

Venta personal y dirección de ventas

Inma Rodríguez Ardura (coordinadora)
Inés Küster Boluda

P06/84008/00424

Índice

Introducción	5
Objetivos	6
1. La venta personal como herramienta de la estrategia de comunicación	7
1.1. Venta personal y comunicación	7
1.2. Concepto actual de venta personal	8
1.3. El papel del vendedor y del director de ventas	10
1.3.1. El vendedor	11
1.3.2. El director de ventas	12
2. Importancia de las relaciones en el contexto de la venta personal	14
2.1. La venta relacional	14
3. Habilidades en la venta: el vendedor y el director de ventas	18
3.1. Habilidades personales del vendedor	18
3.1.1. Habilidades de comunicación	18
3.1.2. Habilidades de conocimiento	20
3.2. Habilidades personales del director de ventas	22
4. El proceso de venta personal	23
4.1. Etapa de preparación o creación de la relación	23
4.1.1. Etapa de prospección	24
4.1.2. Etapa de planificación de la presentación	26
4.1.3. Etapa de contacto	28
4.2. Etapa de argumentación o desarrollo de la relación	29
4.2.1. Etapa de presentación	30
4.2.2. Etapa de demostración	31
4.2.3. Etapa de negociación de las objeciones	32
4.3. Fase de transacción o mantenimiento de la relación con el cliente	34
4.3.1. Etapa de cierre y obtención del pedido	34
4.3.2. Etapa de servicio al cliente	36
5. Funciones básicas de la dirección de ventas	38
5.1. Planificación del equipo de ventas	38
5.1.1. Establecimiento de los objetivos de venta	38
5.1.2. Gestión del territorio de ventas	39

5.2. Organización del equipo de ventas	42
5.2.1. Selección de vendedores	42
5.2.2. Formación de vendedores	43
5.2.3. Motivación y remuneración de vendedores	44
5.3. Evaluación y control del equipo de ventas	45
6. Toma de decisiones de marketing.....	47
6.1. Un mundo de plástico	47
Actividades.....	55
Glosario.....	57
Bibliografía.....	58

Introducción

De manera frecuente, la venta personal ha sido considerada como un área de estudio de segundo nivel, y es que de una manera incorrecta, se ha pensado que existen otros campos más relevantes. Sin embargo, la realidad empresarial es otra. Así, cualquier empresa o entidad requiere la venta personal.

Podríamos pensar qué necesidad tiene una organización como Intermón Oxfam o una empresa tan conocida como Nestlé de centrar sus esfuerzos en esta variable de comunicación. En el primer caso, la entidad necesita "clientes", ya sean individuos particulares o instituciones de carácter privado o público, que, con sus aportaciones, contribuyan a la realización de sus proyectos solidarios. En el segundo, la archiconocida empresa no debe esperar a que el minorista "llame" a su puerta para realizar un pedido.



Figura 1.

Junto a otras variables de comunicación como la publicidad, la promoción de ventas, las relaciones públicas y el marketing directo, la gran mayoría de las empresas deben recurrir al uso de esta variable de comunicación.

Al abordar este módulo tenemos que abandonar la idea de que la venta personal representa a aquel vendedor que va puerta por puerta intentando "colocar" sus productos o aquel otro al que nos "enfrentamos" cada vez que entramos en un establecimiento.

La venta personal representa algo más. Debe entenderse como una herramienta de la estrategia de comunicación, cuyas acciones y actividades deben estar planificadas, organizadas y controladas. Y es precisamente la dirección de ventas la responsable de estas funciones directivas.

A lo largo de este módulo, se analizan, por lo tanto, los aspectos más destacables de la venta personal y de la dirección de ventas.

Objetivos

El principal objetivo de este primer módulo de la asignatura es que el estudiante adquiriera los conocimientos más destacables sobre la venta personal y la dirección de ventas.

De manera más específica, se persigue lo siguiente:

- 1.** Analizar la venta personal y la dirección de ventas en el marco de la estrategia de comunicación.
- 2.** Destacar la importancia de las relaciones en el contexto de la venta.
- 3.** Adquirir las habilidades necesarias para desempeñar la labor de vendedor.
- 4.** Conocer y aprender las características de las diversas etapas que conforman el proceso de ventas.
- 5.** Asumir el papel desempeñado por la dirección de ventas y descubrir las funciones que llevan a cabo.

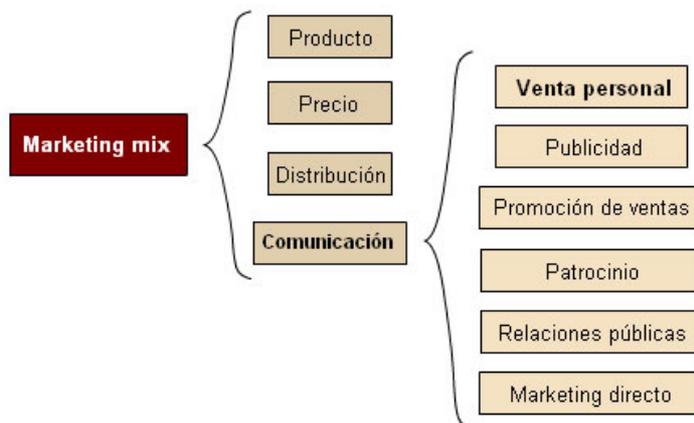
1. La venta personal como herramienta de la estrategia de comunicación

Tal y como se ha apuntado en líneas previas, la venta personal representa una de las herramientas para la comunicación de marketing de la empresa. En este primer apartado, centrado en este aspecto, se definirá tanto el concepto de venta personal como las funciones que desempeñan los vendedores y los directores de ventas.

1.1. Venta personal y comunicación

La venta personal se enmarca dentro de la estrategia de marketing mix, siendo una de las variables de comunicación junto a la publicidad, la promoción de ventas, el patrimonio, las relaciones públicas y el marketing directo.

La venta personal es uno de los elementos del mix promocional y reúne una serie de características que la diferencian frente a las otras formas de comunicación. Representa una comunicación interpersonal en dos sentidos. Así, si tanto la publicidad como las promociones de venta se dirigen a audiencias masivas a través de una comunicación impersonal y no directa, la venta personal es una herramienta de comunicación individual y personalizada, que permite una intensa interacción entre vendedor y cliente.



Animación 1. La venta personal como variable del marketing mix y de la comunicación.

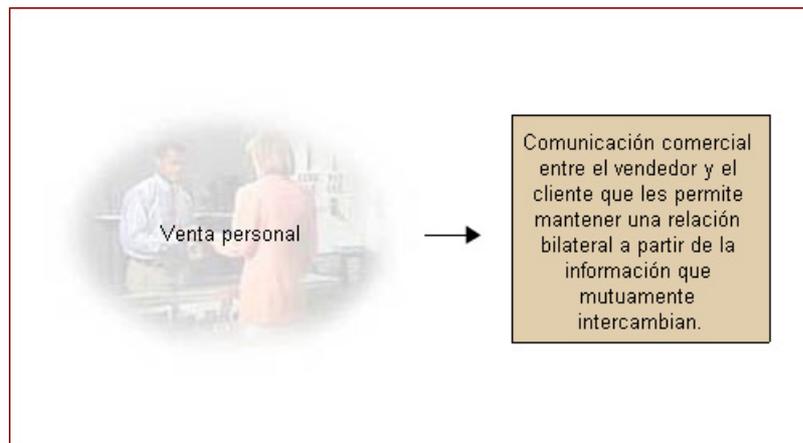
En este sentido, la venta personal es una herramienta de comunicación que permite **adaptar el mensaje** a las características específicas del cliente y de la situación de ventas; y ello como consecuencia del trato directo y personal con el cliente.

Bibliografía

Weitz, 1981; Weitz y otros, 1986.

Además supone una **relación directa**, inmediata e interactiva entre dos o más personas, permitiendo la aparición de todo tipo de relaciones y proporcionando una respuesta directa por parte del cliente.

En definitiva, la venta personal puede considerarse como una forma de comunicación por la que el emisor (vendedor) conoce al receptor de sus mensajes (clientes reales o potenciales) y adapta cada uno de ellos a sus características. Al mismo tiempo, puede comprobar si el cliente ha comprendido lo que deseaba transmitir. Y no menos importante, le ofrece los productos más adecuados a sus necesidades y deseos.



Animación 2. La venta personal como elemento de comunicación individual y personal.

1.2. Concepto actual de venta personal

Podemos definir la venta personal como:

"Aquel proceso de comunicación interpersonal durante el cual el vendedor descubre y satisface las necesidades del cliente y que está basado en un beneficio mutuo sostenible en el largo plazo"

Weitz *et. al.*, 1998

Esta definición recoge el nuevo papel del vendedor y es acorde con las orientaciones estratégicas que actualmente predominan en marketing. De la misma destaca lo siguiente:

- La venta personal es una **forma de comunicación**, tal y como ha sido expuesto en líneas previas.
- El papel del vendedor debe centrarse en descubrir y satisfacer las necesidades del cliente, esto es, se ha de **orientar al cliente**.
- El medio para conseguir este fin debe ser el establecimiento de relaciones sostenibles entre vendedor y cliente, respondiendo a una orientación de **marketing de relaciones** o enfoque relacional.

Bibliografía

Kotler y Keller, 2005; Webster, 1983.

Este concepto de venta personal supone un cambio de enfoque que ha ido acorde al producido en el ámbito general del marketing. Así, desde la década de los noventa del siglo pasado, y hasta la actualidad, adquiere relevancia una nueva percepción de la venta personal. Ya no se trata de que el vendedor sea agresivo con el cliente, de que trate de venderle todo lo posible sin preocuparse por cubrir sus necesidades reales. Por el contrario, debe actuar en el contexto de unas asociaciones o relaciones estrechas y de larga duración con el cliente.

Actualmente se defiende un enfoque centrado en el cliente, un enfoque que se preocupa por la construcción de relaciones a largo plazo con cada cliente como medio para conseguir su satisfacción y fidelidad. Dichas relaciones están dirigidas a la oferta de un valor superior al cliente y se hallan basadas en la calidad del servicio que se le presta.

Este enfoque actual de ventas contempla el desarrollo de hasta cinco estrategias diferentes pero interrelacionadas:

- 1) Una filosofía de ventas personales, que conlleva la adopción del concepto de marketing en la esfera de las ventas.
- 2) Una estrategia de relaciones, por la que el vendedor adopta un enfoque de doble ganancia ("yo gano, tú ganas").
- 3) Una estrategia de producto, por la que se centra en ofrecer al cliente los beneficios que reporta el uso del mismo.
- 4) Una estrategia de cliente, dedicada a prestar a éste un servicio adecuado.
- 5) Una estrategia de presentación, por la que se prepara para su encuentro con el cliente.

Ved también

En el módulo de "Fundamentos de marketing" de la asignatura *Dirección de marketing I* encontraréis más información sobre las diferentes orientaciones de las empresas hacia sus mercados y la tendencia actual a desarrollar un marketing de relaciones.



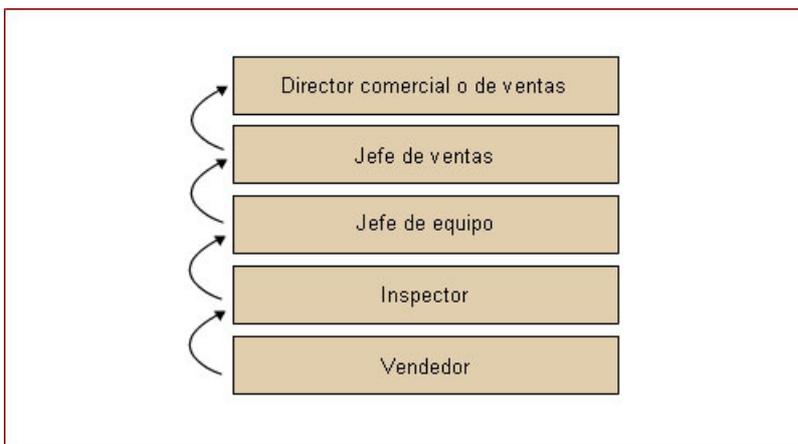
Animación 3. Modelo avanzado de ventas estratégicas.
Fuente: Manning y Reece (2004).

El elemento claramente diferenciador con relación a enfoques anteriores radica en la importancia que adquieren las relaciones con el cliente, otorgando un mayor énfasis a la realización de actividades que lo satisfagan. Así, empresas y vendedores han comprobado que cuesta hasta cinco veces más conseguir un nuevo cliente que mantener al cliente actual.

Por ello, dentro del ámbito de la venta, una correcta estrategia implica la aceptación de la necesidad del vendedor por satisfacer al cliente, ofreciéndole a éste los beneficios que el producto le reportará; todo ello mediante un enfoque de doble ganancia en el que vendedor y cliente salen beneficiados. Esta estrategia de ventas requerirá de una planificación y deberá contemplarse dentro del ámbito de las asociaciones a largo plazo con el cliente.

1.3. El papel del vendedor y del director de ventas

Una vez analizado el lugar que ocupa la venta personal dentro de la estrategia de comunicación de la empresa y comprendemos qué es lo que se entiende por *venta personal* en el momento actual, pasamos a analizar brevemente el papel que vendedor y director de ventas desarrollan en este contexto.



Animación 4. Integrantes del departamento comercial o de ventas estratégicas.
Fuente: Maynard y Davis (1980) y Garofalo (1997).

Los vendedores no trabajan de forma independiente, sino que son supervisados por un inspector quien, a su vez, debe rendir cuentas ante el jefe de equipo. Al mismo tiempo, los jefes de equipo son supervisados por el jefe de ventas de una determinada zona o producto, el cual se relaciona de manera directa con el director comercial o director de ventas.

Dependiendo de cada empresa, aparecen o no, todas las figuras anteriores. Así, por ejemplo, en ocasiones el jefe de ventas coincide con el director de ventas. O en otras, no existen ni inspectores ni jefes de equipo e incluso el director de ventas desempeña el papel de director de marketing.

A continuación se detallan las actividades que desempeñan los vendedores y directores de ventas que, a diferencia de las demás figuras, suelen encontrarse en la mayor parte de las organizaciones, desarrollando funciones bastante similares.

1.3.1. El vendedor

De un tiempo a esta parte, el papel del vendedor está cambiando como consecuencia de la aparición de nuevas ideas y prácticas de marketing, y este nuevo papel incluye determinados aspectos específicos. Así, el vendedor:

- Se transforma en el **director de la oferta de valor** para el cliente, con la responsabilidad de determinar cuáles son los componentes de ese valor total para cada cliente.
- Se convierte en un **defensor del cliente**, que comunica a la empresa cuáles son sus necesidades.
- Se convierte en un importante **recurso de la empresa**, en sus políticas y estrategias para el desarrollo de productos.

Bibliografía

Wotruba, 1996.

Tabla

Factores identificados	Ejemplos de actividades de venta
Función de ventas	Planificar actividades de venta. Buscar contactos y visitar a los clientes potenciales. Preparar y ejecutar presentaciones de ventas.
Trabajar con otros	Redactar y expedir pedidos. Resolver problemas con los pedidos.
Al servicio del producto	Aprender a manejar el producto y comprender cómo funciona. Informar a los clientes sobre el uso del producto.
Dirigir la información	Ofrecer información técnica. Recibir y ofrecer realimentación.
Al servicio del cliente	Hacer inventarios para el cliente. Ayudar al cliente con el producto.
Asistencia a conferencias/reuniones	Asistir a conferencias de ventas. Asistir a reuniones de vendedores.
Reclutamiento/formación	Reclutar y formar a nuevos vendedores.
Diversiones	Invitar a los clientes a comidas y acontecimientos sociales.
Viajes	Viajar fuera de la ciudad. Desplazarse a la ciudad.
Distribución	Establecer relaciones con los distribuidores. Vender a distribuidores.

Tabla 1. Papel del vendedor: actividades de venta.
Fuente: Moncrief (1986).

A la vista de lo expuesto, se constata la diversidad de actividades que el vendedor puede desempeñar. De entre los escasos estudios empíricos realizados al respecto, destaca el de Moncrief (1986), llevado a cabo a partir de una muestra de 1.393 vendedores pertenecientes a distintas industrias y que ha permitido identificar diez factores de trabajo, que recogen hasta 121 actividades de venta distintas: relacionadas directamente con la venta, predominantemente administrativas, de servicio al cliente, y de creación y mantenimiento de canales de distribución.

Pero no siempre el vendedor deberá llevar a cabo todas estas tareas. Ello dependerá del tipo de producto que comercialice, de las necesidades del cliente y de las iniciativas de la competencia en el mercado.

Cabe señalar que el enfoque relacional de la venta conlleva que tanto vendedor como director de ventas concedan importancia a ciertas actividades no relacionadas directamente con la venta, como el trabajo en equipo o el servicio posventa. Recientemente, Hawes y otros (2004) recapacitaban acerca de la labor del vendedor y de cómo el uso de las tecnologías de la información y la comunicación impacta en el punto de vista y en el respeto del cliente hacia el vendedor.

1.3.2. El director de ventas

Vistas todas las actividades que puede desempeñar el vendedor, no cabe ninguna duda de la importancia que adquiere para cualquier empresa.

Ahora bien, el director de ventas debe ser el responsable último de la organización y la realización de las ventas. De manera jerárquica, depende del director de marketing y tiene a su cargo a los diferentes jefes de venta, jefes de equipo, inspectores y vendedores.

De entre las principales tareas que, de forma general, asume el director de ventas, se hallan las siguientes:

- Colaborar con el director de marketing en la toma de decisiones y la realización de tareas que son de su competencia (selección de canales de distribución, diseño de planes de venta, establecimiento de objetivos de venta, determinación del tamaño de la red de ventas, etc.), así como con las restantes áreas de valor de la empresa.
- Establecer los objetivos y cuotas de venta del equipo de ventas.

- Gestionar el territorio de ventas determinando el tamaño de la fuerza de ventas, distribuyendo a los vendedores en el territorio y asignándoles rutas de venta.
- Organizar al equipo de ventas seleccionando a los jefes de equipo y vendedores que lo integrarán, diseñando sus programas de formación y preparando programas de incentivos y remuneración.
- Participar en la preparación de las visitas de ventas que habrán de realizar los vendedores.
- Diseñar el servicio posventa que se prestará al cliente.
- Evaluar y controlar la actuación de la red de ventas.

Todas las tareas anteriormente mencionadas van a requerir que el director de ventas presente ciertas habilidades tanto comerciales como de dirección; habilidades que serán comentadas posteriormente.

2. Importancia de las relaciones en el contexto de la venta personal

De un tiempo a esta parte, se observa una creciente preocupación de las empresas por mantener y retener a sus clientes actuales. Atrás quedó el interés por conseguir ventas en el corto plazo o, lo que es lo mismo, en responder a una orientación a la transacción.

Actualmente, se defienden enfoques de ventas orientados a la relación dentro de un ámbito temporal más amplio. Así, desde la década de los noventa, se adoptan enfoques relacionales en el ámbito de la venta.

2.1. La venta relacional

Como consecuencia de la asunción de la orientación al **marketing de relaciones** por parte de la compañía, surge el concepto de venta de relaciones en una de sus actividades de valor, la venta. Así pues, la aparición de un marketing de relaciones ha provocado, a su vez, la de una venta de relaciones.

La delimitación conceptual de la **venta de relaciones** se plasma de la forma siguiente:

Cita

"[...] uno de los rasgos distintivos tácticos para asegurar y construir aquellas relaciones que se hallan implícitas en un marketing de relaciones, estando caracterizada por una orientación a largo plazo, la existencia de una confianza, y por actividades de servicio al cliente y de obtención de información acerca de clientes y competidores."

Jobber y Lancaster, 1997, pág. 157.

De forma más específica, se define la **venta de relaciones** como "un proceso multietapa que enfatiza la personalización y la empatía como ingredientes clave en la identificación de clientes potenciales, desarrollándolos como clientes reales, y manteniéndolos satisfechos". La venta de relaciones se centra, por tanto, en la creación de una confianza mutua entre comprador y vendedor a fin de ofrecer al primero beneficios anticipados, a largo plazo y de valor añadido (Jolson, 1997, pág. 75).

El anuncio de Watson Wyatt, una consultora de recursos humanos con presencia mundial, ofrece un ejemplo de lo que se entiende por venta relacional.

De este modo su eslogan y texto publicitarios destacan la labor del vendedor como especialista, asesor y consultor del cliente, que es capaz de adaptar las soluciones de política de recursos humanos atendiendo a sus necesidades y requisitos particulares.

En esta comunicación se recogen indicios de que la labor del vendedor se centra en la satisfacción del cliente mediante la oferta de valor a largo plazo.

Ved también

Recordad que en el módulo "Fundamentos de marketing" de la asignatura *Dirección de marketing* / tuvimos ocasión de conocer las diferentes orientaciones de la empresa hacia su mercado y estudiamos las características del marketing de relaciones.

CREANDO
DIFERENCIAS
COMPETITIVAS
A TRAVÉS DE
LAS PERSONAS

Watson Wyatt,
El Especialista en
Consultoría de
Recursos Humanos
y Organizativa.

**PROFESIONALES MÁS COMPETITIVOS
PARA HACER MÁS COMPETITIVAS A LAS EMPRESAS**
Watson Wyatt, el especialista en Consultoría de Recursos Humanos y Organizativa, te ayuda a encontrar el talento necesario en tu empresa. Con una gran experiencia de la gestión de los recursos, potenciamos la competitividad de tu organización.

UN SINERGICO DE SOLUCIONES
Toda la experiencia de Watson Wyatt en gestión de recursos humanos, Consultoría Organizativa y Operativa.

CON TODA LA EXPERIENCIA DEL MUNDO
Watson Wyatt es el líder en más de 100 países, con una gran experiencia en el mundo de las empresas.

EN WATSON WYATT ENCONTRARÁS LA EXPERIENCIA DE
El mayor grupo de consultoría de recursos humanos del mundo.
Watson Wyatt España SL
Calle de Toledo, 100 - 28014 Madrid, España
Tel: +34 91 480 0000
www.watson Wyatt.com

Watson Wyatt
Consulting

CREANDO UN MUNDO DE OPORTUNIDADES

Animación 5. Un ejemplo de venta relacional.

El nuevo enfoque relacional relega la maximización de las ventas en el corto plazo a un segundo término y orienta al vendedor hacia la resolución de problemas del cliente, el planteamiento de oportunidades y la oferta de valor añadido al cliente en un periodo de tiempo prolongado. Tal y como se ha comentado, la finalidad última de esta aproximación no es otra que conseguir y mantener clientes estables o, lo que es lo mismo, clientes fieles.

Adicionalmente, la aplicación de este enfoque en el ámbito de la venta ofrece ciertas ventajas:

- Se centra en las necesidades reales del posible comprador.
- Se basa en la confianza.
- Desarrolla las habilidades de escucha del vendedor.
- Dota de credibilidad al vendedor ante el comprador.
- Facilita la comunicación.
- Crea una menor resistencia.
- Favorece en última instancia la venta.

Tabla

	Venta de transacciones	Venta de relaciones
Perspectiva principal	El vendedor y la empresa	El cliente y los clientes del cliente.
Enfoques de venta personal	Estímulo y respuesta, estados mentales	Satisfacción de necesidades, solución de problemas venta consultiva.
Resultados deseados	Ventas cerradas, volumen del pedido	Confianza, planificación conjunta, beneficios mutuos.
Papel del vendedor	Hacer visitas, cerrar ventas	Consultor y aliado a largo plazo. Persona. clave en la empresa.
Naturaleza de la comunicación	Una dirección: del vendedor al cliente	Bidireccional y colaborativa.
Grado de compromiso en el proceso de toma de decisiones del cliente	Aislado del proceso de toma de decisiones del cliente	Activamente implicado en el proceso de toma de decisiones del cliente.
Conocimiento requerido	Productos propios de la empresa y de la competencia, aplicaciones, estrategias de cliente, costes y oportunidades	Productos propios de la empresa y de la competencia, aplicaciones, estrategias de cliente, costes y oportunidades. Conocimiento de la industria y de la empresa. Productos del cliente, competencia y clientes.
Habilidades necesarias	Habilidades de venta	Habilidades de venta. Obtención de información, escuchar y preguntar, solución de problemas estratégica, crear y demostrar soluciones únicas de valor añadido, trabajo en equipo.
Seguimiento posventa	Poco o ninguno	Continuado, a fin de asegurar la satisfacción del cliente, mantenerlo informado, ofrecerle valor añadido y controlar las nuevas oportunidades.

Tabla 2. Diferencias entre la venta de transacciones y la venta de relaciones.
Fuente: Ingram y otros (1992).

Pese a lo expuesto, es necesario señalar que para la empresa, y consecuentemente para la fuerza de ventas, no siempre puede ser ventajoso llevar a cabo programas de marketing y venta de relaciones.

En este sentido, los consumidores inmersos en relaciones a largo plazo son también los más difíciles de servir satisfactoriamente, pues son más sensibles e intolerables a cualquier forma de incapacidad o insuficiencia por parte de los vendedores en quienes confían. Otra desventaja se refiere a la reducción de los márgenes brutos y, en algunos casos, a la obtención de pérdidas.

Bibliografía

Kalwani y Narayandas, 1995; Jackson, 1985; Day, 1990; Helper, 1991; Lyons y otros, 1990.

Por lo tanto, las empresas deberán identificar a aquellos clientes que responderán adecuadamente hacia una venta de relaciones, así como valorar el deseo de mantener una relación con un determinado cliente frente a los costes en que se pueda incurrir. Y ello porque puede darse el caso de que a la empresa no le interese, o no le convenga, mantener relaciones con determinados clientes.

Bibliografía

Coviello y Brodie, 1998; Saren y Tzokas, 1998.

3. Habilidades en la venta: el vendedor y el director de ventas

Llegados a este punto, se es consciente de las implicaciones que tiene el trabajo del vendedor y del director de ventas. Así, el concepto y el enfoque actual de ventas conllevan el desarrollo de una serie de actividades. En la mayoría de los casos, para la realización de estas actividades es necesario que tanto vendedor como director posean ciertas habilidades.

Bibliografía

Coviello y Brodie, 1998; Saren y Tzocas, 1998.

3.1. Habilidades personales del vendedor

Para que el vendedor lleve a cabo las labores que tiene asignadas, se requiere que posea ciertas habilidades de comunicación y de conocimiento que se comentan a continuación.

3.1.1. Habilidades de comunicación

La comunicación facilita el establecimiento y el desarrollo de las relaciones sociales. Es más, en todo proceso de ventas, el vendedor se comunica con los clientes tanto a través de signos verbales, como mediante un conjunto de símbolos no verbales, tales como expresiones, gestos, posturas, imagen personal, etc. El vendedor deberá desarrollar su comunicación de forma adecuada, sirviéndose tanto de **habilidades para la comunicación verbal** como de signos no verbales. No en vano se afirma que el 80% de la comunicación interpersonal es de naturaleza no verbal.

Tabla

-
- Emitir mensajes significativos (útiles e importantes) para el cliente
 - Exponer mensajes e ideas ajustándose al nivel intelectual y cultural del cliente
 - Emplear frases y párrafos cortos que faciliten la reflexión sobre sus contenidos
 - Evitar tecnicismos innecesarios
 - Recurrir al uso de comparaciones, metáforas y/o refranes populares
 - Escuchar activamente y atender a las señales no verbales del cliente
 - Resumir, hacer preguntas, ser positivo y mostrar acuerdo

Tabla 3. Directrices para el desarrollo de las habilidades de comunicación.
Fuente: Blanco (2001).

Asimismo, el vendedor debe conocer el estilo de comunicación del cliente, de la persona a la que se dirige, con el fin de evitar que se produzcan sesgos de comunicación.

El estilo de comunicación de un individuo es aquel patrón de comportamiento que perciben las personas que se comunican con él.

Así, se puede producir un sesgo de estilo de comunicación cuando el vendedor entra en contacto con un cliente cuyo estilo de comunicación es muy distinto del suyo.

Si el vendedor identifica el estilo de comunicación del cliente, y trata de adaptarse a él, podrá evitar la aparición de tensiones, lo que redundará en el desarrollo de un proceso de venta más beneficioso para ambas partes.

Para explicar los desajustes en los estilos de comunicación, surge lo que Manning y Reece (2004) denominan **teoría del sesgo conductual o estilo de comunicación**, cuyos principios básicos serían los siguientes:

Tabla

- 1) Existen diferencias individuales y son importantes: cada uno de nosotros es distinto, empleamos un tono y volumen de voz diferentes.
- 2) Las diferencias de estilo individual tienden a ser estables: nuestro estilo se mantiene más o menos estable a lo largo del tiempo.
- 3) Existe un número finito de estilos: la mayoría de las personas muestra un determinado estilo que posee cualidades concretas. Así, una persona dominante posee una voz fuerte y expresa sus opiniones con gran fuerza.
- 4) Las personas se forman juicios acerca de la gente de su entorno, sobre la base de su estilo de comunicación.

Tabla 4. Principios de la teoría del estilo de comunicación.
Fuente: Blanco (2001).

Cabe distinguir dos dimensiones con las que establecer los diferentes estilos de comunicación que son adoptados por los clientes:

1) **Continuum de predominio**, eso es, la tendencia a mandar, controlar o hacer prevalecer las opiniones individuales sobre las de otras personas.

Así, las personas con un gran predominio tienden a dar consejos y son más activas en su trato con los demás, mientras que quienes muestran escaso predominio tienden a la cooperación y a prestar ayuda, y muestran poca asertividad.

2) **Continuum de sociabilidad**, esto es, la cantidad de control que las personas ejercen sobre sus expresiones emocionales.

Las personas con mucha sociabilidad tienden a expresar sus sentimientos con libertad, mientras que las que muestran una baja sociabilidad tienden a controlar sus sentimientos.

De este modo, es posible identificar hasta cuatro estilos distintos en la comunicación: estilo emocional, estilo director, estilo reflexivo y estilo apoyador.

Tabla

		Sociabilidad	
		Alto	Bajo
Predominio	Alto	Estilo emocional Parece muy activo, asume la iniciativa social en la mayoría de los casos, gusta de estimular la informalidad y expresa opiniones emocionales.	Estilo director Parece estar muy ocupado, puede dar la impresión de que no escucha, muestra una actitud seria y expresa opiniones fuertes.
	Bajo	Estilo apoyador Tiene apariencia de tranquilo y reservado, escucha con atención, tiende a evitar el uso del poder y toma sus decisiones de manera pensada y deliberada.	Estilo reflexivo Controla la expresión emocional, muestra preferencia por el orden, tiende a expresar opiniones mesuradas y parece difícil de llegar a conocer.

Tabla 5. Estilos de comunicación.
Fuente: Manning y Reece (2004).

Aunque es posible que las personas compartan características propias de más de uno de los estilos, suele predominar uno que es fácilmente perceptible. El vendedor deberá ser capaz de determinar el estilo de comunicación predominante en su cliente y adaptar su comunicación al mismo.

Ejemplo

Por ejemplo, si tanto cliente como vendedor muestran un estilo director, este último deberá hacer un esfuerzo por modificar sus niveles de sociabilidad y predominio.

3.1.2. Habilidades de conocimiento

Para realizar de manera más efectiva su trabajo, el vendedor también debe desarrollar habilidades de conocimiento. Éstas le habrán de permitir un mayor y mejor conocimiento de su empresa, del producto que comercializa, de su clientela y de la competencia.

1) **Conocimiento del producto.** El conocimiento que el vendedor tenga del producto deberá satisfacer y rebasar las expectativas del cliente.

Tabla

-
- Desarrollo y aplicaciones del producto
 - Procesos de mejora de la calidad
 - Selección del producto más acorde a las necesidades del cliente
 - Datos y especificaciones para su uso
 - Mantenimiento y cuidado
 - Precio y entrega
-

Tabla 6. Aspectos del producto que debe conocer el vendedor.
Fuente: Manning y Reece (2004) y elaboración propia.

2) Conocimiento de la empresa. El personal de ventas es, con frecuencia, el punto de contacto más cercano de la empresa con el cliente. Por ello, el vendedor debe estar bien informado sobre la empresa.

Tabla

-
- Historia, misión y cultura de la empresa
 - Organización de la empresa: personas y funciones
 - Compromiso con la mejora del proceso de ventas
 - Apoyo al producto
-

Tabla 7. Aspectos de la empresa que debe conocer el vendedor.
Fuente: Manning y Reece (2004) y elaboración propia.

3) Conocimiento de la competencia. El vendedor debe conocer a sus competidores, los productos que ofrecen y los resultados que proporcionan. Cuanto más conocimiento tenga de los aspectos contemplados para la empresa en relación con la competencia, en mejor situación se encontrará para diferenciar su oferta.

4) Conocimiento de los clientes. El conocimiento de los clientes deberá permitir al vendedor detectar los deseos y las necesidades que tienen y establecer los beneficios que esperan obtener mediante el consumo de los productos.

Tabla

-
- Comportamiento de compra
 - Motivos de compra
 - Expectativas con la compra
 - Tipología de clientes
-

Tabla 8. Aspectos del cliente que debe conocer el vendedor.
Fuente: Manning y Reece (2004) y elaboración propia.

En ventas, es generalmente aplicado el **enfoque características-beneficios**, que consiste en considerar las características que el producto posee y presentarlas como beneficios para el cliente.

Una de las mejores formas para ello consiste en el uso de **declaraciones puente**, esto es, frases que conectan una declaración sobre las características con una afirmación sobre los beneficios que se derivan para el cliente.

Ejemplo

Por ejemplo, "el sistema ABS (característica) de este vehículo le ofrece una mayor seguridad en la frenada (beneficio)".

3.2. Habilidades personales del director de ventas

Tal y como se defendía al analizar las funciones que debe desempeñar el director de ventas, éste debe reunir un amplio abanico de habilidades, puesto que no sólo ha de contar con habilidades directivas sino que también debe reunir ciertas habilidades de marketing y de ventas.

Tabla

Habilidades directivas	Capacidad para liderar a un equipo de personas.
Habilidades de marketing	Capacidad para analizar el mercado, para saber lo que se está vendiendo, para detectar posibles evoluciones en las preferencias, etc.
Habilidades para vender	Capacidad de efectuar ventas. Aunque el director no tendrá que ocuparse de vender el producto, se requiere de su habilidad en el desempeño de esta clase de actividades, lo que le permitirá un liderazgo más efectivo del equipo de ventas.

Tabla 9. Habilidades del director de ventas.
Fuente: Maynard y Davis (1980).

Por lo que concierne a las habilidades directivas, el gerente de ventas tendrá que demostrar ser un líder efectivo. Y este **liderazgo** habrá de ejercerlo en dos dimensiones distintas:

- **Dimensión de estructura:** demostrando capacidad de organización del trabajo de ventas, planificando y evaluando periódicamente el trabajo del vendedor, definiendo claramente políticas y procedimientos, y tomando decisiones firmes y rápidas.
- **Dimensión de consideración:** contribuyendo a crear un buen clima de comunicación bidireccional, estableciendo una comunicación regular y eficiente, tratando al vendedor como individuo e incentivando su desarrollo profesional.

Bibliografía

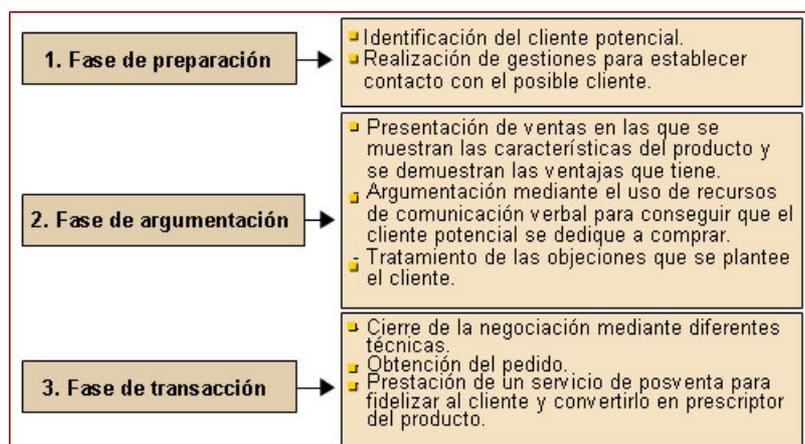
Manning y Reece, 2004.

4. El proceso de venta personal

Una vez analizados los aspectos más relevantes de la venta personal, damos paso al estudio de lo que se conoce como *proceso de ventas*.

Así, se entiende el proceso de la venta personal como aquel que contempla las etapas que recogen las actividades que el vendedor realiza antes, durante y una vez efectuada la venta.

Tal y como se muestra en la animación siguiente, tradicionalmente se ha considerado que dicho proceso está compuesto por tres fases: la fase de preparación, que incluye la prospección y la aproximación al cliente potencial; la fase de argumentación o negociación, que conlleva la presentación de ventas, la demostración y la negociación de objeciones; la fase de transacción, que comprende el cierre de la venta y el servicio posventa.



Animación 6. Fases del proceso de ventas.
Fuente: Elaboración propia.

A continuación se analizan cada una de estas fases o etapas.

4.1. Etapa de preparación o creación de la relación

En esta primera fase del proceso de ventas se produce un acercamiento al cliente. En ella se intenta localizar a los clientes potenciales, se llevan a cabo las gestiones oportunas para establecer el contacto y se concierta una entrevista con ellos. De esta forma, se considera que dicha fase está compuesta por las etapas siguientes:

- Etapa de prospección

- Etapa de planificación de la presentación
- Etapa de contacto

4.1.1. Etapa de prospección

Con el paso del tiempo, todo vendedor se enfrenta a la pérdida inevitable de clientes. Si no encuentra nuevos clientes que reemplacen a los que pierde, corre el riesgo de que disminuyan los ingresos e, incluso, cabe la posibilidad de que pierda su empleo.

La prospección es el proceso sistemático de identificación y localización de clientes potenciales. A través de él se construye una base de clientes potenciales o prospectos, de la cual forman parte tanto los clientes actuales de la empresa como los potenciales.

En la mayoría de las ocasiones, la prospección comienza con un estudio de mercado. A través de éste se podrán conocer mejor las características de los posibles clientes e, incluso, se podrán segmentar éstos, agrupando a los consumidores que muestran una mayor similitud en lo que a sus necesidades, características o comportamientos se refiere.

Además de este análisis, es importante estudiar a los clientes que compran actualmente el producto, obteniendo respuestas para cuestiones como las siguientes:

- ¿Por qué compran?
- ¿Con qué frecuencia?
- ¿Cómo prefieren pagar?
- ¿Durante cuánto tiempo han comprado a la empresa?
- ¿Dónde están ubicados?
- ¿Quién les influye en la decisión de compra?

La duda que surge es, ¿dónde se pueden encontrar esos clientes? Así, todo vendedor debe desarrollar un sistema de prospección adecuado para cada situación específica de ventas, para lo que podrá recurrir a muy diversas fuentes y analizar cuidadosamente los datos obtenidos a través de ellas.

Tabla

Referencias	<p>a) Cliente que nos recomienda la empresa. Se puede utilizar lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Referencias de cadena continua. El vendedor se dirige a un cliente y le dice: "Sr. Martínez, ¿a quién conoce usted que le pueda interesar nuestro servicio?". • Cartas y tarjetas de referencias. Es una variante de la técnica anterior. Además de solicitarle los datos de contacto de posibles clientes, el vendedor le solicita una carta o una tarjeta de presentación que pueda entregarle al cliente potencial. <p>b) Amigos y familiares.</p>
Directorios y listas de correo	Listados de nombres y direcciones de individuos o empresas que pueden ser clientes.
Publicaciones especializadas	Revistas especializadas, anuarios, etc.
Ferias comerciales	Eventos y exhibiciones comerciales, donde suelen acudir las personas interesadas en un mismo tipo de productos.
Telemarketing	Empleo del teléfono para localizar posibles clientes.
Publicidad directa	Cupones de respuesta que se adjuntan a la publicidad y que el cliente envía a la empresa para solicitar información.
Bases de datos	Banco de información organizada sobre clientes actuales y potenciales, que permite la obtención de información selectiva.
Detección de clientes en frío	El vendedor selecciona y visita a un grupo de personas que pueden o no ser clientes reales.
Redes	Arte de hacer y usar contactos.
Enfoques combinados	Uso conjunto de más de una fuente de identificación.

Tabla 10. Fuentes para la identificación de clientes potenciales.
Fuente: Johson y otros (1996) e Ingram y otros (2001).

Como resultado de la prospección, se puede obtener un gran número de personas u organizaciones que "parece" que necesitan el producto; de ahí que el vendedor deba establecer si pertenecen al *mercado objetivo*, integrado por el conjunto de clientes actuales y potenciales a los que la empresa desea servir. En este sentido, es importante que el vendedor se asegure de que no va a perder el tiempo con personas que no son clientes potenciales, y que las personas con las que entrará en contacto acabarán realizando un pedido que cubra el coste de la visita de ventas.

Es posible determinar varios **criterios para calificar** a los clientes potenciales. A este efecto puede ser útil dar respuesta a las preguntas siguientes:

- ¿Es ya un cliente de la empresa?
- ¿Era un cliente que dejó de comprar? ¿Por qué lo hizo?

- ¿Es un usuario del tipo de productos que comercializa la empresa?
- ¿Qué cantidad de compras puede hacer?
- ¿Es solvente?

Por otra parte, el vendedor debe recabar y organizar dos clases de información acerca de los clientes potenciales que deberá almacenarse y gestionarse de manera automática, preferiblemente en un sistema de bases de datos:

1) En **mercados de particulares**, integrados por clientes individuales que adquieren los productos para su propio consumo; se requiere conocer su nombre, edad y experiencia, nivel de educación, clase social, intereses y pasatiempos, y su estilo de comunicación.

2) En **mercados organizacionales**, de los que forman parte empresas y otras instituciones; el cliente potencial es, en realidad, un representante de negocios del que convendrá conocer su grado de autoridad para comprar. También conviene averiguar el negocio al que se dedica la organización, su capacidad de pago y las prácticas de compra por las que se rige.

4.1.2. Etapa de planificación de la presentación

El paso siguiente después de realizada la labor de prospección es planificar la presentación de ventas. Y es que una buena planificación tiene una influencia positiva en la actitud del vendedor y le permite realizar mejor su trabajo.

Durante la planificación de la presentación real de las ventas se determinan los objetivos a conseguir con la presentación y se prepara el desarrollo de la misma.

El tiempo disponible para realizar ambas actividades dependerá, entre otros factores, de la complejidad del producto y del conocimiento que del mismo tiene el cliente.

El escaso tiempo de que dispone el vendedor en muchas operaciones de venta minorista, por ejemplo, le obliga a mostrarse altamente preparado para responder con rapidez a las necesidades del cliente.

Bibliografía

Manning y Reece, 2004.



Figura 2.

El **establecimiento de los objetivos** permitirá determinar qué se espera obtener de la presentación de ventas, lo que no habrá de consistir única y exclusivamente en la consecución de un pedido. Por el contrario, resulta preferible establecer múltiples objetivos para cada visita, pues de esta forma se ayuda a reducir el temor al fracaso y se fortalece la confianza del vendedor.

En cualquier caso, el establecimiento de los objetivos de la presentación está condicionado por los contactos previos que se hayan establecido con el cliente y la fase del proceso de decisión de compra en la que éste se encuentre, lo cual determinará que se haya de realizar un tipo u otro de presentación. En la figura 3 se reflejan diferentes tipologías de presentación y los objetivos que se pueden alcanzar con cada una de ellas.

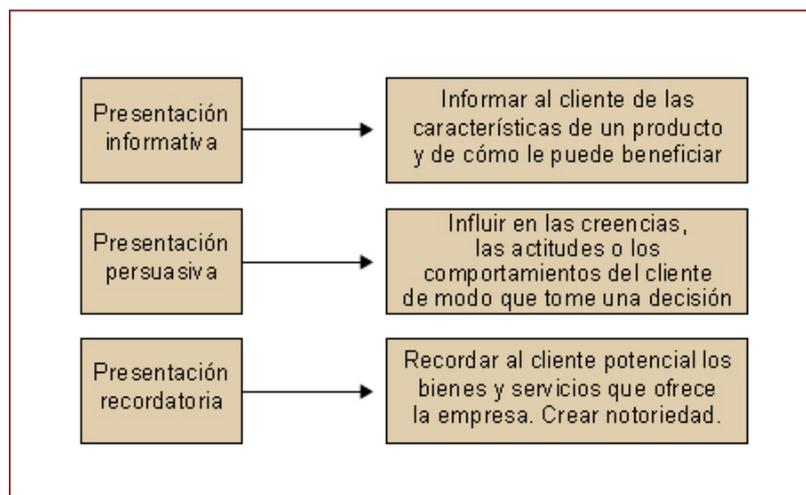


Figura 3. Distintos objetivos en función del tipo de presentación de las ventas.
Fuente: Küster (2003).

Una vez establecidos los objetivos de la presentación, el vendedor se encuentra preparado para desarrollar el **plan de presentación** previo a la venta, un proceso de planificación que comienza con el análisis de toda la información de que se dispone sobre el cliente y la identificación de las características y beneficios a los que se podrá apelar en la comunicación que se establezca con él.

Una vez efectuadas estas tareas, se realiza la planificación propiamente dicha de la presentación. En este sentido, cabe distinguir entre una **presentación de ventas a medida** y una **presentación "enlatada"**, en la que el vendedor actúa según un guión estructurado y rígido. La primera de ellas requiere de mayor tiempo y esfuerzo pero, a cambio, permite una mejor adaptación al cliente.

4.1.3. Etapa de contacto

Una vez realizada la labor de prospección y preparada la presentación, llega el momento de establecer el contacto con el cliente potencial, con la pretensión de conseguir tres objetivos básicos:

- Crear un acuerdo mutuo con el cliente
- Captar toda su atención
- Generar su interés hacia el producto

Para llevar a cabo este contacto, el vendedor cuenta con distintas alternativas:

1) **El contacto previo por teléfono, por carta o a través de medios telemáticos de comunicación.** Una llamada telefónica o un mensaje de correo electrónico son formas rápidas y económicas de programar una entrevista. Aunque menos ricas que las que tienen lugar cara a cara, permiten una comunicación en dos direcciones.

Los primeros segundos de una llamada o los párrafos iniciales de un mensaje escrito son cruciales para la imagen que se puede formar el cliente. Para que el vendedor cause una buena impresión conviene que se muestre amable y expresivo, y explique con claridad el propósito de la comunicación. Además, debe indicar la duración estimada de la visita y si para su desarrollo se requiere la presencia de alguna otra persona.

2) **El contacto social.** El personal de ventas tiene sólo unos minutos para crear una primera impresión positiva, en cuyo transcurso se puede establecer o negar una posible relación. La conversación breve y general durante el contacto social debe retener la atención del cliente y crear una atmósfera relajada y amistosa.

3) **El contacto de negocios.** El paso del contacto social al contacto de negocios, manteniendo la atención del cliente, es importante para avanzar en el proceso de venta. En algunas ocasiones, el vendedor recurre a una declaración o pregunta cuidadosamente planificada, relacionada con los motivos de compra, para centrar la atención del cliente en la presentación de ventas, si bien también existen otros métodos con los que captar el interés del cliente.

Bibliografía

Manning y Reece, 2004.

Tabla

Enfoque de demostración del producto	Se muestran las características y el funcionamiento del producto. Es un método directo bastante efectivo que no siempre es posible llevar a la práctica.
Enfoque de referencia	Consiste en hacer alusión a los comentarios positivos que otro cliente ha realizado sobre el producto o la empresa, como por ejemplo "El señor Cuquerella de la empresa Pastlics es un cliente habitual nuestro y me sugirió que mencionase su nombre cuando le viera".
Enfoque de beneficio al cliente	Es uno de los métodos más efectivos por cuanto se basa en los beneficios reales que se derivan de la compra del producto (como por ejemplo "Los jerseys que le estoy ofreciendo están hechos con un material que permite mantener la temperatura del cuerpo"). La clave de este enfoque reside en la preparación por adelantado pues se requiere conocer con exactitud qué es lo que el cliente necesita.
Enfoque de preguntas	Tiene dos aspectos positivos. Las preguntas fomentan la participación del cliente potencial y le llevan a reflexionar acerca de un problema para el que el vendedor puede ofrecer una solución.
Enfoque de encuesta	Antes de la primera cita, el nuevo cliente rellena un cuestionario detallado. Este procedimiento ofrece ventajas variadas: constituye una forma no amenazadora de iniciar una visita, permite una mayor adaptación al cliente individual y ayuda a evitar una discusión temprana sobre el precio.
Enfoques combinados	Es la combinación de los enfoques anteriores. Suele aplicarse en las ventas en las que el vendedor se ofrece como asesor del cliente. Por ejemplo: "Mi compañía ofrece diversos servicios de asesoramiento en función de las necesidades que cada cliente tiene. Respondiendo a estas breves preguntas, podemos determinar exactamente los servicios que usted necesita".

Tabla 11. Métodos para conseguir captar la atención del cliente.
Fuente: Anderson y otros (1995); Ingram y otros (2001); Manning y Reece (2004).

4.2. Etapa de argumentación o desarrollo de la relación

La segunda fase del proceso de ventas conlleva el desarrollo de la relación con el cliente. Durante la misma, se llevan a cabo las siguientes actividades:

- Presentación, en la que se muestran las características del producto y sus ventajas.
- Demostración de las prestaciones del producto y los beneficios que se derivan de su empleo.
- Argumentación propiamente dicha, mediante recursos de comunicación verbal y no verbal, para persuadir al cliente y convencerlo sobre la idoneidad de comprar.

4.2.1. Etapa de presentación

Durante la presentación, el vendedor debe descubrir las necesidades del cliente, seleccionar el producto más adecuado para él y proporcionarle un servicio de venta.

El vendedor no debe recomendar la compra del producto sin una completa identificación de las necesidades del cliente. De manera que lo más conveniente es que inicie la presentación bajo el supuesto de que desconoce el problema del cliente, por lo que recogerá información y establecerá una comunicación efectiva con él formulando preguntas como las que se recogen en la tabla siguiente.

Tabla

Tipos de pregunta	Definición	Cuándo se utiliza	Ejemplos
Preguntas para reunir información	Preguntas generales diseñadas para conseguir que el cliente revele cierto tipo de información básica.	Al principio de una venta.	¿Cuántos coches tienen en la empresa?
Preguntas de prueba	Preguntas más específicas, formuladas para descubrir las percepciones y opiniones del cliente.	Cuando se requiere de información específica con la que comprender plenamente el problema y diseñar una solución.	¿Qué imagen quiere proyectar?
Preguntas de confirmación	Preguntas con las que averiguar si el cliente ha entendido el mensaje.	Tras la presentación de cada elemento de información.	¿Ve las ventajas que le he dicho?
Preguntas resumidas de confirmación	Preguntas para comprobar la comprensión de las necesidades y las condiciones de compra del cliente.	Después de haber presentado varios elementos de información.	Me gustaría resumir lo que me ha comentado.

Tabla 12. Tipos de preguntas más comunes.
Fuente: Küster y Román (2006).

Con el fin de evitar la formulación de preguntas innecesarias durante la visita de ventas, es aconsejable que el vendedor se haga con la mayor cantidad de información antes de la primera reunión. De este modo, el cliente comprobará que el vendedor conoce bien sus actividades y no perderá tiempo respondiendo a un gran número de preguntas básicas.

A medida que el vendedor plantee sus preguntas, prestará una gran atención al cliente, puesto que la información que se derive de las respuestas le permitirá definir el problema y seleccionar o crear una solución acorde con sus motivaciones de compra.

Una vez determinada la solución, el vendedor formula una recomendación al cliente, para lo cual podrá adoptar un estímulo predominantemente informativo, persuasivo o basado en el recuerdo:

- **La estrategia de presentación informativa** recurre a datos objetivos, material publicitario preparado por la empresa, testimonios escritos de otras personas u otros elementos que ayudan a comunicar las características del producto y a explicar cómo éste se adecua a las necesidades del cliente. Cuando se sospecha que la persuasión no es la estrategia más adecuada en la aproximación al cliente, se comercializan productos complejos o de precio elevado, esta opción suele ser más recomendable.
- **La estrategia de presentación persuasiva** se plantea influir en las creencias, las actitudes o los comportamientos del cliente y alentar la acción de compra. Para que sea efectiva, se requiere que el vendedor cuente con un alto nivel de capacitación y experiencia, pues en caso contrario podría dar la impresión de estar presionando al cliente.
- **La estrategia de presentación recordatoria o de refuerzo** se suele aplicar cuando el cliente se ha expuesto con anterioridad a una presentación de la empresa, ya haya sido ésta informativa o con carácter persuasivo. Con esta nueva presentación se pretende mantener el nivel de familiaridad del cliente con el producto y, de paso, conservar la participación en el mercado. Asimismo, es aplicable cuando se pretende reforzar la decisión de compra tomada por el cliente.

4.2.2. Etapa de demostración

Una demostración correctamente ejecutada agrega un atractivo sensorial al producto, atrae la atención del cliente, estimula su interés y suscita el deseo de adquirirlo. De ella se derivan beneficios tanto para el cliente como para el vendedor: el primero puede evaluar mejor el producto y al segundo le resulta más fácil comunicar lo que el producto es capaz de hacer y cómo podrá ajustarse a las necesidades del cliente.

Una demostración efectiva es el resultado de un proceso previo de planificación, por el que el vendedor ha preparado los principales elementos que habrá de tener en cuenta y ha realizado ensayos que le habrán permitido descubrir aquellas áreas que necesitan una atención especial.

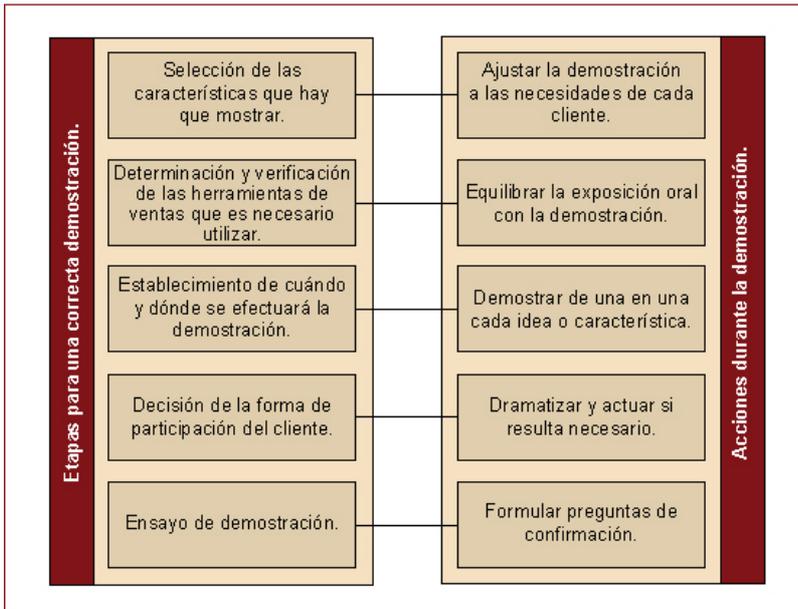


Figura 4. Proceso de planificación y acciones concretas durante la demostración de ventas. Fuente: Cámara y Sanz (2001).

Por lo general, las empresas suelen proporcionar un conjunto de herramientas o dispositivos de ayuda en el desempeño de la demostración, como muestras, modelos o prototipos del producto, ilustraciones, ordenadores portátiles y tecnología audiovisual.

4.2.3. Etapa de negociación de las objeciones

La negociación no debe entenderse como un combate entre vendedor y cliente, sino como una actividad de doble ganancia con la que ambos pueden obtener la mejor solución. Por ello, el vendedor no debe mostrarse reacio a las posibles objeciones, resistencias o inconvenientes que le presente el cliente, y debe tratar de hallar soluciones favorables para ambas partes.

Como conoce ciertos patrones de resistencia por parte de los clientes, puede prever su aparición y prepararse para ofrecer la respuesta más adecuada. La mayoría de las objeciones se agrupan en cinco categorías, cuyas características se recogen en la siguiente tabla.

Tabla

Relacionada con la necesidad del producto (por ejemplo "No tengo hambre").	<p>En este caso, el cliente afirma no necesitar el producto. Puede ser verdad o bien puede tratarse de una objeción que enmascara la verdadera razón. En el primer caso hay poco que hacer. En el segundo, existen varias alternativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demostrar que el producto es una buena inversión. • En el caso de que el cliente "ya tenga demasiado en existencia", cabe ofrecer una oferta a prueba, sugerirle que haga una venta especial para deshacerse de inventario o negociar la adquisición del mismo.
---	--

Tabla 13. Tipos más frecuentes de resistencia por parte de los clientes. Fuente: Manning y Reece (2004).

<p>Relacionada con el producto ("No me gusta la comida rápida").</p>	<p>Existen varios factores que pueden haber influido en la aparición de esta resistencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El producto no está bien posicionado. Suele darse en productos nuevos, por lo que conviene proporcionar resultados de pruebas, testimonios de otras personas o efectuar demostraciones. • El producto no es popular. Se deben analizar los esfuerzos que ha realizado la empresa para incrementar la notoriedad del producto. • A algunos amigos o conocidos no les gustó el producto. Es una de las resistencias más difíciles de manejar, por lo que se recomienda actuar con cautela y obtener más información. • El producto actual es satisfactorio. Se deben resaltar las ventajas y beneficios superiores del producto de la empresa.
<p>Relacionadas con la fuente original del mensaje ("La verdad es que le tengo manía a ese establecimiento/marca").</p>	<p>Una de las resistencias más habituales relacionadas proviene de la confianza que la marca o la empresa es capaz de suscitar. Para tratar de superarla, se plantean distintas actuaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar los problemas que la empresa puede resolver. • Indicar al cliente que se mejorará la oferta actual. • Señalar los beneficios superiores del producto de la empresa. • Alentar al cliente para que solicite un pedido de prueba.
<p>Relacionada con el precio ("Me parece excesivo 15 euros por una hamburguesa").</p>	<p>Por principio, todo cliente es resistente al precio. Existen diversas tácticas para negociar esta resistencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Táctica de limitación de presupuesto ("Nos gusta su producto, pero sólo disponemos de 6.000 euros"): en este caso cabe reducir el precio eliminando ciertos elementos extra o accesorios. • Táctica de tómelos o déjelo ("Le doy como máximo 4.000 euros"): una opción posible consiste en aceptar el precio propuesto; otra es volver a repasar con el cliente los beneficios superiores que se le está ofreciendo. • Táctica de dividamos la diferencia ("Ni seis ni cuatro, dejémoslo en 5.000 euros"): si es aceptable, conviene no rechazarla, y, si no lo es, se debe plantear una contraoferta.
<p>Relacionada con el tiempo ("Tengo prisa").</p>	<p>Ante objeciones del tipo "Deseo tener tiempo para pensármelo" o "Pase a verme la próxima semana", cabe la posibilidad de conceder un tiempo al cliente para que evalúe los beneficios del producto y se convenza de su idoneidad. En el caso de que continúe posponiendo la compra, se le pueden recordar las razones por las que resulta ventajoso comprar ahora (subida de precio, stocks limitados, etc.).</p>

Tabla 13. Tipos más frecuentes de resistencia por parte de los clientes.
Fuente: Manning y Reece (2004).

De manera más específica, algunos autores ofrecen una serie de métodos para negociar las objeciones del cliente.

- **Negación directa:** se refuta la opinión o la creencia del cliente por considerar que éste parte de una creencia equivocada.
- **Negación indirecta:** cuando el cliente presenta una preocupación válida y precisa, es mejor reconocer que se halla parcialmente en lo correcto ("Sí, tiene razón, sin embargo...").
- **Preguntas:** se convierte la resistencia del cliente en una pregunta ("¿No cree que...?").

Ved también

Recordad que en el módulo de *Dirección de marketing II*, dedicado a las "Comunicaciones de marketing", se identificó al emisor como la persona o la organización que desea transmitir un conjunto de ideas, para lo que inicia el proceso de comunicación, y se estableció la distinción entre el *patrocinador del mensaje*, que es la organización que trata de favorecer la comercialización de sus productos emprendiendo el proceso de comunicación, y el *presentador del mensaje*, que es quien realiza su entrega efectiva al público objetivo.

- **Beneficio superior:** cuando el cliente formula un problema al que no se puede dar respuesta con una negociación (por ejemplo, "Su máquina no tiene..."), es preferible reconocer la validez de la objeción y, a continuación, mostrar algún beneficio superior ("No la hemos incluido porque es preferible que...").
- **Demostración:** ésta permite vencer el escepticismo del cliente hacia el producto y su funcionamiento ("Vea usted como...").
- **Oferta de prueba:** se ofrece el producto sin ningún compromiso de compra ("Pruebe este aceite y verá cómo no le gripa el motor").
- **Testimonio de una tercera persona:** "Según la opinión de la Sra. Ramírez, este producto...".

4.3. Fase de transacción o mantenimiento de la relación con el cliente

La fase de transacción representa el cierre de la venta y la obtención del pedido, así como el mantenimiento de relaciones posteriores que contribuyan a fidelizar al cliente y convertirlo en un prescriptor del producto.

4.3.1. Etapa de cierre y obtención del pedido

Existen ciertos factores que aumentan las posibilidades de cerrar la venta, por lo que conviene que el vendedor los conozca y sea capaz de actuar en consecuencia.

Entre los aspectos que habitualmente propician el cierre, cabe señalar:

Tabla

- Enfatizar los motivos principales para la compra. La utilización de los beneficios que suscitan mayor emoción en el cliente ayudan a plantear el cierre.
- Negociar los puntos difíciles antes de intentar el cierre.
- Evitar sorpresas en el cierre. No esperar al cierre para revelar información importante (como el precio final, las limitaciones en la garantía, etc.), lo que podría provocar una reacción adversa en el cliente.
- No aislar al cliente potencial durante la presentación de ventas. Conviene dejar que éste participe en su desarrollo, aportando comentarios y respondiendo a las preguntas que se le formulen.
- Solicitar la orden de compra más de una vez. El vendedor no debe echarse atrás ante una negativa inicial.
- Reconocer los indicios de cierre, que pueden ser de carácter verbal, en forma de preguntas ("¿Tiene algún plan de crédito para pagar?"), reconocimientos ("Me gusta lo que me ha ofrecido") o requisitos ("Necesitamos que nos lo sirva en diez días"), o pueden consistir en señales no verbales que se expresan a través de cambios en la expresión de la cara, movimientos con la mano, etc.

Tabla 14. Factores que propician el cierre de una venta.
Fuente: Manning y Reece, 2004.

Por otra parte, algunos autores también proponen diversos métodos para cerrar la venta:

- **Intento de cierre o punto de cierre menor.** Es aquel que se realiza durante la presentación de ventas, cuando se encuentra la oportunidad de estimular al cliente a que revele su voluntad de compra.
Con frecuencia, al presentar una característica del producto como un beneficio para el cliente, éste confirma la importancia que tiene para él. Cuando esto sucede, es apropiado plantear un intento de cierre, para lo que muchas veces se recurre a una pregunta indirecta del tipo, "¿Qué color preferiría?".
- **Cierre de resumen de beneficios.** Cuando se ha realizado una larga exposición –para la que se ha empleado numeroso material con el que se han mostrado los beneficios del producto– puede ser útil plantear el cierre de la venta a partir de un resumen de las principales ventajas que aporta el producto al cliente.
- **Cierre de suposición.** En este caso, el vendedor actúa bajo la presunción de que el cliente va a comprar, por lo que formula preguntas confirmatorias relacionadas con algún punto menor de la venta, por ejemplo: "¿Desea pagar en efectivo?".
- **Cierre de concesión especial.** Aquí se ofrece al cliente un elemento adicional, como una reducción en el precio, la posibilidad de aplazar el pago, accesorios gratuitos, etc., con los que se pretende provocar una compra inmediata.

Esta técnica, no obstante, debe utilizarse con precaución por cuanto algunos clientes son escépticos respecto a las concesiones.

- **Cierre de negociación del problema único.** Cabe la posibilidad de que, tras la presentación de ventas, surja un único problema que impida su cierre. Si se trata de un obstáculo salvable, su resolución podrá derivar en el cierre efectivo de la venta.
- **Cierre de selección limitada.** Una vez se han expuesto al cliente distintas opciones y se ha evaluado su interés por cada una de ellas, el vendedor deja de presentar nuevos productos, elimina de la oferta aquéllos por los que no se ha mostrado inclinado y pasa a centrarse en aquellos que sí han parecido interesarle.
- **Cierre directo.** Este método, que consiste en plantear el orden de compra abiertamente, es apropiado para los vendedores más decididos. Su empleo de forma prematura puede dar malos resultados, por lo que es recomendable plantearlo cuando ya se ha asegurado el claro interés del cliente por el producto.

Una vez el cliente se ha decidido a comprar el producto, conviene que el vendedor verifique que se han satisfecho todos los detalles del acuerdo de compra. También resulta decisivo que dedique unos minutos a dar confianza al cliente, confirmándole que ha tomado la decisión correcta y agradeciéndole su compra. De esta forma, se refuerza la decisión de compra que éste acaba de tomar.

Cabe señalar que no siempre se consigue cerrar la venta. En estos casos, el vendedor no debe desanimarse, sino analizar las razones o hechos que han impedido el cierre de la venta.

4.3.2. Etapa de servicio al cliente

El proceso de venta no finaliza con el cierre de la misma sino que continúa con la prestación de diversos servicios posventa. Éstos, por lo tanto, completan los servicios de atención al cliente que se han prestado con anterioridad.

Las relaciones posventa se han convertido en los últimos años en un importante elemento diferenciador de la oferta. Mediante un buen servicio posventa se satisfacen mejor los requisitos del cliente, lo que, a su vez, aumenta las posibilidades de que repita su compra en el futuro y recomiende el producto a las personas de su entorno.

Cuando un cliente compra un determinado producto, espera que el vendedor recuerde la compra como un favor que le hizo. De ahí que el vendedor se encuentre en una posición desventajosa cuando trata de restablecer la relación, y debe recurrir a métodos específicos para prestar un servicio posventa adecuado, mantener la relación con él y tratar de asegurar su satisfacción y lealtad.

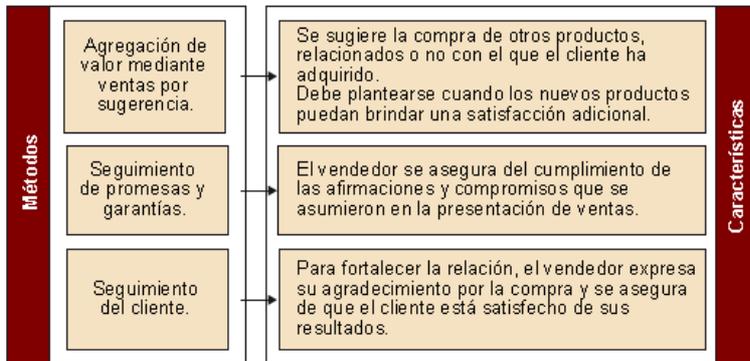


Figura 5. Métodos de servicio posventa.
Fuente: Cámara y Sanz (2001); Manning y Reece (2004).



Animación 7. Un proceso de ventas.

5. Funciones básicas de la dirección de ventas

Se finaliza este módulo analizando las funciones más relevantes en la dirección de ventas, que cabe contemplar bajo los apartados de planificación, organización, evaluación y control de la fuerza de ventas.

5.1. Planificación del equipo de ventas

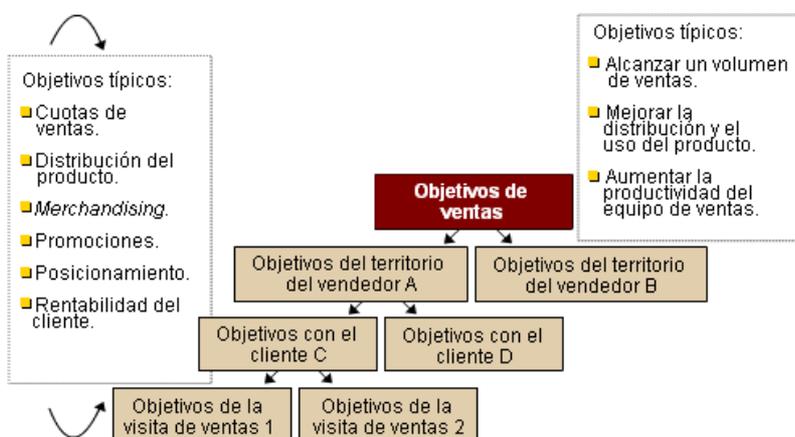
Entre las funciones de planificación que realiza la dirección de ventas se halla el establecimiento de los objetivos de ventas y la gestión del territorio. Aunque de manera breve, a continuación se analizan estos aspectos.

5.1.1. Establecimiento de los objetivos de venta

La fijación de objetivos es una de las herramientas más útiles, tanto para programar el esfuerzo que los vendedores deberán realizar como para evaluar, posteriormente, la efectividad de dicho esfuerzo.

Los objetivos de ventas deben establecerse en el marco de una estrategia de comunicación de marketing integrada, de modo que habrán de ser acordes con los que se establezcan para el resto de los instrumentos de comunicación, y contribuir a la consecución de los objetivos generales de comunicación y marketing de la compañía.

Pueden fijarse en función de cada producto, de cada territorio o vendedor, de cada cliente y/o de cada visita de ventas.



Animación 8. Jerarquía típica de los objetivos de ventas.
Fuente: Noonan (1998).

Los objetivos de ventas varían en cada organización: una meta tan común como es el aumento del volumen de ventas conlleva el establecimiento de objetivos específicos que pueden variar de una a otra organización, como in-

Bibliografía

Churchill y otros, 2000.

Ved también

En el módulo dedicado a las "Comunicaciones de marketing", de *Dirección de marketing II*, se estudia la comunicación integrada en el marketing.

crementar el número de unidades vendidas a los clientes actuales, aumentar el número de clientes nuevos en el territorio actual, acceder a nuevas áreas geográficas, etc.

Se denominan *cuotas de ventas* a los objetivos de ventas asignados a una unidad de marketing, como un vendedor o un territorio de ventas.

Éstas se determinan para periodos de tiempo específicos y pueden expresarse en términos monetarios o en unidades físicas (como unidades de producto, kilogramos, metros cúbicos, etc.).

5.1.2. Gestión del territorio de ventas

Una vez fijados los objetivos, el paso siguiente en el proceso de planificación del equipo de ventas consiste en determinar la dimensión de la fuerza de ventas, distribuir el territorio de ventas entre los vendedores y establecer los itinerarios que habrán de seguir en sus visitas a los clientes.

1) Tamaño de la fuerza de ventas

Los vendedores constituyen un activo de la empresa que, a su vez, genera unos gastos relativamente elevados. De ahí la importancia de determinar un número óptimo de vendedores, que genere las ventas deseadas sin incurrir en gastos excesivos.

Se puede desglosar la decisión sobre el tamaño óptimo de la red de vendedores en dos vertientes:

- De una parte, cabe diseñar la estructura de la red de ventas, decidiendo si estará formada por vendedores de plantilla, por vendedores ajenos a la empresa o por una combinación de ambos tipos.
- Por otra parte, cabe decidir el número de vendedores de que se compondrá la red de ventas.

Para determinar el **número de vendedores ajenos** a la empresa, se habrán de considerar las condiciones de actuación que se prevén acordar con los mismos, y que irán referidas principalmente a los ámbitos territoriales en los que desempeñarán su actividad. En ausencia de restricciones, y suponiendo que la empresa prevea remunerar su actividad a partir de una comisión sobre los pedidos conseguidos, le podrá interesar tener el mayor número posible de vendedores ajenos que pueda controlar, siempre que los gastos administrativos que se deriven de su actividad no superen un umbral o nivel máximo.

Bibliografía

Churchill y otros, 2000.

Normalmente, las empresas poseen un número de vendedores ajenos que es controlable por las mismas y que no supone un nivel de gastos administrativos superiores a un determinado nivel.

La dirección de ventas se puede servir de diversos métodos analíticos para determinar el **número de vendedores propios**, entre los que destacan los siguientes:

Tabla

Método de productividad	Tiene en cuenta el potencial de ventas de cada territorio. Así, a mayor potencial de ventas, mayor número de vendedores propios.
Método de carga de trabajo	Está basado en el número de visitas que se deben llevar a cabo. Cuanta mayor sea la carga de trabajo, mayor número de vendedores se necesitarán.
Método de la curva de reacción de ventas	Tiene en consideración tanto el número de visitas que se deben realizar como el número de clientes que, como máximo, puede atender cada vendedor. De donde, a mayor número de visitas y de clientes, mayor número de vendedores requerirá la empresa.

Tabla 15. Métodos analíticos para la determinación del número de vendedores propios.
Fuente: Churchill y otros (2000).

2) Diseño y asignación de la fuerza de ventas

Una vez se conoce el número de vendedores que compondrán la fuerza de ventas, cabe distribuir entre ellos el conjunto de clientes a los que deberán atender, asignándoles un territorio de ventas determinado.

El reparto de territorios entre los vendedores se plasma en la asignación a cada uno de ellos de determinadas áreas geográficas, productos o clientes. En la siguiente figura se han recogido de manera gráfica las alternativas básicas en el diseño de la fuerza de ventas, que con frecuencia, suelen combinarse dando lugar a estructuras híbridas.

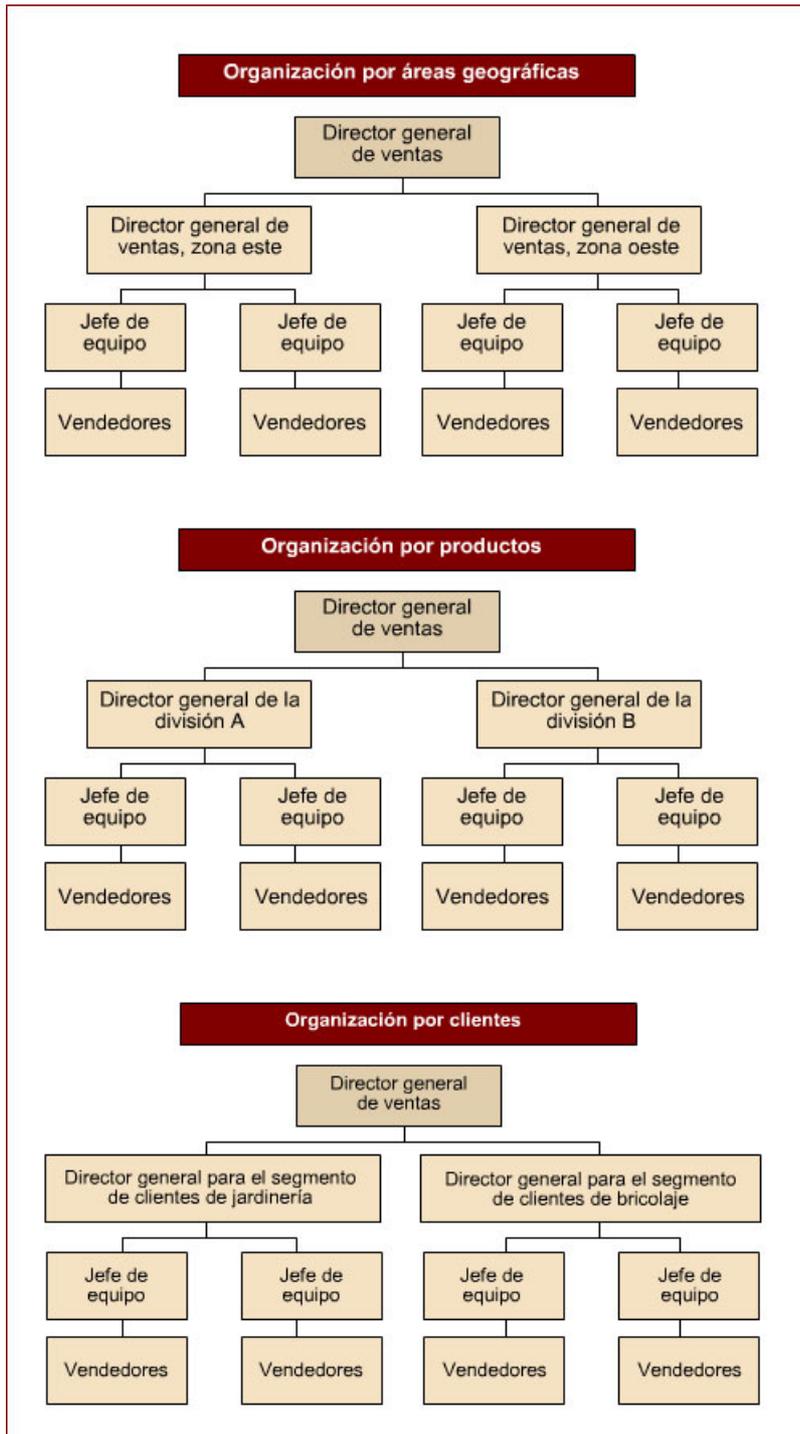
Cita

Así, definimos un *territorio de ventas* como un "conjunto de clientes actuales y potenciales, asignados a un vendedor y localizados en un área geográfica definida".

Artal, 2000

Bibliografía

Díez de Castro, 1991.



Animación 9. Diseño de la fuerza de ventas.
Fuente: Díez de Castro (1991); Churchill y otros (2000).

3) Rutas de venta

Por último, el director de ventas deberá establecer las rutas o itinerarios de venta, tratando de minimizar tanto el tiempo de dedicación como los desplazamientos de los vendedores.

Bibliografía

Artal, 2000.

Por ruta de ventas se entiende el itinerario que sigue el vendedor en sus desplazamientos para visitar a los clientes.

En la medida en que el vendedor es el responsable de efectuar las visitas a los clientes, se encuentra en mejor posición para conocer sus costumbres y las horas más convenientes para visitarlos. Por este motivo, parece coherente que participe en el diseño de las rutas de ventas. Pero como cabe la posibilidad de que algunos vendedores tiendan a visitar con mayor asiduidad a aquellos clientes que les son conocidos o más fáciles de tratar, o que se hallan en puntos geográficos próximos, y dejar en segundo término a aquellos que le suponen un mayor esfuerzo, resulta conveniente que la dirección de ventas asuma de forma activa el diseño de las rutas de venta.

5.2. Organización del equipo de ventas

También es responsabilidad del director de ventas ocuparse de la organización del equipo, seleccionando, formando, motivando y estableciendo la remuneración de los vendedores. A estos aspectos se dedican las líneas siguientes.

5.2.1. Selección de vendedores

Resulta esencial reclutar y seleccionar a los vendedores adecuados, puesto que de lo contrario pueden surgir varios problemas:

- Si el nuevo vendedor no obtiene los resultados de ventas esperados, el negocio tendrá que absorber el coste de la baja productividad.
- Si el nuevo empleado no puede proporcionar un buen servicio, se pueden perder clientes establecidos y perjudicar la reputación de la empresa.
- Si el empleado renuncia o se le tiene que despedir poco después de su incorporación, se asumirá una importante pérdida económica.

Aunque es imposible evitar de forma ocasional la contratación de alguien no adecuado, la dirección de ventas puede seguir las directrices siguientes en el reclutamiento y la selección de su personal:

- 1) **Determinación de los requisitos reales del puesto.** Para establecer las obligaciones del nuevo vendedor así como las competencias que éste habrá de reunir, se puede entrevistar a los vendedores actuales y a los clientes y observar y analizar el trabajo que desempeñan los primeros.

Bibliografía

Maynard y Davis, 1980; Díez de Castro, 1991; Artal, 2000; Churchill y otros, 2000.

Contenido complementario

Para ello, tomamos como referencia las contribuciones de Manning y Reece (2004).

2) **Búsqueda de los solicitantes en varias fuentes.** Para reclutar a los mejores candidatos y atraerlos a la empresa, es preferible recurrir a más de una fuente:

Tabla

-
- Empleados de la propia empresa.
 - Bolsas de trabajo de universidades y otros centros de estudio.
 - Publicidad en revistas especializadas y diarios.
 - Agencias y listas de empleo.
-

Tabla 16. Fuentes de búsqueda de candidatos.
Fuente: Churchill y otros, 2000.

3) **Selección del solicitante mejor capacitado.** Aunque dependerá del producto a comercializar, del perfil del cliente a visitar y de las características de la propia empresa, existen una serie de cualidades que todo vendedor debe reunir, entre las que es imprescindible destacar las siguientes:

- a) Interés y entusiasmo por el puesto, alta motivación
- b) Capacidad de inspirar confianza
- c) Capacidades intelectuales y actitudes de acuerdo con los requisitos de venta del producto

5.2.2. Formación de vendedores

Una vez se ha seleccionado al vendedor más cualificado, es imprescindible proporcionarle los medios necesarios para que se convierta en un miembro productivo del personal. Para ello, se le habrá de ofrecer un **programa de formación** que le dote de los conocimientos, las actitudes y las habilidades necesarios para el éxito en las ventas, y más concretamente:

- Le facilite el conocimiento de la empresa, la línea de productos que ha de comercializar, los clientes y las características de los productos de la competencia.
- Le genere las actitudes apropiadas hacia la compañía, sus productos y los clientes a los que habrá de servir.
- Le dote de las habilidades necesarias en la venta personal.

Entre las habilidades fundamentales que inicialmente se habrán de cultivar en el vendedor y que, posteriormente, se podrán reforzar y complementar a través de programas de formación continua, destacan las siguientes (Manning y Reece, 2004):

Tabla

-
- Habilidades para efectuar visitas
 - Habilidades para presentar beneficios
 - Habilidades para negociar la resistencia
 - Habilidades para el diálogo
 - Habilidades para el cierre
 - Habilidades para el servicio al cliente
-

Tabla 17. Habilidades sobre las que formar al vendedor.
Fuente: Manning y Reece (2004).

5.2.3. Motivación y remuneración de vendedores

Se distinguen dos tipos de motivaciones que orientan el comportamiento de los vendedores:

- La **motivación interna**, que dirige su conducta hacia la consecución de una recompensa intrínseca en el cumplimiento de su actividad profesional, que puede consistir en la consecución de determinados logros personales, ascensos, sentimiento de participación, disfrute del trabajo o en la sensación de autorrealización.
- La **motivación externa**, en cambio, aparece como consecuencia de una iniciativa ajena, como un concurso, un sorteo o la consecución de una determinada remuneración al conseguir un objetivo de ventas.

Atendiendo a los tipos de motivación sobre los que se pretende incidir, se puede emplear un tipo u otro de recompensa. Además de los **estímulos retributivos** (en los que se centran los planes que se proponen en la siguiente tabla) muchas empresas también ofrecen concursos de ventas y otros *incentivos no monetarios* con los que pretenden mantener el entusiasmo del personal de ventas y conseguir altos niveles de desempeño. Asimismo, existe la posibilidad de estimular no sólo el trabajo individual, sino también el trabajo en grupo, estableciendo recompensas para equipos de personas.

Tabla

Planes retributivos	Ventajas e inconvenientes
Retribución fija	<ul style="list-style-type: none"> • Permite a la empresa una previsión más precisa del gasto de personal. • Asegura un nivel de ventas sin establecer excesivas exigencias a los empleados. • Contribuye a crear una sensación de seguridad a los empleados. • No estimula el mejor desempeño de cada empleado.
Comisión	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene una gran fuerza estimuladora, ya que no limita los ingresos del vendedor. • El vendedor puede volverse demasiado agresivo en sus esfuerzos por cerrar ventas. • En épocas de crisis y recesión es un sistema muy duro para el vendedor, que además puede minar su moral.
Plan combinado (de un sueldo básico y una comisión, o un plan de bonificaciones complementarias)	<ul style="list-style-type: none"> • Incentiva el desempeño a la vez que ofrece una cierta seguridad al empleado. • Requiere de un sistema más complejo para la gestión y el control de los gastos del personal.

Tabla 18. Planes retributivos de la fuerza de ventas.
Fuente: Manning y Reece (2004).

5.3. Evaluación y control del equipo de ventas

La evaluación de la actividad del vendedor no es una tarea sencilla por cuanto requiere considerar varios criterios. De hecho, el director de ventas puede emplear diferentes indicadores, como los que se recogen en la siguiente figura, para evaluar al equipo de vendedores. Como puede observarse, se distingue entre indicadores de la actividad o comportamiento desarrollados por el vendedor, indicadores relativos a los resultados que se han obtenido de su actividad, e indicadores mixtos, que combinan algunos de los anteriores.

A través de la evaluación y el control, el responsable de ventas analiza el grado de consecución de cada vendedor de los objetivos y las cuotas de ventas que se había fijado, lo que le permite detectar posibles desviaciones y, en su caso, tomar las acciones correctivas que se precisen.

Bibliografía

Küster y Román, 2006.

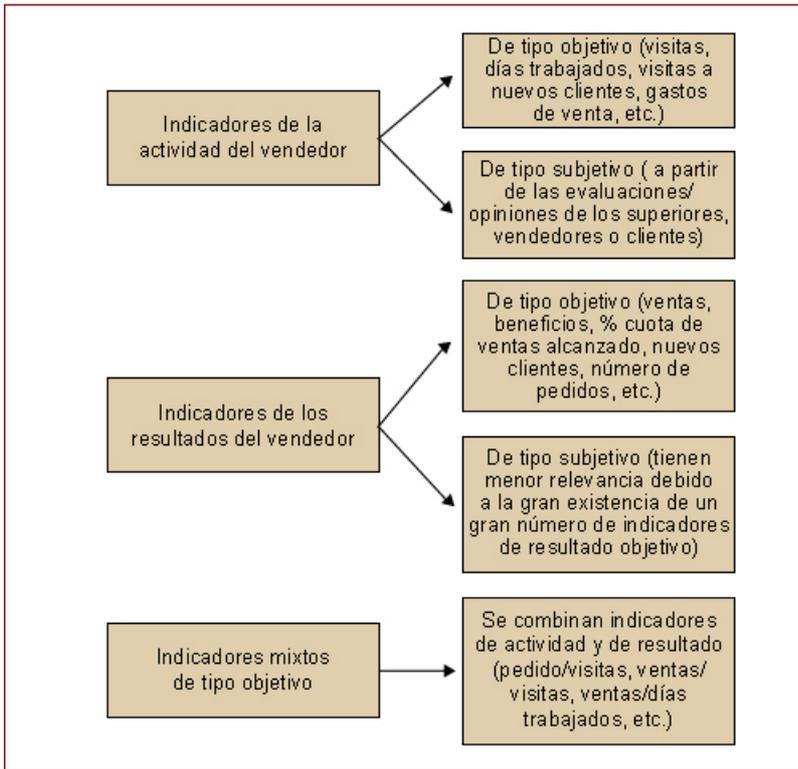


Figura 6. Tipos de evaluación de la actividad del vendedor.
Fuente: Küster y Román (2006).

6. Toma de decisiones de marketing

6.1. Un mundo de plástico

Elaborado por Inés Küster Boluda

Aproximación al caso

Si miramos a nuestro alrededor, observaremos cómo miles de cosas están fabricadas con plástico o tienen componentes de este material. Los electrodomésticos, los coches, los ordenadores y hasta las vías de tren contienen plástico. Se podría decir que nos encontramos en un mundo rodeado por el plástico.

El caso que aquí se presenta está centrado en una empresa de naturaleza industrial que se dedica a la fabricación de componentes de plástico para diversas industrias, la de electrodomésticos, la del automóvil y la ferroviaria, entre otras. Se trata de una empresa líder que opera tanto en el mercado nacional como en el internacional. La empresa matriz está ubicada en España, pero cuenta con fábricas repartidas por todo el mundo.

Tras conocer la historia de la compañía, lo que nos permitirá ponernos en antecedentes, centraremos la atención en los aspectos comerciales de la misma: productos que comercializa, clientes a los que atiende y red comercial con la que cuenta.

De manera más específica, se presentan diversas cuestiones para la reflexión y el análisis relacionadas con conceptos presentados en el módulo, tales como la venta personal en la estrategia de comunicación, la importancia de las relaciones en la comercialización de los productos de la empresa, las habilidades del director de ventas, que se responsabiliza de la fuerza de ventas de la compañía, o determinados aspectos relacionados con las funciones básicas de la dirección de ventas.

Nacimiento y desarrollo de la empresa

A finales de los años sesenta, Carlos Sabater decide comprar la que sería su primera máquina de inyección de plásticos con el objetivo de fabricar componentes para sistemas de riego de agua. Su mercado estaba centrado en abastecer a ingenierías, instaladores, almacenistas, agricultores, empresas agrícolas e instituciones oficiales.

Si bien el objeto inicial no ha cambiado, las actividades que en la actualidad lleva a cabo abarcan sectores de actividad mucho más amplios, todo ello como consecuencia del espíritu innovador y, en cierto modo, "aventurero" de su fundador. Este hecho ha provocado un cambio en el nombre de la empresa: así, la compañía que originariamente respondía al nombre de Plásticos de Riego, S. L. (PlasRi) actualmente se denomina Empresa Plásticos, S. A.

De forma muy resumida, cabe destacar las fechas siguientes en la historia de la compañía:

Tabla

Año	Hecho histórico de la compañía
1968	Inicio de la actividad empresarial por parte de su fundador y compra de la primera máquina de inyección de plásticos.
1972-1973	Incorporación al negocio de los actuales subdirectores generales, pilares básicos que afrontaron la crisis del petróleo. Inicio del reparto de funciones.
1983	Transformación en una sociedad anónima con un capital social de trescientos mil euros. Ampliación de los productos y mercados atendidos. Comienzo de la construcción de nuevas plantas. Incorporación de profesionales en la gestión.
1988-1993	Incorporación de los dos hijos del fundador (Guillermo y María). Reestructuración y consolidación del equipo directivo. Énfasis en la calidad y en la innovación.
1996	Internacionalización a través de filiales. División de las actividades (electrodomésticos, automóvil, ferrocarril, telecomunicaciones y riego).
2005	Construcción de la primera fábrica en el territorio internacional.

Tabla 1.

Cabe señalar que la empresa ha logrado un crecimiento ascendente en su cifra de ventas desde su creación en 1968, consecuencia de la clara apuesta por la innovación y el uso intensivo de las tecnologías de la información y la comunicación, la atención al cliente, la calidad y el énfasis en los recursos humanos de que dispone la empresa. Ello ha permitido que se convierta en una de las empresas más importantes del panorama nacional, con cerca de seiscientos trabajadores y un volumen de ventas próximo a los 432.729 euros, en el año 2006.

Acorde con su política de internacionalización, las exportaciones de la empresa han sufrido un desarrollo ascendente. Así, en el año 2006 supusieron un 45% de las ventas totales y sus directivos se han marcado como objetivo durante el año 2007 incrementar este porcentaje al menos en un 5%.

Cultura y estructura organizativas

Ya desde sus inicios, Carlos Sabater se ha preocupado por los aspectos concernientes a los recursos humanos. Así, y aún con un carácter familiar, el equipo directivo se caracteriza por la asunción de responsabilidades, la delegación de funciones y una fuerte especialización, características que han sabido transmitir al conjunto del equipo humano de la compañía.

Prueba de la preocupación de Carlos Sabater es la incorporación, tanto al Comité de Dirección como a otros estamentos de la empresa, de personal altamente cualificado ajeno a la propiedad de la misma. En este sentido, y tal y como nos muestra el organigrama recogido en la siguiente figura, la empresa presenta los niveles siguientes: un primer nivel estratégico y representativo formado por el Consejo de Administración y el director general; un segundo nivel compuesto por dos subdirecciones, una dirigida a controlar la ejecución de las estrategias y otra responsable de los nuevos proyectos estratégicos, y un tercer nivel ejecutivo global que comprende a los gerentes de las cinco divisiones comerciales, el gerente economicofinanciero, el gerente de compras y el gerente de operaciones.

Asimismo, la empresa invierte sumas importantes en formación del personal y se ocupa de mantener reuniones periódicas en las que intenta favorecer y desarrollar este activo humano.

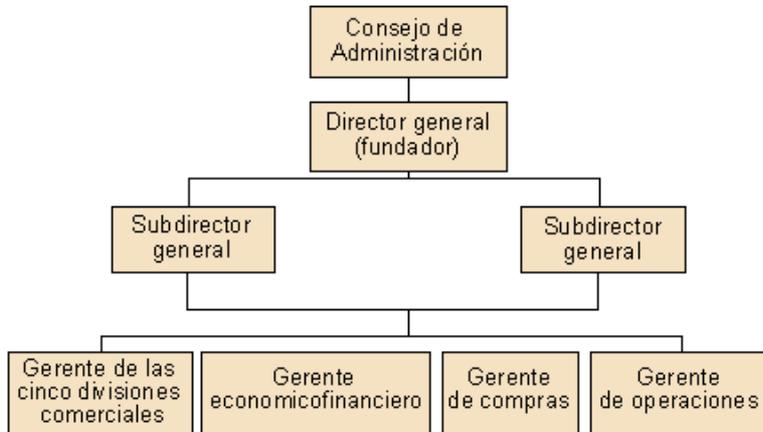


Figura 1. Organigrama funcional hasta el tercer nivel de Plásticos, S. A.

Fruto de todo ello ha sido el desarrollo y puesta en marcha del Programa de calidad total, por el que en la actualidad cuenta con un sistema de calidad basado en las normas ISO-9001 e ISO-140001. Dicho sistema de calidad consta de los principios de trabajo en equipo, formación, satisfacción de los clientes externos e internos y relación con los proveedores basada en la mutua colaboración.

Por lo tanto, la filosofía de la empresa se fundamenta en dos pilares básicos: por un lado, el cliente (intentar satisfacerlo mediante el ofrecimiento de productos innovadores de calidad) y, por otro, los recursos humanos (selección, formación y motivación de un personal altamente cualificado).

La presencia en el mercado internacional

Se indicaba al comienzo que en el año 1996 se inicia el proceso de la internacionalización con la creación de filiales en otros países. Adicionalmente, en el año 2000 Plásticos, S. A. comienza la construcción de la primera fábrica en el exterior. Por otro lado, durante el año 2007, su fundador y el Consejo de Administración esperan exportar el 50% de los productos fabricados. Todos estos datos permiten afirmar que Plásticos, S. A. es una empresa que ha sabido apostar por la globalización del mercado y ha sido consciente de la importancia que suponía conquistar los mercados internacionales.

Tal y como se recoge en la figura 2, la empresa posee filiales en Taiwán, Argentina, Brasil y Rumanía. Dichas filiales adquieren la forma de oficinas comerciales y de proyectos, centros de distribución y fábricas de producción. Todas dependen de la empresa matriz ubicada en la Comunidad Valenciana, donde se centralizan las operaciones mundiales de la empresa, si bien poseen naturalezas jurídicas independientes.

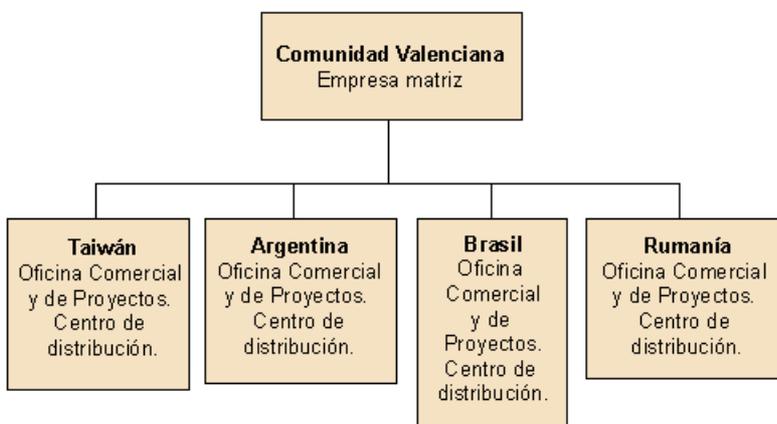


Figura 2. Organigrama internacional de la empresa.

Cabe señalar que, además de las filiales comentadas, la empresa mantiene contacto y actividad continuados a través de distribuidores o agentes con otros países como Cuba, Marruecos, Egipto, Alemania, Perú o Chile, entre otros. Asimismo, exporta a otros países con cuyos clientes ha podido contactar mediante diversas vías, como las ferias comerciales, el sitio web o las filiales internacionales, por ejemplo.

Los productos que ofrece y los mercados a que se dirige

Plásticos, S. A. comenzó siendo una empresa dedicada a la fabricación de componentes de plástico para los sistemas de riego cuyo mercado estaba formado por ingenierías, agricultores, etc. Pero muy pronto empezó a fabricar y comercializar otros tipos de productos dirigidos a otros mercados.

Como consecuencia del alto grado de especialización y del crecimiento de la compañía, el Comité de Administración decidió organizarse a través de cinco divisiones comerciales: la división de electrodomésticos, la división de riego, la división de automóvil, la división de telecomunicaciones y la división ferroviaria, como se muestra en la siguiente figura.

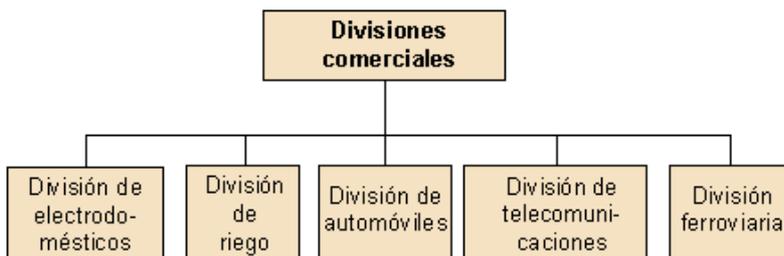


Figura 3. Divisiones comerciales de la empresa.

- La **división de electrodomésticos** representa alrededor del 18% de las ventas de la empresa y se dedica básicamente a la fabricación de componentes para lavavajillas y lavadoras (cubetas para detergentes y puertas). Los productos de esta división se comercializan en España, Alemania, Francia, Rumanía y Taiwán.
- Por su lado, la **división de riego**, que supone el 20% aproximadamente de las ventas de la empresa, desarrolla, fabrica e instala sistemas de riego y aspersión. Entre sus productos cabe destacar los goteros, los microaspersores, las válvulas, los filtros y elementos de jardinería, que comercializa en España, Brasil, Argentina, Perú y Egipto fundamentalmente.
- La **división de automóvil**, con un 31% de las ventas totales, es en el 2007 la más importante de la empresa. Sus productos se centran básicamente en parachoques y llantas de aleación. Sus principales clientes están ubicados en el mercado nacional y en Alemania, Inglaterra, Brasil y Rumanía.
- El 22% de las ventas de la empresa lo representa la **división de telecomunicaciones**, dedicada a la fabricación y comercialización de impresoras, ordenadores y componentes para teléfonos móviles, y sus clientes se encuentran repartidos entre Taiwán, Rumanía, Argentina e Inglaterra.
- Finalmente, la **división ferroviaria** constituye un 9% de las ventas totales, atendiendo a la fabricación de sistemas de sujeción en vía y derivados, que se comercializan en los países asiáticos. Entre los sectores de actuación de

esta división se incluyen las compañías de ferrocarril, los fabricantes de traviesas y distintas constructoras.

Cada división posee diversas líneas de producto, que son recogidas en catálogos que los comerciales emplean en sus encuentros de venta con los clientes. Asimismo, se muestran los productos estrella del sitio web que la empresa posee. Cabe señalar que además de un conjunto de productos estándar, la empresa fabrica según peticiones específicas del cliente.

Los secretos de la estrategia comercial

Aunque la empresa ha definido una estrategia global para toda la compañía, también admite peculiaridades dentro de cada división comercial. Por ejemplo, el precio inicial de los productos se marca, con carácter general, siguiendo el método de coste más margen. Sin embargo, cada división comercial, a partir de unos márgenes mínimos previamente delimitados, establece el precio definitivo de los artículos en función del mercado al que se dirigen y de la competencia.

En las divisiones de electrodomésticos, de automóvil y de telecomunicaciones, se establece lo que se conoce como **libro abierto** (*open book*): se muestran a los clientes los costes y el margen que se desean obtener y, a partir de ahí, se negocia el precio final. En la división de riego se sigue una estrategia en función del precio marcado por el líder. Por su parte, en la división de ferrocarril el cliente pone en marcha concursos públicos a los que la empresa acude.

En cuanto a la organización de ventas, la división de riego posee la estructura comercial más importante, quizá como consecuencia de su antigüedad. Así, cuenta con un director comercial y cinco delegaciones en España. Cada delegación posee una estructura propia con jefes de delegación, comerciales integrados en plantilla y soporte administrativo. En las otras cuatro divisiones, el equipo que compone la fuerza de ventas es más reducido: el responsable de la división desempeña el papel de director comercial y cuenta con la colaboración de dos o tres vendedores.

Todos los comerciales poseen titulación universitaria, ya sea como ingenieros técnicos o como ingenieros superiores. Ésta es una característica común en las cinco divisiones y es consecuencia del tipo de producto que la empresa fabrica y comercializa, el cual, al ser de naturaleza industrial, requiere vendedores con amplios conocimientos técnicos. De ahí que los ingenieros contratados actúan tanto de comerciales como de asesores de los clientes. Suelen ser los responsables de la división quienes se encargan de identificar nuevas oportunidades de negocio y definir la forma en que la empresa se habrá de introducir en los mercados (contratando a agentes propios, recurriendo a acuerdos de colaboración con otras personas o entidades, etc.).

Por último, la empresa se preocupa por transmitir una imagen corporativa de la que se beneficien los productos. Para ello, ha dedicado una inversión considerable a crear un nuevo logotipo para la marca corporativa, ha diseñado un sitio web y ha producido un vídeo corporativo. Por su parte, cada división acude a ferias nacionales e internacionales relacionadas con su actividad y cuenta con un catálogo específico donde además de vender productos, "vende" imagen y un saber hacer.

El posicionamiento y los objetivos que se pretenden alcanzar

Como se desprende de lo comentado hasta el momento, la mayoría de los clientes de la empresa se encuentran fuera de la comunidad donde ésta se ubica, lo que supone unos costes elevados de desplazamientos y transporte. Por otro lado, la empresa atiende a mercados muy dispares, lo que la obliga a realizar un esfuerzo considerable por conocer sus características y comportamientos. Al trabajar con un elevado número de referencias y componentes, la complejidad en la fabricación y comercialización de los productos también es elevada. Por último, la gran mayoría de los sectores en que opera son altamente tecnológicos, por lo que requieren de constantes inversiones en innovaciones e I+D y de un departamento propio para ello.

Frente a este panorama, la empresa ostenta una serie de fortalezas. Así, su preocupación por conocer a sus clientes y atender sus necesidades ha dado sus frutos. Para conseguirlo, efectúa un seguimiento continuo de las solicitudes de los clientes, desarrolla productos de forma conjunta con ellos, da una rápida respuesta a los problemas e imprevistos que puedan presentarse y cuenta con un sistema logístico avanzado. Todo ello, implicando al conjunto del personal que integra la compañía.

La apuesta de la empresa por la diversificación de productos y mercados presenta ciertos inconvenientes, pero tiene la ventaja de diversificar riesgos. Así, si un determinado mercado entra en crisis y cae, cuenta con otros en los que refugiarse. Por último, existe un reconocimiento de los clientes y el público en general sobre la reputación de la compañía y los buenos resultados de sus productos. Muestra de ello es la alta cuota de participación que la empresa posee tanto en el mercado nacional como en el internacional.

Para los próximos ejercicios, la empresa se ha propuesto como meta consolidar sus divisiones comerciales. Para ello ha diseñado un *plan estratégico*, en el que se especifican los objetivos concretos que habrán de conseguirse, las acciones que habrán de llevarse a cabo y el presupuesto de que se dispone para ello. Así, tal y como recoge la siguiente tabla, los objetivos de marketing contemplados en el plan estratégico dan prioridad al crecimiento de la compañía tanto a través de sus mercados como de sus productos.

Tabla

Productos/ Mercados	Actuales	Nuevos
Actuales	Incremento de la cuota de mercado como medio para consolidar su presencia en los mercados.	Desarrollo de nuevos productos para aumentar el servicio y las prestaciones a los clientes actuales.
Nuevos	Búsqueda de oportunidades de negocio en sectores y países con altos crecimientos potenciales.	Diversificación mediante el lanzamiento de nuevos productos para nuevos sectores y países.

Tabla 2. Objetivos de marketing de la empresa centrados en el crecimiento en productos y mercados.
Fuente: Ansoff (1976).

Los deseos de consolidación de la empresa han supuesto la elaboración de proyectos anuales de reestructuración e inversión, como la construcción de nuevas fábricas para incrementar la capacidad de producción y mejorar el servicio al cliente.

Cuestiones para la reflexión y el debate

- 1) En el caso se han comentado distintas herramientas de comunicación. ¿Qué papel juega la venta dentro de la estrategia de comunicación que emplea Plásticos, S. A.?
- 2) Se ha comentado en el módulo que todo comercial debe desarrollar una estrategia de relaciones, así como la importancia de las relaciones en el contexto de la venta personal. Según vuestra opinión, ¿es relevante este tema en la comercialización de los productos de Plásticos, S. A.? ¿Por qué?
- 3) Al frente de cada división comercial de la empresa se sitúa un responsable o director, cuyas funciones se centran en dirigir al personal adscrito a la división y abrir nuevos mercados o conseguir nuevos clientes. ¿Qué habilidades cabe exigir a cada director de división?
- 4) De lo leído en el caso es fácil deducir cómo está diseñada la fuerza de ventas de la empresa. Analizad el diseño y la asignación del personal de ventas de Plásticos, S. A.
- 5) ¿Cómo creéis que debería remunerarse la fuerza de ventas?
- 6) Si fueseis un comercial de Plásticos, S. A., ¿cómo llevaríais a cabo la etapa de preparación del proceso de ventas?

Actividades

1. Razonad la importancia de la venta como elemento de comunicación.
2. Además de vender, ¿qué otras actividades debe llevar a cabo el vendedor?
3. Según vuestro juicio, ¿por qué son importantes las relaciones entre cliente y vendedor? ¿De qué manera pueden condicionar la venta de un producto?
4. La selección de empresas para las que uno puede trabajar es una forma de prospección. Supongamos que deseáis buscar trabajo. Pensad en cinco empresas para las cuales os gustaría trabajar y lo podéis hacer. Asignad a cada una de ellas una puntuación de 1 a 5, desde la más deseable (1) a la menos deseable (5). Organizad vuestra lista en seis columnas que muestren el nombre, el número de teléfono, la dirección, la persona encargada de la contratación, la necesidad de personal de la empresa y la prioridad de la compañía. Responded a las preguntas siguientes:
 - a. ¿Qué fuentes utilizasteis para obtener la información?
 - b. ¿Qué métodos de acercamiento utilizaríais para conseguir una entrevista de trabajo?
5. Seleccionad un bien o servicio a vender. Desarrollad una presentación de ventas en la que aparezcan las figuras del vendedor y del comprador. Dicha presentación deberá incluir las etapas de presentación, demostración, objeciones y cierre. Responded a las preguntas siguientes:
 - a. Justificad el uso de la demostración de ventas en la presentación realizada.
 - b. ¿Qué objeciones han aparecido en vuestra presentación? ¿Qué método ha sido empleado para superarlas?
 - c. ¿Qué indicios de cierre mostró el cliente? ¿Qué método empleó el vendedor para cerrar?
6. Cuando Sandra terminó sus estudios en la universidad, comenzó trabajando como gerente de una tienda minorista durante tres años. Después, y durante otros tres años, fue vendedora de productos industriales. En estos últimos dos años ha sido representante de ventas de un distribuidor mayorista que comercializa los electrodomésticos y productos para la cocina de la firma Whirlpool.

La empresa cuenta con dos divisiones definidas sobre la base de los mercados a los que atiende. La división en la que se encuentra Sandra es la orientada al mercado de la construcción, de modo que ella, como otros vendedores del equipo, visita a contratistas y constructores de viviendas. La otra división comercializa los productos Whirlpool entre los minoristas que venden al detalle esta clase de artículos.

En la división de construcción, las visitas de ventas requieren de una cuidadosa planificación. A diferencia de la división de ventas a minoristas, en la que los vendedores atienden a los clientes de manera regular, los vendedores de la división de construcción deben buscar de manera constante nuevos proyectos. Una vez son identificados, Sandra, como el resto de los vendedores del equipo, debe reaccionar con rapidez y decisión para diseñar y presentar un presupuesto.

Sandra se comunica bien con sus clientes, tratando siempre de hacer una presentación de su propuesta a través de una visita personal. Cuando no puede realizar la visita, envía una carta o hace una llamada telefónica.

Gran parte de su tiempo lo dedica a planificar y organizar nuevas visitas a su territorio, pues considera que las oportunidades de negocio aparecen de forma esporádica e impredecible.

Sandra comprende que una estrategia de doble ganancia con los constructores y contratistas es muy importante. Ha observado que existe poca diferencia entre los precios que ella ofrece y los que presentan sus competidores. También reconoce que si ella agrada a sus clientes y los precios son similares, es frecuente que obtenga el pedido.

Sandra pone un gran énfasis en establecer una buena relación personal con los clientes. Es habitual, por ejemplo, que les invite a cenar, a ellos y a sus cónyuges, tras cerrar un pedido. Este contacto social le ofrece la oportunidad de conocerlos mejor. Y en caso de que no acepten su invitación, les envía una carta personal de agradecimiento en la que les muestra su interés para volver a trabajar con ellos en el futuro.

Tras incorporarse a la firma, Sandra ha hecho de su territorio uno de los que mayores ventas genera para la empresa, cuando hasta el momento había estado prácticamente abandonado. De hecho, en los últimos nueve meses Sandra se ha convertido en la vendedora que mayor volumen de ventas ha generado.

Preguntas:

- a) Supongamos que desempeñáis las funciones de director de marketing de la empresa y que el jefe de equipo de vendedores al que Sandra pertenece va a ser ascendido a gerente de ventas, ¿consideraríais apropiado ascender a Sandra al puesto de jefe de equipo? Justificad vuestra respuesta.
- b) ¿Cuáles son las cualidades personales que debe poseer un buen jefe de equipo? ¿Reúne Sandra esas cualidades?

Glosario

estilo de comunicación *m* Patrón de comportamiento de un individuo percibido por las personas que se comunican con él.

proceso de venta personal *m* Conjunto de acciones que el vendedor realiza antes, durante y después de efectuar la venta, y que se agrupan en las etapas de preparación, de argumentación y de gestión de la venta.

cuotas de ventas *f pl* Objetivos de venta asignados a una unidad de marketing, un vendedor o un territorio de ventas.

ruta de ventas *f* Itinerario que sigue el vendedor en sus desplazamientos para visitar a los clientes.

territorio de ventas *m* Conjunto de clientes actuales y potenciales, asignados a un vendedor y localizados en un área geográfica determinada.

venta de relaciones *f* Proceso de venta personal que, a través de la empatía y la personalización, se centra en crear una confianza mutua entre comprador y vendedor con el fin de ofrecer a los compradores beneficios anticipados, a largo plazo y de valor añadido.

venta personal *f* Forma de comunicación interpersonal e interactiva mediante la cual el vendedor trata de satisfacer las necesidades del comprador en beneficio de ambos.

Bibliografía

- Anderson, R. E.; Hair, J. F.; Bush, A. J.** (1995). *Administración de ventas* (2.^a edición). México: McGraw-Hill.
- Artal, M.** (2000). *Dirección de ventas. Organización del Departamento de Ventas y gestión de vendedores*. Madrid: Esic Editorial.
- Berger, M.** (1997). "La importancia de servir a tiempo los pedidos". *Harvard Deusto Marketing & Ventas* (núm. 24, pág. 8-11).
- Bhote, K. R.** (1997). "¿Qué desean realmente sus clientes?". *Harvard Deusto Marketing & Ventas* (núm. 22, pág. 55-59).
- Blanco, A.** (2001). *Atención al cliente*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Brown, S. W.** (1998). "La gestión de las reclamaciones como factor de diferenciación". *Harvard Deusto Marketing & Ventas* (núm. 26, pág. 54-56).
- Cámara, D.; Sanz, M.** (2001). *Dirección de ventas*. Madrid: Prentice Hall.
- Canales, P.; Torán, F.** (1998a). "El control del vendedor. Análisis del comportamiento y la relación con el cliente". *Harvard Deusto Marketing & Ventas* (núm. 26, pág. 65-68).
- Canales, P.; Torán, F.** (1998b). "Venta, coste y comportamiento en el control del vendedor". *Harvard Deusto Marketing & Ventas* (núm. 25, pág. 64-67).
- Churchill, G. A. Jr.; Ford, N. M.; Walker, O. C. Jr.; Johnston, M.W.; Tanner, J.F. Jr.** (2000). *Sales force management* (6.^a edición). Nueva York: McGraw-Hill.
- Coviello, N. E.; Brodie, R. J.** (1998). "From transaction to relationship marketing: an investigation of managerial perceptions and practices". *Journal of Strategic Marketing* (vol. 6, núm.3, pág. 171-186).
- Day, G. S.** (1990). *Market driven strategy processes for creating value*. Nueva York: Free Press.
- Díez de Castro, E. C.** (1991). *Gestión de la fuerza de ventas*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Doyle, S.; Shapiro, B.** (1981). "Factores fundamentales para la motivación de vendedores". *Harvard Deusto Business Review* (primer trimestre, pág. 69-78).
- Evans, J. R.; Laskin, R. L.** (1994). "The relationship marketing process: a conceptualization and application". *Industrial Marketing Management* (vol. 23, núm.5, pág. 439-452).
- Futrell, C. M.** (1998). *Sales management: teamwork, leadership, and technology* (5.^a edición). Orlando: Dryden Press.
- Gallarza, M. G.** (1997). "La comunicación no verbal en la venta personal". *Harvard Deusto Marketing & Ventas* (núm. 20, pág. 60-63).
- Garofalo, G.** (1997). *Sólo para gerentes de ventas*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Griggs, R.** (1997). "Gestione bien sus contactos". *Harvard Deusto Marketing & Ventas* (núm. 23, pág. 58-61).
- Hawes, J. M.; Rich, S. M.; Widmier, S. M.** (2004). "Assessing the development of the sales profession". *The Journal of Personal Selling & Sales Management* (vol. 24, núm. 1, pág. 27-34).
- Head, R.** (1994). "Cómo seleccionar al mejor vendedor: cuestión de método". *Harvard Deusto Marketing & Ventas* (núm. 2, pág. 63-66).
- Helper, S.** (1991). "How much has really changed between U.S. automakers and their suppliers?". *Sloan Management Review* (vol. 32, núm.4, pág. 15-28).
- Ingram, T. N.; Laforge, R. W.; Schwepker, C. H.** (1992). *Sales management analysis and decision making* (3.^a edición). Nueva York: Dryden Press.
- Ingram, T. N.; LaForge, R. W.; Avila, R. A.; Schwepker, C. H.; Williams, M. R.** (2001). *Professional selling. A trust-based approach*. Orlando: Harcourt College Publishers.

- Jackson, B. B.** (1985). "Build customer relationships that last". *Harvard Business Review* (noviembre-diciembre, pág. 120-128).
- Jobber, D.; Lancaster, G.** (1997). *Selling and sales management* (4ª edición). Londres: Pitman Publishing.
- Johnson, E. M.; Kurtz, D. L.; Scheuing, E. E.** (1996). *Administración de ventas: conceptos, prácticas y casos*. Santa Fe de Bogotá: McGraw-Hill Iberoamericana.
- Jolson, M. A.** (1997). "Broadening the scope of relationship selling". *Journal of Personal Selling and Sales Management* (otoño, vol. 17, núm. 4, pág. 75-88).
- Kalwani, M. U.; Narayandas, N.** (1995). "Long-term manufacturer-supplier relationships: do they pay off for supplier firms?". *Journal of Marketing* (vol. 59, núm. 1, pág. 1-16).
- Keiser, T.** (1989). "Ocho estrategias para negociar positivamente con un cliente difícil". *Harvard Deusto Business Review* (segundo trimestre, pág. 88-94).
- Kotler, P.; Grande, I.; Cruz, I.** (2000). *Dirección de marketing*. Madrid: Prentice Hall.
- Küster, I.** (2003). "Venta personal". En: E. Bigné (coord.). *Promoción comercial: un enfoque integrado*. Madrid: Esic Editorial.
- Küster, I.; Roman, S.** (2006). *Venta personal y dirección de ventas*. Madrid: Thomson Parainfo.
- Lambert, D. M.; Sharma, A.; Levy, M. I.** (1997). "What information can relationship marketers obtain from customer evaluations of salespeople". *Industrial Marketing Management* (vol. 26, núm. 2, pág. 177-187).
- Lyons, T. F.; Krachenberg, A. R.; Henke, J. W.** (1990). "Mixed motive marriages: what's next for buyer-supplier relations?". *Sloan Management Review* (vol. 31, núm. 3, pág. 29-36).
- Manning, G. L.; Reece, B. L.** (2004). *Selling today. Creating customer value* (9ª edición). Prentice Hall.
- Maynard, H. H.; Davis, J. H.** (1980). *Técnicas de dirección de ventas* (6ª edición). Barcelona: Editorial Hispano Europea.
- Moncrief, W. C.** (1986). "Selling activity and sales position taxonomies for industrial salesforces". *Journal of Marketing Research* (vol. 23, núm. 3, pág. 261-270).
- Noonan, C.** (1998). *Sales management*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- O'Hare, C.; Gwen Forman, M.** (1998). "El centro de llamadas como optimizador del contacto con el cliente". *Harvard Deusto Marketing & Ventas* (núm. 26, pág. 50-53).
- Rodríguez Ardura, I. (coord); Rodríguez Ardura, I.; Bigné, J. E.; Küster, I.; Rodríguez del Bosque, I. A.; Alet, J.; del Barrio, S.; García de los Salmones, M. M.; Rodríguez-Bobada, J.; Sánchez, M.J. ; Suárez, A.** (2007). *Estrategias y técnicas de comunicación: una visión integrada en el marketing*. Barcelona: Editorial UOC.
- Sánchez Guzmán, J. R.** (1999). *Técnicas de venta y negociación comercial*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Saren, M. J.; Tzokas, N. X.** (1998). "Some dangerous axioms of relationship marketing". *Journal of Strategic Marketing* (vol. 6, num. 3, pág. 187-196).
- Semlow, W.** (1982). "¿Cuántos vendedores necesita?". *Harvard Deusto Business Review* (núm. 11, pág. 22-29).
- Webster, F. E. Jr.** (1983). *Field sales management*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Weitz, B. A.** (1981). "Effectiveness in sales interactions: a contingency framework". *Journal of Marketing* (vol. 45, núm. 1, pág. 85-103).
- Weitz, B. A.; Bradford, K. D.** (1999). "Personal selling and sales management: a relationship marketing perspective". *Journal of the Academy of Marketing Science* (vol. 27, núm. 2, pág. 241-254).

Weitz, B. A.; Castleberry, S. B.; Tanner, J. F. (1998). *Selling: building partnerships*. Boston: Irwin / McGraw-Hill.

Weitz, B. A.; Sujan, H.; Sujan, M. (1986). "Knowledge, motivation, and adaptive behavior: a framework for improving selling effectiveness". *Journal of Marketing* (vol. 50, núm. 4, pág. 174-191).

Wotruba, T. R. (1996). "The transformation of industrial selling: causes and consequences". *Industrial Marketing Management* (vol. 25, núm.5, pág. 327-338).