos a estrutura dos obxectivos que permitirán o cobro de incentivos a fin de manter a motivación e evitar trampas ou acomodacións ao plan.

Seguindo a recomendación de Artal, este sistema é recomendable sempre, aínda que iso si, deberán cumprirse certas condicións:

- Debe ser adecuado á empresa, é dicir, debe haber integración entre os obxectivos desta e do vendedor.
- Esixe unha correcta planificación.
- Será fundamental unha boa comunicación deste á rede de vendas; a súa propia natureza faíno máis complicado, por tanto, máis difícil de entender ou, o que é o mesmo, máis difícil de comprender polos vendedores.
- Debe existir un equilibrio entre fixo e variable, a fin de evitar caer nos inconvenientes propios destes sistemas.
- Debe ser revisable, o que permitirá manter o seu atractivo para o equipo de vendas.
- Debemos dispor dos mecanismos de control adecuados.

4. Accions comercials





4. Accións comerciais

4.1. Política de produto

A estratexia de produto obriga a tomar decisións coordinadas sobre artigos, liñas de produto e o mix de produto. Cada artigo ofrecido aos consumidores pode ser visto desde tres perspectivas: o produto central, o produto de feito e o produto aumentado.

4.1.1. Produto

Un produto é calquera cousa que se pode ofrecer a un mercado para obter atención, adquisición, uso ou consumo e que satisfai un desexo ou necesidade. Inclúe obxectos físicos, servizos, persoas, lugares, organizacións e ideas.

– **Produto central:**

Son os servizos que solucionan problemas ou satisfán os beneficios centrais que os consumidores realmente compran cando obteñen un produto.

– **Produto de feito:**

Pode ter ata cinco características: as súas partes, estilo, características, nome de marca, embalaxe e outros atributos, que se combinan para arroupar os beneficios centrais do produto.

– **Produto aumentado:**

Inclúe calquera servizo ao consumidor adicional e os beneficios ao redor do produto central e de feito.

4.1.2. Liña de produto

Unha liña de produtos é un grupo de produtos que están moi relacionados porque teñen unha función similar.

As decisións sobre a lonxitude da liña de produtos teñen por obxecto o número de produtos da liña. A liña é demasiado curta se engadindo novos produtos se incrementan os beneficios.

As decisións sobre o estiramento da liña de produtos danse cando unha empresa alonga a súa liña de produtos máis aló do seu rango actual.



- Estiramento cara abaixo: ofrece artigos a un segmento inferior do mercado.
- Estiramento cara arriba: ofrece artigos a un segmento superior do mercado.
- Estiramento nos dous sentidos: estende a liña tanto cara arriba como cara abaixo.

As decisións de encher a liña de produtos engaden artigos á liña dentro do seu rango actual.

As decisións de modernización da liña de produtos son necesarias a medida que cambia a tecnoloxía e as preferencias de estilo dos consumidores.

As decisións sobre estrelas na liña de produtos prodúcense cando o director dunha liña de produtos selecciona un ou uns poucos artigos para recibir especial atención de mercadotecnia, tanto para incrementar o volume dos artigos estrela como para lles achegar aos clientes outros produtos da liña.

4.1.3. Ciclo de vida do produto

O ciclo de vida dun produto é un concepto que tenta describir as vendas dun produto, os seus beneficios, os seus consumidores, a competencia e a énfase da mercadotecnia desde o lanzamento do produto ata que é eliminado do mercado.

Moitas empresas buscan conseguir unha carteira de produtos equilibrada, mediante a combinación de produtos novos, en crecemento e maduros. O ciclo de vida do produto pode ser aplicado tanto a un tipo de produto (por exemplo, reloxos), como a unha forma dese tipo de produto (reloxos de cuarzo), como a unha marca (Citizen).

Con todo, os produtos, xeralmente, seguen o ciclo de vida típico dun produto con maior exactitude que unha clase de produto ou unha marca. Os ciclos de vida dun produto varían en gran magnitude, tanto na súa lonxitude como na súa forma.

A curva tradicional contén distintos períodos de introdución, crecemento, madurez e declive.

A curva clásica describe un produto extremadamente popular que se vende ben durante un período de tempo longo.

A curva de moda pasaxeira representa un produto que alcanza rapidamente unha alta popularidade e declina repentinamente. Unha moda pasaxeira estendida ten as mesmas características dunha moda pasaxeira, agás que continua habendo vendas residuais de menor contía que as primeiras.

A curva estacional é a representación dun produto que se vende ben durante períodos non consecutivos.

A curva de nostalxia ou revival representa a vida dun produto aparentemente obsoleto que alcanza unha nova popularidade.

A curva dun produto fracaso é a que representa un produto que falla na súa introdución no mercado.



4.2. Política de prezo

O prezo é a estimación cuantitativa que se efectúa sobre un produto e que, traducido a unidades monetarias, expresa a aceptación ou non do consumidor cara ao conxunto de atributos de devandito produto, atendendo á capacidade para satisfacer necesidades.

Unha empresa debe pór un prezo inicial cando desenvolve un novo produto, cando introduce o seu produto normal nunha nova canle de distribución ou área xeográfica e cando licita para conseguir contratos novos.

A empresa ten que considerar moitos factores ao establecer a súa política de prezos. Describimos un procedemento de seis pasos:

I. SELECCIÓN DO OBXECTIVO DE FIXACIÓN DE PREZOS

O primeiro que fai a empresa é decidir onde quere situar a súa oferta de mercado. Canto máis claros sexan os obxectivos da empresa, máis fácil será fixar o prezo: Unha empresa busca un destes cinco obxectivos ao fixar os seus prezos:

- Supervivencia.
- Utilidades actuais máximas.
- Participación máxima de mercado.
- Captura máxima do segmento superior do mercado.
- Liderado en calidade de produtos.

Tamén existen algunhas condicións que favorecen a fixación de prezos baixos:

- O mercado é moi sensible ao prezo e un prezo baixo estimula o seu crecemento.
- Os custos de produción e distribución baixan ao irse acumulando experiencia na produción.
- O prezo baixo desalenta a competencia real e potencial.

II. DETERMINACIÓN DA DEMANDA

Cada prezo xera un nivel de demanda distinto e, por tanto, ten un impacto diferente sobre os obxectivos de mercadotecnia da empresa. A relación entre as diferentes alternativas de prezo e demanda resultante captúrase nunha curva de demanda. No caso normal, a demanda e o prezo teñen unha relación inversa: canto máis alto é o prezo, menor é a demanda.

No caso dos bens de prestixio, a curva da demanda ás veces ten pendente ascendente. Algúns consumidores ven o prezo alto como sinal dun mellor produto. Con todo, se se cobra un prezo demasiado alto, o nivel de demanda podería baixar.

A curva de demanda mostra a cantidade de compra probable do mercado a diferentes prezos, tendo en conta as reaccións de moitos individuos que teñen sensibilidade aos prezos.

Estimación de curvas de demanda

A maior parte das empresas tenta medir as súas curvas de demanda. Hai varios métodos para facelo.



O primeiro enfoque implica analizar estatisticamente o sucedido no pasado, as cantidades vendidas e outros factores, para estimar as súas interrelacións. Os datos poden ser lonxitudinais (co tempo) ou transversais (en diferentes lugares ao mesmo tempo). A construción do modelo apropiado e o axuste dos datos coas técnicas estatísticas correctas require de moita habilidade.

O segundo enfoque consiste en realizar experimentos de prezos. Un enfoque alternativo é cobrar diferentes prezos en territorios similares e ver o seu efecto sobre as vendas.

O terceiro enfoque consiste en preguntarlles aos compradores cantas unidades comprarían a diferentes prezos. Con todo, os compradores poderían citar deliberadamente cifras baixas cos prezos máis altos a fin de desanimar a empresa de pór un prezo alto.

Ao medir a relación prezo-demanda, o investigador de mercados debe controlar diversos factores que inflúen na demanda. A resposta dos competidores é un deles. Tamén, se a empresa modifica outros factores da mestura de mercadotecnia ademais do seu prezo, será difícil illar o efecto do cambio de prezo en si.

Elasticidade da demanda

Unha pregunta clave para calquera organización comercial é como cambiará a demanda do seu produto en resposta a un cambio no prezo. O impacto dos cambios de prezos nos ingresos totais depende da magnitude do cambio na demanda en relación co cambio porcentual no prezo.

III. ESTIMACIÓN DE CUSTOS

A demanda establece un límite superior para o prezo que a empresa pode cobrar polo seu produto. Os custos establecen o límite inferior.

A empresa quere cobrar un prezo que cubra o seu custo de producir, distribuír e vender o produto e que inclúa un rendemento xusto polo seu esforzo e risco.

Tipos de custos e niveis de produción

Os custos dunha empresa son de dous tipos: fixos e variables. Os custos fixos (tamén chamados gastos xerais) son custos que non varían coa produción nin cos ingresos por vendas. Unha empresa debe pagar facturas cada mes por concepto de renda, calefacción, intereses, salarios etc. sexa cal for a produción.

En contraste, os custos variables son os gastos que varían en relación directa cos volumes de produción e que serán nulos cando a produción sexa igual a cero.

Os exemplos desta clase de custo inclúen os custos da materia prima, o custo da hora de traballo e o custo dos envases. Se os custos fixos (CF) se dividen polo número de unidades producidas, entón obtense o custo fixo medio (CFM). En forma similar, dividindo os custos variables (CV) polo número de unidades producidas calcúlase o custo variable medio (CVM).

IV. ANÁLISE DE CUSTOS, PREZOS E OFERTAS DOS COMPETIDORES

Dentro da gama de posibles prezos determinada pola demanda do mercado e os custos da empresa, a empresa debe ter en conta os custos, prezos e posibles reaccións dos competidores.

Se a oferta da empresa é similar á dun competidor importante, a empresa terá que pór un prezo próximo ao do competidor ou perderá vendas. Se a oferta da empresa é inferior, a empresa non poderá cobrar máis que o competidor.



Se a oferta da empresa é superior, poderá cobrar máis que o competidor. Con todo, a empresa debe ter presente que os competidores poderían responder cun cambio de prezos.

V. SELECCIÓN DO MÉTODO DE FIXACIÓN DE PREZOS

Unha vez coñecida a estrutura da demanda dos clientes, a función de custos e os prezos dos competidores, a empresa está lista para escoller un prezo.

Os prezos dos competidores e dos substitutos serven de orientación, os custos que establecen o límite inferior para o prezo e a avaliación que fan os clientes das características exclusivas do produto establecen o prezo máximo.

A empresa selecciona un método de fixación de prezos que inclúe unha ou máis destas tres consideracións. A continuación defínense algúns destes métodos:

– Fixación de prezos por sobreprezo:

O método máis elemental para fixar prezos é sumar un sobreprezo estándar aos custos do produto.

Os sobreprezos adoitan ser máis altos en artigos de tempada (para cubrir o risco de non vendelos), artigos de especialidade, artigos que non se venden moito, artigos con custo de almacenamento e artigos con demanda inelástica.

– Fixación de prezos por rendemento obxectivo:

Na fixación de prezos por rendemento obxectivo a empresa determina o prezo que produciría a súa taxa de efectivo de rendemento sobre o investimento (ROI).

– Fixación de prezos por taxa vixente:

Na fixación de prezos por taxa vixente, a empresa basea o seu prezo nos prezos dos seus competidores. A empresa podería cobrar o mesmo, máis ou menos, que os seus principais competidores.

As empresas máis pequenas seguen o líder, cambiando os seus prezos cando o líder do mercado o fai, non cando a súa propia demanda ou custos cambian. Algunhas empresas poderían cobrar un pouco máis ou facer un pequeno desconto, pero manteñen a diferenza.

A fixación de prezos por taxa vixente é moi popular. Nos casos en que os custos son difíciles de medir ou a resposta competitiva é incerta, as empresas senten que o prezo vixente representa unha boa solución.

– Determinación do prezo en base aos incrementos de custos:

A asignación arbitraria de gastos fixos pode ser superada utilizando este método, que determina os prezos usando só os custos directamente atribuíbles a unha produción específica.

Elixindo o enfoque que será empregado para o cálculo dos custos dos produtos, a atención pode dirixirse a establecer a marxe que será agregada ao custo do produto. Esta marxe pode calcularse como mark-up ou como marxe.

– Fixación de prezos baseada nas condicións do mercado:

Aquí descríbense os enfoques de fixación de prezos baseados nas condicións dos mercados, que son os que se realizan a partir de factores externos á organización.



Dúas grandes vías están abertas para as empresas que lanzan novos produtos ao mercado: o descremado ou a penetración.

As estratexias de descremar o mercado involucran a fixación de prezos altos e unha intensa promoción do novo produto. O obxectivo é “desnatar a rica crema” da cima do mercado. Os obxectivos de ganancia lógranse a través dunha alta marxe por unidade vendida en lugar de maximizar o volume de vendas.

As estratexias de descremado realmente só poden empregarse onde a demanda é relativamente inelástica. É probable que este sexa o caso cando o produto ten beneficios e/ou trazos únicos que o consumidor valora. A estratexia pode ter que ser alterada se os competidores poden elaborar un produto similar.

Os competidores inevitablemente entrarán no mercado nalgún momento, se é potencialmente rendible facelo, e o innovador finalmente deberá seguir a tendencia declinante dos prezos de venda da unidade a medida que aumenta a oferta. As estratexias de penetración apuntan a lograr a entrada no mercado de masas. A énfase está no volume de vendas. Os prezos da unidade tenden a ser baixos, o que facilita a rápida adopción e difusión do novo produto. Os obxectivos de ganancia alcázanse logrando un gran volume de vendas en lugar dunha marxe grande por unidade.

– **Fixación de prezos sobre bases psicolóxicas:**

A fixación de prezos ten dimensións psicolóxicas, así como económicas, que deben ser tidas en conta ao tomar decisións de fixación de prezos. A fixación de prezos segundo a calidade, prezos estraños, fixación de prezos segundo liñas e prezos habituais, son formas de fixar os prezos sobre bases psicolóxicas apelando ás emocións dos compradores:

– **Fixación de prezos segundo a calidade:**

Cando os compradores non poden vulgar a calidade do produto o prezo vólvese un signo de calidade importante. Por conseguinte, se o prezo do produto se fixa a un nivel demasiado baixo, a súa calidade tamén pode ser percibida como baixa.

Moitos produtos comercialízanse de acordo coa súa calidade e co status que a propiedade ou o consumo lle confiren ao comprador. O prestixio de tales produtos depende a miúdo do mantemento dun prezo alto en relación con outros dentro da categoría do produto. Pode suceder que, se se permite que o prezo caia, os compradores perciban unha incompatibilidade entre a imaxe de calidade e prestixio que se proxecta e o prezo.

– **Prezos psicolóxicos:**

Os prezos estraños poden crear a ilusión de que un produto é menos custoso para o comprador do que realmente é; por exemplo un prezo de 9,99 € préfírese a 10 €, supostamente porque o comprador enfoca a súa atención nos 9 €.

– **Fixación de prezos segundo liñas:**

Dado que a maioría das organizacións comercializa un rango de produtos, unha estratexia de fixación de prezos eficaz debe considerar a relación entre todas estas liñas de produtos en lugar de ver cada un deles de forma illada. A fixación de prezos por liñas de produtos consiste na práctica de comercializar a mercadoría a un número limitado de prezos.



Estes prezos específicos son factores importantes para lograr unha diferenciación das liñas de produto e permítenlle á compañía servir a varios segmentos do mercado.

Pode constituír unha estratexia eficaz para ampliar un mercado agregando novos usuarios.

A habilidade na fixación de prezos por liñas descansa en seleccionar diferenzas de prezo que estean suficientemente apartadas como para que os consumidores poidan distinguir entre eles, pero non tan separados como para que quede un oco que poida ser enchido polos competidores.

– Prezos habituais:

Nalgúns mercados e no caso de certos produtos de baixo custo, e nalgúns casos de alimentos de primeira necesidade, existe unha ampla resistencia a aumentos modestos do prezo.

Baixo tales circunstancias unha estratexia común é manter ata onde sexa posible o prezo da unidade, aínda que reducindo o seu tamaño. Isto chámase mantemento dos prezos habituais ou acostumados.

Cando deben subirse os prezos, a miúdo úsase unha estratexia compensatoria consistente en aumentar o tamaño da unidade de venda pero en forma menos que proporcional ao aumento no prezo de venda.

VI. SELECCIONAR O PREZO FINAL

Os métodos de fixación de prezos reducen o intervalo dentro do cal a empresa debe seleccionar o seu prezo final. Para escoller o seu prezo final a empresa debe considerar outros factores que inclúen a fixación de prezo psicolóxica, a influencia doutros elementos da mestura de mercadotecnia sobre o prezo, as políticas de prezo da empresa e o impacto do prezo sobre outros participantes.

4.2.1. Erros ao establecer unha política de prezos

É moi normal e tradicional en moitas organizacións que a política de prezos sexa levada adiante polo departamento administrativo financeiro e non polo departamento de mercadotecnia. Isto leva a pensar o problema só desde a perspectiva da empresa e non desde a do consumidor, como o podería facer o departamento de mercadotecnia.

É dicir, un erro frecuente é, ao elaborar unha política de prezos, non utilizar os mesmos fundamentos e ideas que para a xeración de produto ou a comunicación dese produto ou a súa distribución.

A relación de prezos co produto, a imaxe da marca, o lugar onde o compro e o tipo de comunicación que se fai teñen que ser absolutamente coherentes.

Outro erro que se xera desta maneira é que se toman decisións sobre prezos, sen ter en conta que isto vai modificar a reacción do consumidor: ao aumentar o prezo dun produto, a demanda modifícase, non se mantén constante.

Estes dous puntos lévannos a expor a relación que existe entre o prezo e outras variables da chamada mercadotecnia mix.



4.3. Política de comunicación

A publicidade redúcese á comunicación que as empresas, a través de diferentes medios, utilizan para dar a coñecer un produto ou servizo ao mercado e influír na compra ou aceptación deste.

4.3.1. Clases de publicidade

A publicidade pode ser realizada por diferentes persoas ou organizacións, polo que, de acordo coas súas características, pode distinguirse:

1. Publicidade privada individual:

Realízana as empresas para o logro dos seus obxectivos e intereses particulares.

2. Publicidade privada colectiva:

Realízana dúas ou máis empresas, normalmente do mesmo sector.

3. Publicidade pública:

Lévana a cabo diferentes organizacións, cuxo obxecto de comunicación adoita ser a colectividade en xeral ou determinados segmentos desta.

4.3.2. Obxectivos da publicidade

O máis claro obxectivo da publicidade é lograr que os compradores potenciais respondan favorablemente á oferta da empresa.

Debe considerarse que a publicidade de cando en cando é capaz de crear vendas.

A definición dos obxectivos da publicidade é fundamental para a elección dos diferentes medios publicitarios que se utilizan e para o control da súa eficacia. Entre os principais, destacan:

- Dar a coñecer un produto ou servizo.
- Aumentar a notoriedade do produto.
- Dar a coñecer certas características do produto.
- Mellorar a imaxe de marca da empresa.
- Favorecer accións dos vendedores.
- Contrarrestar accións da competencia.

4.3.3. Medios, soportes e formas

Para que o mercado sexa informado dun determinado produto dunha empresa debemos utilizar os vehículos de transmisión máis apropiados.

Na elección destas canles de información está unha das claves máis importantes do éxito ou o fracaso da campaña publicitaria.



1. Medios publicitarios

Son as diferentes canles de información a través das cales se poden transmitir as mensaxes publicitarias (por exemplo, prensa).

2. Soportes publicitarios

Son as diferentes subcanles, que poden existir dentro dun mesmo medio (por exemplo, La Voz de Galicia, El País etc.).

3. Formas publicitarias

Son as diferentes maneiras de expresar unha comunicación dentro dun determinado soporte ou medio publicitario (por exemplo, anuncio comercial, encarte, selección de persoal etc.).



4.4. Política de distribución

A distribución relaciona a produción co consumo, é dicir, o instrumento que transfere os produtos/servizos, desde o fabricante ao consumidor ou cliente final. A ampliación dos mercados e a globalización da economía actual implican un incremento da distancia física entre as entidades de produción e as unidades de consumo.

4.4.1. Funcións da distribución

1. Información:

A empresa que pon en mans dun distribuidor un produto pode perder unha boa parte da “voz do mercado” e este poder pode pasar ao distribuidor, que pode devolvelo ao fabricante ou utilízalo como arma de presión.

Doutra banda, o distribuidor mitiga o descoñecemento que o produtor ten do mercado.

2. Diminución dos stocks de produtos terminados para o fabricante:

O fabricante aforra custos e espazo en almacéns, ademais de contribuír a regular a produción.

3. Agrupación de diferentes produtos:

O cliente pode acudir a un só punto de venda para comprar produtos de diferentes fabricantes.

4. Oportunidades para os pequenos produtores:

As canles de distribución axudan aos pequenos fabricantes a achegar os seus produtos ao gran público.

En certos casos, os comerciantes polo miúdo compran case exclusivamente a uns poucos distribuidores; se non se consegue entrar na canle, será moi difícil adquirir notoriedade de produto.

5. Diminución dos riscos do fabricante:

Os intermediarios axudan a diminuír os riscos financeiros, loxísticos... do fabricante.

Ademais, a empresa pode obter rapidamente a retribución dos bens vendidos.

6. Redución do número de transaccións:

Fronte á opinión xeneralizada de que os distribuidores incrementan as marxes do produto, sen a súa existencia o número de transaccións físicas, administrativas... aumentaría nunha cantidade excesiva.

4.4.2. Canles de distribución

As canles de distribución serven para achegar o produto desde o fabricante ata o consumidor final. As canles poden ser directas ou indirectas.



1. Canles directas:

Cando o fabricante vende directamente ao cliente (por exemplo, bancos, compañías de seguros...).

O fabricante ten contacto directo sobre o mercado, o que representa unha fantástica retroalimentación para a mellora do produto.

2. Canles indirectas:

Cando entre o fabricante e o consumidor final se interpón algún intermediario. En función do número de intermediarios falaremos de canle curta ou longa:

- Canle curta: cando só intervén un elemento
- Canle longa: cando intervén máis dun.

As canles indirectas proporcionan unha maior cobertura territorial ao produto

	Puntos fortes	Puntos febles
Canle directa	Total control. Contacto co cliente. Sensible ao mercado.	Maior investimento. Administración de custos.
Canle indirecta	Ampla cobertura. Financiamento compartido. Maior especialización.	Menor promoción. Menor control. Menor marxe.

4.4.2.1. Intensidade da distribución

A intensidade da distribución pódese establecer en tres graos:

- Distribución intensiva:

Téntase chegar ao maior número posible de puntos de venda. Desta forma, o potencial de vendas crece a medida que a distribución se fai máis intensiva.

Os produtos de compra moi frecuente, de primeira necesidade, pouco diferenciados e con prezos unitarios relativamente baixos, son os máis adecuados para este tipo de distribución.

- Distribución selectiva:

O fabricante decide que o seu produto se atope soamente nun número limitado de establecementos.

É o tipo de distribución máis adecuado para bens de especialización, cunha elevada imaxe de marca e de produto.

- Distribución exclusiva:

O empresario decide que o seu produto se adquira nun único establecemento dentro dunha área determinada.

As súas vantaxes son que incrementa a imaxe de marca, mellora o posicionamento do produto, incrementa as marxes comerciais e permite un control estrito sobre a política de prezos e promocións.



4.4.2.2. Selección de canles

A elección dunha canle de distribución é decisiva e marca fortemente o posicionamento do produto con respecto ao mercado obxectivo. De igual forma, a intensidade coa que se dota a canle contribúe, de igual forma ou mesmo en maior medida, á boa ou mala imaxe do produto.

1. Características dos clientes:

Se o público obxectivo é amplo e repartido xeograficamente, precisaranse canles longas e unha distribución intensiva.

Pola contra, se o produto non ten unha frecuencia de compra elevada, a distribución lóxica será a selectiva ou exclusiva.

2. Características dos produtos:

Os produtos perecedoiros necesitan acurtar a canle, para que o tempo de entrega sexa mínimo.

Os produtos industriais adoitan ser vendidos directamente polo fabricante, xa que a función do intermediario non achega ningún elemento diferenciador.

Os produtos voluminosos esixen a intervención de intermediarios que axuden a minimizar as distancias.

Os produtos de alto valor unitario adoitan ser vendidos directamente polo fabricante e en exclusividade. Se pola contra o prezo non é elevado, a tendencia será alongar a canle con intensidade.

3. Características dos intermediarios:

Non é aconsellable forzar os intermediarios a que presten un servizo para o que non están preparados.

Non todos os intermediarios son adecuados para distribuír toda clase de produtos, ben porque non lles interese, ben porque non lle interese ao fabricante.

4. Características da empresa:

A dimensión da compañía é un factor clave para a elección da canle.

Se os recursos financeiros acompañan podería chegar a considerarse interesante controlar a canle.

Canto maior sexa a carteira de produtos da empresa, máis posibilidades haberá de crear unha canle propia, buscando economías de escala.

As marxes dun produto poden aconsellar chegar directamente ao consumidor (cando son elevadas); cando isto ocorre, optimízase a fidelización dos clientes.

Pode interesar seguir as canles da competencia ou elixir camiños diametralmente opostos.

“Os hábitos tradicionais de distribuír polos competidores crean hábitos de compra nos consumidores que son difíciles de modificar” (Santesmases).



5. Características do mercado:

Se a empresa está nun mercado concentrado ou o número de clientes é pequeno, optará por unha rede de distribución propia.

En función dos hábitos de compra (diarios, semanais, mensuais...) e do tamaño dos pedidos, alongarase ou acurtarase a canle.

4.4.2.3. Tipos de canles de distribución

1. Venda directa:

O fabricante non utiliza ningún intermediario alleo a el, para achegar o seu produto/servizo ata o consumidor.

2. Venda a través de almacenistas:

O almacenista é o intermediario que non vende directamente ao consumidor, senón aos comerciantes polo miúdo ou a outros almacenistas.

Do mesmo xeito que sucede cos fabricantes que venden a través de tendas propias, o almacenista pode vender directamente ao consumidor final, pero co risco de que os comerciantes polo miúdo poidan perder a confianza nel.

A gran vantaxe do uso dos almacenistas é que concentran a oferta en orixe e a dispersan en destino.

3. Venda a través de comerciantes polo miúdo:

Cando o fabricante adopta este sistema para chegar ao mercado, estreita os lazos de unión co comerciante polo miúdo para o seu beneficio.



5. Xestión de clientes





5. Xestión de clientes

Desde un punto de vista teórico, un cliente é:

Persoa que utiliza con asiduidade os servizos dun profesional ou empresa, co obxecto de realizar un pedido ou compra dun determinado produto ou servizo.

Estaremos de acordo en que o denominador común tanto do cliente como do profesional que llo vende é que ambos son persoas.

E as persoas teñen en común unha cabeza e un corazón, os cales as fan comportarse dunha forma emocional ou racional.

Analicemos estes conceptos:

A cabeza e o corazón das persoas están determinados por:

- A súa forma de vida.
- A realidade social na que viven.
- O rol que desempeñan na sociedade.
- A cultura que teñen.
- A propia sociedade.

A combinación destes factores fai que as persoas, impulsadas polas súas necesidades persoais ou profesionais, interpreten a información que emiten as diferentes empresas que compiten nos mercados sobre as vantaxes dos seus produtos/servizos ou marcas, creándose unha imaxe destas e situándoas na súa mente, provocándolles unha serie de actitudes (simpatía, rexeitamento ou neutras) cara ao produto/servizo ou marca que desembocan nun comportamento, que non é outro que a compra dun determinado produto/servizo ou marca, dunha forma racional ou impulsiva.

A experiencia comercial indícanos que as persoas que teñen un comportamento racional buscan nun produto/servizo, marca ou empresa:

- Vantaxes directas.
- Vantaxes indirectas.
- Utilidade.
- Rendemento económico.
- Beneficio do produto.



Mentres que cando as persoas dispoñen dun comportamento impulsivo, buscan na adquisición do produto/servizo, marca ou relación coa empresa:

Desexo.

Confort.

Vaidade.

Imitación.

Afecto.

Seguridade.

Recoñecemento.

Novidade.

Polo que as persoas se converten, por medio deste comportamento, en cliente dunha determinada marca, produto/servizo ou empresa.



5.1. De que tipo poden ser os clientes segundo o seu comportamento?

Evidentemente todas as persoas non son iguais e, como consecuencia diso, todos os clientes non son iguais.

Se realizamos unha tipoloxía dos clientes, estes pódense agrupar tal e como se describe na figura que segue.



Os principais trazos de cada carácter son os que detallamos a continuación:

- a) Dubitativo:
 - Inseguro e tímido.
 - Séntese incómodo.
 - Non se decide.
 - Sentimento de inferioridade.
 - Aínda que non se decate de nada di "si".
- b) Polémico:
 - Sente pracer pola discusión.
 - Sempre ten razón.
 - Desconfiado.
 - Quere ser o primeiro.
 - Agresivo.
- c) Apresurado:
 - Sempre ten présa.
 - Todo o mundo é ineficaz.
 - El é imprescindible.
 - Dáse importancia.



- Espera solucións máxicas.

- Pode perder o control.

d) Reservado:

- Introvertido.

- Fala pouco.

- Ten dificultade para a relación.

- Pódese sentir acosado.

e) Afable:

- Simpático, mesmo pegañento.

- Falangueiro.

- Aparenta seguridade e superioridade.

- Reclama moita atención.

- Non ten présa.

f) Meticuloso:

- Concreto e conciso.

- Cortante e brusco.

- Pide atención eficaz e rápida.

- Sabe o que quere.

g) Arrogante:

- Orguloso (con alta autoestima).

- Crese superior.

- Impositivo.

- Resabido.

- Displacente.

- Desprezativo.



5.2. Como poden ser os clientes de acordo co seu móbil de compra?

Existe outra tipoloxía de clientes en función do seu móbil de compra, é dicir, os móbiles de compra responden á pregunta de por que compran os clientes.

Os clientes compran por:

- Moda
- Interese
- Comodidade
- Afecto
- Seguridade
- Orgullo

É o que se entende en mercadotecnia coa regra mnemotécnica MICASO.

Cada un deles diferénciase por un comportamento diferente como persoa e como cliente, dando lugar á tipoloxía que mostramos no cadro adxunto.

Tipo de cliente	Trazos como persoa	Trazos como cliente
Moda/Novidade	<p>Interésanlle as ideas, a imaxinación e as teorías. Estudos a longo prazo de estratexias.</p> <p>Innovador e entusiasta. Gústalle que se fixen nel, necesita o apoio e a aprobación dos demais, sobre todo os encomios cando ten éxito.</p>	<p>Compra por impulso e interésase por todo o novo.</p> <p>Dá suxestións válidas para a maioría dos produtos/ servizos.</p>
Interese	<p>É directo e algo brusco, sabe ben o que quere.</p> <p>É persoa de acción, interésalle o control e os resultados, fala de totais e beneficios.</p> <p>Competitivo e gañador.</p>	<p>Non ten relación cos seus provedores.</p> <p>Actúa de acordo coas súas habilidades e coñecementos.</p> <p>Non é fácil de convencer, pero cando o convencen é fiel á súa decisión, é moi esixente para os produtos que vai comprar.</p>
Comodidade	<p>Bo tipo, polo xeral descoidado no vestir, bo contacto, xovial.</p> <p>Transmite confianza e adoita ser leal.</p>	<p>Fácil de levar, adoita crear bo ambiente, o que permite un bo seguimento do produto/servizo contando coa súa colaboración.</p>
Afecto	<p>Discreto e sinxelo mesmo na súa forma de vestir; gústalle facer favores.</p> <p>Crea bo ambiente e fai amizades.</p> <p>Está orientado cara á xente e necesita a aprobación dos demais. Adoita tratar os demais con delicadeza.</p>	<p>Adoita ser fiel e non ocasiona grandes problemas.</p> <p>Gústanlle as visitas e adoita falar nelas das súas cousas (extravertido).</p>



Seguridade	Tranquilo e preciso. Non moi destacado nin de aparencia nin na súa forma de vestir. Evita as discusións. Gústalle as caras coñecidas e de confianza, adoita ser algo aburrido, distante e moi precavido.	Necesita tempo para pensar antes de tomar unha decisión. Adicto a certos provedores, o que o conduce, ás veces, a adquirir non o mellor do mercado.
Orgullo	Busca aprecio; exteriormente demasiado elegante para o seu estilo de vida. Gústalle dar consellos e favores sempre que as súas ideas destaquen. É orgulloso, non acepta as críticas e nunca admitirá que se equivocou.	Pode ser moi crítico co produto no caso de non quedar satisfeito e desaconsellar a súa compra a clientes e coñecidos. Sempre disposto a lanzar innovacións escasamente racionalizadas. Sensible aos halagos.

Con eles utilizaranse as técnicas que se reflicten a continuación:

Tipo de cliente	Técnicas para empregar
Moda/Novidade	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizar a cor nos medios visuais. - Resaltar aspectos innovadores. - Referirse a plans a longo prazo. - Utilizar palabras como: novo, diferente, enxeñoso, imaxinativo.
Interese	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer beneficios económicos. - Argumentos a favor e en contra. - Aspectos de produtividade e resultados. - Mensaxes ao ego. - Empezar polo resumo.
Comodidade	<ul style="list-style-type: none"> - Non falar de problemas. - Expor solucións sinxelas. - Mostrarse aberto. - Ser comunicativo.
Afecto	<ul style="list-style-type: none"> - Sorrir. - Preguntar pola súa familia, vacacións... - Utilizar sempre o seu nome. - Ofrecer referencias. - Ter paciencia. - Utilizar palabras útiles como humano, socialmente, equipo, responsable, satisfactorio, seguridade, amigos etc.
Seguridade	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer unha ampla información. - Presentar a súa proposta lóxica e ordenadamente. - Apoiar todas as afirmacións con probas. - Preparar ben a entrevista. - Mostrar convicción na súa argumentación. - Demostrar coñecemento da súa competencia.
Orgullo	<ul style="list-style-type: none"> - Demostrar o importante que el é para vostede. - Facerlle gabanzas, agasallos e atencións. - Felicitalo polas súas ideas etc. - Deixar que se exprese tranquilamente sen interrupcións. - Demostrar grande atención á súa exposición de argumentos.



5.3. Que figuras afectan o cliente?

Ao estar inmersos nunha sociedade de consumo, os clientes non están illados, senón que ao seu redor existen unha serie de figuras que poden influír na súa decisión ou móbil de compra.

E quen son estas figuras?

As figuras que afectan o cliente son:

- Competidores: a competencia indubidablemente afecta a decisión de compra do cliente.

A característica principal, polo xeral, dos mercados nos que competimos é un exceso de oferta que provoca que o cliente teña o poder de decidir quen van ser os seus provedores, o que orixina que debamos estar pendentes de coñecer cales son os movementos que fai a nosa competencia con respecto ao cliente, os criterios de prazo de entrega, prezo e calidade dos produtos/servizos, principalmente.

- Xefe de compras: debemos coñecer se o noso cliente dispón desta figura na súa estrutura e, se é así, identificala e coñecer o poder de decisión deste á hora de efectuar as compras.
- Encargado: a nosa misión será coñecer o papel que desempeña dentro da tenda, xa que en moitas ocasións é a persoa que prescribe ao dono da tenda as compras que hai que realizar para mantela abastecida.
- Dono: se exerce o papel de decisor das compras ou se, pola contra, as súas funcións ou tarefas se circunscriben única e exclusivamente a achegar capital para o seu funcionamento.
- Vendedor: debemos ser conscientes de que esta figura é o fío de unión entre o consumidor final e os nosos produtos, polo que a estratexia que se debe seguir é a de conseguir facelo prescriptor dos nosos produtos, tanto ao consumidor final como ao noso cliente (encargado ou dono da tenda).
- Consumidor: o usuario final do noso produto. É o cliente do noso cliente. É a principal fonte de ingresos do noso cliente. Da súa opinión favorable, a súa fidelidade, reclamacións, queixas... dependerá o futuro da relación co noso cliente.



5.4. Segmentación de clientes

A segmentación consiste en subdividir un mercado en grupos homoxéneos en base a un ou varios criterios mediante a utilización de procedementos estatísticos, co obxecto de identificar para cada segmento a estratexia de mercadotecnia máis adecuada para a satisfacción das súas necesidades e dos obxectivos comerciais da empresa.

Como xa comentamos en apartados anteriores, nin todos os clientes nin todos os consumidores son iguais, polo que as súas necesidades difiren substancialmente e, polo tanto, os seus criterios de compra e/ou usos do produto/servizo tamén son distintos.

O concepto de segmentación é relativamente novo, e trata de atopar solucións ao problema exposto da heteroxeneidade dos mercados, dividindo o mesmo en diferentes grupos homoxéneos en función duns criterios previamente establecidos pola empresa.

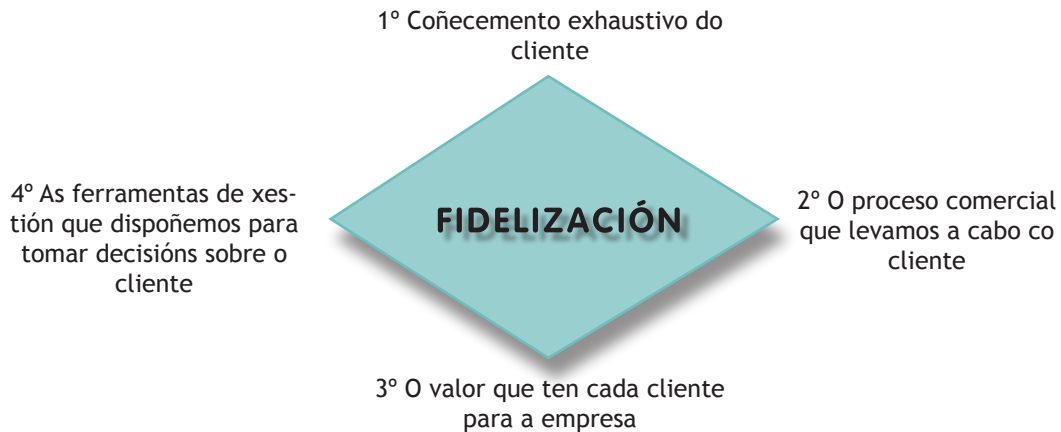
Os criterios dependerán de cada unha das empresas pero os máis utilizados, normalmente, son os que se recollen a continuación.

Criterio	Concepto	Segmentos
Antigüidade	<ul style="list-style-type: none"> - Clientes de menos dun ano. - Clientes entre 1 e 3 anos. - Clientes de máis de 3 anos. 	<ul style="list-style-type: none"> - A1. - A2. - A3.
Facturación	<ul style="list-style-type: none"> - Entre x € e y € anuais. - Entre y+ 1 € e z € anuais. - Más de z+ 1 € anuais. <p>Esta segmentación tamén se pode realizar por unidades de produto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - F1. - F2. - F3.
Rendibilidade	<ul style="list-style-type: none"> - Clientes cunha marxe bruta entre o x % e o y %. - Clientes cunha marxe bruta entre o y+ 1 % e o z %. - Clientes cunha marxe bruta entre o z+ 1 % e o v %. - Clientes cunha marxe bruta superior ao v+ 1 %. 	<ul style="list-style-type: none"> - R1. - R2. - R3. - R4.
Frecuencia de compra	<ul style="list-style-type: none"> - Habitual. - Esporádico. 	<ul style="list-style-type: none"> - FC1. - FC2.
Produtos	<ul style="list-style-type: none"> - Liña de produto A. - Liña de produto B. - Liña de produto C. 	<ul style="list-style-type: none"> - P1. - P2. - P3.



5.5. O proceso de fidelización

O proceso de fidelización de clientes é un proceso operativo que comeza con:



Cada un dos catro subprocessos reflectidos na figura anterior dan lugar a unha operativa diferente, cuxo obxectivo final é conseguir facer socio ao cliente da nosa empresa a través do deseño dun plan de fidelización.

E como o conseguimos? Desenvolvendo cada unha das catro etapas.

5.5.1. Coñecemento exhaustivo do cliente

Como consigo ter un coñecemento exhaustivo do meu cliente? Para dispor dun coñecemento do cliente, a principal ferramenta de que dispomos é a pregunta.

A continuación mostramos unha listaxe de preguntas para responder co obxecto de obter información sobre os nosos clientes que nos fagan coñecer e identificar como é.





Aspectos do coñecemento do cliente	
Que	beneficio busca o cliente coa adquisición do meu produto/servizo? factores de mercadotecnia inflúen na súa compra? motivacións de compra ten? nivel de coñecemento ten do meu produto/servizo, empresa ou marca? posicionamento percibe do meu produto/servizo, empresa ou marca? riscos percibe o cliente? espera do meu produto? produtos da competencia esta utilizando actualmente? necesidades ten o meu cliente? usos está a darlle ao meu produto/servizo?
Por que/Para que	medios se decatou da existencia do noso produto/servizo? medios se decatou da existencia dos produtos/servizos da competencia? ten ese posicionamento sobre o meu produto/servizo, empresa ou marca? percibe riscos o cliente co meu produto/servizo, empresa ou marca? está a utilizar os produtos/servizos da competencia? ten esas necesidades? compra o noso produto/servizo?
Como	satisfai actualmente as súas necesidades o cliente? evolucionaron estas necesidades?
Cando	compran? devolven, anulan ou repiten? se toma a decisión de compra?
Onde	compran? se toma a decisión de compra? buscan información sobre os produtos/servizos?
Canto	compran? devolven, anulan o repiten? están dispostos a pagar polo meu produto/servizo?
Quen	está disposto a pagar por satisfacer as súas necesidades? compra? son as figuras que afectan ao comprador?

5.5.2. Proceso comercial levado a cabo co cliente

Este proceso ten a súa orixe nunha serie de fases cuxa finalidade é a venda final do produto ou servizo. Estas fases son:

- Organización da carteira de clientes:
 - Planificar clientes.
 - Organizar clientes.
- Preparación das zonas comerciais:
 - Realización do plan de visitas.
 - Concerto de visitas.

- Preparación da visita comercial:
 - Estudo da ficha do cliente.
 - Formulación de obxectivos de venda.
 - Preparación da entrevista comercial.
- Realización da visita comercial:
 - Presentación ao cliente.
 - Determinación de necesidades.
 - Argumentación.
 - Tratamento de obxeccións.
 - Peche.
 - Despedida.
- Análise da visita comercial.

5.5.3. Valor do cliente para a empresa

Ao non ser todas as persoas iguais, non todos os clientes teñen o mesmo valor para a empresa:

Valor real do cliente = ingresos do cliente - (custos de adquisición + custo operacional)

Onde:

Custo adquisición = publicidade+ mercadotecnia directa + custos comerciais + descontos

Custo operacional = custos fixos + variables de implantación do produto ou servizo + custos de fidelización.



Os clientes diferéncianse de forma notoria no valor que representan para a empresa en termos monetarios e a forma máis simple para valoralos é a través da análise ABC, onde se ten en conta unicamente como criterio de valoración o volume de compra deste, debido á dificultade na implementación da fórmula arriba mencionada na maioría das empresas.

Con todo, é perigoso utilizar unicamente como criterio de valoración da carteira de clientes a análise ABC, posto que o cliente, como tal, non só posúe un único valor monetario.

O valor dun cliente é a suma do valor real do cliente, o cal podemos medir en termos monetarios, máis o seu valor potencial, é dicir, o futuro que nos espera con ese cliente, máis o seu valor estratéxico dentro dos obxectivos de imaxe da compañía.

5.5.3.1. A análise ABC

A análise ABC é unha ferramenta de traballo consistente en “segmentar” a nosa carteira de clientes co único criterio do volume de compras destes, en función da regra 20 x 80, en tres grandes grupos:

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

Inclúe un número reducido de clientes, o 15-20% de clientes, pero que, con todo, son os máis importantes respecto ao volume de ingresos (70-80%).

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

Inclúe os clientes de importancia media con respecto á variable analizada, e comprende entre o 30-40% dos clientes.

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

Inclúe clientes que non están nos grupos anteriores e que xeralmente son de menos importancia. Supoñen entre o 50-70% do total de clientes.

Para realizar a clasificación, deberemos seguir o procedemento que se detalla a continuación:

Ordenar os clientes de maior a menor volume de facturación.

- Calcular as porcentaxes sobre o total de clientes e sobre o total de vendas.
- Calcular as porcentaxes acumuladas de clientes e vendas.
- Representar graficamente a % acumulada das vendas en eixe de ordenadas (y) e no de abscisas o acumulado dos clientes (x).

Esta teoría foi descrita por primeira vez polo italiano Wilfredo Pareto, e define que o 20% dos clientes proporcionan o 80% dos ingresos (tipo A) e viceversa, o 80% dos clientes restantes contribúen co 20% dos ingresos orixinados (tipos B e C).

5.5.4. Ferramentas de xestión para tomar decisións sobre o cliente



62

Unha vez que coñecemos o noso cliente, realizamos o proceso comercial dunha forma eficaz e eficiente e analizamos o valor que o cliente ten para a nosa empresa; a seguinte etapa que hai que realizar é dotarnos ou deseñarnos un sistema de xestión de clientes que nos permita tomar decisións sobre estes da forma máis racional posible.

Un sistema de xestión debe permitirnos xestionar a actividade de vendas de forma totalmente diferenciada para cada un dos segmentos en que se dividiu os clientes atendendo a dous criterios básicos:

- Comportamento de compras cara á nosa empresa.
- Rendibilidade dos segmentos.

Os requisitos para polo en marcha son:

- Dispor de información obxectiva dos segmentos.
- Marcar uns obxectivos estratéxicos a partir da información dos segmentos que permitan sinalar cal é o norte da xestión cotiá.

O obxectivo final é deseñar estratexias que nos permitan:

- Vender máis cantidade, con maior frecuencia a un mesmo cliente.
- Recuperar clientes perdidos e decadentes.
- Buscar novos clientes.
- Vender a prezos máis caros.
- Vender produtos con maior marxe bruta.

6. Perfil e funcións do vendedor





6. Perfil e funcións do vendedor

6.1. Descrición do posto de traballo

Ao falar de vendedor referímonos a un posto de traballo que non responde a unha tipoloxía única, senón que pode presentar diferenzas moi significativas, tanto na súa función e actividades principais, como no conxunto de coñecementos e habilidades necesarios para o éxito. É por iso que é tarefa obrigada a elaboración dunha detallada descrición do posto de traballo. De acordo con Strafford e Grant esta descrición conterá:

– Título do posto: nome oficial e real do posto, debe ser preciso ou atraerá xente inadecuada.

Débase evitar caer na tentación de “adornar” o nome do posto con artificios que, dirixidos unicamente á vaidade do propio persoal, induzan a confusión.

– Finalidade e obxectivo primario: é a razón pola que existe o posto. Tratarase dunha afirmación breve e específica que cuantifica o método polo que se valorará o éxito.

– Obxectivos complementarios: describen outras prioridades dentro da función do posto de traballo.

– De quen depende: quen é o seu “xefe”. No caso do vendedor unha única persoa pode aparecer nesta categoría, non hai razón que xustifique a multiplicidade da ascendencia xerárquica.

– Quen dependen del: inclúe a relación de títulos de postos que reportan ao empregado ao que se está facendo referencia.

– Outras relacións: refírese ao resto de persoas coas que o empregado manterá contacto directo normal, tanto dentro da empresa como fóra desta.

– Deberes: relacionados coa finalidade e obxectivos primarios e secundarios.

– Niveis de autoridade: comprende os niveis financeiros e outros de autoridade e responsabilidade.

– Estándares de actuación: cualitativos e cuantitativos necesarios para alcanzar o éxito.

– Remuneración: ligada a obxectivos e responsabilidade, refírese á remuneración total, incluíndo todos os capítulos que a conformen.

Así, e a fin de caracterizar con detalle a misión e obxectivos dun vendedor da nosa empresa, así como o resto das súas obrigacións, podemos seguir a lista de comprobación que os mesmos autores proporcionan como responsabilidades dun vendedor:



1. Alcanzar a cota asignada (mensual e anual).
2. Vender os produtos da empresa de acordo coa política desta dentro da zona que se lle asignou.
3. Ter un coñecemento completo de:
 - Técnicas profesionais de venda.
 - Os produtos da empresa.
 - A aplicación destes produtos.
 - A súa zona de actuación.
 - O mercado e o seu potencial.
 - Os negocios dos seus clientes.
4. Comprender perfectamente a política da súa empresa.
5. Crear, potenciar e manter a imaxe da empresa na súa zona.
6. Ampliar a posición da empresa na súa zona mediante a reactivación dos clientes existentes e a captación doutros novos.
7. Vender con beneficio para a empresa e o cliente.
8. Aplicar os métodos de vendas impartidos pola empresa.
9. Recoller e comunicar información sobre a competencia.
10. Preparar o resto de información que se lle solicite con claridade e precisión.
11. Manter un conxunto de historiais e datos segundo se lle indique.
12. Manter no mellor estado o material propiedade da empresa.
13. Realizar os traballos especiais que se lle encarguen.



66

Profundando na análise do posto de vendedor podemos referir os factores relacionados co traballo de vendedor descritos por Moncrief:

1. Ventas propiamente ditas.
2. Traballos varios en equipo relacionados coas vendas e pedidos.
3. Actividades referentes ao produto.
4. Información bidireccional.
5. Colaboracións cos clientes.
6. Asistencia a reunións.
7. Formación.
8. Relacións públicas cos clientes.
9. Viaxe.
10. Colaboración coas canles distribuidoras.

6.1.1. O vendedor como diferenciador da oferta

Se analizamos o papel que debe desempeñar a forza de vendas nunha empresa vemos que este se pode resumir nunha frase “o vendedor como diferenciador da oferta”. Desde a dirección de mercadotecnia fíxose unha política, que toma corpo nas catro P. Agora o vendedor ha de aplicala ante o cliente, e iso constitúe a mellor oportunidade da que dispón a empresa para diferenciarse fronte a outras ofertas da competencia.

O vendedor logrará diferenciar o produto/servizo da súa empresa a catro niveis:

- Diferenciando o produto: o comercial debe saber construír declaracións ponte que conecten as características do produto cos beneficios que este lle reportará ao cliente.
- Diferenciando a política de prezo: a través da negociación comercial co cliente, en procura dun punto de encontro que signifique beneficio para ambas as partes, o prezo convértese nun factor máis do valor do produto, pero non no único.
- Diferenciando a política de distribución: alcanzando de forma individual o consumidor/cliente, o comercial poderá axudar á aplicación real da mercadotecnia one-to-one.
- Diferenciando a política de comunicación: a fidelización do cliente como ferramenta básica de supervivencia da empresa obriga o vendedor a establecer e formar relacións pechadas, de confianza e de longo prazo.



6.2. Perfil do vendedor

Especificacións físicas e riscos dos vendedores

A propia natureza do traballo do vendedor esixe deste certa resistencia física e mental, pois aínda que non é un traballo "físico" si obriga ao traballador a efectuar unha serie de desprazamentos (a pé e longos traxectos en diferentes tipos de vehículos), cargas (maletín, mostrarios...), etc.

Así, e de acordo con Artal, poderíamos especificar os seguintes requisitos físicos:

- Idade: dentro de límites razoables é indiferente, aínda cando en situacións especiais pode axudar a definir a imaxe do produto/servizo.
- Saúde e resistencia: moi conveniente.
- Aspecto e trato agradable: axudan o modo de vestir adecuado á contorna e a sinxeleza.
- Expresión verbal e modais discretos: certa brillantez e rapidez, vitalidade e dinamismo.
- Riscos de viaxe: significativos, existe tamén a necesidade de adaptarse a cambios nos horarios, a diferentes culturas...
- Responsabilidades económicas importantes.
- Disposición física, mental e familiar para viaxes inesperadas.

Coñecementos e habilidades.

O vendedor ha de ter:

- Coñecementos profundos do produto e da negociación.
- Coñecementos da psicoloxía práctica dos consumidores.
- Coñecementos das forzas e debilidades da competencia.
- Ser hábil en comunicación e persuasión, estratexias e tácticas de venda.
- Será importante a experiencia xenérica e específica.

Tamén rapidez mental, habilidade verbal e capacidade de observación. E un gran sentido da responsabilidade, honradez profesional e lealdade á empresa para a que traballa.

Segundo Artal: "en comercial necesítase, de modo especial, ambición e combatividade, tenacidade, gran capacidade de traballo, equilibrio mental e emocional, confianza nun mesmo, persuasión e diplomacia".

Han de ser características comúns a todos os vendedores:

- Coñecemento do produto que vende.
- Coñecemento da propia empresa.
- Coñecemento do cliente.



- Coñecemento das técnicas de venda e negociación.
- Capacidade de previsión e organización.
- Habilidades estratéxicas e tácticas.
- Calidades persoais: empatía e amabilidade, constancia e saúde, equilibrio mental e emocional.

A capacidade de establecer relacións duradeiras co cliente esixe que o vendedor sexa capaz de desenvolver unha estratexia de comunicación que vaia moito máis alá da puramente verbal. O vendedor ha de dominar con éxito habilidades que potencien a comunicación e axuden ao establecemento de relacións, entre elas podemos destacar:

- A linguaxe corporal: a primeira impresión, o apertón de mans e as expresións faciais (sorriso, mirada de sorpresa, mirada de aburrimiento...).
- A linguaxe superficial: roupa, estilo de peiteado, os perfumes ou as xoias...
- A linguaxe verbal: a calidade da voz contribúe nun 40% ao significado que se dá ás mensaxes. A voz comunica cos seguintes elementos: o ton, a claridade, o volume e a rapidez.
- O estilo de comunicación. É fundamental o desenvolvemento de estratexias conversacionais: interesarse nas outras persoas, saber escoitar e detectar e falar dos temas que lle interesan ao outro.



6.3. Competencias dun supervendedor

Analizamos as competencias comúns que presentan un conxunto de vendedores que alcanzaron niveis de logro claramente superiores ao seu equipo. Unha vez analizadas podemos destacalas como as habilidades ou características que conforman o perfil do vendedor.

Rasmusson enumera as dez competencias que diferencian ao supervendedor: “Os dez trazos do supervendedor”:

1. Personalidade forte: forte autoestima que lle permita ao vendedor volver á carga tras un rexeitamento.
2. Inclinación á urxencia: consiste en levar a venda a termo rapidamente, hai que gañarlle a partida á competencia e tamén é cuestión de celeridade.
3. Personalidade motivadora: débese ter o desexo de persuadir e pechar a venda, a motivación é conseguir o si.
4. Firmeza: que permita manter a posición de forma sólida nunha negociación, sen volverse avasalador ou agresivo.
5. Disposición a asumir riscos: é necesaria a innovación, o intentar manobras que impliquen risco; un vendedor de éxito non se pode limitar a recoller pedidos.
6. Sociable: é crítica a capacidade de construír relacións; os bos vendedores son abertos, amigables, faladores e con capacidade de escoita cara ao cliente.
7. Razoamento abstracto: implica a capacidade de comprender conceptos e ideas, é absolutamente necesario para vender intanxibles ou xestionar grandes contas.
8. Un san escepticismo: os grandes vendedores teñen unha tendencia a ser un pouco suspicaces e mostrar certa desconfianza; ás veces os clientes tamén nos enganan.
9. Creatividade: canto máis complexa é a venda, máis importante resulta a creatividade.
10. Empatía: pódese definir como a capacidade de colocarse na pel doutra persoa; é vital para percibir as necesidades do cliente e saber como satisfacelas.



6.4. Formación de vendedores

Un vendedor, para ter éxito, necesita formación continua. A vender apréndese e non só grazas aos cursos de formación especializada.

O vendedor que queira mellorar os seus resultados, “deberá mellorar el mesmo”, sinala o formador Jordi Vila Porta: “Nun mundo que evoluciona tan rápido, se non evolucionas, quedas fóra de xogo; se evolucionas ao ritmo dos teus competidores, quedas no mesmo sitio; se queres estar na cabeza, terás que evolucionar antes que os demais. Tes dúas opcións: a primeira, seleccionar a formación adecuada (se che parece cara, proba a ignorancia). A segunda é aprender do teu traballo diario. Atesoura as razóns do éxito, non enchas a túa cabeza co lixo das causas de fracaso”.

A continuación realizaremos unha serie de consideracións xerais sobre as políticas de formación que axudarán a desenvolver as competencias e efectividade da rede comercial.

Os principais beneficios dunha boa formación a vendedores son:

- Menor rotación de persoal: a rotación adoita ser alta entre vendedores máis novos e entre quen son novos en vendas. A confusión e frustración no traballo producen abandonos, foi a falta de formación a causante?
- Melloras relacións co cliente: os compradores industriais quéixanse de que desperdician tempo ao tratar con vendedores sen capacitación.
- Mellor moral: ao desenvolver a confianza en si mesmo do vendedor e o seu entusiasmo.
- Control: un bo programa de formación asegura o control sobre o trato que os vendedores dan aos clientes. Especialmente crítico con vendedores veteranos en cambios na estratexia de vendas.
- Maiores vendas: é o obxectivo final de calquera programa de formación.

Os obxectivos perseguidos terán como fin satisfacer as necesidades formativas da rede de vendas:

- Formación específica: empresa, produto, prezo, plans de vendas e cotas, clientes, posvenda, competencia...
- Formación xenérica: estratexias, tácticas de venda, habilidades de relación e habilidades de persuasión.
- Reforzamento da auto imaxe e a auto motivación: percepción do rol.
- Organización das vendas: planificación de rutas, visitas, viaxe, previsións, gastos, control, información, custos, informática etc.

6.4.1. Exemplo de modalidade de formación: o *Sales Coaching*

Este modelo de formación a vendedores ten as seguintes características diferenciadoras:

- O representante actúa como instrutor do seu equipo.
- É a súa responsabilidade o desenvolvemento dos profesionais ao seu cargo.
- Recibirá adestramento previo que o capacite como adestrador do seu equipo.



Os principais beneficios que reporta unha política de formación baseada no modelo Sales Coaching son:

- Mellora o rendemento dos profesionais, xa que logo a produtividade en vendas.
- Complementa e aumenta a rendibilidade doutros programas de formación.
- Fomenta a comunicación entre o directivo e o seu equipo de traballo.
- Transmite a cultura corporativa.
- Identifica os traballadores coa organización.
- Aumenta a satisfacción da rede comercial e axuda á súa fidelización.

Coaching non é vender nin contar a outros como se vende, senón un exercicio de colaboración no que o representante axuda ao vendedor a atopar a súa propia solución.

O coaching é o proceso que permite o desenvolvemento persoal e profesional do traballador a través da súa actividade diaria, buscando o cambio de comportamentos. Isto faino radicalmente diferente doutras técnicas formativas: non se transmiten coñecementos, senón que se desenvolven habilidades.

O coaching nas vendas realízase a través de procesos de observación, análise e retroacción.



7. Técnicas de venda





7. Técnicas de venda

7.1. Que son as técnicas de venda?

As técnicas de vendas constitúen o corpo de métodos usados para vender os produtos e servizos da empresa aos clientes. Son ferramentas, instrumentos que se aplican no proceso de venda para persuadir o cliente ou posible cliente cara á proposta do vendedor.

A maioría están baseadas na psicoloxía, a socioloxía e, fundamentalmente, na observación do traballo dos mellores profesionais da venda. Pero non é suficiente co coñecemento destas ferramentas. Os vendedores deben ser, ademais, hábiles no seu manexo, polo que necesitarán adestramento e experiencia para pór en marcha un proceso de venda.



7.2. Cales son as técnicas de venda máis coñecidas?

Existen diferentes técnicas de venda desenvolvidas por todo tipo de vendedores profesionais entre as que destacan tres:

– Método AIDDA:

Este método sistematiza todas as técnicas elaboradas con anterioridade a 1947, ano no que foi presentado este método polo seu fundador.

Este método segue tendo vigor hoxe en día, posto que é compatible con outros sistemas e técnicas que se puxeron de moda con posterioridade.

AIDDA é a palabra mnemotécnica de:

- A: Atención.
- I: Interese.
- D: Demostración.
- D: Desexo.
- A: Acción.

O vendedor, ao comezo da conversación de venda, debe captar a atención do cliente ou posible cliente para no segundo paso conseguir o seu interese.

Na seguinte etapa, o vendedor demostraralle ao cliente como o seu produto ou servizo satisfará as necesidades deste, mesmo utilizará probas, se fose necesario.

Desa maneira vai facer crecer o seu desexo de compra e levaralle na última etapa, denominada acción, ao peche ou remate da venda.

– Método SPIN:

Toma o seu nome das iniciais inglesas de Situation, Problem, Implication, Need pay off, desenvolvido de diferentes formas e posto de moda no ano 1990.

Debido ao seu grande interese de cara ao desenvolvemento de estratexias e toma de decisións mediante a colaboración de psicólogos que estudan a conduta humana, realizáronse numerosas investigacións sobre o comportamento dos compradores que demostran que estes mercan máis, probablemente motivados pola existencia consciente de necesidades explícitas, é dicir, específicas, e tamén cando o vendedor realiza ofertas que supoñen un beneficio adicional ou así é percibido polo comprador.

De maneira moi xeral, e a modo de exemplo, pódese dicir que o procedemento de venda máis elemental sería pescudar as necesidades explícitas ou específicas do cliente e, a continuación, presentar beneficios, o que lle conducirá a unha gran posibilidade de conseguir unha venda.

Pero, como veu demostrando a experiencia, as necesidades non se presentan dunha forma totalmente desenvolvida e explícita. Isto é así porque o cliente non expresa as súas necesidades ou desexos claramente; mesmo ás veces nin el mesmo se dá conta de que as ten. Normalmente exprésaaas como insatisfaccións ou problemas en forma de necesidades explicadas ou moi xenéricas.



Por iso, o vendedor deberá comezar expresando necesidades xerais para que o comprador acepte e, unha vez as acepte, facer que este expoña as súas necesidades específicas. A partir dese momento presentaranse os beneficios que satisfagan esas necesidades específicas do cliente.

Para abordalo dunha forma máis práctica e coloquial, desenvolveremos o tándem características/beneficios.

Unha vez que o vendedor descubriu algunha necesidade ou desexo do seu cliente, que pode ser satisfeito con beneficios ou vantaxes do seu produto, este presentará eses beneficios como argumentos de venda.

Agora ben, hai que ter en conta que os produtos non se venden polo que son senón polo que poden facer polo cliente; é dicir, pola utilidade que lle reportarán, como lle axudarán no seu traballo ou as satisfaccións que lle proporcionarán.

En realidade, a poucas persoas lles interesa de que están fabricados ou como están elaborados os produtos, é dicir, as súas características, a non ser que iso represente unha vantaxe con respecto ao que ata ese momento había no mercado.

Entón, que é o que compran? Sen dúbida beneficios. Estes poden ser económicos, de confort, benestar, comodidade, seguridade etc., segundo sexan as motivacións ou móbiles de elección de cada cliente. SABONE é unha coñecida fórmula que clasifica os móbiles de compra coa vantaxe engadida de poder ser recordados con facilidade pola súa regra mnemotécnica. Todos os clientes, incluídos os compradores profesionais, compran por un ou varios destes móbiles de elección:

- S: Seguridade. Evitar temores, preocupacións, medo, inseguridade, garantía...
- A: Afecto. Amor, amizade, simpatía...
- B: Benestar. Comodidade, confort, utilidade, saúde, aforro de tempo, servizo, evitar esforzos, mellorar o nivel de vida...
- O: Orgullo. Altiñez, vaidade, envexa, emulación, amor propio, prestixio, ser máis...
- N: Novidade. Moda, ser o primeiro en utilizar algo; demostrar que se está ao día...
- E: Economía. Gañar diñeiro, beneficios, mellorar rendementos, aforrar...

Algúns clientes compran por afecto, tanto polo fabricante como polo produto en si mesmo e, frecuentemente, polo vendedor. Son eses clientes incondicionais que, en igualdade de prezo, compran un produto que lles leve un determinado vendedor no que confían; mesmo son capaces de ceder algo de beneficios con tal de que sexan estes quen lles leven a súa conta.

O ser humano está cheo de contradicións, e unha destas constitúea o comportamento ante as novidades: é sabido que o individuo medio sente un instintivo rexeitamento e unha certa aversión polos cambios. Con todo, a novidade en si mesma ten algo de «máxico», de avance, actualidade, modernidade, dinamismo, progreso, que aumenta as expectativas de determinadas persoas.

Isto fai que cando o vendedor leva unha novidade sexa atendido con máis interese e se lle conceda máis tempo para a exposición dos seus argumentos. Por iso é tan importante que o vendedor dea un enfoque novo á súa presentación ou resalte un aspecto novo do seu produto descoñecido polo cliente. As motivacións das persoas non son estáticas, sempre cambian, dependendo das circunstancias.



- Zelev Noel Training:

Outra escola de técnicas de vendas, denominada Zelev Noel Training, sinala os pasos básicos da venda a través dun acróstico coa palabra VENTAS:

- V: Verificación de preparativos.
- E: Entrevista efectiva e vendedora.
- N: Necesidades previamente establecidas.
- TA: Tarefa de demostración do produto.
- S: Satisfacción total e posvenda.



7.3. O proceso de venda

Todas as técnicas de venda desenvolvidas presentan unha serie de pasos comúns, o que vertebra un proceso común para definir o proceso de vendas habitual.

Este proceso vértébrase nas seguintes fases:

7.3.1. Preparación e presentación

Antes de visitar ao cliente, deberá realizar unha serie de etapas que son as que lle propomos que realice.

– Estudo da ficha de cliente

Sempre antes de visitar a un cliente é imprescindible recordar determinada información sobre el. A información contida na ficha de cliente dependerá de cada empresa, pero polo menos deberá estudar o consumo do cliente que vai visitar dos tres últimos anos en unidades físicas e/ou monetarias, así como o nivel de consumo por tipo de produto.

Non hai que esquecer quen son as figuras que afectan o cliente e o grao de influencia que exercen sobre el.

– Estudo de obxectivos de venda ao cliente

Ao estudar a información que se posúe dun cliente a través da ficha, pódense expor determinados obxectivos á hora de visitalo. Os obxectivos máis comúns son:

- Incremento do consumo do cliente nos mesmos produtos que compra.
- Incremento do consumo do cliente a través da venda de novas referencias de produtos para o mesmo.
- Introducción de novos produtos da empresa.
- Vender ao cliente produtos con maior marxe.
- Incrementar a nosa presenza no mesmo.
- Negociar novas condicións de pago.
- Negociar promocións e/ou bonificacións.
- Negociar bonificacións e descontos.
- Negociar condicións de prazo de entrega.

Non esquezamos que dispomos de información sobre o cliente e a información sempre dá poder de negociación. O cliente sabe o que facemos, pero nós tamén sabemos o que fan os nosos clientes.

– Preparación da entrevista

A seguinte etapa é preparase antes de ir visitar o cliente. E para iso debemos atopar resposta aos seguintes criterios:

- Definir a persoa coa que se vai contactar.



- Definir o produto/s que se vai vender en función da información da ficha de clientes e da política da empresa.
- Elaborar un tema de conversación inicial. Un tema no que o cliente se sente a gusto; por exemplo, afeccións, deportes...
- Preparar o argumentario de vendas.
- Preparar as preguntas que se lle van realizar ao cliente.
- Preparar resposta a posibles obxeccións.

– **Presentación ao cliente**

Esta fase é de vital importancia.

É a fase na que o cliente sitúa a nosa imaxe na súa mente; é a partida para que o resto do proceso comercial sexa un éxito ou un fracaso.

Recordemos o refraneiro español: unha imaxe vale máis que mil palabras. Atraiamos a atención do cliente para dirixir a entrevista comercial cara ao obxectivo que nos fixamos.

– **Determinación das súas necesidades**

Esta fase da entrevista consiste en espertar o interese do cliente polos produtos que comercializamos.

– **Argumentación**

Nesta etapa o obxectivo é presentar unha oferta concreta ao cliente en función dos seus hábitos e motivacións de compra, espertándolle o desexo dos beneficios que lle achega o produto.



7.3.2. Prospección

80

A pregunta é a principal ferramenta que dispomos para obter información sobre o cliente e sobre as súas necesidades. A sabia utilización da pregunta fará que poidamos coñecer o noso cliente tanto no aspecto emocional como racional, así como coñecer as súas motivacións e hábitos de compra.

7.3.2.1. Tipoloxía de preguntas

Se clasificamos as preguntas, estas poden ser:

– **Informativa ou aberta:**

Son aquelas que permiten varias respostas e facilitan moita información. Empezan polas frases: que?, como?, para que?, por que?, cando?, onde?, canto?, quen?...

– **De sondaxe ou pechadas:**

Son as que permiten unha única resposta, si ou non.

– **Reflexivas:**

Son as que utilizamos cando queremos que o cliente reflexione sobre calquera cuestión que lle estamos argumentando co obxecto de que nos dea a súa opinión.

- Condicionantes:

Son as que condicionan a resposta do cliente e oriéntana para obter a resposta que a nós nos interesa, que é o peche da venda.

- Alternativas:

Poden ser abertas ou pechadas. Deben estar dirixidas a que se lle expoña ao cliente unicamente a elección entre dúas posibilidades, sempre positivas.

- De control:

Son as que se dirixen ao cliente para comprobar se realmente está a entender a argumentación que lle estamos esgrimindo.

Pero, cando se debe utilizar cada unha delas ao longo da entrevista comercial?

a) Informativa ou aberta:

Utilízanse ao comezo da entrevista comercial co obxecto de:

- Coñecer o cliente.
- Obter información sobre el.
- Descubrir as súas necesidades.
- Obter información sobre as súas motivacións e hábitos de compra.
- Coñecer os produtos da competencia

b) De sondaxe ou pechada:

Ao longo de toda a entrevista. Vainos permitir coñecer o grao de interese da nosa argumentación no cliente e detectar as posibles obxeccións que teña cara ao noso produto/servizo ou empresa.

c) Reflexiva:

Cando queremos coñecer as motivacións de compra e hábitos de consumo así como a opinión do cliente ao longo da entrevista en canto aos beneficios que lle poden achegar os nosos produtos/servizos.

d) Condicionantes:

Utilízanse no peche da venda.

e) Alternativas:

Utilízanse no peche da venda.

f) De control:

Para controlar en todo momento a entrevista comercial. Estas preguntas permítenos controlar o cliente, comprobando se está atento a toda a argumentación que estamos a expor e se realmente a está asimilando. Débese utilizar ao longo de toda a entrevista con obxecto de ver como esta está a progresar.



7.3.2.2. Preguntas para realizar en función da súa tipoloxía

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

Tipo de pregunta	Tipos de preguntas para utilizar
Informativa ou aberta	<p>Que opina da actual situación do sector?</p> <p>Que opina da situación da economía?</p> <p>Por que cre que a situación irá a peor?</p> <p>Que condicións lle están ofertando?</p> <p>Quen son os seus actuais provedores?</p> <p>Por que está contento cos seus actuais provedores?</p> <p>Que produto/servizo bota de menos no sector?</p>
Sondaxe ou pechada	<p>Necesita que lle amplíe a información?</p> <p>Está convencido de que co noso produto/servizo lle resolvemos o problema do deseño?</p> <p>Debo entender que o seu problema é de prezo?</p> <p>Os seus problemas son os mesmos que os do sector?</p> <p>Pechamos a operación?</p>
Reflexivas	<p>Que datas son idóneas para que reciba vostede a nosa proposta?</p> <p>Cre que vai a ter algún problema cos nosos produtos/servizos?</p> <p>Podería comentarme cales son as expectativas que ten vostede postas na nosa empresa?</p> <p>Como nos coñeceu?</p> <p>Está contento co servizo dos seus actuais provedores?</p>
Condicionantes	<p>Entón, sr., cando lle interesa recibir a nosa proposta?</p> <p>Polo que me deu a entender, o noso nivel de prezos no se lle escapa, verdade?</p> <p>Estamos de acordo en que a calidade do servizo é o principal factor que lle preocupa?</p> <p>En qué data podería darnos unha resposta para a nosa proposta?</p> <p>Para recompilar información, estamos de acordo en que este é o servizo que vostede nos demanda?</p>
Alternativas	<p>Cando prefire que lle faga chegar o orzamento, o 15 ou o 22 de outubro?</p> <p>Onde hai que realizar as instalacións? Nas oficinas ou na fábrica?</p> <p>Cando lle vén ben a próxima entrevista, o luns ou o martes á mesma hora?</p> <p>As condicións do contrato realizareinas de acordo co que expuxemos ao longo da entrevista.</p> <p>Cando podemos firmalo, o venres 15 ou o luns 18?</p>
Control	<p>Ten algunha dúbida sobre a oferta que lle mostrei?</p> <p>Noutras palabras, o que vostede quixo dicir é ...?</p> <p>Como vostede lle dá moita importancia ao prezo, infórmolle sobre a diferenza entre valor e prezo?</p> <p>Polos seus xestos entendo que a nosa proposta se vai axustando ás súas necesidades, necesita que lle aclare algún concepto do exposto?</p> <p>Ten algunha pregunta sobre as vantaxes diferenciais da nosa oferta?</p>



A pregunta é a principal arma do vendedor. Coa súa utilización pódese identificar e coñecer os clientes así como descubrir as súas motivacións e hábitos de compra.

Utiliza sempre as preguntas cun obxectivo definido. Nunca preguntes por preguntar.

As preguntas son un instrumento moi útil para manexar o silencio que algunhas veces xorde durante a celebración da entrevista comercial.

7.3.3. Argumentación e resolución de obxeccións

Desde un punto de vista teórico unha obxección é:

Razón que se propón ou dificultade que se presenta en contra dunha opinión ou designio ou para impugnar unha proposición.

Desde un punto de vista comercial a obxección é unha consecuencia lóxica da venda; debe entenderse como unha axuda porque permite descubrir as dúbidas e as motivacións do cliente e adapta o resto da conversación, encadeándoa.

O importante dunha obxección é non desorientarse, tela prevista e contestar para poder continuar a conversación en busca do noso obxectivo.

7.3.3.1. Tipos de obxeccións

As obxeccións pódense clasificar en:

- Auténticas: cando a oferta non se axusta ás necesidades do cliente ou a obxección que se menciona é real.
- Falsas: cando o cliente non desexa efectuar a operación, prefire aprazala e busca pretexto para saír da situación.
- Obxeccións ocultas: o cliente, sen querer recoñecer as súas dúbidas, busca unha aclaración ou algún punto que non entendera ben.

7.3.3.2. Posibles causas

As obxeccións máis habituais realizadas polos clientes céntranse en:

- O produto:

Nalgúns dos factores que o constitúen. Estas obxeccións poden estar baseadas na composición, calidade, deseño, envase ou embalaxe.

- O prezo:

Unicamente no prezo do produto.



– A empresa:

Nunha mala experiencia previa con esta, falta de información ou por unha información errónea desta.

Normalmente baséanse no servizo de asistencia técnica, servizo de posvenda, servizo de atención ao cliente e prazos de entrega.

– Motivos persoais:

Falta de tempo do comprador, falta de confianza ou falta de empatía entre comprador e vendedor.

7.3.3.3. Tratamento das obxeccións máis comúns

A continuación mostramos unha recompilación das obxeccións que máis comunmente aparecen na realización da actividade comercial.

As obxeccións coas que nos podemos atopar ao longo da nosa vida comercial poden ser infinitas, pero o que si é importante é que teñamos planificadas as respostas a unha tipoloxía delas.

Obxección	Tipo de resposta proposta
Non é o produto/servizo que necesito	Síntoo, sr. X, podería dicirme por que pensa que non é o produto/servizo que necesita? Poderíame dicir cal é o tipo de produto/servizo que realmente necesita? Poderíamos contrastar os seus argumentos cos meus e ver onde coinciden e onde se separan? En calidade? En prezo? En prazo de entrega? En deseño?...
Este produto/servizo non é para min	Seguro que a súa empresa é diferente, sr. X, pero, podería comentarme en que se diferencia a súa empresa das demais con respecto ao noso produto/servizo? Poderíamos ofertarlle algo especial para vostede? Esa diferenza que vostede esgrime, non cre que poida ser beneficiosa para vostede?
Nestes momentos non teño tempo de atendelos. Volva o chame outro día	Entendo que unha persoa coas súas responsabilidades dispoña de pouco tempo, pero non me atrevería a facerllo perder se non tivese a seguridade de que a nosa oferta será interesante e beneficiosa para vostede, permíteme cinco minutos do seu valioso tempo para explicarlle? Vénlle ben que o chame ou veña noutro momento para explicarlle os beneficios que lle reportará que me atenda cinco minutos? Comprendo que estea moi ocupado e máis nos tempos nos que estamos no que este é ouro. Por iso, podería dedicarme cinco minutos do seu valioso tempo para convertelos en ouro para vostede e para min?
Xa tiveron unha mala experiencia coa súa empresa e co seu produto	Síntoo, poderíame dicir exactamente que sucedeu? Poderíame dicir a persoa coa que tratou? Poderíame comentar a solución que lle propuxeron?



Actualmente non dispoñemos de orzamento de compras	Entendo, todos temos problemas de orzamento. Podería dicirme que é o que máis lle gustou do meu produto/servizo? Cales son o beneficios da miña oferta que lle parecen máis interesantes? De que forma podemos axudarlle? Podo volver a visitalo o próximo día 27 de febreiro?
Non son a persoa que toma a decisión	Que opinión lle merece a nosa proposta? Cando poderíamos manter outra reunión con vostede e coa persoa que debe tomar a decisión, para presentarlle novamente a proposta coas modificacións que vostede propuxo? Necesita algún tipo de información adicional para presentar ao seu responsable?
O seu produto/servizo é demasiado caro	Sr. X, non podemos falar se o prezo é caro sen considerar o valor que o produto/servizo leva aparelado. Estou seguro que estará de acordo con isto. Así que repasemos, parécelle conveniente que enumeremos as vantaxes que leva o meu prezo? Sr. X, o meu prezo seguramente é máis caro que o da competencia, pero iso débese ás vantaxes que ofrece, como materiais, deseño, envase, marxe que lle ofrece etc. Se considera todas as vantaxes o prezo carece de importancia, non cre?
Esta é unha decisión que agora non podo tomar. Déixeme un tempo para pensalo	Sen lugar a dúbidas pensalo dúas veces é unha sabia decisión, pero se me permite imos pensalo xuntos. Poderíame dicir que é o que non lle gustou da miña presentación? Poderíame informar das vantaxes que obterá se adquire o meu produto? Existen outras persoas que deban intervir na decisión ou é exclusivamente súa?
Non necesito máis provedores. Estou contento cos que teño	Permíteme roubarlle cinco minutos do seu tempo para presentarlle a miña empresa e o meu produto/ servizo? Podería comentar brevemente que é o que valora nos seus provedores?
Non me interesa o seu produto/servizo	Pódeme dicir por que non lle interesa? Pódeme dicir por que non o necesita?
Non me gusta o seu produto/servizo	Poderíame indicar, sr. X, que é o que non lle gusta do meu produto? Desexa que lle aclare algún concepto no que houbera algún malentendido? Que é o que busca nun produto/servizo para o seu negocio?



7.3.4. Peche

O obxectivo final de calquera visita comercial é lograr a venda do produto ou servizo que estamos ofertando. Para lograr que o cliente entre en acción, é dicir, compre os nosos produtos ou servizos, existen unhas determinadas técnicas de peche apoiadas na utilización da pregunta.

7.3.4.1. Tipoloxía de peches

Os diferentes tipos de peche que existen son:

– **De proba:**

Permítenos comprobar se o cliente está facendo caso ao que lle estamos comunicando.

Utilízase para manter a iniciativa na entrevista e realizar tentativas ao longo desta.

– **Directo:**

Utilízase cando o cliente xa está convencido sobre os beneficios do produto/servizo e ten desexos de adquirilo.

– **Presuntivo:**

Utilízase cando o cliente dubida sobre pequenos detalles do produto/servizo aínda que está convencido sobre os seus beneficios.

Require unha demostración ou reafirmación.

– **Interpretativo:**

Utilízase para pechar a venda dunha forma directa pero transmitindo a impresión de que o cliente quere comprar.

– **De balance:**

Utilízase cando se está fronte a un cliente indeciso.

O peche consiste en enumerar as vantaxes do noso produto/servizo e contar, brevemente, as súas desvantaxes.

– **De desexo:**

Consiste en privar o cliente da utilización do produto/servizo, desenvolvendo nel un sentimento de frustración que aumenta o desexo de posuílo.

– **Alternativo:**

Utilízase para axudar a un cliente que dubida en decidir sen estar convencido das vantaxes do produto/servizo.

Obrígase ao cliente a unha resposta positiva ou negativa.

– **Por oferta:**

Utilízase para informar o cliente que determinados produtos/servizos van aumentar de prezo en breve ou que a oferta está limitada a un período de tempo concreto.

– **Negativo:**

Utilízase cando o cliente non quere comprar.

Realízanse preguntas para coñecer cal é a verdadeira obxección ou ver que en realidade non hai motivo para non realizar o pedido.



7.3.4.2. Preguntas para realizar en función da súa tipoloxía

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

Tipo de peche	Tipo de pregunta para utilizar
De proba	Vexo polo seu interese que o prezo non é un problema, entón, que produto/servizo é o que tomamos pedido? Ao estar de acordo cos contidos do orzamento, que día lle vén ben para que llo traia para firmar? Como vexo que entendeu os beneficios dos nosos servizos, cando cre que podemos comezar?
Directo	Entón, sr. X, realizamos o pedido? Entendo que acepta as condicións de pago, logo, cando lle servimos? Confirmamos os seus datos para realizar a proposta?
Presuntivo	Permíteme que lle demostre cunhas mostras de produción o que vostede vai recibir? Quere ver a nosa demo? Desexa que lle aclare algún concepto sobre os temas tratados? Tomamos o pedido?
Interpretativo	Polas necesidades que vostede me estivo expondo, entendo que o noso produto/servizo é o que mellor se axusta, necesita algunha aclaración máis? De acordo ao seu tipo de clientela, verdade que a nosa gama encaixa no seu negocio? Que cantidade de material publicitario necesita co produto/ servizo?
Balance	Despois do argumentado, parece que a balanza se nivela cara ao noso produto/servizo, que opina? Parece que hai moitas razóns que aconsellan comprar o noso produto/ servizo, cal é a súa opinión? Existen, como pode comprobar, máis vantaxes que inconvenientes, non é verdade?
Desexo	Esta referencia está moi solicitada, déixame consultar se hai en stock? Esta é a gama máis vendida, permíteme comprobar cando é a data de servizo na que lla podo entregar? Voulle ensinar un novo deseño que está a ter moito éxito, permíteme consultar os prezos?
Alternativo	Logo, cando llo sirvo en marzo ou en abril? Que lle anoto, a referencia x ou a z? Seguimos coas mesmas condicións de entrega?
Por oferta	Esperamos é subida de prezos para tomar o pedido? Teña en conta que non todos os produtos van estar en promoción, realizamos agora o pedido ou esperamos? Convenlle, sr. X, esperar á oferta?
Negativo	Que é o que non lle interesa dos nosos produtos? Por que non lle interesa a nosa gama? Que é o que non atopa satisfactorio da nosa oferta?

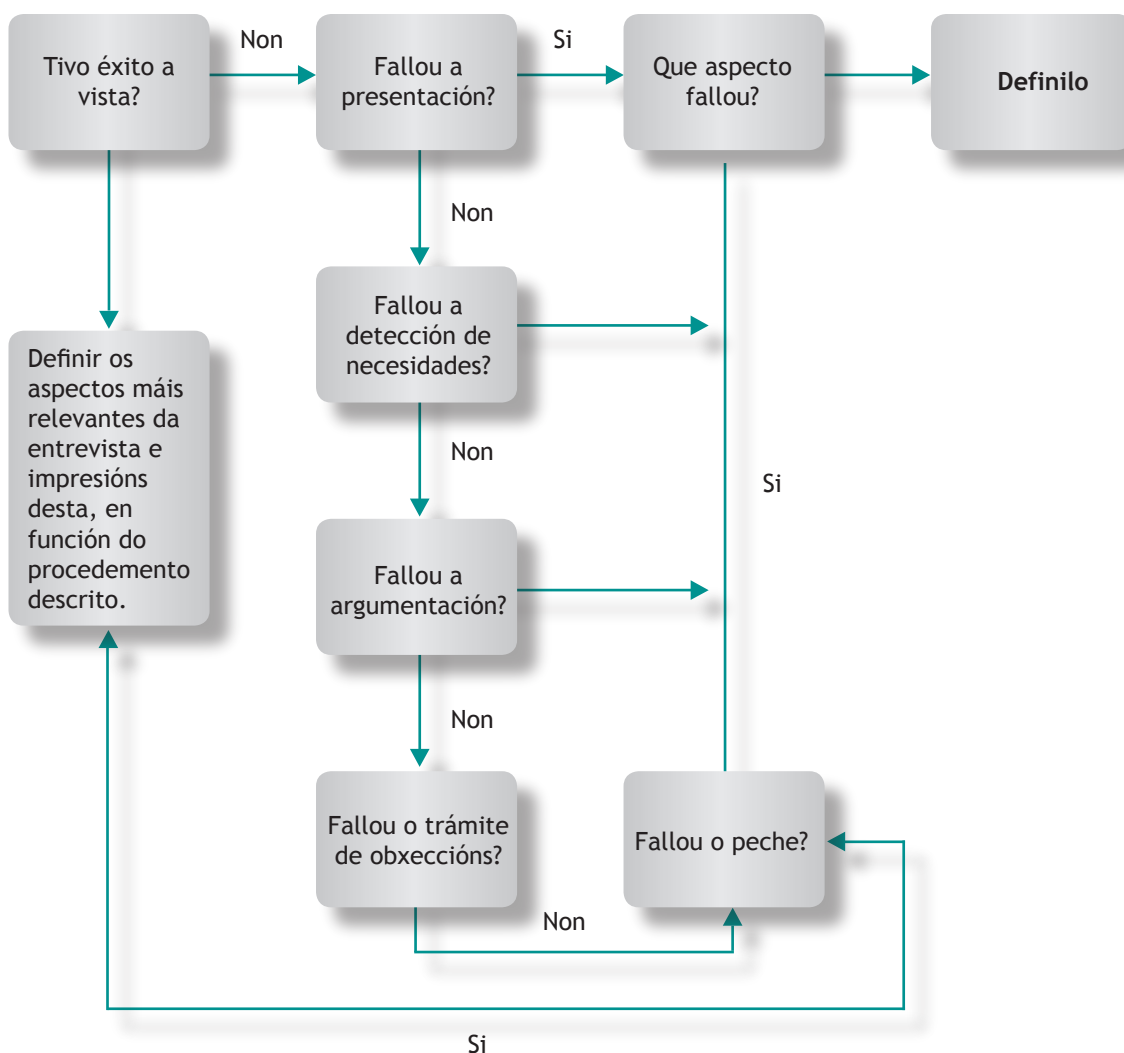


O obxectivo final de calquera visita ou entrevista comercial é a obtención da venda, e para iso, sempre hai que aplicar as técnicas de peche.

7.3.5. Análise da visita comercial

A visita comercial ten como fin establecer unha relación co cliente novo ou mellorar e potenciar a xa existente co antigo.

O mellor modo de facer esta análise é seguindo o seguinte fluxograma



8. Casos prácticos de aplicación da xestión de vendas





8. Casos prácticos de aplicación da xestión de vendas

CASO 1. XESTIÓN DA FORZA DE VENDAS

A empresa SEGADE, fundada hai trinta anos en Ourense, dedícase á comercialización de pinturas e Galicia é a súa zona xeográfica de actuación.

A súa gama de produtos está formada por:

- Verniz para parqué: son vernices especiais de gran resistencia ao rozamento e ao desgaste, podendo ser de dous compoñentes que se mesturan no momento do seu uso.
- Esmaltes sintéticos: formulados a base de resinas alquímicas, precisan de disolvente para diluílas e para a súa limpeza.
- Pinturas de cloro-caucho: están compostas por unha base de resina de caucho tratada quimicamente con cloro, conseguindo unha gran resistencia á auga e a substancias agresivas como os ácidos.
- Esmaltes á auga: caracterízanse por levar auga como disolvente, dando ao mesmo tempo un alto brillo.

A distribución do produto lévase a cabo a través de pequenos talleres, ferraxerías especializadas e tendas de especializadas.

Inicialmente, a súa estrutura comercial era de moi pequena e unha persoa era a encargada de vender os produtos na provincia de Ourense. Co paso dos anos, e ante a prosperidade do negocio contratouse un comercial para a provincia da Coruña e, cinco anos despois, incorporáronse á empresa dous comerciais máis, un para atender a provincia de Pontevedra e outro a de Lugo.

Os resultados do pasado exercicio, que se mostran nos cadros que seguen, deben ser valorados polo xerente da empresa, xa que este necesita analizar o plan de vendas da compañía e a eficacia e eficiencia dos vendedores. Axudémoslle.



Cadro de control comercial

	A Coruña	
	Previsto	Real
Vendas (miles de €)		
Vendas brutas	1.500.000	1.350.000
Vendas netas	975.000	865.000
Custo vendas	545.000	485.000
Marxe bruta	430.000	380.000
Gastos comerciais		
Salarios	17.500	15.000
Comisións	9.750	8.650
Outros gastos	7.500	10.750
Total	34.750	34.400
Clientes		
Altas		20
Baixas		13
Carteira de clientes		117
Visitas		625
Pedidos		380

	Lugo	
	Previsto	Real
Vendas (miles de €)		
Vendas brutas	625.000	700.000
Vendas netas	425.000	475.000
Custo vendas	230.000	260.000
Marxe bruta	195.000	215.000
Gastos comerciais		
Salarios	15.000	15.000
Comisións	4.250	4.750
Outros gastos	4.500	4.450
Total	23.750	24.200
Clientes		
Altas		24
Baixas		11
Carteira de clientes		71
Visitas		440
Pedidos		300



	Ourense	
	Previsto	Real
Vendas (miles de €)		
Vendas brutas	675.000	650.000
Vendas netas	465.000	445.000
Custo vendas	250.000	240.000
Marxe bruta	215.000	205.000
Gastos comerciais		
Salarios	15.000	15.000
Comisións	4.650	4.450
Outros gastos	4.500	3.600
Total	24.150	23.050
Clientes		
Altas		12
Baixas		6
Carteira de clientes		47
Visitas		375
Pedidos		290

	Pontevedra	
	Previsto	Real
Vendas (miles de €)		
Vendas brutas	1.300.000	1.200.000
Vendas netas	845.000	760.000
Custo vendas	475.000	425.000
Marxe bruta	370.000	335.000
Gastos comerciais		
Salarios	17.500	17.500
Comisións	8.450	7.600
Outros gastos	7.000	8.750
Total	32.950	33.850
Clientes		
Altas		5
Baixas		8
Carteira de clientes		112
Visitas		970
Pedidos		510



Análise de venda por familias de produtos:

	Vendas previstas		Vendas reais	
	€	%	€	%
Verniz 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 á auga	406.500	15	330.850	13

	Análise das vendas por produto e 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 capacidade de compra provincial	
A Coruña	40,6
Lugo	12,9
Ourense	13,4
Pontevedra	33,1



Avaliación dos vendedores:

1. A Coruña:

As vendas deste vendedor, tanto brutas como netas, son as maiores en relación co resto de vendedores das outras zonas, o que é razoable xa que esta é a zona con maior índice de capacidade de compra.

A marxe comercial real é de 33,48%. Aínda que é bastante elevado e o maior da empresa, está por baixo do previsto, que se situaba en 35,54%.

No que respecta ás vendas, este é o vendedor con menor índice de cumprimento destas (88,72%).

No relativo aos gastos comerciais, non chega ao salario establecido e ademais supera considerablemente a partida destinada a outros gastos.

Consegue unha gran captación de clientes, aínda que tamén destaca o elevado número de baixas que se producen na súa carteira de clientes (17,09% de altas fronte a un 11,11% de baixas). Por cada cliente que perde, capta algo máis de 1.

De todas as visitas que fai, o 60,8% destas culmina en pedido. Este índice está por baixo da media, que se sitúa nun 61,41%.

É o vendedor que menos visita os seus clientes; cada cliente é visitado, aproximadamente, cinco veces ao ano.

Tras a análise obxectiva dos datos, o xerente debería reunirse con este vendedor para exporlle as seguintes conclusións:

- Gastou máis diñeiro do inicialmente previsto sen chegar a alcanzar a previsión de vendas. Deberá pedírselle unha explicación, que levará aparelado a correspondente análise.
- Ha de realizar máis visitas, xa que é o que menos visitas realiza aos seus clientes. Aumentando o número de visitas, poderá reducir o número de baixas (xa que poden ser debidas a que os clientes non se atopan "mimados" pola empresa) e aumentar o número de pedidos.
- Debe utilizar razoablemente todos os recursos dos que dispón para tentar rendibilizar en maior medida as súas visitas.

2. Lugo:

É o único vendedor que cumpre a previsión de vendas, mesmo a supera, colocándose nun 111,76%.

A marxe comercial real, 18,94%, é superior ao previsto, 16,12%. Isto é debido a que aumentou as súas vendas mantendo os gastos comerciais.

No relativo aos gastos comerciais, chama a atención a partida doutros gastos, cuxa cifra real é algo inferior á orzada.

As previsións de venda nesta zona son as máis baixas, xa que esta é a zona con menor índice de capacidade de compra (12,9%).

É o vendedor que maior captación de clientes consegue, aínda que tamén é o que máis baixas experimenta na súa carteira (33,80% de altas fronte a un 15,49% de baixas). Por cada cliente que perde, capta algo máis de 2.

De todas as visitas que fai, o 68,18% destas culmina en pedido. Este índice está por encima da media, que se sitúa nun 61,41%.

É o segundo vendedor que menos visita os seus clientes; cada cliente é visitado, aproximadamente, seis veces ao ano.

Tras a análise obxectiva dos datos, o xerente debería reunirse con este vendedor para exporlle as seguintes conclusións:

- Ver de que forma podería aumentar o número de visitas aos seus clientes, para obter, mellores resultados.
- Encomiar o seu traballo, xa que é unha zona relativamente nova, e emprazarlle para que siga así no futuro.



3. Ourense:

Este vendedor non alcanzou as vendas previstas por moi pouco (95,70%).

As marxes comerciais, tanto previstas como reais, atópanse moi próximas: se a prevista era de 17,77%, a real é de 18,06%.

No relativo aos gastos comerciais destaca, novamente, a partida doutros gastos, cuxa cifra real é moi inferior á inicialmente prevista.

No relativo á xestión de clientes destaca as boas porcentaxes que obtén; é o segundo vendedor que maior captación de clientes consegue, aínda que tamén é o segundo que máis perde. Por cada cliente que perde, capta 2 novos.

É o vendedor máis eficaz, o 77,33% das visitas que fai culmina en pedido.

É o segundo vendedor que máis visitas realiza aos seus clientes; cada un é visitado case oito veces ao ano.

Tras a análise obxectiva dos datos, o xerente debería reunirse con este vendedor para exporlle as seguintes conclusións:

- Se se esforza un pouco máis podería alcanzar a previsión de vendas.
- Por que non utilizou todos os gastos dispoñibles para lograr alcanzar as vendas previstas?
- No caso de que o obxectivo anterior non fose posible, por que non os empregou para fidelizar clientes e, deste xeito, reducir a porcentaxe de baixas dentro da súa carteira?

4. Pontevedra:

Este vendedor non alcanzou as vendas previstas, quedouse no 89,47% destas.

As marxes comerciais, tanto previstas como reais, atópanse moi próximas: se a prevista era de 30,58%, a real é de 29,52%.

No relativo aos gastos comerciais destaca, novamente, a partida doutros gastos, cuxa cifra real é superior á inicialmente prevista.

É o único vendedor que perde máis clientes (7,14%) dos que gaña (4,46%); polo que a súa relación de altas/baixas é inferior á unidade: cada cliente que perde non é capaz de recuperalo cunha nova incorporación; aproximadamente consegue un cliente cada 2 que perde.

É o vendedor menos eficiente de todos; tan só o 52,58% das súas visitas culmina en pedido; con todo, é o vendedor que máis visita aos seus clientes, cada un deles é visitado, aproximadamente, unhas nove veces ao ano.

Tras a análise obxectiva dos datos, o xerente debería reunirse con este vendedor para exporlle as seguintes conclusións:

- Gastou máis diñeiro do inicialmente orzado sen chegar a alcanzar a previsión de vendas. Deberá pedírselle unha explicación, que levará aparellada a correspondente análise.
- Aínda que ten o maior índice de visitas, é o menos eficiente, polo que deberá reflexionar e analizar as visitas a posteriori, vendo cales poden ser os posibles erros para tratar de corrixilos no futuro.
- Debe revisar a estrutura das súas visitas e entrevistas comerciais, xa que é o que perde máis clientes dos que gaña.



CASO 2. MOTIVACIÓN DA FORZA DE VENDAS

Este caso foi extraído do Manual Dirección de Vendas 1999, de Artal, pero como podemos observar, podería ser de aplicación en calquera empresa do mundo:

Na década dos setenta seguíu de cerca a implantación dun orixinal sistema de incentivos nunha empresa valenciana.

A empresa dedicábase á fabricación dunha liña de produtos para a muller, contaba cuns trescentos empregados e ao redor de vinte vendedores non exclusivos, comisionistas e, en xeral, moi bos.

Co fin de motivalos, creouse unha especie de “liga” parecida á do fútbol, na que semana a semana se controlaba a entrada de pedidos de cada representante e a cifra de vendas semanal e acumulada.

A devandita cifra comparábase coa previsión (cota) asignada a cada vendedor e obtíñase un índice de rendemento, que podía superar ou estar por baixo da previsión. Ademais sacábase a cifra acumulada.

De maneira que semana a semana obtíñase unha ordenación dobre dos resultados dos vendedores: a semanal e a acumulada de todo o ano. Ás veces, algún pedido atrasábase uns días, o que ocasionaba unha queixa inmediata do vendedor correspondente, que se sentía frustrado por non reflectir lle o devandito pedido no súa “liga”.

A final de ano e con motivo da convención de vendas, outorgábase un premio ao vendedor que máis superara a súa cota, que non tiña porqué coincidir coa maior venda absoluta.

Con iso premiábase o esforzo persoal, non o ter unha zona máis “poderosa”. E a pequena “soberbia” dos das “boas zonas” víase aplacada de forma deportiva, o que agradaba a todos sen excepción, incluídos os interesados.

Cal era o premio? Unha copa de ouro (auténtico), coa inscrición “premio ao mellor vendedor”. O valor material non era demasiado elevado, aínda que nada desprezable, ata o estoxo era unha magnífica peza de pel e veludo feita ex profeso, do mesmo xeito que a copa, para tan solemne ocasión.

O primeiro ano levou a copa o vendedor de Sevilla. Un respectable cabaleiro, de setenta anos de idade, que se xubilaba ese mesmo ano. Emocionouse como un neno ao recibir o premio e non foi o único emocionado da concorrència.

Non coñecemos un aliciente maior que o deste elemental sistema nin tampouco un incentivo que funcionase tan ben. É difícil de comprender.



9. Glosario





9. Glosario

Coaching:

Proceso no cal un coach (“mestre”) contribúe cun coachee (“aprendiz”) para que este desenvolva certo tipo de potencialidades; normalmente de natureza profesional.

O coach non é un experto que se limita a ensinar técnicas: o seu rol ten que ver con favorecer o rendemento doutro, facendo aflorar ou desbloqueando todo o seu potencial; máis que ensinar, consiste en facilitar que outro aprenda.

Elasticidade da demanda:

Nunha economía de mercado, se subimos o prezo dun produto ou servizo, a cantidade demandada deste baixará, e se baixamos o prezo dese produto ou servizo, a cantidade demandada subirá.

A elasticidade diranos en que medida se ve afectada a demanda polas variacións no prezo, xa que pode haber produtos ou servizos para os cales a alza de prezo produza unha variación pequena da cantidade demandada, isto implica que os consumidores comprarán independentemente das variacións do prezo (inelasticidade).

Feedback:

É a información de retorno que nos envía o noso cliente en relación ao que nós lle estamos argumentando. Sérvenos para saber como se entendeu a nosa mensaxe e ata que punto o que entendeu o cliente é o que nós queríamos comunicarlle.

Fluxograma:

Tamén denominado diagrama de fluxo.

É a representación gráfica de fluxo ou secuencia de rutinas simples, é unha forma de especificar os detalles algorítmicos dun proceso mediante a esquematización gráfica para entendelo mellor.

Baséase na utilización de diversos símbolos para representar operacións específicas.

Chámaselles diagramas de fluxo porque os símbolos utilizados conéctanse por medio de frechas para indicar a secuencia da operación.

Mark- up:

É a diferenza entre o prezo e o custo marxinal dun produto dividida entre o custo marxinal.



Mercadotecnia:

Sistema total de actividades que inclúe un conxunto de procesos mediante os cales se identifican as necesidades ou desexos existentes no mercado para satisfacelos da mellor maneira posible ao promover o intercambio de produtos e/ou servizos de valor cos clientes, a cambio dunha utilidade ou beneficio.

Regra mnemotécnica:

Conxunto de trucos, case sempre lingüísticos, para facilitar a memorización.

Reformulación:

Defínese como a repetición e/ou confirmación do que nos dixo o cliente, pero sen repetilo exactamente, senón coas nosas propias palabras, centrándonos na esencia da mensaxe que o cliente transmitiu. E todo iso coa finalidade de saber se o que o cliente me quixo transmitir o entendín. A reformulación asegúranos captar as claves da comunicación do outro.

Rol:

É o papel que asume cada individuo na organización. Representa o conxunto de condutas esperadas de quen ocupa unha determinada posición no grupo do que forma parte.



10. Bibliografía e referencias web





10. Bibliografía e referencias web

Bibliografía

- ARTAL, M (1999): *Dirección de vendas. Organización do departamento de vendas e xestión de vendedores*. Madrid: ESIC editorial.
- CHIESA, C. e RENART, (2000): *Harvard Deusto MKT & Vendas*, maio-xuño.
- CHURCHILL, G., FORD, N. e WALKER, O. (1994): *Dirección de vendas*. Valencia: Prom. Jumerca.
- MERET, J.F. e DERVAUX, B. (1985): *A remuneración de vendedores*. Bilbao: Ed. Deusto.
- STRAFFORD, J. e GRANT, C. (1988): *Manual de director de vendas*. Bilbao: 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
- www.monografias.com
- http://ceeicastellon.emprenemjunts.es/adjuntos/416_ADJUNTO_1.pdf
- <http://www.promonegocios.net/venta/tipos-vendedores.html>
- <http://2m2consulting.com/>



