



**Mi Universidad**

**LIBRO**

*Métodos y técnicas de ventas*

*Licenciatura en Administración de Empresas*

*Sexto Cuatrimestre*

*Mayo- Agosto*

---

## Marco Estratégico de Referencia

---

### Antecedentes históricos

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1979 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor Manuel Albores Salazar con la idea de traer educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tardes.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en julio de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró en la docencia en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de cobranza en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta Educativa, por lo que se veía urgente la creación de una institución de Educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los jóvenes que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

## **Misión**

Satisfacer la necesidad de Educación que promueva el espíritu emprendedor, aplicando altos estándares de calidad académica, que propicien el desarrollo de nuestros alumnos, Profesores, colaboradores y la sociedad, a través de la incorporación de tecnologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

## **Visión**

Ser la mejor oferta académica en cada región de influencia, y a través de nuestra plataforma virtual tener una cobertura global, con un crecimiento sostenible y las ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

## **Valores**

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

## Escudo



El escudo del Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

## Eslogan

“Mi Universidad”

## ALBORES



Es nuestra mascota, un Jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen.

---

## Métodos y técnicas de ventas.

---

### Objetivo de la materia:

La asignatura realiza un recorrido teórico y práctico por los principales conceptos y herramientas de ventas, aplicados en todo momento a la realidad del mercado (productos de gran consumo). Todo ello con referencias constantes a hechos y experiencias reales que hayan ocurrido o estén ocurriendo en nuestro mercado a la luz de la “visión ventas” de la realidad.

### Criterios de evaluación:

No	Concepto	Porcentaje
1	Trabajos Escritos	10%
2	Actividades Áulicas	20%
3	Trabajos en plataforma educativa	20%
4	Examen	50%
<b>Total de Criterios de evaluación</b>		<b>100%</b>

# INDICE

## **UNIDAD 1.**

### **INTRODUCCIÓN Y TÉCNICAS DE VENTAS.**

- 1.1. La función de ventas.
- 1.2. Negociación con los grupos de compra. Plantillas comerciales.
- 1.3. Las etapas de la venta simple.
- 1.4. Las herramientas de ventas.
- 1.5. Técnicas de ventas. Saber preguntar y escuchar.

## **UNIDAD 2.**

### **DIRECCIÓN DE VENTAS.**

- 2.1 La gestión de grandes cuentas.
- 2.2 Ingeniería de ventas.
- 2.3 La organización del equipo de ventas.

## **UNIDAD 3.**

### **INTRODUCCIÓN Y TÉCNICAS DE VENTAS**

- 3.1 La negociación en las ventas.
- 3.2 Las objeciones.
- 3.3 Las objeciones sobre el precio.
- 3.4 Conocer a nuestro cliente.
- 3.5 Programación Neurolingüística. (PNL)
- 3.6 La venta completa

## **UNIDAD 4.**

### **DIRECCIÓN DE VENTAS.**

- 4.1 Aspectos éticos de la venta.
- 4.2 Las nuevas tecnologías y la venta.
- 4.3 Marketing y ventas relacionales.

## UNIDAD I.

### INTRODUCCIÓN Y TÉCNICAS DE VENTA

#### I.1 La función de ventas

Hoy en día, las empresas se enfrentan a clientes más exigentes y con demandas más específicas. La globalización ha permeado en las ventas a tal grado que, se requiere plantear estrategias bien definidas para un mercado en donde cada día existe una mayor competencia y consumidores que esperan obtener altos beneficios por el mismo precio, por ello, la organización de las ventas cobra relevancia y se debe definir con claridad desde un inicio.

Dentro de esta unidad se estudiará la importancia de la planificación de las ventas y los pasos que conlleva esta actividad que deriva en la aplicación de rutas y visitas.

Los vendedores son la carta de presentación de las empresas y una de las actividades que más cuidado merecen es que éstos sean capaces de administrar correctamente sus relaciones con los clientes; si se satisfacen las necesidades del consumidor y se le otorga un seguimiento adecuado, será el inicio de una larga y fructífera relación comercial.

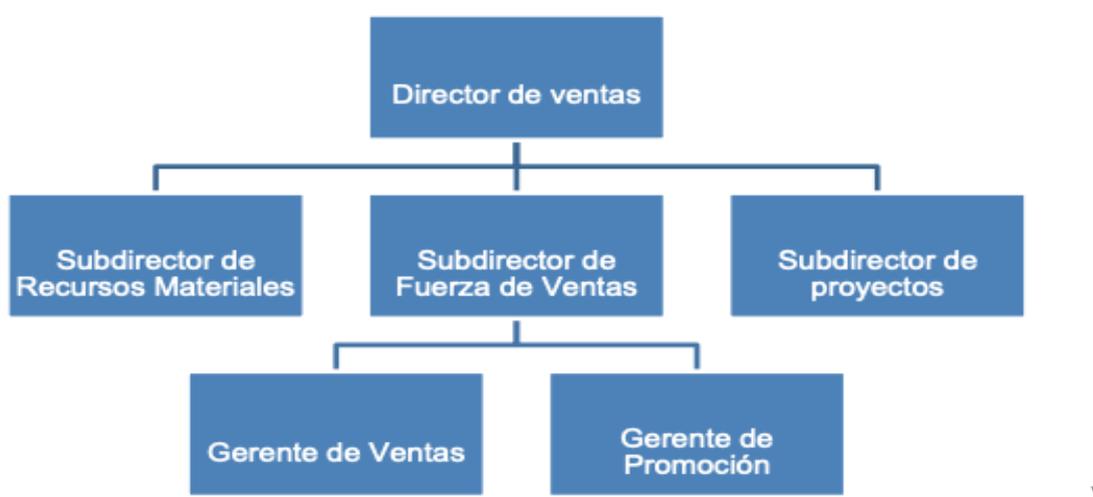
#### Departamento de ventas

El departamento de ventas es el que se tiene como función principal comercializar los bienes o servicios que ofrece la empresa, por conducto de la fuerza de ventas. Para que este departamento funcione de forma correcta, se deben aplicar “técnicas y políticas acordes con el producto que se desea vender”.

Dependiendo del tamaño de la empresa, sobre todo si se trata de medianas o grandes, se puede dividir el departamento de ventas en sectores que atiendan a diferentes

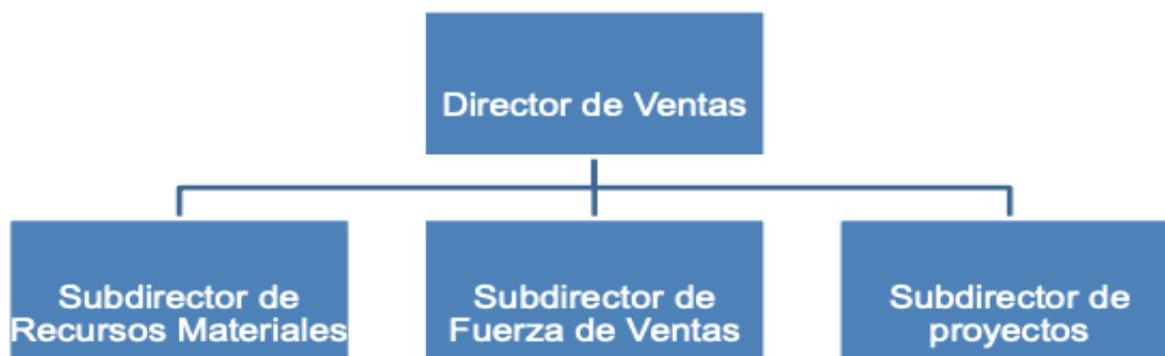
zonas de la población. Ejemplo: en la Ciudad de México se pueden considerar las zonas: Norte, Sur, Oriente y Poniente; y en el país se puede atender a clientes de las zonas: Norte, Sur, Centro, Pacífico y Golfo. Cabe aclarar que esta división siempre variará de acuerdo con las necesidades detectadas por cada empresa.

La estructura del departamento de ventas por lo general es vertical y horizontal. La estructura vertical es la que se da por el nivel jerárquico y las personas que la integran tienen una posición de mandos, ejemplo:



<sup>12</sup> M.A. López, *et al*, *Operaciones de venta*, p. 36

En la estructura horizontal se ubican personas con una misma posición jerárquica y, por lo tanto, se presenta la comunicación con rapidez, por ejemplo, a nivel Subdirectores se da este tipo de estructura como se constata en el siguiente esquema:



Las funciones del departamento de ventas se pueden dividir en:

- Funciones básicas.
- Organización de la fuerza de ventas.

Las funciones básicas son aquellas esenciales para que el departamento de ventas marche correctamente y se subdividen en:

a) Funciones administrativas: “Consisten en la formulación de normas comerciales, planear, organizar, controlar, valorar la actuación de los vendedores, señalar estrategias a seguir en las ventas, etcétera”.

b) Funciones operativas: son las relacionadas con los directores, gerentes y supervisores de ventas. Entre las tareas que ejecutan están las siguientes:

- Contratación, supervisión y evaluación de la fuerza de ventas.
- Realización de estudios de mercado.
- Juntas y reuniones periódicas relacionadas con las ventas.
- Organización de promociones comerciales.

c) Funciones técnicas: las hacen los jefes técnicos y sus colaboradores y se encargan de solucionar los problemas operativos que surgen en el área de ventas.

Respecto a la organización de fuerza de ventas, por lo general se divide por:

- Zonas geográficas.
- Líneas de productos/ servicios.
- Clientes.
- Funciones.

Y se le asigna un número determinado de vendedores; ejemplo: Si se trata de una agencia de viajes, la organización será por zonas geográficas y se distribuirán cinco agentes para viajes nacionales, tres agentes para viajes a Norteamérica, dos más para Centro y Sudamérica y uno para resto del mundo.

Otro ejemplo: en un área de promoción de un banco, la organización de la fuerza de ventas se puede dar por clientes: 10 promotores le darán seguimiento a clientes corporativos, 10 más a clientes de segmentos altos, cinco a clientes de segmentos medianos y por último, tres promotores más para micro y pequeñas empresas.

### **Planificación de las ventas**

Planificar las ventas es relevante ya que además de su función principal (la de vender), facilita el desarrollo de nuevos negocios y obtener información de los productos y servicios que ofrece la competencia.

### *Organización de las ventas*

Como ya se estudió, la organización de la fuerza de ventas puede ser por zonas geográficas, por líneas de productos o servicios, por clientes o por funciones. Sin embargo, antes de determinar cuál es la más adecuada para la empresa, se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- El volumen de la empresa: a mayor número de vendedores, mayor esfuerzo destinados al control y seguimiento.
- Diversificación de productos: mientras más productos maneje una empresa y se encuentren en un mayor número de clasificaciones, se deberán contratar vendedores especializados para tener una mejor distribución y por ende, ventas. Ejemplo: la empresa Procter&Gamble ofrece una cantidad y diversidad de productos muy importante, por lo que requieren desarrollar a su fuerza de ventas en rubros como: productos de belleza, cuidados para el hogar y electrodomésticos, por ejemplo.
- Los medios de distribución: que se deberán elegir en función de la infraestructura con la que se cuente. Ejemplo: leche Lala® tiene medios de distribución muy grandes y bien definidos para cubrir su mercado, mientras que Mi Leche® de acuerdo con sus necesidades y objetivos de ventas, tiene sus propios medios de hacer llegar su producto a sus consumidores.

### *Rutas y visitas de ventas*

Se entiende por zona de venta “un conjunto de clientes actuales, antiguos y potenciales asignados a un determinado vendedor, delegación, distribuidor... La zona de ventas tiene que estar localizada en un área que facilite su adecuada y rentable cobertura, quedando bien definidos sus límites geográficos para facilitar la tarea de revisión y control”. Cabe señalar que hacer una distribución territorial es atinado para:

- Tener la imagen de ser una empresa bien organizada.
- Garantizar una mejor cobertura en el mercado y un seguimiento más personalizado a los clientes.

- Incrementar la efectividad de la fuerza de ventas. Las rutas de ventas son el “conjunto de itinerarios que el vendedor o promotor ha de seguir para visitar, periódicamente o no, a los clientes designados”. Entre los beneficios que ofrece el establecer rutas de ventas, se encuentran:

- En ciudades grandes, se puede aprovechar mejor el tiempo.
- Se reduce el cansancio de los vendedores y el riesgo implícito en su desplazamiento.
- Se consigue una mejor cobertura de clientes. Las empresas farmacéuticas trabajan por lo regular bajo este esquema y distribuyen a sus representantes médicos por zona.

### **Administración de las relaciones con los clientes**

Una de las aplicaciones de la mercadotecnia hoy en día radica en su orientación hacia el cliente, es decir, empresas centradas en escuchar, diseñar y atender las necesidades de los consumidores.

Aquellas organizaciones que han trabajado por y para sus clientes, reflejan los resultados en los altos índices de ventas y en un buen crecimiento.

La administración de las relaciones con los clientes o ARC, “es un modelo general de las actividades de la empresa que busca aumentar los ingresos y las utilidades al centrarse en los clientes

#### *Del marketing masivo al marketing individualizado*

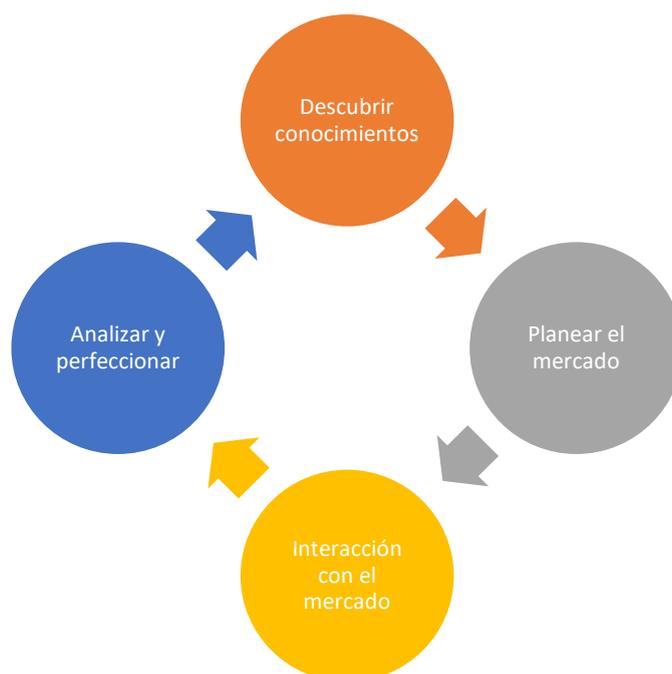
El marketing orientado a los clientes busca establecer vínculos con los individuos y cobra auge en los años de 1980. El marketing uno a uno surge como una necesidad de las empresas de ofrecer productos y servicios a la medida de sus clientes. La administración de las relaciones con el cliente tiene cabida en estas dos mercadotecnias y sus objetivos principales son:

- Conservar clientes.
- Atraer más clientes.
- Rentabilidad de los clientes.

Entre las ventajas que ofrece la ARC, se enlistan las siguientes:

- a) Disminuye los costos de publicidad.
- b) Facilita la posibilidad de dirigirse a clientes específicos.
- c) Permite a las empresas competir con base en los servicios, no en los precios.
- d) Acelera el tiempo necesario para desarrollar y comercializar un producto.

*Ciclo de la administración de relaciones con los clientes*



**Descubrir conocimientos**

Permite obtener y analizar información sobre el cliente en diferentes puntos de contacto como: llamadas telefónicas, redes sociales, archivos del centro de atención telefónica, puntos de venta, etcétera.

**Planear el mercado**

En este punto se desarrollan los planes y estrategias de mercadotecnia con base a lo recabado en la fase anterior, es decir, permite diseñar los medios para atraer al cliente.

### Interacción con los clientes

Es en esta fase en donde se aplican los planes y estrategias a través de la fuerza de ventas. El contacto puede ser vía telefónica, personal o por internet. Análisis y perfeccionamiento Descubrir conocimientos Planear el mercado Interacción con el cliente

### Analizar y perfeccionar

En esta última etapa se da el aprendizaje suscitado por la respuesta del cliente ante los productos o servicios que se le ofrecieron; de ser necesario, se replantearán los planes y estrategias con el fin de maximizar el rendimiento de la inversión del cliente.

## **1.2 Negociación con los grupos de compra. Plantillas comerciales.**

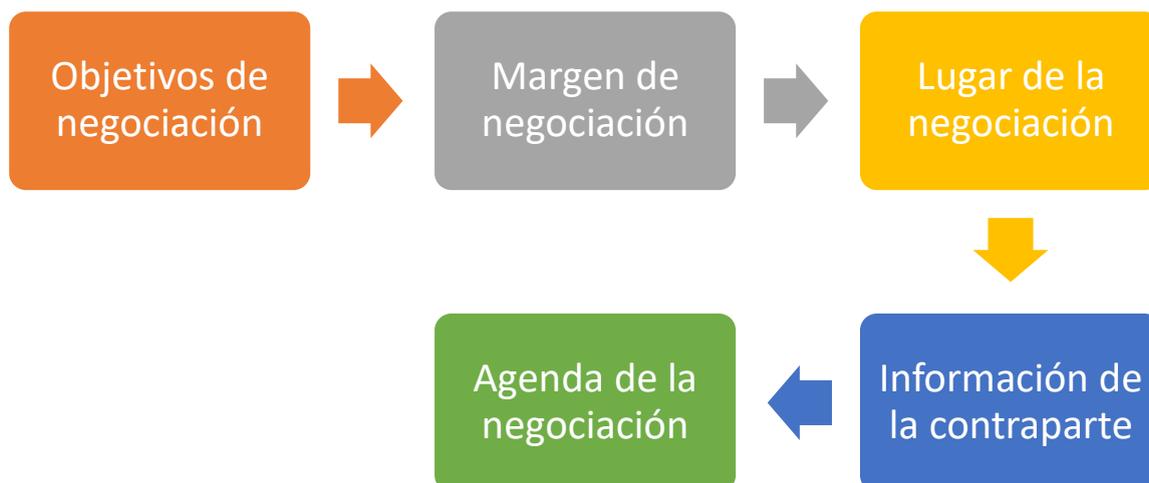
La mejor manera de vender un producto o servicio es mediante la negociación; en todas las negociaciones se confrontan intereses de dos partes que en cuestiones comerciales son vendedor y comprador, pero ¿cuándo es necesario negociar? cuando otra persona o personas tienen intereses distintos. Por ejemplo, el vendedor ofrece un auto modelo 2008 con un precio de \$98,000 y la familia que quiere comprarlo está dispuesta a pagar \$80,000.

El proceso de negociación comercial inicia cuando el vendedor y el comprador tienen en primer contacto y culmina con el cierre de la venta en términos, de preferencia, que convengan a ambas partes aunque en ocasiones para lograrlo se deben manejar las objeciones que manifiesta el cliente del modo adecuado.

Para saber si el proceso de negociación comercial fue el esperado, es preciso evaluarlo corroborando así los resultados.

### **Etapas iniciales**

Una negociación inicia con la planeación, que es importante porque permite definir el entorno en el que se dará la interacción con el cliente. Observe el siguiente cuadro en el que se contemplan los puntos previos a la negociación:



## Los objetivos de la negociación

Un objetivo es una declaración de intenciones. Es el punto deseado a donde se dirigen los recursos o esfuerzos propios. Es aquello que se quiere lograr. Establecer objetivos claros y realistas es un paso sustancial hacia la acción viable, porque:

- Los objetivos proporcionan cause y dirección a nuestras energías.
- Los objetivos nos ayudan a descubrir lo que es realmente importante.
- Los objetivos nos ayudan a configurar acciones concretas.

Al momento de iniciar una negociación comercial el vendedor debe tener muy claro cuáles son sus objetivos de la venta. Algunos ejemplos de objetivos de venta, son:

♣ El objetivo de un vendedor de bienes raíces, es vender una casa que le acaban de asignar en \$4 000 000 en un tiempo de dos meses.

♣ El objetivo de un agente de seguros es venderle a cada uno de sus clientes al menos tres productos.

♣ El objetivo de una organizadora de eventos es vender a sus clientes al menos cuatro amenidades con los servicios que contraten.

### *El margen de negociación*

Es el margen dentro del que se estima cerrar la negociación y para definirlo se debe de determinar lo siguiente:

- Lo mínimo que se está dispuesto a obtener.
- Lo que se desea obtener.
- Lo máximo que se puede lograr.

### *Lugar de la negociación*

El lugar puede ser físico, ejemplo: una oficina, un restaurante o una sucursal, pero también puede ser vía telefónica o a través de Internet, ejemplo: a través de un video chat.

### *Información de la contraparte*

Obtener información del cliente que pueda ayudar a cerrar una negociación, es básico. Por ejemplo, si el vendedor de paquetes vacacionales sabe que al cliente le gusta practicar deportes extremos, le puede ofrecer opciones que se ajusten a sus necesidades. Una de las principales reglas de la relación vendedor-cliente, es conocerlo.

### *Agenda de la negociación*

Antes de iniciar el ciclo de la negociación, se definen las reuniones que se tendrán con el cliente y se estima un tiempo aproximado para el cierre. Existen ocasiones en las que las negociaciones llevan meses y si se obtiene un final exitoso, vale la pena darles el seguimiento adecuado, sin embargo, muchas veces las negociaciones que se empiezan a postergar, suelen ser una pérdida de tiempo y recursos. Un ejemplo de una agenda de negociación es:

- 31 de mayo: primera cita con el cliente. Presentación y demostración del producto.
- 5 de junio: manejo de objeciones.

- 10 de junio: llamada telefónica para ultimar detalles del cierre.
- 12 de junio: cierre de la negociación. Firma del contrato.

## Apertura

Al iniciar la negociación y, por ende, entrar en contacto con el cliente se tienen que considerar dos momentos clave:

a) Romper el hielo y establecer una vía de comunicación. Se presenta la primera vez que se habla con el cliente y algunas ocasiones dura únicamente unos cuantos minutos que se deben aprovechar al máximo para generarle confianza, hacerle preguntas clave que pueden servir más adelante y provocar su curiosidad en el producto o servicio. Ejemplo: La licenciada Sonia Pérez le llama a un cliente que le refirieron:

- Buenos días ingeniero Mendiola, le saluda Sonia Pérez de Decoraciones Gran Sur, la arquitecta Amalia González me dio su teléfono porque pensó que a usted le gustaría remodelar su oficina con lo último que ha llegado a México en decoración de interiores.
- Ah, sí, Amalia es mi amiga.
- ¿Hace cuánto tiempo que remodeló su oficina por última vez?
- Hace como 15 años.
- ¿Qué tipo de muebles prefiere? ¿De madera o algunos más modernos?...

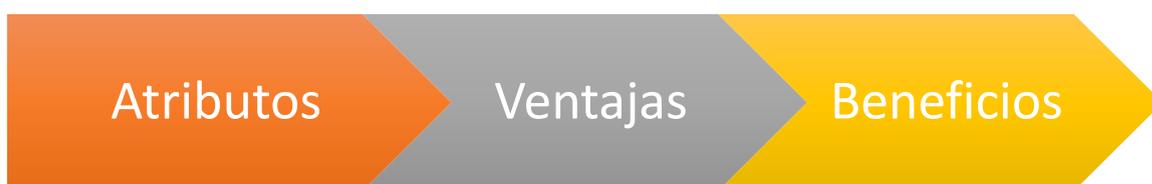
b) Identificación de las necesidades del cliente. Aquí es importante distinguir entre las necesidades evidentes y las indefinidas. “Son necesidades evidentes aquellas que el cliente siente de forma clara y manifiesta; son necesidades indefinidas aquellas que se deducen de un problema que tiene el cliente y aun no tiene claro cómo resolver.” Ejemplo: Una necesidad evidente es que un cliente necesite un sistema de alarma para su negocio, una necesidad indefinida es el tipo de sistema que desea de acuerdo con las diferentes coberturas que el vendedor le puede ofrecer.

## Presentación y demostración del producto

Algunas veces es imposible decirle al cliente todos los beneficios del producto de forma verbal y conviene más hacerle una demostración del producto.

Antes de presentar una demostración se debe determinar lo siguiente: a quién va dirigida esa presentación, es decir, quién es el cliente y por qué razón puede interesarse en el producto; qué productos similares maneja la competencia, para resaltar los beneficios adicionales en relación con la misma; la estrategia que se va a ejecutar en la demostración, por ejemplo, si se mencionará el precio al final o se entregará por escrito desde el inicio resaltándolo como una ventaja.

Una demostración óptima responde a:



Los atributos son las “características técnicas del producto, así como sus cualidades principales.”

Las ventajas es explicarle al cliente cómo funciona el producto y lo que aporta.

Dentro de los beneficios se debe señalar “cómo los atributos y ventajas del producto cubren las necesidades del cliente de forma más satisfactoria que otros”.

## Tratamiento de las objeciones

Algunos vendedores ven en las objeciones un obstáculo que les impide cerrar la venta. La realidad es que si se manejan de la manera adecuada, le aportarán al cliente más argumentos para comprar el producto o servicio. Una objeción es “la razón que se

propone o la dificultad que se presenta en contrario de una opinión o designio o para impugnar una proposición”.

Para fines de una negociación comercial, una objeción es todo argumento que plantea el cliente como impedimento para ejecutar la compra. Ejemplos: “En la competencia me sale más barato”, “No me convence del todo”.

Para manejar correctamente las objeciones, el vendedor debe de seguir el siguiente proceso:

- Escuchar. Esto implica no emitir juicios apresurados y prestar completa atención a lo que dice el cliente.
- Anticiparse. Se puede ganar tiempo si se prevén con antelación las posibles objeciones.
- Comprender. Si el cliente siente que el vendedor es empático con sus argumentos, sentirá confianza en continuar la negociación.
- Refutar. Esta parte se debe ejecutar con respeto, paciencia e inteligencia a manera de distinguir si se trata de una objeción o una excusa y demostrar con argumentos bien planteados las ventajas que ofrece el producto o servicio que se está ofreciendo. Las principales objeciones que un cliente manifiesta, por lo regular están relacionadas con:

a) El precio. Aquí la estrategia puede ser resaltar los beneficios del producto o servicio, o no mencionar el precio hasta que el propio cliente lo pregunte.

b) El producto. En este sentido habrá que poner énfasis a la garantía que se ofrece y hacer demostraciones veraces y detalladas.

c) El servicio posventa. Hay clientes que están muy preocupados en conocer que sucede si falla el producto, por ello se debe insistir en la garantía y ofrecer un directorio de centros de servicio.

## **Cierre**

Esta última etapa del proceso de negociación, también es denominada finalización de la negociación o conclusión de la venta. El cierre en términos ideales, constituye la

culminación de los esfuerzos del vendedor y la satisfacción del cliente que ha adquirido un bien o servicio bajo las mejores condiciones, es decir, bajo el escenario de ganar/ganar:

- ✓ Gana el cliente, que obtiene el producto/servicio que desea al mejor precio.
- ✓ Gana el vendedor, que obtiene una comisión e incrementa su cartera de clientes.
- ✓ Gana la empresa participación en el mercado, una utilidad económica y el inicio de una nueva relación comercial.

Sin embargo no siempre ocurre la finalización esperada, porque “simplemente no existe disposición por alguna de las partes por llegar a un acuerdo y hay negociaciones que pueden durar años sin llegar a un resultado concreto pero si el desperdicio de tiempo, dinero y recursos en general”. Obedeciendo a esa razón se debe de tener la objetividad de decidir cuándo es mejor retirarse, eso no significa perder, a veces retirarse bien y a tiempo es un acierto que ayuda a rediseñar la estrategia e ir por el éxito.

El momento para retirarse dependerá de la decisión del negociador o del ambiente que esté englobando el contexto.

Los errores por parte de de la fuerza de ventas más frecuentes por los que no se cierra una negociación son:

- a) Falta de información del producto o servicio. Muchas veces el vendedor no está seguro o desconoce las ventajas de lo que está vendiendo y si el cliente argumenta objeciones, será difícil manejarlas adecuadamente obstaculizando así la venta.
- b) Actitud negativa. Aunque parezca ilógico, existen vendedores que pareciera que no desean vender y muestran apatía, aire de superioridad o enojo, al estar en contacto con el cliente.
- c) Presión. Es uno de los errores más frecuente y consiste en que el vendedor presiona a sus clientes de forma constante y hasta agresiva, para que compre el producto. Le llama a

todas horas, le dice que si no compra el producto será una de las equivocaciones más grandes de su vida, y cosas por el estilo.

### I.3 Etapas de la venta simple

#### La presentación

Tras haber preparado concienzudamente la visita hay que proceder a su puesta en marcha. Esta etapa, también conocida como etapa de apertura, empieza en el momento en que se cruzan las primeras palabras entre el comprador y el vendedor.

Es muy importante crear un clima adecuado en el que el cliente se sienta cómodo. Una buena forma de comenzar sería presentándose e intercambiando tarjetas personales, así el vendedor podrá llamar al cliente por su nombre durante todo el proceso de venta, aumentando así la percepción de trato personalizado.

En todo momento se ha de mantener la educación y la cordialidad, intentando ser amables pero sin agobiar, debemos estar centrados en la tarea que estamos realizando, es decir, no debemos resolver otros problemas a la vez que atendemos al cliente. El humor puede ser de gran ayuda para crear empatía entre ambos pero, como todo, debe utilizarse con mesura.

#### *Técnicas de presentación*

1. Ayudas visuales: Podemos usar este tipo de ayudas para hacer nuestra presentación más atractiva, por ejemplo, se pueden utilizar vídeos, folletos, gráficas... Conseguiremos así, probablemente, un mayor impacto y una mejor imagen sobre nuestro cliente potencial (modernidad, eficacia...).
2. Testimonios: Los testimonios de clientes satisfechos son un recurso a emplear, pues suelen ser muy convincentes al otorgar mayor credibilidad a nuestra presentación.

3. **Garantías:** El hecho de que el producto ofrezca garantías es, sin lugar a dudas, un elemento de interés. En caso de que el cliente dude de la bondad del producto las garantías son el mejor remedio para disipar estas dudas.

4. **Demostraciones:** Al igual que las ayudas visuales, las demostraciones tienen un gran impacto sobre el comprador. Este efecto se multiplica cuando conseguimos que el comprador sea el protagonista de la demostración.

#### *Determinación de Necesidades*

*Actualmente la venta se realiza intentando satisfacer las necesidades del cliente. Es una técnica mediante la cual se consigue un beneficio mutuo para el agente comercial y el cliente. Al vender se consigue el beneficio del vendedor porque realiza su trabajo con éxito y si esta venta satisface las necesidades del comprador también constituirá un beneficio para él, abriéndose la posibilidad de nuevas ventas en ocasiones posteriores.*

*En esta etapa es imprescindible saber escuchar y analizar las respuestas. Si después de escuchar al cliente hacemos una recapitulación de lo que nos ha dicho, conseguiremos un doble objetivo:*

- 1. Corroborar que hemos entendido lo que nos quería decir.*
- 2. Demostrar al cliente que estamos atentos a todo cuanto dice y que deseamos satisfacer sus necesidades.*

*Cuanta más información logremos en esta etapa, más fácil será luego elegir la argumentación adecuada y el tipo de producto más apropiado para satisfacer al cliente. Como veremos más adelante, un cliente satisfecho probablemente será fiel a la empresa y lograremos cerrar muchas operaciones con él a lo largo del tiempo, éste es el objetivo fundamental de toda venta.*

## **Argumentación**

En esta etapa es imprescindible saber escuchar y analizar las respuestas. Si después de escuchar al cliente hacemos una recapitulación de lo que nos ha dicho, conseguiremos un doble objetivo:

1. Corroborar que hemos entendido lo que nos quería decir.
2. Demostrar al cliente que estamos atentos a todo cuanto dice y que deseamos satisfacer sus necesidades.

Cuanta más información logremos en esta etapa, más fácil será luego elegir la argumentación adecuada y el tipo de producto más apropiado para satisfacer al cliente.

Como veremos más adelante, un cliente satisfecho probablemente será fiel a la empresa y lograremos cerrar muchas operaciones con él a lo largo del tiempo, éste es el objetivo fundamental de toda venta.

## **Tratamiento de objecivos**

El fin de la objeción puede ser intentar hacer ver al agente comercial que no se está interesado por el producto o servicio que éste le ofrece.

No obstante, la objeción también puede ser fruto de una duda real acerca del producto, y estas objeciones son realmente oportunidades de venta. Suelen referirse al precio, al tamaño, a otras características del producto o de la forma de pago. Si tratamos este tipo de objeciones de una forma apropiada lograremos fortalecer nuestros argumentos.

Para tratar una objeción, primero hay que dejar al cliente que nos la formule, después, pararnos a reflexionar sobre lo que quiere decir, y una vez que hemos comprendido realmente cuál es el problema que nos plantea, debemos responder adecuadamente. La respuesta ha de ser firme y segura, sin titubeos. Nunca hay que intentar salir del paso con mentiras o engaños, pues al final la mentira será descubierta y en vez de un cliente satisfecho que volverá a hacer negocios con nosotros, obtendremos un cliente

insatisfecho y desconfiado que, además de no volver a comprarnos nada, dará malas referencias sobre nosotros al resto de clientes.

## I.4 Las herramientas de ventas

### El vendedor

Un vendedor es un experto en la gestión comercial de su empresa y es quien realiza la acción de vender, es decir, acerca al cliente los productos o servicios que la empresa ofrece para que sean comprados a cambio del pago de un precio. El principal papel del vendedor es despertar en el cliente la necesidad de la compra y para lograrlo se requiere de mucha habilidad. Algunas de las características que posee un vendedor, encontramos:

- Capacidad de relacionarse.
- Tolerancia a la frustración.
- Perseverancia.
- Tenacidad.
- Puntualidad.
- Autoconfianza.
- Excelente imagen.
- Observador.
- Negociador.
- Paciente.

### Características personales y aptitudes para las ventas

Es importante para determinar las características ideales de un vendedor, recurrir a una descripción de puesto; esta puede ser elaborada por el Gerente de Ventas o por el departamento de Recursos Humanos.

Para contratar a un vendedor, antes de exhibir la vacante y al momento que se está diseñando, se toman en cuenta lo siguiente:

- Antecedentes familiares e historia personal.
- Estado civil y estructura familiar.
- Experiencia en ventas.
- Dominio.
- Referencias de empleos anteriores.

Cabe mencionar que anteriormente se descartaba a las mujeres para los puestos relacionados con ventas, principalmente cuando es necesario que el vendedor salga de viaje para ofrecer los productos o servicios; sin embargo, gracias a la promoción de la cultura de la equidad, esta práctica negativa ha ido perdiendo fuerza y le ha dado oportunidad a muchas mujeres de triunfar en las ventas.

### **Tipos de vendedores**

En este apartado consideraremos dos clasificaciones: la propuesta en el libro de Vendedores perros y la expuesta en el texto Operaciones de venta. Es preciso aclarar que estas clasificaciones no intentan estereotipar a los vendedores, más bien van enfocadas a definir estilos.

Entendemos por vendedores perros a aquellos que son campeones de las ventas, son respetados, bien pagados y sumamente cotizados.

“La habilidad de ir tras una presa y cazar con pasión, talento y habilidad es un regalo único y preciado. Sin duda, cuanto mejor seas para vender, convencer o negociar, más del mundo estará abierto para ti en términos de riqueza, oportunidad y buenas relaciones”.

El secreto del éxito de los vendedores perros radica en conocer, aplicar y potencializar sus talentos que son únicos, las recompensas serán grandes cantidades en comisiones, reconocimiento e incentivos que les permiten tener un estilo de vida cómodo. Para los vendedores perros sus presas son los clientes que bien puede ser un profesional independiente, una gran empresa o un importante distribuidor, por ejemplo.

Enseguida revisaremos otra clasificación sobre los diferentes tipos de vendedores que va en función de una serie de criterios:

- Según su función:
  - a) Captadores: son los que buscan nuevos clientes.
  - b) Promotores de ventas: promueven el producto o servicio generando un acercamiento entre cliente-empresa.
  - c) Técnicos de ventas: proporcionan información al cliente sobre las características físicas del producto.
  - d) Tomadores externos de pedidos: visitan a los clientes (que por lo regular son minoristas en este caso) y levantan pedidos para su posterior abastecimiento.
  - e) Tomadores de pedidos internos: reciben el pedido recabado por el tomador externo y lo procesan dentro de la empresa.
  - f) Repartidores: entregan el pedido.
  - g) Reponedores: colocan productos en los puntos de venta.
  
- Según su grado de vinculación a la empresa:
  - a) Vendedores de base: son parte de la nómina de la empresa.
  - b) Agentes comerciales: son vendedores independientes pero actúan en representación de la empresa de la que ofrecen sus productos o servicios.
  - c) Comisionistas: no tienen ningún tipo de vínculo directo con la empresa y se relacionan con esta por medio de un contrato de comisión.
  - d) Representantes comerciales: estos vendedores se relacionan con la empresa con una relación jurídica mercantil de representación por lo que “se encargan de concertar operaciones de compraventa por cuenta de la empresa”.
  
- Según la amplitud del territorio en la que operan:
  - a) Viajantes: son representantes de la empresa en un territorio amplio pero no tienen oficinas fijas.
  - b) Representantes de zona: tienen una zona limitada para vender.
  - c) Corredores de plaza: son vendedores que realizan sus funciones en una sola ciudad.

## I.6. Técnicas de ventas. Saber preguntar y escuchar.

Hasta hace unas décadas, el principal método de venta era la venta personal y frecuentemente se podía ver a los vendedores de casa en casa ofreciendo sus productos. Posteriormente las ventas multinivel comenzaron a cobrar importancia y con ellas la generación de vendedores acompañados, por lo regular, de un catálogo. Las ventas a distancia por lo regular se manejaban por correspondencia y han tenido una evolución tan palpable, que hoy uno de los medios más eficaces de comercialización es internet.

### *Venta a distancia*

Es un método en el que “no existe un contacto directo entre el comprador y el vendedor”.<sup>27</sup> Las ventas a distancia se clasifican a grosso modo en ventas por correspondencia, ventas por teléfono, ventas electrónicas y ventas por televisión. A continuación se explicarán cada una de ellas mediante la tabla:

<b>Ventas a distancia</b>	<b>Características</b>
<b>Ventas por correspondencia</b>	<i>Se realizan por medio de un catálogo que se envía a través del correo postal o se deposita directamente en los buzones. También se puede insertar a manera de anuncios, en revistas o periódicos, por ejemplo, los anuncios que aparecen en revistas como TV Notas o Chilango. La ventaja de utilizar este método de ventas es que describe la información del producto o servicio con n gran detalle, sin embargo las ventas por correspondencia han bajado en medida de que ha aumentado el correo electrónico.</i>
<b>Ventas por teléfono</b>	<i>Este tipo de venta se denomina también telemarketing y es especialmente usado en “mercados de gran consumo o para el</i>

	lanzamiento de nuevos productos o el desarrollo y anuncio de promociones especiales”. Ejemplo, cuando llaman de Liverpool o Fábricas de Francia para invitar a una venta nocturna.
<b>Ventas electrónicas</b>	En términos generales, este tipo de venta es la que se sustenta en la transmisión de datos en redes de comunicación electrónica como Internet. En la última unidad se abordarán a detalle.
<b>Ventas por televisión</b>	O también conocidas como tele venta, consiste en la demostración de productos o servicios de manera detallada y siempre destacando sus beneficios como: precio o ventajas competitivas. Por lo regular se transmiten a diario y en los mismos horarios.

### *Venta personal*

Se realiza mediante el contacto directo entre vendedor y comprador y puede tener dos variables: realizarse dentro o fuera de las instalaciones de la empresa o comercio.

La venta personal se divide en:

- Ventas internas
- Ventas externas

Las ventas internas, a su vez se clasifican en:

- **Venta directa:** el posible comprador entra a un establecimiento y es atendido por un vendedor que se encarga de atenderlo de forma personal. Ejemplo: cuando usted entra a una zapatería para comprar un par de tenis nuevos y le atiende un vendedor.
- **Venta en libre servicio:** son las que se efectúan en tiendas de autoservicio y en donde los consumidores entran para comprar un producto(s) elegido y evaluado por ellos mismos. Ejemplo: ir a Soriana a comprar una cámara fotográfica. Una ventaja para el consumidor en este tipo de ventas es que el precio suele ser más accesible.
- **Venta en ferias, salones y exhibiciones:** en este tipo de venta las empresas tienen manifestaciones comerciales exponiendo sus productos o servicios a compradores potenciales. Por lo regular se efectúan en espacios especiales o en salones de hoteles. Ejemplo: la Expo Viajes que se lleva a cabo cada año en el World Trade Center.

En el caso de las ventas externas, se subdividen en:

- **Ventas a domicilio:** se realiza en el domicilio del comprador y por lo regular en ese momento se levanta la orden de compra y posteriormente se entrega el producto o servicio. Ejemplo: la venta de libros a domicilio, que hace unos años era muy común, y en la que se levantaba el pedido y luego se enviaba. Estas ventas pueden realizarse bajo las siguientes modalidades:
  - Ventas de puerta en puerta.
  - Venta por cita en el domicilio del comprador.
  - Venta en el lugar de trabajo.
- **Venta ambulante:** esta venta se caracteriza porque no tiene un espacio fijo. Se ofrecen todo tipo de productos pero lamentablemente en México, no queda garantizada la calidad de lo que se vende. Ejemplo: la venta de discos o de ropa en puestos ambulantes.

- **Autoventa:** en este caso las empresas establecen rutas para llevar a los consumidores productos que por lo regular se consumen diariamente y son perecederos. El vendedor sigue la ruta que le ha sido encomendada y entrega la mercancía a clientes que casi siempre son establecimientos minoristas. Ejemplo: el agua Electropura® que se reparte en tienditas o negocios pequeños.

### *Venta multinivel*

Bajo esta modalidad de venta, “se construye una red de vendedores independientes, a diferentes niveles, que a cambio de una comisión Venta de puerta en puerta Venta por cita en el domicilio del comprador Venta en lugar de trabajo comercializan diferentes productos”. Este tipo de ventas suelen ser muy efectivas para los consumidores y para los vendedores tienen implícitos estímulos que les resultan muy atractivos. Ejemplo: en Mary Kay las vendedoras además de su esquema de comisión y de los descuentos en los productos, pueden ir subiendo de nivel hasta convertirse en Directoras independientes y con ello, obtener mayores beneficios.

### **Las fases de la venta**

Las ventas son un proceso que implica un orden secuencial que incluye diferentes fases. Observe en el siguiente cuadro cada una de esas fases cuyo punto de partida es la localización del cliente, que en primera instancia, es sólo un prospecto:



### *Localización y clasificación de los clientes*

Para que exista una operación de venta es necesario que existan dos elementos que son el producto o servicio, y el cliente que como se mencionó, aquí es un prospecto ya que no ha comprado nada aun.

Los prospectos potenciales son aquellos individuos que tienen la necesidad de adquirir un determinado producto o servicio y con los que por lo tanto, debe existir un acercamiento. Ejemplo: una persona que necesita adquirir un seguro para su auto, y por ende las compañías aseguradoras le ofrecerán sus servicios.

Pero surge una pregunta necesaria: ¿En donde localizar prospectos? En diferentes fuentes de información que pueden ser externas a la empresa, las más frecuentes son:

- Bases de datos.
- Directorios de empresas.
- Revistas especializadas.
- Encuestas.
- Sondeos.

También se pueden localizar prospectos a través de fuentes internas de la empresa como cuando los posibles clientes van a solicitar información y se le toman sus datos para contactarlo más adelante. Ejemplo: un prospecto que va a Sears interesado en una computadora y se le toman sus datos para contactarlo más adelante.

Una vez que se ha localizado a los prospectos, es conveniente enlistarlos con el propósito de hacer una valoración de cada uno de ellos basados en aspectos como: insistencia en la necesidad de adquirir el producto, poder adquisitivo, posibilidad de generar clientes frecuentes (que compren constantemente el producto o servicio). Ejemplo: por una calificación de clientes se determina que el doctor Sánchez puede ser un cliente recurrente de productos desinfectantes en grandes cantidades.

Por último dentro de esta fase, se procede a priorizar a los clientes prestando especial atención a aquellos que se puedan atraer a corto plazo.

#### *Acercamiento con el cliente*

Una vez evaluados los prospectos, inicia el acercamiento con el futuro cliente y para ello se debe:

- Conocer al cliente, buscando la mayor información posible de él incluyendo su situación comercial. En el caso de los servicios financieros (tarjetas de crédito, cuentas bancarias, inversiones, etcétera) es particularmente importante este punto y de hecho está señalado en los procesos internos de las empresas que los ofrecen.
- Ubicación del cliente en el mercado, que se refiere a determinar la frecuencia con la que el cliente compra productos o servicios similares al que se le va a ofrecer.
- Preparación de la visita, ya con toda la información necesaria y planteando estrategias que faciliten la negociación y el cierre de la venta.

## UNIDAD 2.

### DIRECCIÓN DE VENTAS

#### 2.1 La gestión de grandes cuentas

Bajo el término “gestión de cuentas clave” se hace alusión a una forma de gestionar las relaciones comerciales con los clientes en entornos B2B, referida particularmente a las relaciones entre fabricantes y distribuidores, en donde el fabricante pone al cliente en el centro de la estrategia en un intento de penetrar en la problemática concreta de los grandes clientes que comercializan sus productos, y constatando que, a resultas del proceso de concentración y acumulación de poder en manos de los distribuidores, unos pocos clientes van a representar, con frecuencia, un alto porcentaje en la facturación de los fabricantes.

El Key Account Management, por tanto, se constituye en una filosofía de gestión comercial que propicia una aproximación al logro de unas relaciones a largo plazo con compradores estratégicos y a la aportación a los mismos de soluciones de valor añadido.

#### ORIGEN

Durante los últimos años han aparecido nuevas figuras en los departamentos comerciales de compañías de los más diversos perfiles y sectores. Las estructuras empresariales más clásicas se caracterizaban porque el departamento de marketing se organizaba por productos y el departamento de ventas estaba organizado, normalmente, por territorios geográficos asignados a cada vendedor. Así los departamentos de ventas se organizaban jerárquicamente con estructuras muy verticales con diversas jefaturas en función del número de integrantes.

Estos cambios se han debido a varios factores, siendo los más significativos la concentración empresarial en todos los sectores, así como la aparición de nuevas metodologías de gestión. La filosofía comercial también ha evolucionado de empresas de

productos o servicios a empresas enfocadas en el servicio al cliente, colocando a éste como el centro de atención principal.

Como uno de los cambios más significativos, podemos citar la incorporación de la figura del Key Account Manager o Gestor de Grandes Cuentas en la estructura comercial de las empresas fabricantes.

## EL KEY ACCOUNT MANAGER

El conocido como KAM o Jefe de Grandes Cuentas (o cuentas “clave”, desde una traducción literal del término anglosajón), constituye una figura dentro del departamento Comercial o de Ventas de las empresas fabricantes, siendo el responsable comercial de la compañía para un cliente distribuidor “clave”, con una orientación de aportar a estos clientes soluciones de valor añadido.

El KAM se considera como antecedente del departamento de Trade Marketing, y en estrecha relación con él en el desempeño de sus funciones. No obstante, debemos recalcar que, si bien el Key Account es una unidad generalizada en todos los sectores, por el contrario, el Trade Marketing es algo más específico de los mercados de productos de gran consumo.

De hecho, se considera que en la nueva organización de la actividad y la estrategia comercial por canales y clientes, el papel Trade Marketing sería de apoyo a los Jefes Nacionales de Cuentas Clave o Key Account Managers.

El Key Account Manager tiene que centrar su trabajo en su relación con el cliente y en gestionar esas cuentas de forma efectiva. Es por ello que sus funciones principales suelen centrarse en:

Gestionar la información: es fundamental que el KAM evalúe, analice y sintetice previamente toda la información que obtiene tanto de la competencia como del futuro

cliente que quiere conseguir. Tiene que saber aprovechar las oportunidades que se presentan en el mercado y lograr que esa cuenta confíe en nosotros.

**Gestionar relaciones:** el Key Account Manager ha de identificar a aquellas personas que van a tomar las decisiones en la cuenta y a aquellas personas que pueden llegar a influir en ellas. Esta función implica un contacto directo con la cuenta por lo que es vital que se desarrollen buenas relaciones con esos encargados y que dichas relaciones se mantengan de forma eficaz y positiva.

**Gestionar el negocio:** el KAM ha de preocuparse por su cliente pero también por su empresa. Es importante que con su actividad consiga crear una diferenciación respecto a la competencia. Con esa diferenciación y con la actividad que lleve a cabo podrá aportar un valor añadido para que las cuentas de clientes apuesten por su trabajo. Además, ha de construir y planificar el plan que seguirá cada cuenta de la que se encargue. No hay que olvidar que los clientes buscarán un apoyo dentro de la empresa que les de seguridad y ese apoyo será el Key Account Manager. Por eso es importante que entienda a los clientes y lo que ellos quieren.

**Gestionar el proyecto y el equipo:** para que el trabajo sea satisfactorio, el KAM ha de saber comunicarse de manera efectiva. Tiene que saber establecer una balanza entre los problemas que puedan surgir entre el cliente y la empresa al mismo tiempo que ha de saber dirigir la situación para que no origine una ruptura de las relaciones entre ellos. Será muy importante su actitud, ya que ha de ser capaz de motivar e iniciar el trabajo.

## OBJETIVOS Y CONTENIDO

La gestión de cuentas clave presenta como objetivos básicos:

- Vender más en cada cliente clave
- Mejorar la rentabilidad de los clientes o “cuentas” asignadas
- Mejorar la distribución ponderada, es decir, la presencia de los productos del fabricante en aquellos establecimientos minoristas que tienen mayor impacto en términos de facturación.

- Ganar participación en cada cliente, a costa de la competencia
- Luchar por sus clientes dentro de la compañía
- Prestar servicio al cliente, para hacer insustituible a ese proveedor/fabricante de cara a su cliente distribuidor
- Hacer propuestas de valor que se traduzcan en el desarrollo del cliente
- Conseguir consenso y colaboración entre las distintas funciones de su empresa para ofrecer una imagen uniforme al cliente

## TENDENCIAS A FUTURO

Atendiendo a las tendencias en la evolución del concepto, cabe mencionar que la actual operativa en unos mercados de gran consumo cada vez más globalizados y concentrados ha dado paso a una gestión de las relaciones comerciales a escala global (global trading relationships) entre los grandes grupos de distribución y fabricantes que trabajan en un ámbito internacional. Como resultado, se han puesto en marcha estrategias que pueden englobarse en el concepto de Global Account Management —trascendiendo el ámbito de los Key Account Managers (KAM) o los National Account Managers (NAM)— y que está permitiendo incluir precios regionales o globales en sus negociaciones o desarrollar y compartir las mejores prácticas de relación industria-distribución en todos los mercados en los que operan las empresas.

Las principales responsabilidades de los KAM globales son la negociación de acuerdos anuales globales con los clientes, así como el establecimiento y desarrollo de estrategias de crecimiento para los clientes en cuestión. Suelen reportar a los directores internacionales de ventas o directores generales regionales. Son posiciones que tienen una categoría similar a un director general de un país.

Normalmente los KAM globales se encuentran encuadrados en las casas centrales o en las oficinas regionales. Solamente en el caso de algunas empresas donde los KAM globales comparten funciones con responsabilidades locales, se encuadran virtualmente en la estructura mundial-regional pero siguen también encuadrados en estructuras locales.

La forma de compartir funciones y responsabilidades depende de si las posiciones globales manejan su propio presupuesto, o si está configurado por las porciones asignadas al cliente en cuestión por cada país. Cuando se maneja un presupuesto propio la centralización en los KAM globales es mayor, mientras que, en el caso de seguir los presupuestos en cada país, se realizan mayores labores de coordinación con menor capacidad de decisión directa.

## SEGMENTACIÓN DE GRANDES CUENTAS

Las relaciones efectivas en la KAM tienen que basarse en los comportamientos que se derivan de las actitudes de la organización. Los clientes solo pueden identificar y evaluar la actitud de una organización sobre la base de lo que ven y observan, es decir, el comportamiento.

Las empresas que hacen suya la gestión del compromiso, la orientación al cliente y la intercoordinación funcional tendrán que demostrar la implicación de la dirección, su capacidad de customización y de soporte transversal, matricial o interfuncional.

Los distintos roles de ventas y marketing necesitarán ser revisados y actualizados de acuerdo con la nueva estrategia de gestión de cuentas claves. Los departamentos de ventas y marketing deberán colaborar hacia el objetivo común de aumentar los ingresos con rentabilidad y de buscar la excelencia en la relación con los clientes a través de procesos, recursos y métricas compartidos. La alta dirección de la empresa deberá cambiar y abolir las posiciones y situaciones de que “las cuentas son propiedad del departamento de ventas” y “los productos y la comunicación son propiedad del departamento de marketing”. Esto implica que la nueva estrategia debe dar lugar a un sentimiento de propiedad común de los resultados.

La alineación de los departamentos de ventas y marketing ha sido durante décadas una preocupación para los responsables de los departamentos de atención al cliente. La estrategia de gestión de cuentas claves no deja otra alternativa: no hay otra manera de lograr una estrategia de crecimiento que no sea la de alineación de la organización

comercial con el conjunto de toda la empresa. Si la estrategia de crecimiento y la estrategia corporativa van unidas entre sí, la alta dirección tendrá que involucrarse al máximo en la conducción y liderazgo de la estrategia de cuentas claves dando apoyo y soporte a la columna vertebral operativa y a la dirección transversal o matricial de funciones cruzadas.

El impacto de la selección y definición de la estrategia de cuentas afectará a todos los departamentos de la empresa y al conjunto de los resultados generales. Estará, por una parte, la necesidad y la responsabilidad de una mayor implicación de la primera línea de dirección de la empresa y, por otra, la de tener que asumir una mayor e importante inversión en recursos económicos, materiales y desarrollo de personas. Una regla de oro para llevarlo a cabo es comenzar manteniendo un número bajo de cuentas claves a gestionar. Así será más fácil añadir un nuevo cliente o quitar de la lista otro ya existente. Las grandes empresas mantienen un número de cuentas claves por debajo de 100 y, así, tienen más medios que otras empresas para darles soporte. Con ello, han conseguido desarrollar con éxito la gestión de cuentas claves durante décadas.

Es necesario definir y asumir como propios por toda la organización, -actualizándolos periódicamente-, los criterios de clasificación de cuentas clave. Estos criterios deben estar en línea con la misión, visión, valores y estrategia de la compañía. Aunque las políticas de crecimiento difieren de una empresa a otra, algunos de los principios básicos de selección y segmentación de cuentas claves que se exponen a continuación pueden servir como marco de referencia para la mencionada selección:

#### Centrarse en el valor

Definir lo que representa el potencial de rentabilidad y ganancias en vez de ver solo el incremento sostenido de ventas. Definir lo que significa “valor” para las cuentas claves y cómo somos capaces de cumplir con sus expectativas. Algunas grandes cuentas pueden dar más importancia a la calidad del suministro y del servicio que al volumen puro o margen directo.

#### Definir la capacidad de soporte

Tener confianza en la capacidad para ofrecer el nivel de soporte que requieren las grandes cuentas en todas las etapas de la venta desde el momento en que se gestiona la orden de pedido al cumplimiento de los niveles de servicio. Pensar en la personalización de la oferta, el acceso directo a los datos de la gestión de almacenes, la velocidad de entrega, el tiempo de proceso y otros elementos críticos.

Identificar los conductores de los costos transaccionales

Esto significa no romper las expectativas cliente-proveedor ligadas a los plazos de respuesta y a la definición y el cálculo con precisión de las tasas de retorno esperadas por la cuenta. Se deben incluir los beneficios del aprendizaje de la relación y los costos estratégicos tales como los relacionados con la consecución de la cuota de mercado deseada y el incremento de resultados ligados por la ecuación global de Resultados = Beneficios - Costos.

## 2.2 Ingeniería de ventas.

El Ingeniero de Ventas se enfoca en la venta y comercialización de tecnología especializada y dispositivos electrónicos. Por lo general, trabajan para fábricas de bienes tecnológicos o industriales, tales como las correspondientes al área de telecomunicaciones y computación. Sin embargo, estos profesionales pueden optar por trabajar de manera independiente o autónoma como consultores de particulares que deseen adquirir maquinaria especializada.

Las funciones en el área de Ventas se dividen en dos categorías en base al tipo de cliente, es decir, algunas aplican el enfoque de empresa a empresa (B2B según sus siglas en inglés) o de empresa a cliente (B2C según sus siglas en inglés). En el primer caso, estos profesionales se encargan de vender los productos de una empresa a otra, mientras que en la segunda modalidad se incentiva al cliente a adquirir el producto o servicio directamente del Vendedor. Por su parte, los Ingenieros de Ventas suelen adoptar el método B2B.

Los profesionales que se desempeñan en el área de Ventas pueden dividirse en dos grupos en base de a quiénes les venden, en tal sentido, quienes negocian con el consumidor final se denominan empresas-clientes (B2C según sus siglas en inglés), mientras que si vender en gran escala a corporaciones de menor tamaño concierne a la modalidad empresas-empresas (B2B según sus siglas en inglés), la cual suele ser adoptada por los Ingenieros de Ventas.

Lo que diferencia a un Vendedor Técnico de uno convencional es su nivel de conocimiento sobre la maquinaria o tecnología especializada que venden, en tal sentido, los primeros deben estar familiarizados con el uso, especificaciones y requerimientos especiales de los productos.

### **Funciones principales**

A continuación, las funciones más comunes de un Ingeniero de Ventas:

Vender productos a clientes existentes y buscar clientes potenciales:

- Realizar una investigación entre los consumidores para evaluar sus necesidades y requerimientos, a los fines de brindarles un mejor servicio y ofrecerles productos que se ajusten mejor a lo que están buscando.
- Programar reuniones especiales con clientes regulares para introducir nuevos productos.
- Tener un conocimiento amplio del producto a promover para poder dar respuesta a las inquietudes de los clientes.
- Elaborar informes y propuestas como parte de sus presentaciones de ventas para ilustrar los beneficios del uso del bien o servicio ofrecido.
- Interactuar con fabricantes para crear un producto especialmente diseñado para satisfacer las necesidades especiales de los clientes.
- Supervisar y dirigir los acuerdos de la venta, transporte e instalación de los bienes.
- Brindar asistencia y hacer seguimiento posterior a la compra a los clientes:
- Ayudar a los clientes con las dificultades o problemas que puedan presentar con los productos, suministrando soporte técnico cuando sea necesario.

- Ser el intermediario entre el cliente y la empresa.
- Cumplir con o exceder los objetivos de ventas semanales, trimestrales, mensuales y anuales que sean asignados por territorio.
- Asistir a eventos para identificar potenciales oportunidades de negocio.

Llevar a cabo tareas administrativas:

- Llevar el registro de las actividades de ventas y entregar los informes a los empleados.
- Negociar los precios y los contratos de ventas.
- Trabajar en conjunto con los Vendedores y el personal de Marketing para desarrollar y poner en práctica estrategias destinadas a aumentar participaciones en el mercado:
- Enfocarse en los aspectos técnicos del empleo.
- Desarrollar e implementar estrategias nuevas y originales.
- Trabajar con los departamentos de investigación y desarrollo que contribuyan en la identificación de nuevos productos:
- Participar de manera activa y contribuir con los equipos de desarrollo de productos, apoyando sus iniciativas.
- Monitorear a la competencia, realizar investigaciones de mercado, estar al corriente de las últimas tendencias y materiales de la industria para identificar posibles mejoras de los productos y servicios de la empresa.
- Labores diarias
- Realizar presentaciones técnicas para explicar las funciones de un producto nuevo a clientes existentes y potenciales.
- Interactuar con los compañeros de trabajo y considerar las impresiones de los clientes para poder cubrir sus necesidades.
- Trabajar en conjunto con el equipo de ventas para brindar un mejor servicio a los clientes.
- Mantener un inventario de los productos que salen a la venta.
- Diseñar e implementar ajustes para la mejora del funcionamiento de productos existentes para satisfacer las necesidades de los clientes.
- Brindar asistencia a los clientes luego de realizar las ventas de ser necesario.

- Realizar recomendaciones a los clientes considerando sus necesidades.
- Estar al corriente de los nuevos productos y tecnologías.

#### Habilidades tecnológicas:

- Tener un amplio conocimiento de productos tecnológicamente sofisticados para poder explicar sus ventajas y aclarar las dudas de los clientes.
- Estar en la capacidad de brindar soporte técnico.
- Tener el conocimiento técnico necesario para comprender conceptos complejos y traducirlos a un lenguaje sencillo que pueda ser entendido por los clientes.
- Habilidad para adaptarse y para aprender y aplicar nuevas estrategias de ventas de manera eficaz:
- Tener resistencia al enfrentar diferentes retos.

#### Habilidades de comunicación:

- ✓ Comunicarse claramente, tanto de manera oral como escrita, con otros miembros del equipo de Ventas a los fines de establecer buenas relaciones con los clientes.
- ✓ Ser amigable para generar interacciones positivas con los clientes.
- ✓ Brindar un alto nivel de servicio al cliente.
- ✓ Ser persuasivo para convencer a clientes potenciales.
- ✓ Ser cortés y paciente al lidiar con clientes difíciles.
- ✓ Habilidad de respuesta, enérgico, decidido, estructurado y dispuesto a tomar la iniciativa.
- ✓ Organizado con habilidades operativas y de planificación en un ambiente enfocado a la atención al cliente y a las ventas:
- ✓ Estar en la capacidad de realizar varias tareas al mismo tiempo en un ambiente dinámico y rápido.
- ✓ Ser proactivo y orientado al logro.
- ✓ Ser capaz de trabajar sin supervisión y de trabajar en equipo.
- ✓ Estar en la capacidad de manejar el tiempo de manera oportuna y de cumplir con las metas.
- ✓ Capacidad analítica, de toma de decisiones y habilidad para resolver conflictos:
- ✓ Identificar y resolver los problemas de manera oportuna.

- ✓ Escuchar atentamente las expectativas y preocupaciones de los clientes, a los fines de brindarles soluciones, ajustando el producto a sus necesidades.
- ✓ Estar en la capacidad de recopilar, monitorear y analizar información tanto cuantitativa como cualitativa en informes de ventas.

Dada la naturaleza de la labor de un Ingeniero de Ventas, es indispensable que estos profesionales tengan conocimiento técnico y experiencia; todo candidato que cumpla con las cualificaciones necesarias tendrá a su disposición una amplia gama de ofertas laborales. Por lo general, las empresas prefieren a aspirantes con un título universitario en Matemáticas, Ingeniería Mecánica, Ingeniería Eléctrica, Ingeniería Electrónica o Física. Asimismo, haber trabajado en áreas como Ventas o Administración le confiere un valor agregado al perfil del candidato. Por su parte, la experiencia laboral mínima exigida es de 5 años en un campo relacionado.

Además de un salario base, estos profesionales perciben comisiones y bonos de incentivo y algunas empresas incluso les facilitan transporte ya que, en ocasiones, requirieren movilizarse a otras ciudades para reunirse con los clientes. En tal sentido, es altamente recomendable que tengan una licencia de conducir vigente.

Un tema estratégico a la hora de hacer negocios en la actualidad es saber administrar los procesos de venta. El Comité de Definiciones de la American Marketing Association lo define como: “El proceso personal o impersonal de ayudar y/o persuadir a un cliente potencial para que compre un artículo o un servicio o para que actúe favorablemente sobre una idea que tiene importancia comercial sobre el vendedor”. Este concepto tiene una estrecha relación con la administración ya que implica la unión de varias personas y procesos para un fin común, en este caso la venta. Todo esto se da en un contexto económico y social que incluye:

- Globalización
- Acceso a Internet
- Inestabilidad económica
- Inestabilidad política
- Convenios, fusiones y estrategias

- Economía 4.0
- Innovaciones Disruptivas

## **Antecedentes**

La actividad de venta es una de las profesiones más antiguas, ya hace más de 4,000 a.C. los árabes comercializaron entre ellos y luego al mundo. Como primera etapa toda esta evolución se generó por los primeros asentamientos humanos, el sedentarismo, la agricultura y los trabajos con metales blandos (Alfarería). Una siguiente etapa surge entre 3000 a 1200 AC donde se perfecciona la alfarería y la agricultura con la ganadería. Finalmente luego entre en los años 1100 a.C. aparece la escritura y la venta a través de ella toma un giro trascendental, se usan las vías marítimas y se especializa el comercio. En una cuarta etapa surgen los sistemas monetarios y crediticios a partir del uso del papel moneda. Una quinta etapa en la Edad Media (1480 d.C.) ya está llena de asociaciones, protecciones a través de seguros, surgen las primeras actividades bancarias, Cruzadas, descubrimiento de América, Guerras Mundiales, entre otros acontecimientos desde los siglos XIV hasta la actualidad en los se comienza a forjar las actividades de marketing como las conocemos hoy en día donde aparecen personajes como Moses Brown y Jonh Patterson a quien se lo considera el padre de las ventas.

## **Elementos de ventas**

La venta consta de un proceso y muchos autores coinciden en la importancia de cada uno de sus fases las cuales han determinado de acuerdo a distintos criterios. A continuación se presenta un esquema sencillo que recoge siete fases para entender los elementos clave de un proceso de ventas:

1. Preparación
2. Concertación de la visita
3. Contacto y presentación
4. Sondeo y necesidades
5. Argumentación
6. Objeciones

## 7. Cierre

### **Preparación**

Se debe realizar una preparación para atender a los clientes reales y potenciales, aunque con los últimos el proceso es más complejo ya que se conoce poco de ellos.

#### *Concertación de la visita*

Se realizan los contactos pertinentes, eligiendo el medio de comunicación acorde al cliente. Comúnmente se hace una llamada telefónica, se envía correo electrónico o se concreta una cita preliminar.

#### *Contacto y presentación*

Se intercambia información y se despierta el interés. Es fundamental para el vendedor.

#### *Sondeo y necesidades*

Exploración de verdaderas necesidades del cliente para decidir la actitud para realizar la venta.

#### *Argumentación*

Si se llega a esta etapa el cliente ha mostrado el interés y debe generarse la explicación necesaria de los beneficios y ventajas que ofrece el producto y servicio por sobre otras ofertas. 12

#### *Objeciones*

En esta etapa se manejan las “negativas” o “peros” manifestados por el cliente, un buen argumento puede rebatir una objeción.

#### *Cierre*

Etapa en la cual se puede cerrar la venta o se concreta una cita posterior para cerrarla. También puede ocurrir que el proceso no se cierre y el cliente manifieste no cerrar la venta.

## **Personal del departamento de ventas**

Los miembros de este departamento son muy importantes para la toma de decisiones, en el caso de un pequeño negocio como una panadería, carreta o consultoría la producción del producto o servicio está a cargo del dueño pero cuando el negocio crece se multiplican las tareas y responsabilidades por tanto las funciones deben dividirse y es necesario que exista una organización formal para lograr los objetivos deseados.

## **Los agentes de venta**

Un gerente de ventas toma un rol protagónico, pero la esencia del éxito de este trabajo está en saber dirigir y trabajar en equipo, teniendo clara la visión de su trabajo, creer en ella siendo desafiante y logrando el compromiso de los involucrados pues debe constantemente ajustarse a las situaciones dinámicas de su macroentorno y de los grupos de interés de su mercado. Los negocios necesitan una fuerza de ventas fortalecida a través de un buen liderazgo de su gerente, director o jefe, sin importar la denominación su cargo directivo le permitirá hacer que las cosas sucedan, buscar las ventas y consolidar la fidelización del cliente. Sus principales funciones serán de administración, organización y desarrollo y control, todos estos a través de planes, programas y proyectos que le permitan cumplir con sus metas y las del equipo que dirige cumpliendo nuevos roles como la Administración de Relaciones con el Cliente (CRM) y el servicio de consultoría al cliente para llevar a cabo una relación con el cliente en el largo plazo. Otro reto para el gerente de ventas es prepararse para las megatendencias de hoy, en donde las fuerzas conductuales, tecnológicas y administrativas son el desafío al momento de ejecutar o cumplir sus funciones dentro de cualquier organización. La clave será mantener una continua preparación y desarrollo para poder afrontar con éxito estos nuevos contextos empresariales.

## **Objetivos de los Agentes de Ventas**

Como objetivo los agentes de ventas se dirigen principalmente a vender por volúmenes, por ganancias, por gastos y por tipos de actividades, sean antes diarias, semanales o mensuales. Así es susceptible de medición y evaluación por parte de sus superiores. Estos objetivos deben basar sus resultados, en promover la venta, tramitar y

gestionar la cartera de clientes, así el ciclo del proceso puede tener los controles adecuados en consonancia a la administración del vendedor.

### Tipos de Vendedores o Agentes de Ventas

Una parte importante del análisis contempla que tipos de vendedores tiene la compañía y esta taxonomía puede clasificarse dependiendo de:

1. El tipo de empresa
  - a. Minoristas
  - b. Intermediarios o mayorista
  
2. Naturaleza del producto
  - a. Bienes
  - b. Servicios
3. Tipo de Ventas
  - a. Mostrador
  - b. Representante
  - c. Creadores de clientela (visitadores, promotores)
  - d. Demostradores

En el desarrollo de sus actividades en los diversos tipos mostrados, se destaca que el agente debe cumplir con requisitos básicos que visibilicen sus cualidades personales, sus conocimientos profesionales y sus cualidades profesionales.

### Estructura de un Departamento de Ventas

Un agente de ventas forma parte de una organización por tanto es miembro de una estructura establecida la cual reúne todas las actividades que deben desempeñarse y distribuye las responsabilidades de cada uno de sus integrantes.

La estructura organizacional debe definir tres aspectos básicos para sus agentes:

1. Especializar el trabajo para que las actividades se desarrollen eficientemente.
2. Brindar estabilidad y continuidad
3. Coordinar las funciones de las personas y departamentos

La estructura básicamente puede ser: Horizontal, Vertical, Matricial y Matricial Multidimensional.

En el caso de la horizontal se puede considerar cuatro alternativas muy prácticas de aplicar, pero no existe una forma única, el dinamismo de este proceso permite una variabilidad de métodos acorde a las necesidades de la organización las cuales deben definir si se requiere un equipo de ventas propio o manejar agentes externos a la institución.

#### Geográfica

Es una de las más sencillas formas de organización y propone realizar una división geográfica de la venta (Norte, Sur, Oriente y Occidente), Zona A, B y C.

#### Por tipo de Producto

Cuando una empresa tiene varias líneas de productos puede generar este tipo de estructura y tener una fuerza de ventas para cada línea, empresas como 3M, Tony, P&G trabajan bajo esta línea (Línea 1, Línea 2).

#### Por Cliente

Este tipo de división se realiza pensando en dar prioridad al tipo de cliente, si son mayoristas o minoristas, grandes o pequeños y el vendedor se especializa en su atención y determinación de necesidades (Clientes A, B)

#### Por Función de Ventas

Esta forma de estructura u organización promueve que el vendedor fortalezca distintas capacidades y habilidades, especializándose en distintas funciones de ventas.

Cabe indicar que es una de las estructuras más difícil de implementar por la presión y el escalamiento exigido a los vendedores. De estos a su vez se deriva la existencia de Cuentas Clave, con las cuales se procede asignando la cuenta, creando una división para la cuenta y finalmente también puede asignarse toda una fuerza de ventas independiente para el tratamiento y contacto de las cuentas. La elección del mejor método dependerá siempre del análisis y valoración de las ventajas y desventajas de su uso.

Cuando exista la decisión de la Gerencia de contratar agentes externos su decisión será valorada en base a 4 ítems:

- Criterio Económico
- Control
- Costos
- Flexibilidad Estratégica La forma vertical tiene que ver con los niveles y el tipo de control. Las matriciales hablan de una organización multidimensional que combinan varias formas de organización dependiendo de la magnitud de sus transacciones, las multinacionales son ejemplos claros como LATAM. Existen varios factores que definen el tamaño de estas estructuras entre ellos se enlistan:

1) El tamaño del departamento de ventas

Determinado por el número de personas que lo conforman, por lo que deben considerarse que a mayor número mayor control.

2) El tamaño del mercado

Ubicación geográfica que incluye concentración y dispersión de los clientes en la zona territorial.

3) La composición de la cartera de productos

Depende del tipo y cantidad de productos.

4) El tipo de clientes

Existe posibilidad que el cliente requiera un trato diferenciado o especializado.

5) El canal de distribución

Finalmente el canal de distribución que esté determinado en la empresa es un decisor importante para elegir la estructura del departamento de ventas.

### **Contratación del Personal de Ventas**

Como función básica de la administración de ventas está la contratación del personal y es una tarea muy importante porque contratar al personal adecuado puede hacer la diferencia en un proceso de ventas. Dado que los buenos vendedores deben

reunir habilidades, conocimientos, experiencia y actitud hacia la venta, su selección implica mucha responsabilidad pues formarán parte del equipo de la empresa.

Para iniciar este proceso deben determinarse tres variables clave, el tipo de puesto, el perfil y cuál es el objetivo que la empresa quiere cumplir en su Unidad Estratégica de Negocio.

Los procedimientos a aplicar pueden contemplar las siguientes actividades:

La solicitud

1. Las entrevistas
2. La investigación de referencias
3. La investigación del crédito
4. Pruebas de aptitud para ventas
5. Exámenes físicos
6. Examen Médico
7. Contratación
8. Charlas o cursos de inducción

### **Tamaño efectivo de vendedores**

Para lograr que el proceso sea exitoso y definir el número ideal de vendedores que deben ser parte del equipo de ventas se puede calcular de las siguientes formas:

1. Método de Desglose:  $N=S/P$  N: Cantidad de personal de ventas S: Volumen planificado de ventas P: Productividad por vendedor esperada o histórica
2. Método de Carga de Trabajo Para este método se debe considerar: a. Número de clientes b. Frecuencia de visitas c. Duración de visitas Si se divide el resultado entre la cantidad de trabajo que un vendedor realiza, se puede obtener un aproximado de la cantidad de vendedores necesarios.
3. Método Incremental Se incrementa la fuerza de ventas a medida que aumentan las ventas del negocio y aumentan las utilidades producidas.

## 2.3 La organización del equipo de ventas.

El departamento de ventas se suele dividir en equipos de trabajo siguiendo una estructura determinada. Con ello se consigue un reparto de las tareas comerciales y una mayor organización de todo el personal implicado. Normalmente, los equipos se construyen de la siguiente manera:

– Siguiendo una estructura geográfica o por zonas. Este es el método más utilizado. Se hace una división del mercado en áreas geográficas más o menos grandes y se asignan vendedores a cada zona. Cada vendedor venderá en su zona (normalmente de forma exclusiva) todos los productos de la empresa a cualquier tipo de cliente y sin ninguna especialización. Es el sistema más fácil de establecer, dirigir y controlar. Por ejemplo, los vendedores y repartidores que van por los pueblos (de Danone, Frigo,...) Forman equipos de ventas por áreas geográficas y cada uno se encarga de su zona.

– Siguiendo una estructura por productos. El objetivo de esta forma de estructurar los equipos de ventas es la de especializar al vendedor. El alcance de las empresas suele abarcar grandes áreas geográficas, como Andalucía o España entera, y los equipos de ventas se desglosan y dividen por productos o gamas. Esto permite exigir al vendedor un conocimiento profundo de su producto o gama para presentar información al cliente y realizar una venta más especializada.

Como ejemplo de estructuración por productos, encontramos a los vendedores de medicamentos en las farmacias. Un laboratorio farmacéutico vende muchos medicamentos y familias de productos distintos (como todos los tipos de aspirina en Bayer o una gama de bronceadores en Uivea). Cada vendedor se especializa en uno concreto y sólo venderá, por ejemplo, tipos de aspirinas (normal, efervescente, infantil, aspirina complex, etc.).

Siguiendo una estructura por mercados. Los vendedores se agrupan en equipos responsables de sectores del mercado en vez de productos, y en cada sector se venden todos los productos de la empresa. Se logra una gran especialización de cada grupo de clientela, en lugar de por producto. Piensa en un vendedor de ropa, un distribuidor de moda. Podría dividir a los vendedores por edades, los más jóvenes que se dediquen a la clientela más nueva, arriesgada o reciente, y los más veteranos tratarían con los clientes ya consagrados y más tradicionales. Esta sería una clara división por mercados, atendiendo a la edad de los clientes.

Siguiendo una estructura por clientes. Se trata de una variante del sistema anterior, incluso en algunos casos coincidentes. Los clientes se agrupan de diversas maneras: por especialidades, por situación en el sistema de distribución o por tamaño. Si se trata de clientes que componen o forman un mismo sector de mercado, estaremos en el caso anterior.

Un ejemplo muy común de división por clientes es estructurar los equipos de ventas por pequeños y grandes clientes. Unos se dedican a los más modestos y otros a las grandes empresas.

Siguiendo una estructura por funciones. Aquí los vendedores se especializan en ciertas partes de la venta, como pueden ser la promoción, el asesoramiento, la toma de pedidos, la venta telefónica, la venta directa, etc. Pueden existir vendedores que preparen la venta por teléfono o carta (anunciando que existen ofertas o avisando de que llega la fecha de aprovisionamiento); luego actuarán los vendedores visitadores. Otras veces, los vendedores de venta telefónica se encargan de los clientes pequeños y la venta personal<sup>†</sup> de las operaciones importantes.

Fórmulas mixtas. Se dan más a menudo que las estructuras «puras» antes explicadas. Es frecuente la asociación de vendedores por estructuras geográficas con especialización por clientes. Las fórmulas mixtas de creación de equipos son delicadas en su diseño y utilización, pero si están claramente especificadas, son altamente positivas, ya que permiten adaptarse mejor a las necesidades y características del entorno operando sobre varios grupos de consumidores.

## UNIDAD 3.

### TÉCNICAS DE VENTA

#### 3.1 La negociación en las ventas.

Este paso es el principal de todas las visitas ya que todo lo realizado en los pasos anteriores se va a ver reflejado en este punto. Este paso se define como la propuesta de negocio de mutuo beneficio en la que el vendedor toma la decisión de adquirir los productos y servicios planteados por el comercial.

Algunas de las técnicas para un exitoso cierre son:

- ✓ Técnica Presuntiva: Se da por hecho el cierre de la venta. Se concentran en los detalles de “cuánto”, “cuándo” y “dónde”. El éxito de ésta técnica se da por la propia convicción de las palabras y los actos del vendedor crean una empatía con el cliente.
- ✓ Técnica mediante la elección de productos o servicios: Se utiliza cuando el cliente está dudando de la propuesta inicial, al punto de aplazar la compra, se le ofrece otro producto que, de igual manera, satisfaga sus necesidades.
- ✓ Técnica de supuesto: Este tipo de cierre se da cuando el cliente es inseguro y no se le es fácil tomar la decisión de compra, el vendedor le ayuda a tomar la decisión utilizando frases como “... solo falta firmar...”, “Hoy mismo se puede llevar el equipo...”, entre otras. Es un cierre agresivo y que solo puede ser utilizado para clientes inseguros.
- ✓ Técnica de estímulo – respuesta: Cuando el cliente ha estado distraído durante la presentación y no está seguro de hacer la compra, el vendedor hace un resumen acompañado de preguntas positivas sobre las cualidades del producto. Las

preguntas se hacen de tal manera que las respuestas sean “SI” por parte del cliente.

- ✓ Técnica del resumen: Es igual que en el caso anterior, donde se hace énfasis en las partes donde el cliente estuvo distraído. Suele utilizarse en mayor medida en clientes con personalidad dominante. Este cierre permite agilizar la toma de decisiones y disipar dudas y vacíos.
- ✓ Técnica del pacto especial: Se utiliza cuando hay una oferta o condición especial sobre la compra. Esta técnica le da la sensación al cliente que puede obtener y ganar algo adicional y agilizará la decisión de compra.
- ✓ Técnica de la historia de éxito: Cuando el cliente no está seguro, el vendedor hace referencia a clientes satisfechos con el producto o servicio.
- ✓ Técnica con cambio de vendedor: Para poder identificar este cierre es cuando el vendedor siente que entre el cliente y él no hay una buena comunicación, solicita que el jefe o un compañero intervenga en el proceso y pueda cerrar la venta. Esta técnica exige madurez y profesionalismo del equipo de trabajo.
- ✓ Técnica de venta perdida: Cuando ya nada parece funcionar y definitivamente no se pudo cerrar la venta, se le pregunta al cliente qué no hizo posible el cierre.

## RESUMEN DE ACUERDOS Y COBROS

El cierre de la venta no es precisamente el cierre de la visita, ya que es muy importante que se confirmen los acuerdos y cobros con el cliente y así evitamos futuras molestias. Los datos que deben confirmarse con el cliente son:

- Condiciones financieras del negocio
- Tiempo de entrega
- Condición de cobros
- Resumen del negocio acordado

- Servicio de postventa

## VALOR AGREGADO

Con el fin de establecer relaciones comerciales duraderas, es importante darle un valor agregado al cliente; además del servicio por el cual siempre se debe destacar un comercial, el cual puede ser tangible o intangible como por ejemplo, un obsequio, una información importante o asesorías adicionales.

## ANALISIS DE LA VISITA

Posterior a toda visita, es importante y necesario realizar un auto-retroalimentación del proceso de venta realizado con el fin de identificar las falencias o aciertos que tuvo durante la visita.

Es importante responder los siguientes cuestionamientos:

- ¿Cuáles pasos se efectuaron y cuáles no?
- ¿Qué se hizo bien?
- ¿Qué oportunidades de mejoramiento surgieron?
- ¿Se emplearon las herramientas y todas las técnicas en cada paso del proceso?
- ¿Se obtuvo el objetivo propuesto?

## SERVICIO POSTVENTA

El servicio postventa es más importante que la venta misma, ya que un buen seguimiento a la compra será la base para futuras compras. Para asegurar la lealtad de los clientes, el servicio postventa debe asegurar los siguientes requisitos:

- Facilidad de acceso
- Control estadístico de las quejas y reclamos con el fin de poder identificar en qué se está fallando y tomar los correctivos necesarios.
- Rapidez de respuesta
- Análisis de la satisfacción del cliente con la respuesta obtenida.

## 3.2 Las objeciones.

### Estrategia I: Cambiar la mentalidad sobre las objeciones

Siempre he creído que muchos de los inconvenientes y problemas que se encuentran a la hora de vender y conseguir clientes tienen su raíz en que partimos de maneras de pensar muy erróneas. Estas hacen que sistemáticamente actuemos de formas equivocadas y nosotros mismos nos pongamos piedras en el camino.

El cambio de mentalidad general más importante que siempre he querido transmitir es el de que, si queremos ventas e ingresos, debemos dejar de pensar en “cómo conseguir dinero” y comenzar a pensar en “cómo dar más valor” (porque si lo conseguimos, el dinero vendrá como consecuencia natural de esto).

Con el tema de las objeciones y la resistencia por parte de los clientes ocurre algo similar. El 99% de las veces los emprendedores las ven de manera equivocada y tienen una mentalidad, inculcada que les hace actuar de la manera más ineficaz.

Las objeciones fastidian, yo no voy a ser quien lo niegue, sentir ese pequeño “pinchazo” cuando surgen es inevitable, pero natural. Dejaremos que ocurra y luego nos daremos cuenta de que las objeciones no son lo que parecen a primera vista.

Una objeción es una buena señal. Ese es el primer cambio de mentalidad a tener, y que es contraria a la habitual, donde una objeción se ve como un palo que nos han puesto en la rueda para que descarrilemos.

### Qué es realmente una objeción

La realidad es que nuestro enemigo para conseguir la venta no es la objeción. El desinterés, la incredulidad y el silencio son el verdadero problema.

Lo primero a tener en cuenta es que una objeción es una muestra de interés, si no por nuestro producto directamente, sí por el tema general que se está tratando (y que se supone que nosotros resolvemos con lo que sea que vendamos).

Si aquel al que estamos intentando persuadir nos responde con una objeción, es un paso positivo, porque si no le importara lo más mínimo lo que estamos tratando no se

molestaría en contestar. O bien directamente cerraría el tema diciendo que no le interesa y no está abierto a debate.

Así que si alguien hace una objeción, pregunta o similar, veámoslo como lo que es, una buena señal, no un elemento negativo como se suele interpretar a menudo. Lo segundo a tener en cuenta cuando alguien presenta una objeción es que está mostrando un miedo, no que es necesariamente una persona saboteadora o nos tiene manía. Incluso cuando la presentan de manera “poco diplomática” lo que en realidad se esconde tras esa actitud es temor, no agresión.

Temor a quedar en ridículo, a que le timen, a que una vez más no se cumplan sus expectativas y se lleve otra decepción más con una compra... Cuando un niño nos expresa un miedo no nos ponemos a confrontarlo ni a ridiculizarlo sólo porque vamos a tener que dejar un momento lo que estamos haciendo para aplacar el temor. Aunque sepamos que es irracional, o que lo que el niño acaba de decir no tiene sentido, no nos molesta (en general) tener que actuar para apagar con buenas maneras ese pequeño incendio.

La misma mentalidad tenemos que tener con un posible cliente que presenta una objeción. No lo hace con ánimo de fastidiar o sabotearnos, la gente anda muy ocupada con sus cosas como para preocuparse tanto de nosotros. Lo hace porque lo que estamos diciendo le importa, porque incluso puede que estuviera pensando en comprarnos, pero surge la incertidumbre y el miedo sobre un determinado tema que a él le preocupa. Eso es la objeción, ni más ni menos.

#### Estrategia 2: Llevar las respuestas preparadas de antemano

En Marketing, lo peor que se puede hacer es esperar a que haya una necesidad para empezar a actuar. Si es así, estamos empezando demasiado tarde y a nadie debería extrañarle que las cosas no den resultado.

Si comenzamos a promocionarnos cuando nos asustamos al ver bajar las ventas, o si sólo nos esforzamos en contactar y crear relaciones con otros cuando necesitamos que nos hagan un favor o nos compren, estamos llegando tarde. Estamos atenazados por la prisa y el miedo, y esa es la receta para que el Marketing fracase.

Por muy amigos nuestros que sean, ¿no le irritan esas personas que sólo llaman cuando necesitan algo y que cuando les va bien ni se acuerdan de uno, o incluso nos ponen excusas y no quieren vernos? Aquí pasa lo mismo.

En Marketing siempre tenemos que actuar antes de necesitarlo, en el caso de las objeciones, también. Esto tiene otra ventaja práctica importante. ¿No le ha pasado alguna vez que estaba hablando, debatiendo o persuadiendo a alguien y no fue muy bien? Se subió al coche y mientras conduce quince minutos después, o en la tranquilidad del despacho, le surge entonces la respuesta perfecta a ese argumento con el que le habían estado machacando en el punto débil. Es como intentar conquistar a alguien y que se te ocurran las mejores frases cuando la cita ha terminado.

Si no tiene respuestas de antemano para desactivar objeciones, le va a ocurrir lo mismo que en esas citas.

### Estrategia 3: Incluir las objeciones en la presentación para desactivarlas de manera preventiva

He visto sistemáticamente que a muchos posibles clientes les surgen objeciones en la cabeza y una gran mayoría nunca las expresa.

Puede ser por timidez, porque su interés o deseo por el producto no sea muy elevado como para abrir la boca... pero aunque no sean expresadas no están saboteando en silencio. Por eso tenemos que incluir en la presentación de venta el argumento contra las objeciones principales.

Si los clientes suelen objetar que la inversión es muy arriesgada, nosotros presentamos la prueba de cómo, en realidad, esa percepción es errónea. En mi caso particular una de las objeciones habituales es la inseguridad que provoca comprar por Internet, de antemano intento desactivarla cuando explico el modo de pago diciendo que Paypal (la plataforma que se usa para gestionar los pagos) es la líder en el mundo en eso, y que muchos millones y grandes empresas (como Ebay) confían en ella para hacerlo.

Si se trata del precio, que es muy elevado, presentamos pruebas de cómo la inversión se recupera pronto, cómo realmente el precio no es más que unos pocos euros al día o es menos de lo que está costando no aplicar nuestro producto en su empresa o su vida diaria.

Personalmente siempre intento desactivar las principales objeciones en las páginas web destinadas a la venta de un producto, en secciones de preguntas y respuestas, en correos electrónicos donde, aunque no lo digan, detecto recelo u objeción sobre algo.

Una objeción clásica que va a surgir siempre es el precio. No me importa lo que venda ni el sector en el que trabaje, le puedo asegurar que su cliente siempre tiene en mente preguntas tales como: "¿No será este un precio muy alto?", "¿Estoy seguro de que conseguiré el mejor precio si le compro a este?", "¿Obtendré de verdad más valor de lo que pago?" En cualquier material en el que expongo un precio e intento la venta, también incluyo tras el precio los argumentos principales que se me han ocurrido en el paso anterior para desactivar esa objeción.

El precio es siempre un puñetazo en la cara del cliente, cuando estamos persuadiendo hay dos clases de momentos clave, aquellos en los que le estamos diciendo lo que le damos (y que se supone que tienen que aumentar el deseo) y aquellos en los que decimos, inevitablemente, lo que él nos va a tener que dar a cambio, como cuando revelamos el precio. Por eso supone un puñetazo simbólico que lo saca del estado de deseo que estamos intentando construir.

Por eso me esfuerzo personalmente en atenuar ese golpe y nada más darlo dejar caer un par de argumentos sobre cómo el precio es en realidad bueno (puedo decir que es de lo más bajo que va a encontrar, que en X días lo ha recuperado o que otros productos similares valen dos veces más, los argumentos ya dependen de cada producto y de las soluciones que me han surgido en la lluvia de ideas).

Los miedos siempre están aunque no se vean y no se verbalicen por parte del cliente y, aunque nos guste pensar que cada persona es un mundo, lo cierto es que la mayoría de sus clientes tiene los mismos temores sobre su producto. Así que desactívelos en su presentación.

#### Estrategia 4: Sáquelas a la luz para poder pelear

A todos nos da algo de reparo hablar en público, interactuar, decir que no, debatir con alguien. Como he dicho, por mi experiencia personal muchos clientes no expresan lo que tienen dentro, incluso cuando esto resulta suficientemente fuerte como para evitar que compren. Por eso la tarea es que activamente les preguntemos y saquemos esas objeciones sobre la mesa, hasta que no le quede ninguna.

En mis "viejos tiempos" de consultoría, al final de cualquier presentación en persona siempre pedía opinión, siempre les decía que ya estaba bien de hablar yo, que me interesaba saber lo que pensaban, cuáles eran sus dudas, que me importaba de veras lo que opinaban o cuáles creían que eran los puntos principales que no veían claro. No voy a negar que cuando alguien empieza a expresar objeciones no es un momento en el que te cambia un poco la cara, e incluso puedes cometer el error de ponerte demasiado a la defensiva.

Por eso es clave cambiar la mentalidad del primer paso, y entender que una objeción no es una zancadilla, sino una petición de ayuda para resolver miedos y que puedan comprar sin temor). Aunque enfrentar objeciones no es una tarea maravillosa, comprendí pronto dos cosas.

1. Que no puedes derrotar a lo que no ves, con lo cual es necesario sacar al enemigo a la luz para golpearlo.

2. Que si conseguía implicación por parte del otro, tenía la venta y la persuasión más cerca, con lo que incitarles a hablar y participar es buena señal para conseguir cerrar el trato. Igualmente en todos mis correos electrónicos, campañas por e-mail, etc. invito a que, cualquier cosa que les surja a posibles clientes, que me contacten.

Sé que no es agradable escucharlas, pero este paso es imprescindible para que no nos golpeen desde la oscuridad y ni siquiera sepamos quién nos atacó y nos robó la venta. Aunque haya desactivado las principales objeciones en la presentación de ventas, en su carta comercial, etc. Pregunte siempre.

Estrategia 5: responderlas adecuadamente cuando surjan en la conversión o venta

Sea porque las han sacado ellos directamente o porque las hemos forzado nosotros con nuestras preguntas, llega un momento en que hay que enfrentarlas cara a cara, y hay maneras de hacerlo bien y maneras de que sea un desastre. Esto es un arte, por mucho que anticipemos respuestas de antemano, o que exponamos en la venta nuestros argumentos contra objeciones como "ataque preventivo", van a surgir cosas durante el cierre del trato que no habíamos previsto o bien vamos a tener que exponer esas respuestas que tenemos preparadas de la manera adecuada (ahora veremos cómo NO hacerlo, que curiosamente es el método que muchos emprendedores aplican cuando están intentando cerrar una venta). Este es el método personal que mejor me ha funcionado para responder objeciones cuando surgían.

### 3.3 Las objeciones sobre el precio

#### ¿Qué es una Objeción?

Existen distintas formas de interpretar una Objeción. Lo importante es verla con los ojos de quien ve el vaso medio lleno.

**Una Objeción es un Obstáculo que le impide al cliente tomar la decisión.**

**El cliente no tiene toda la información que él cree necesaria para decidir.**

No es una decisión de No comprar: El cliente todavía no vió el negocio, algo le está diciendo "esperá!, no te apresures..." (Cuando el cliente "ve" el negocio.... Compra y se va).

Una Objeción es un pedido de mayor información... es una demostración de interés por parte del cliente. Podríamos interpretar al cliente diciendo: "ayúdame a resolver este problema y lo compro" Para la gran mayoría de los vendedores una

Objeción significa “no lo va a comprar”... (lo ven medio vacío), para los profesionales significa “Ya lo compró... está pensando cómo lo va a pagar”... “necesita un empujoncito” (esto es una pregunta de cierre)

Evidentemente no es el mejor momento de “abandonar” al cliente. Es más, este punto diferencia a los Vendedores Profesionales de los vendedores del montón.

Recordemos los pasos del Proceso de la Venta en Comercios Minoristas:

1. Recepción del cliente
2. Detectar necesidades
3. Presentar el Producto
4. Verificar interés del cliente
5. Superar las Objeciones
6. Cerrar la Venta
7. Ofrecer algo más
8. Despedida cordial

Cualquiera llega a presentar el producto e indicar su precio, pero no cualquiera interpreta que tiene que hacer algo más. Que tiene que ayudar al cliente a comprar (y a decidir), y se compromete con esa función.

Las objeciones aparecen en proporción inversa a la calidad del trabajo realizado por el vendedor.

Cuanto mejor es la preparación y la predisposición de vendedor para hacer profesionalmente su trabajo menor es la cantidad y dificultad de Objeciones que recibirá.

En la medida que se esfuerce por controlar la calidad con la que realiza cada paso del proceso de la venta menos objeciones recibirá, más ventas cerrará, y... más clientes creará para su negocio.

## **Tipos de Objeciones**

Podemos mencionar cinco tipos de Objeciones:

- I. Al precio Es muy caro..., es más de lo que pensaba gastar..., lo ví más barato en...

2. Al momento Me gustaría ver otros..., lo tengo que consultar..., lo tengo que pensar
3. Al Producto No me gustan las uñas, no me siento cómodo con soportes, no uso atril
4. A la Marca Buscaba la marca X..., prefiero otra marca..., me dijeron que esta marca...
5. A la persona (del vendedor) el cliente no se siente cómodo con el vendedor, percibe desinterés, burocracia, desinformación... generalmente problemas de actitud más que de aptitud que puede llegar a tolerar en caso de vendedores nuevos.

### ¿Cómo se presentan?

Se presentan como Excusas (en forma oculta) o como Objeciones Reales (las expresadas)

#### **Las Objeciones Ocultas: son Excusas para no comprar.**

El cliente no cree que necesite su producto. No desea, no puede o no quiere enfrentarse con la obligación de tomar una decisión. Entonces pronuncia una excusa ocultando lo que realmente piensa:

- ¿Hasta qué hora tenés abierto?
- Doy una vueltita y vuelvo
- Es el primer negocio que entro...
- Bueno, gracias....

Precisamente para evitar Excusas está el paso 4 indicado en el proceso de la venta. La verificación sirve para que el cliente no exponga EXCUSAS para irse sin decidir y con “su problema a costas”.

Las excusas aparecen cuando el cliente no tiene Confianza en el vendedor. O cuando considera que el vendedor no merece recibir sus dudas, porque cree que no lo va a poder ayudar o porque considera que puede llegar a usar esa información para manipularlo.

## **Las Objeciones Reales: son un pedido de mayor información para decidir.**

El cliente desea, puede y quiere comprar su producto pero necesita probar que su decisión será la acertada o, simplemente, está regateando su precio.

El Cliente que siente confianza en el vendedor le brindará toda la información necesaria para dejarse ayudar. El vendedor se ganó la autoridad y el cliente lo percibe como un profesional que lo puede ayudar a tomar una buena decisión. No solo permite su influencia en la calidad del producto a comprar sino que le pide recomendaciones y se apoya en ellas para decidir.

## **Estrategias sobre cómo manejar las Objeciones para cerrar la venta**

Superar las Objeciones que plantea el cliente NO significa convencerlo de lo que no está convencido o hacerle torcer la decisión, imponerle nuestro parecer, ni mucho menos ganarle una discusión.

“Superar una objeción es ayudar al cliente a tomar una nueva decisión, basado en nueva información” Camilo Cruz, “Poder sin límites en las ventas”

## **Qué NO hacer ante una Objeción**

Lo que vamos a indicar a continuación son errores muy comunes en la venta que todo vendedor debe evitar cometer.

Surgen de la tendencia natural del ser humano a justificarse y pretender la razón, como un mecanismo instintivo de protección de la propia estima que redundando en actitudes soberbias.

Ya lo decía John Dewey: “El deseo más profundo del ser humano es el deseo de sentirse importante”

Una objeción puede significar un atentado a ese preciado anhelo y esta es la explicación que encontramos a tan inoportunas intervenciones del vendedor en este momento.

Las indicamos con un NO al principio para remarcar lo que no hay que hacer. Ellas son:

#### 1. NO Abandonar al cliente

Las estadísticas indican que el 80% de los vendedores abandona al cliente ante la primera objeción (suponemos que para no presionarlo, aunque lo más probable quizás sea por indiferencia). Pero también indican las estadísticas que del 20% de los que hacen “algo” en el 90% de los casos terminan cerrando la venta.

#### 2. NO Ofenderse

El cliente no está rechazando al vendedor. El vendedor no tiene que tomar el comentario del cliente como algo personal. El ofenderse a lo único que puede llevar es a distanciar más aún a ambos negociadores.

#### 3. NO Discutir

Ud. qué pretende... ¿ganar una discusión o ayudar a su cliente? Dale Carnegie, en su libro “Cómo ganar amigos e influir sobre las personas” sugiere el siguiente razonamiento:

Ante una discusión hay dos alternativas, ganar la voluntad de la otra parte o ganar la discusión... rara vez podrá obtener ambas. Ud., ¿que prefiere?

Y recomienda “hay que evitar la discusión como se evitaría una víbora cascabel.

Concluye: “generalmente, en el 95% de los casos, cuando termina una discusión ambos contendientes se retiran convencidos de que tenían la razón”

#### 4. NO Justificar

El ser humano tiende naturalmente a profundizar la explicación en lo mismo que provocó la objeción. El dicho popular “No aclares que oscurece” es elocuente a este respecto.

El refrendar su posición lo único que generará en su cliente es una convicción más firme aún de que está en lo cierto con lo que él piensa.

Después de presentar el producto lo único que debe hacer el vendedor es guiar al cliente hacia la toma de decisión a través de preguntas... y prácticamente cerradas.

## 5. NO Fabricarlas

Este es uno de los errores más comunes. La profecía auto cumplida: “bueno lo dejo pensando... Cualquier cosa me llama...” No presuponga que su cliente no va a comprar... ¡No sea cobarde!

Los vendedores nos enfrentamos constantemente al rechazo, y esto puede ocasionarle pérdida de confianza y autoestima... No se apropie del rechazo.

¿Y por qué se comete este error con tanta frecuencia? Permiso... vamos a reiterar:

La baja autoestima es un sentimiento que aparece cuando no nos consideramos suficientemente competentes.

## Qué hacer ante una Objeción

Si bien las 5 Estrategias anteriores representan actitudes “pasivas” no por ello son fáciles de implementar. Requieren de una gran capacidad de autocontrol (carácter... lo que debo hacer) y una personalidad firme para vencer la tentación de la reacción temperamental (lo que tengo ganas de hacer).

Ahora vamos a mencionar algunas estrategias “activas” o “cosas que sí podemos hacer”. Algunas muy simples y otras que requieren de mayor práctica, tacto y prudencia al momento de usarlas.

Recomendamos usarlas con un sincero deseo de ayudar al cliente a resolver sus necesidades, no con el interés de vender nuestros productos. Esto solo complicaría las cosas y las convertiría en técnicas de manipulación que el cliente percibirá rápidamente generando todo lo contrario a lo que se busca.

Vamos a las Estrategias “activas”:

## 6. Identificar la Objeción

Reconózcala o Ignórela... Lo primero significa interpretar qué tipo de Objeción está frenando al cliente. A partir de este análisis aplicaremos las técnicas adecuadas para manejar la Objeción.

Ignorarla, significa presuponer que el cliente va a comprar y pasar directamente al Cierre de la Venta con una pregunta (¿Lo paga de contado?). Hay una probabilidad (quizá baja) de que el cliente piense que Ud. no escuchó su Objeción, o que no accede a su regateo de precio. En este caso y cuando la Objeción no tiene entidad, el cliente acompañará el proceso y dirá “Sí, de contado” o “¿reciben tarjeta?” ó “¿tengo un descuento por pago de contado?”

El otro porcentaje de probabilidad es que insista en la Objeción: “No, le dije que me parece demasiado caro”

La consigna es: ¿Para qué lidiar con el 100% de las objeciones que esgrimen los clientes si con esta estrategia eliminamos, por lo menos, un 10% de ellas?

## 7. Anticípese a las Objeciones

Haga un listado de posibles Objeciones y Excusas que pueden esgrimir sus potenciales clientes

Analice sus experiencias. Trabaje con sus compañeros en la búsqueda de soluciones. Pregunte y escuche a los más experimentados.

Arme una batería de posibles soluciones a cada Objeción. Repase las técnicas, haga juego de roles.

Sáquelas antes que su cliente si lo considera oportuno: “Uno de los problemas más comunes que me plantearon otros clientes antes de comprar...”

## 8. Acuerde con su cliente

Hágalo sentir cómodo con lo que acaba de decir. Cliente: “Lo voy a pensar”  
Vendedor: Si, yo también lo pensaría o me parece bien que lo piense, es un producto para muchos años

Esto nos da pie a seguir tratando de ayudar al cliente. Él se ha puesto en guardia, pero no dice qué problema concreto le impide comprar. Su intervención (acordar) le hará bajar la guardia, y le otorgará a Ud. la posibilidad de implementar la siguiente estrategia.

#### 9. Repase los acuerdos “parciales”

Primero acuerde: “Si es una decisión importante...” (según la técnica anterior)  
Lo que lo autorizará a seguir: “...pero, para que me quede claro antes de que se vaya... ¿Podríamos hacer un resumen?”

Cada vez que su cliente dice NO, significa que está de acuerdo con Ud.

o Es la Calidad lo que le preocupa?

o El precio...?

o La Marca... ¿

o La financiación...?

o La garantía...?

... y haga silencio... (su cliente está pensando)... ¿Cuánto tiempo?... El que sea necesario Ud ha repasado todos los “acuerdos parciales”, todas aquellas cosas que Ud. verificó que al cliente le interesaban.

El cliente tendrá que decir QUÉ es lo que tiene que pensar, que es lo que no cierra del negocio.

De esta manera Ud. obtiene la verdadera Objeción y con ella la información necesaria para ayudar a su cliente a tomar la decisión.

#### 10. Devuélvala en forma de pregunta

Si su cliente le dice “el precio es muy alto” Usted, después de una pausa, le dice... ¿el Precio es muy alto? (le devuelve la objeción)

En lugar de tener que explicar Ud. por qué su precio es muy alto... él tendrá que explicar qué significa lo que acaba de decir... o, con qué lo está comparando.

### 11. Pida a su Cliente que la aclare

Si Ud. no tiene la respuesta adecuada o no entiende la Objeción: Pida a su Cliente que la aclare. ¿Cómo que el precio es demasiado alto? ó ¿Qué significa demasiado alto? (y... haga silencio)

Antes de usar esta técnica use la anterior. Si Ud. devuelve la Objeción en forma de pregunta a su cliente, en el 50% de los casos, recibirá una aclaración. Si el cliente insiste “Sí, me parece muy caro” entonces use esta técnica.

### 12. Pida a su Cliente que la repita

Aunque Ud. entienda la Objeción... Pida a su Cliente que la repita. “¿Me podría volver a explicar...?” (y... haga silencio) Muchas veces, cuando el cliente aclara la Objeción, también se le aclara en su cabeza... la racionaliza... la vuelve a pensar... se minimiza, pierde importancia!

### 13. Haga preguntas de cierre

Una objeción representa, siempre, una oportunidad de cierre. Haga preguntas de cierre... Esto lo llevará: o A la verdadera objeción, y en este caso obtiene la información que Ud. Necesita para ayudar a su cliente. o Al cierre de la venta, que es lo que Ud. y su cliente buscan.

### 14. Chequee la importancia de la Objeción

Vendedor: “Este problema... ¿es lo único que le impide tomar la decisión?”

Si el cliente dice SI, Ud. debe concentrarse en ella.

Caso contrario le estará informando la Objeción real que estaba ocultando.

Por ejemplo si el cliente le dice “El precio es muy alto” la forma de aplicar esta estrategia sería

“El precio... ¿es lo único que te impide comprarlo?”

De esta manera estará chequeando la calidad y veracidad de la objeción.

### 15. Demuestre interés en la preocupación del cliente

Cliente: “Mirá, creo que con la guitarra vieja puede tirar unos meses más... Además si se le pasa el entusiasmo...”

Vendedor: “¿Está poco entusiasmado con las clases? ¿le preocupa su constancia?”

De esta manera estará demostrando interés por su cliente, esto mejorará la relación de confianza y será más factible que su cliente se abra y le diga la verdadera objeción (quizá tiene temor de no contar con el crédito necesario en su tarjeta)

### **3.4 Conocer a nuestro cliente.**

En un negocio, una de las principales claves del éxito es comprender al cliente y poner a su disposición un producto o servicio que satisfaga sus necesidades. Pero, ¿cómo lo podemos conocer?

Habitualmente, la segmentación a través de elementos en común encasilla al público objetivo de una marca. Por ejemplo, determina que un producto es para clientes entre 25 y 35 años, de ingresos medio y aficionados a los deportes, basándose en conocimiento abstracto, pero olvidando que los clientes son un grupo de personas.

Una buena estrategia para conocer al consumidor y entender lo que realmente quiere más allá de lo que parece o lo que dice que necesita es el mapa de la empatía. Esta técnica, desarrollada por XPLANE -ahora llamado Dachis Group-, busca transformar los segmentos en personas, permitiéndonos conocerlo a él, su entorno, su visión del mundo y sus necesidades. Entender estas características nos ayudará a mejorar nuestra propuesta de valor y la atención o servicio al cliente.

¿Cómo funciona el mapa de empatía?

Aunque no existen métodos mágicos y herramientas que ofrezcan soluciones inmediatas y precisas, éstas deben ser bien aplicadas para lograr los resultados esperados, en este caso, conocer mejor a nuestro cliente. Las etapas del mapa de empatía son:

**Segmentar:** Identificar los clientes agrupándolos en forma tradicional por elementos en común (edad, género, nivel de estudios, nivel socioeconómico). Deben quedar pocos

grupos, no más de tres, sobre los cuales se trabajará y centrarán esfuerzos.

Humanizar: Estos segmentos deben cobrar vida. Debemos determinar dónde vive, a qué se dedica, cómo se llama un individuo que pertenece a algún grupo. Luego preparar una lista de preguntas que nos gustaría realizarle para entender sus criterios y motivaciones de compra.

Empatizar: Éste es un punto clave en la construcción del mapa de empatía, donde nos hacemos preguntas sobre él y las respondemos, poniéndonos en sus zapatos. Las principales preguntas del mapa de empatía son:

¿Qué piensa y siente? ¿Qué es lo que lo motiva a actuar? ¿Cuáles son sus preocupaciones?  
¿Cuáles son sus expectativas?

¿Qué ve? ¿Cuál es su entorno? ¿A qué tipo de ofertas está expuesto? ¿A qué tipo de problemas se enfrenta?

¿Qué dice y hace? ¿Cómo se comporta habitualmente en público? ¿Qué dice que le importa? ¿Con quién habla? ¿Existen diferencias entre lo que dice y lo que piensa?

¿Qué escucha? ¿Qué es lo que escucha en su entorno profesional? ¿Qué le dicen sus amigos y familia? ¿Quiénes son sus principales influencias? ¿A través de qué medios y canales?

La respuesta a estas preguntas será una información fundamental para dar soluciones precisas a sus necesidades. Sin embargo, hay que salir a la calle y validar todas las hipótesis que hemos realizado sobre lo que motiva a nuestro cliente. Consultar, preguntar, cotejar nuestras respuestas sugeridas con la realidad.

La correcta aplicación de este análisis nos permite idear un modelo de negocios eficiente, debido a que tendremos un perfil real del cliente, que nos ayuda a definir

proposiciones de valor acertadas, formas idóneas de captar clientes e implementar mejores estrategias de comunicación.

### **3.5 Programación Neurolingüística. (PNL)**

Bajo el nombre de Programación Neurolingüística (PNL) se conocen, entre otros, un conjunto de modelos, habilidades y técnicas para pensar y actuar de forma efectiva a partir del modelado de las estructuras lingüísticas, los mapas mentales y los patrones de comportamiento de las personas que han llegado a la excelencia en su campo.

Sus orígenes se sitúan en 1975 en los trabajos de Richard Bandler en colaboración con John Grinder que analizaron cómo percibían y filtraban la información los y las más prominentes terapeutas, como el fundador de la terapia Gestalt, Fritz Perls. Pretendían averiguar por qué algunos y algunas terapeutas resolvían los casos en que trabajaban con más éxito que otros; anteriormente Bandler había estudiado terapia Gestalt.

La PNL parte de la convicción de que este estudio permite la identificación de los patrones y la posterior imitación a favor del desarrollo personal u organizativo.

Neuro, Lingüística y Programación se refiere a por qué la disciplina se llama así y significa que nosotros creamos patrones y modelos de la realidad a través de una configuración u ordenación determinada del lenguaje y que se plasman, a nivel físico, en patrones de redes neuronales.

Neuro: tiene que ver con la configuración de patrones neuronales de las experiencias que vivimos.

Lingüística: se forma al otorgar un significado personal a través de la codificación en forma de lenguaje de las impresiones recogidas por los sentidos. La PNL da mucha importancia al campo semántico que utiliza una persona al comunicarse como reflejo de su canal de comunicación favorito:

- Visual: grupo en el que se sitúan las personas que procesan la información principalmente como imágenes. Se sirven frecuentemente de palabras tales como: ver, mostrar, aclarar, etc.
- Auditivo: grupo de personas que tienen más facilidad para captar y procesar sonidos y palabras. Suelen utilizar expresiones como: me suena, te escucho, sintonizar.
- Cinestésico: personas que perciben en términos de emociones y sensaciones, sin demasiado filtro lingüístico. Suelen usar calificativos que hacen referencia al mundo físico: pesado, intenso, cálido.

En ninguno de los tres casos la distinción de los sistemas representacionales debe servir para categorizar a las personas en visuales, auditivas o cinestésicas, sino que todo el mundo procesa la información a través de los cinco canales sensoriales y de forma simultánea. El canal principal de procesamiento es absolutamente contextual, no personal. En determinados contextos el canal principal es uno y en otros contextos es otro. No hay personas visuales, auditivas o cinestésicas.

Programación: como resultado de los filtros neurológicos y lingüísticos se establecen unos marcos de conducta que rigen la forma como organizamos nuestras ideas y acciones con el fin de obtener resultados. La metáfora proviene de la informática: del mismo modo que podemos cambiar el software de un ordenador, podemos incidir sobre nuestros comportamientos y creencias para producir resultados. La PNL valora la versatilidad, la adaptabilidad y el intento de conseguir resultados por oposición a la inmovilidad de las creencias y autopercepciones adquiridas.

A pesar de sus orígenes en el ámbito terapéutico, diversas disciplinas como la neurología y la pedagogía han ido haciendo aportaciones teóricas que han ampliado su ámbito de aplicación más allá del desarrollo personal hasta aplicarlo al desarrollo organizacional.

Las personas críticas con esta aproximación le reprochan precisamente esta pluralidad de aportaciones y la falta de un corpus teórico unificado.

## Herramientas

El Metamodelo es el primer modelo explicativo que Bandler y Grinder desarrollaron. Se basa en la idea de que cuando hablamos, explicamos un modelo de lo que tenemos interiorizado, la estructura profunda. El trabajo de la persona experta en PNL es precisamente extraer la información no expresada, es decir, la estructura profunda.

Algunos fenómenos distorsionadores que ejemplifican la diferencia entre la estructura profunda y la superficial se expresan a través de usos lingüísticos como:

- **Nominalización:** convertir en un nombre una acción de naturaleza verbal. Este proceso congela y hace estáticos procesos que son dinámicos. Un ejemplo es la frase "la comunicación en esta organización no funciona". Comunicar es un verbo, así que la formulación adecuada sería pensar de qué modo podemos comunicar mejor, no hablar de comunicación en abstracto.
- **Comparativos sin referente:** son frases ambiguas del estilo de "lo tienes que hacer mejor". ¿Mejor comparado con qué? Si no hay un término de comparación claro, estamos expresando inconscientemente un rechazo a toda la acción de la persona destinataria de la frase.
- **Presuposiciones y cuantificadores universales:** frases como "ella tampoco trabaja" o "esto nadie lo puede resolver" contienen un juicio de valor sobre tareas ajenas y conjuntos de personas muy heterogéneos. Denotan las creencias limitadoras de nuestro mapa mental.

## 3.6 La venta completa

### Introducción

Para adquirir, expandir y retener relaciones comerciales con clientes a largo plazo, las empresas y los individuos no pueden apoyarse únicamente en los enfoques tradicionales de ventas.

Cada día aumenta la complejidad en las empresas, se incrementan las exigencias de los clientes y los productos y servicios se vuelven rápidamente objetos de consumo, hasta provocar que un cumulo de fuerzas competitivas ejerza una intensa presión sobre las ventas y el marketing hasta el punto de exigir estrategias mas complejas y una ejecución mas precisa.

Actualmente vivimos en la “Tercer Era” en Ventas. Esta nueva era requiere que las empresas conozcan y entiendan la historia de esa evolución.

Thull considera que pueden identificarse claramente tres periodos en la evolución de la Ventas.

La “Primera Era” se inicia en los años cincuenta, le sigue la “Segunda Era” que se desarrolla a partir de los años setenta, y por ultimo una “Tercera Era” que se inicia a partir de mediados de la década de los noventa.

En la “Primera era, el vendedor tenía un tema ya repetitivo que era usado para persuadir al cliente sobre las bondades del producto. Tenía tres elementos: persuasión en presentación, manejo de las objeciones y cierre de la venta.

La “Segunda Era” es la época del enfoque del consejero. La participación del vendedor se traducía en hacer preguntas al cliente, escuchar, confiar y construir una relación con el cliente.

El representante de la “Tercera Era” tiene el reto de pensar desde una perspectiva diferente y complementaria al mismo tiempo. Debe pensar como consultor para el cliente y como estrategia para su empresa, porque debe ser consciente de las ganancias, pero también del costo de las ventas y de la corta duración de los ciclos de estas y las oportunidades existentes.

## EL MUNDO EN QUE DEBEMOS VENDER

El sofisticado mercado actual requiere sobreponerse a dos fuerzas antagónicas: el incremento en la complejidad y la rápida “commodization”.

Por commodization debemos entender el proceso en que todos los productos y servicios se vuelven artículos de consumo.

Se produce una presión por parte de los consumidores para reducir el valor de los diferentes productos y servicios y rebajar la decisión hasta el más bajo denominador común: el precio de ventas.

El precio y el costo total de la transacción son la fuerzan que conducen un mercado.

En medida en que los productos y servicios se vuelven bienes de consumo, las destrezas en ventas se vuelven menos eficaces, mientras que la eficiencia de las transacciones se vuelve más relevante.

La tecnología es una de las fuerzas que ha producido la conversión de artículos y servicios en bienes de consumo (commodization)

Las fuerzas opuestas que han producido la commodization y la complejidad de los mercados están provocando no solo que sea difícil obtener rendimientos, sino también que los clientes no entiendan los problemas y oportunidades que deben enfrentar.

## LAS DIVERSAS TRAMPAS QUE CREA EL PARADIGMA CONVENCIONAL DE VENTAS

Un posible candidato, cualificar, hacer la presentación y cerrar el negocio: esos son los cuatro elementos básicos de un proceso de venta convencional que la mayoría de las organizaciones siguen.

¿Qué sucede cuando se aplica un proceso de venta convencional a una venta compleja?

Sucede que nos enfrentamos a una serie de situaciones que nos entrampan y que crecen progresivamente hasta convertirse cada vez en algo más difícil de sortear y de superar con éxito.

La primera de estas trampas es la de asumir el paradigma de concepto tradicional de ventas: el de que el cliente realiza un proceso de toma de decisiones de calidad en el que ha podido diagnosticar sus problemas y evaluar sus posibles soluciones.

La verdad es que en muchos casos, a los clientes les falta información o no comprenden la que se les brinda como opción para resolver sus necesidades.

Otra trampa, en la que incluso pueden caer los mejores vendedores, porque muchas veces se asume que los clientes están viendo las cosas del mismo modo que el vendedor.

Hay que trabajar otras cosas antes de proceder a explicar aspectos que quizás el cliente no comprenda.

La combinación de falta de comunicación y desinformación puede producir desconfianza y nos lleva a otra peligrosa trampa: la de ver al otro como un posible adversario.

Como vendedores, debemos evitar usar las palabras persistentemente, insistir o persuadir en nuestras relaciones con nuestros clientes porque denotan una conducta agresiva y, además porque en la mayoría de los casos no ayudan a construir una relación de confianza y de buena comunicación entre las partes.

## UN ENFOQUE PROBADO PARA VENTAS COMPLEJAS

Según Thull sus clientes continuamente le pedían que estudiara que cualidades tienen y por qué destacan sus mejores vendedores.

Thull valiéndose de las ciencias humanas como la psicología y las destrezas de comunicación interpersonal, les entrevisto e interrogo para conocer como lo hacen, como piensan, que preguntas realizan a sus clientes, que cosas le comentan o como se enfrentan a la amenazas de sus competidores.

Los atributos y conductas de los mejores vendedores se pueden ubicar en tres áreas primarias: sistema, destrezas y disciplina. El autor centro su investigación y su metodología de las ventas complejas en cómo estas tres áreas están estrechamente vinculadas con las teorías de la psicología organizacional y conductual, las teorías de la

decisión, la inteligencia emocional, las dinámicas de las relaciones interpersonales y la gestión del cambio.

Las destrezas son las herramientas y las técnicas, junto con las habilidades físicas y mentales, que permiten que los vendedores realicen el sistema.

Por último, la disciplina es el estado mental de los profesionales y tiene que ver con las actitudes, criterios de desempeño y fortaleza emocional y mental.

## UNA DISCIPLINA PARA VENTAS COMPLEJAS

La disciplina, en la cual los vendedores de mayores logros centran su trabajo, es quizás el elemento más importante de su éxito.

Existen tres aspectos: en primer lugar, las personas más exitosas en ventas reconocen que, para sus clientes, el proceso de comprar productos y servicios es por encima de todo un proceso para tomar una decisión de hacer cambio.

Por eso motivo, cuando trabajan con un cliente lo que hacen es ayudarlo a través del proceso de cambio. Son muy conscientes de que mientras más compleja la venta, más radical el cambio que debe realizar el cliente y mayores los riesgos que percibe que va a tener que asumir.

Por el contrario, un representante de ventas tradicional solo se preocupa por presentar y vender soluciones e ignora los elementos críticos de la decisión, los riesgos y los cambios que implica una venta compleja.

Los vendedores que piensan más como propietarios que como vendedores, el autor lo llama “pensamiento empresarial” que es una forma de pensar mediante el cual los vendedores dedican tiempo a comprender los elementos financieros, cualitativos o competitivos del negocio, y como estos influyen sobre la empresa del posible comprador.

Por este medio se logra una mejor comunicación con el cliente, y comprender mejor el negocio.

Para tener éxito en ventas complejas es interactuar con los clientes estableciendo relaciones basadas en un alto nivel de profesionalidad, confianza y cooperación.

## UN CONJUNTO DE DESTREZAS PARA VENTAS COMPLEJAS

Las destrezas son habilidades físicas y mentales para manipular las herramientas que los profesionales necesitan para ejecutar los sistemas.

¿Quién debe estar involucrado en las decisiones para determinar el problema, el diseño y la implementación de la solución? ¿Cuáles son los problemas que el cliente está actualmente experimentando? ¿Cómo son los problemas que limitan su capacidad para alcanzar sus metas? ¿Cómo se relacionan esos problemas con las soluciones presentadas por los representantes de ventas?

Estas preguntas representan una ecuación cuya respuesta nos permitirá identificar a las personas.

## UN SISTEMA PARA VENTAS COMPLEJAS

El éxito en los procesos en ventas requiere de un proceso integrado que nos permita, dentro de un marco de limitadas oportunidades, competir y ganar en el complejo mundo de las ventas.

Esta forma inteligente de vender transforma las ventas convencionales en la que los clientes debían asegurarse un proceso de toma de decisiones de alta calidad. El proceso primario o prime procesos equipara a los representantes en ventas de una forma que ayudan a los clientes a descubrir, diagnosticar, diseñar y llevar a cabo la mejor solución posible a sus problemas.

En la mente del cliente, los vendedores pasan de ser “depredadores” a convertirse en valiosos socios para su empresa al aportar credibilidad, integridad y compromiso.

De ese modo son una fuente de ventaja para el negocio de los clientes. El vendedor se sitúa del lado del cliente y debe visualizar todos los términos de lo mejor para el desarrollo del negocio.

El vendedor necesita trascender la mentalidad de la transacción para establecer y gestionar buenas relaciones con el cliente.

El proceso primario dota a los representantes de ventas de un probado y continuo método para ganar acceso y gestionar múltiples procesos de toma de decisiones a diferentes niveles de poder y de influencia dentro de la organización de su cliente.

El Diagnostico del Desarrollo del Negocio sirve para crear valor. Por valor debemos entender el beneficio final que obtiene el cliente y que le motiva a pagar un precio por un producto que más tarde incrementara su valor.

## EL LIDERAZGO EN LAS VENTAS COMPLEJAS

Es vital que los equipos de ventas logren sus objetivos. Es necesario que todos los integrantes participen del sistema, la disciplina y las destrezas que son esenciales para las ventas complejas.

Primer paso: los profesionales en ventas deben saber todo sobre su empresa, desde la historia relacionada con su fundación, los cuadros directivos y organigramas, así como su posición en el mercado, beneficios y programas para sus empleados.

Segundo paso: los profesionales en ventas deben conocer quiénes son sus clientes, quienes son los compradores, por que compran los productos de su empresa y como perciben a la empresa para la que ellos trabajan.

Tercer paso: tras aprender a desarrollar los perfiles de los clientes, los profesionales en ventas deben comprender las oportunidades que surjan en el proceso de gestión, así como crear un plan de trabajo en el cual presten atención a posibles áreas de nuevos negocios que puedan desarrollarse.

Cuarto paso: los profesionales en ventas deben saber cuál es el nivel de compromiso de la empresa y conocer al detalle todas las cualidades de un posible cliente.

Quinto paso: los profesionales en ventas deben tener un plan de negocios en el cual se incluyen sus planes financieros y metas específicas, así como una enumeración de las actividades que deben realizarse.

Sexto paso: tienen que presentar solución a los problemas que pueden tener los clientes antes de que estos surjan. Esto requiere que conozcan aspectos técnicos del negocio, así como los productos y servicios que utiliza el cliente.

Séptimo paso: en esta etapa los profesionales deben ir conociendo el campo de trabajo.

Octavo paso: se realizan llamadas telefónicas al cliente que son supervisadas por un directivo de mayor rango.

Noveno paso: el profesional en ventas debe saber determinar el costo del problema del cliente y

Decimo paso: el profesional en ventas debe convertirse en una persona creativa que ofrece soluciones a los problemas de sus clientes y demostrar que tiene las destrezas para el diseño de esas soluciones.

Undécimo paso: los profesionales aprenden y demuestran sus habilidades para plasmar las expectativas del cliente en una solución eficaz.

Duodécimo: se requiere que el profesional demuestre el conocimiento necesario para revisar toda una propuesta con el cliente y completar el proceso con él. En esta etapa se debe producir la venta.

## UNIDAD 4.

### DIRECCIÓN DE VENTAS

#### 4.1 Aspectos éticos de la venta.

La ética es una de las preocupaciones más importantes en el mundo de los negocios de hoy en día y sin embargo es una de las menos estudiadas. Su estudio trata sobre si ciertas prácticas específicas son o no aceptables.

El uso frecuente del término “moral” para definir “ética” implica que existe una relación cercana entre los dos. En general, la moral se refiere a la práctica de una conducta humana mientras que la ética pertenece a la teoría de esa buena conducta. La ética está relacionada con la forma de hacer las cosas. De ahí la necesidad de analizar, evaluar y desarrollar un criterio normativo para decidir cuestiones éticas.

La ética en los negocios tiene mucho que ver con la relación entre la práctica en los negocios y el concepto de moral del bien y mal. Tradicionalmente en los negocios, el juicio de lo que está bien y lo que está mal había sido basado sobre todo en consideraciones económicas. Pero al discutir sobre la ética en los negocios, es necesario especificar si estamos hablando de estándares éticos individuales, organizacionales o profesionales.

Por otro lado cualquier discusión referente a las prácticas éticas en comercio estará siempre estrechamente relacionada con el tema de responsabilidad social. La íntima relación existente entre ética y responsabilidad social al definir la conducta ética como aquella motivada por el interés más amplio y objetivo, uno de menor escala y dimensiones más personales. Tanto ética como responsabilidad social se encuentran estrechamente vinculados en la mente de la mayoría de los directivos empresariales, a pesar que los gerentes de ventas no tienen establecido muy claramente el significado exacto de estos términos. La mayoría, sin embargo, estará de acuerdo en que la responsabilidad social implica que aquellos que toman decisiones a nivel empresarial tienen alguna obligación, que va más allá de sus intereses personales para proteger y mejorar el bienestar general de la sociedad.

La responsabilidad social en las organizaciones comerciales ha evolucionado a través de tres fases históricas: la administración enfocada a la maximización de utilidades, la administración financiera empresarial y la administración enfocada a la calidad de vida.

## IMPORTANCIA ÉTICA DEL GERENTE DE VENTAS

Mientras que el personal de la empresa se relaciona con los clientes, la fuerza de ventas debe enfrentarse a una variedad de problemas éticos en cuanto a la calidad del producto y de los servicios, el establecimiento de precios, la distribución y la promoción.

Si bien muchos de estos problemas caen en el área de responsabilidad de dirección de mercado, los agentes y los gerentes de ventas deben soportar a los enardecidos clientes que se quejan con ellos. Entre las cuestiones más importantes para un gerente de venta están:

- Calidad del producto y del servicio. La fuerte competencia a nivel nacional como internacional ha llevado a algunas empresas a disminuir sus estándares éticos para mantener las ventas en el corto plazo y los niveles de beneficio.
- Precio. Ya que algunos consumidores se basan estrictamente en el precio para comprar, algunas compañías les darán precios a cambio de productos de calidad inferior o cantidad inferior.
- Distribución. La mayor preocupación ética en cuanto a la distribución se refiere al propio grado de control sobre los canales de distribución y sobre las políticas referentes a los mismos se aplican consistentemente.
- Promoción. La publicidad, que depende básicamente de la dirección de marketing, es a menudo una fuente de las quejas de los clientes ya que es la más visible y la más viciada de todas las actividades promocionales.
- El mal uso de los activos de la compañía.
- No asumir la política de la empresa.
- Subestimar a los vendedores.
- Sobre prometer.
- Distorcionar la verdad.
- Sobrevender.

- Revelar información confidencial.
- Mostrar favoritismos.
- Menospreciar a la competencia.
- Espiar a los competidores.

## REGLAMENTACIÓN VIGENTE SOBRE ÉTICA EN EL ASPECTO COMERCIAL

Existen tres tipos de códigos éticos en el medio comercial:

1. Códigos profesionales. Para los grupos tales como médicos, abogados, contadores, investigadores de mercado, publicistas o representantes de ventas.

2. Códigos de asociaciones de empresas. Son creados para compañías involucradas en la misma línea de actividad.

3. Códigos de grupos de asesoría. Sugeridos por agencias del gobierno o por los grupos con intereses especiales.

Los códigos de ética formales para organizaciones deben satisfacer los requerimientos si pretenden estimular la conducta ética. Primero, los códigos deben referirse a prácticas específicas como comisiones, despidos, falsificación de documentos y extravíos de las reclamaciones de ventas. Los clientes respecto a la buena y honesta práctica de la empresa o a mantener una conducta profesional no son muy eficientes. Segundo, los códigos de ética de las organizaciones deben estar sustentados por los altos directivos y equitativamente aplicados a través de un sistema de premios y castigos. Ningún código de ética empresarial será respetado por los agentes de venta a menos que los violadores sean inmediatamente reprendidos en la medida de la trasgresión que cometieron.

## IMPACTO DEL ASPECTO ÉTICO EN LAS RELACIONES COMERCIALES INTERNACIONALES

Las acciones específicamente sociales de una organización dependerán de los sistemas de valores morales y éticos sobre los cuales se tomen las decisiones ejecutivas, más allá de los requerimientos de orden legal y de la competencia de mercado. Una organización puede mantenerse en uno de los niveles básicos de actitud con respecto a la responsabilidad social siempre y cuando cumpla con: • Obedecer la ley. • Satisfacer las expectativas públicas. • Anticipar nuevas demandas sociales. • Conducir el camino. • Auditorias sociales.

## ORGANISMOS E INSTANCIAS, NACIONALES E INTERNACIONALES, REGULADORAS DEL DESEMPEÑO COMERCIAL

La legislación que regula los negocios puede dividirse de acuerdo a dos grandes categorías: Protección a empresas Cámara Nacional de Comercio Secretaría de Economía Códigos de ética para profesionistas y empresas Protección a los consumidores Instituto Nacional de Protección al Consumidor Procuraduría Federal del Consumidor Ley Federal de Protección al Consumidor

## PROPUESTA PARA EL EJERCICIO ÉTICO Y RESPONSABLE DE LA FUNCIÓN DE VENTAS EN UN ENTORNO COMERCIAL GLOBAL

Con el propósito de evitar toda clase de problemas se recomienda que los gerentes de ventas en las empresas tomen en cuenta:

- La revisión de todo el material promocional y la correspondencia de ventas antes de su distribución con el fin de minimizar la posibilidad de errores.
- Decir a los vendedores que no den información sin confirmar, sobre todo de cuestiones financieras.
- Asegurarse que los vendedores eviten hacer comparaciones injustas o inexactas de un producto de la competencia.

- Evitar enviar a los clientes comparaciones escritas de los productos de la competencia. Finalmente cabe destacar que la ética, la responsabilidad social y el ambiente legal afectan tanto las ventas como las actividades de gerencia de ventas.

Puede definirse a la venta como el proceso que permite que el vendedor identifique, active y satisfaga las necesidades o los requerimientos del comprador, para beneficio mutuo y permanente tanto del comprador como del vendedor.

Un sistema de ventas debe;

- 1) Definir metas,
- 2) Aplicar políticas,
- 3) Establecer procedimientos,
- 4) Idear estrategias,
- 5) Dirigir tácticas y
- 6) Diseñar controles.

La estructura organizacional representa la manera en que se disponen y arreglan los organismos y cargos para que funcionen en dirección de los objetivos propuestos. La estructura organizacional define cuáles son los organismos (divisiones, departamentos, secciones, etc) y cuáles los cargos (directores, gerentes, jefes, supervisores, etc:) necesarios para que la empresa funcione adecuadamente.

Las funciones esenciales de las organizaciones de ventas suelen agruparse en tres clasificaciones: funciones administrativas, operativas y técnicas.

La selección estricta y adecuada de personal de ventas eficiente y calificado es esencial para el buen funcionamiento de la empresa y depende del tipo de producto o de servicio que se vende, de la categoría de los clientes a quienes sirve, del capital disponible, del volumen de ventas, de su extensión y de sus métodos de distribución.

Los programas de inducción y capacitación en ventas pueden identificar a individuos que se colaron en el proceso de selección, pero que en realidad no son aptos

para el trabajo. No obstante los programas de inducción por lo común sirven para identificar las habilidades necesarias para la fuerza de ventas y después para desarrollarla.

La capacitación es un proceso educacional mediante el cual las personas aprenden conocimientos, desarrollan habilidades y actitudes para el desempeño de sus cargos. Es un proceso educacional porque tiene como fin la formación y preparación de personas por medio del aprendizaje. Está orientado hacia el desempeño del cargo, ya sea el actual o un futuro cargo en la empresa.

La remuneración comprende el conjunto de ganancias que el empleado percibe por su prestación de servicios, en donde se incluye un salario como parte principal. El salario que paga la empresa está en función del cargo ocupado por el empleado y su tiempo a disposición de la empresa. El salario conjuntamente con los diversos agregados como horas extras, primas, comisiones y gratificaciones, forman la remuneración, así la remuneración es el género del cual es el salario es una especie, significa el precio del trabajo realizado.

La supervisión se realiza sobre el terreno, es decir, en el desarrollo mismo del trabajo, y en la oficina de ventas. Puede correr a cargo de individuos o de grupos. El método y técnica que conviene adoptar en cada caso depende de la necesidad que tenga el agente de ser supervisado, de la índole de su problema, de su actitud y de su experiencia. La supervisión individual se efectúa tanto en la oficina de ventas como sobre el terreno, y la supervisión de grupos en la oficina.

La planeación es la función básica que realizan los gerentes de ventas porque crea el marco esencial para todas las demás tomas de decisiones. La planeación requiere que los gerentes de ventas anticipen los posibles contratiempos e implicaciones futuras de sus decisiones actuales; así la planeación es un método para administrar el futuro.

Una definición de planeación es hacer que las decisiones de hoy creen el mañana que se desea. La ética es una de las preocupaciones más importantes en el mundo de los

negocios de hoy en día y sin embargo es una de las menos estudiadas. Su estudio trata sobre si ciertas prácticas específicas son o no aceptables.

## 4.2 Las nuevas tecnologías y la venta.

Hoy en día en la mayoría de las empresas y comercios se han incorporado tecnologías que permiten al cliente mayor rapidez y seguridad cuando adquiere un bien o servicio.

Cada vez son más frecuentes las transacciones electrónicas y el dinero en efectivo ha sido desplazado por las tarjetas como medio de pago.

En esta última unidad usted analizará algunos elementos relacionados con el comercio electrónico y que se deben de atender para simplificarle el proceso de compra al cliente.

### EL COMERCIO ELECTRÓNICO

El comercio electrónico se define como “cualquier forma de transacción comercial ejercida electrónicamente, utilizando redes de telecomunicación y que permite los pagos de bienes y servicios a través de internet”.

No tiene nada que ver el tamaño de la empresa con la utilización del comercio electrónico, verifique usted en su ciudad cuántos comercios aceptan medios electrónicos como opción de pago.

Los beneficios que ofrece a las empresas que lo utilizan son:

- Una logística bien organizada en la distribución de los productos.
- Una base de clientes estable.
- Mayor capacidad para atraer socios que se pueden sumar a proyectos de mayor relevancia.
- Desde la perspectiva del comprador, el comercio electrónico permite:
- Reducción de los riesgos que implica cargar dinero en efectivo.

- Mayores opciones en cuanto a productos y servicios (basta ver las ventas por internet).
- Transparencia en la información de los productos o servicios.

## OPCIONES ELECTRÓNICAS DE PAGO

“La criptografía (texto escrito con clave secreta) está jugando un papel fundamental en la incorporación de nuevos medios de pago a los ya existentes hoy en día, pues es la base sobre la que se sustenta la seguridad de estos nuevos medios”.

Dado que las formas de pago tradicionales como el efectivo, han tenido graves problemas, por ejemplo la delincuencia organizada que falsifica billetes, firmas de cheques falsos y robos, surge un nuevo medio materializado a través de las tarjetas electrónicas que son un soporte de plástico que sirven para pagar una transacción de compra venta.

Para que las tarjetas puedan ser empleadas, se necesita de una TPV o Terminal Punto de Venta. Existen tarjetas de crédito en las que una institución financiera asigna una línea de crédito de la que el cliente puede disponer para luego pagar a la propia institución bajo las condiciones pactadas. También existen tarjetas de débito que son aquellas donde el cliente deposita en una cuenta una cantidad de dinero de sus propios recursos y se van descontando a medida de que vaya haciendo compras.

## CÓDIGOS COMERCIALES

El código de barras es “una tecnología de captura automática de información que permite identificar artículos y servicios, cualquiera que sea su origen o destino, mediante un código numérico y/o alfabético, el cual se representa gráficamente con un símbolo rectangular compuesto de barras y espacios paralelos que permite la lectura automática de la información”.

Un escáner es el encargado de leer los códigos de barras identificando así el artículo.

El sistema EAN es “un sistema de codificación estándar que identifica de manera única y no ambigua cada referencia, de tal manera que nunca existirán dos códigos iguales en todo el mundo, así como no existen dos huellas digitales iguales”.<sup>38</sup> Este sistema es utilizado en comercios y supermercados y facilita el identificar de atributos o características específicas de los productos. Este código es asignado a los productos por lo que se puede registrar por el dueño de la marca o empresa que lo fabrica.

La tecnología ha permeado en las ventas aportándoles mecanismos que reducen el riesgo para el cliente y le amplían la información. Existen tarjetas de débito, que son operadas con los propios recursos del cliente, y tarjetas de crédito que son financiadas con los recursos de una institución financiera a las que el cliente les paga en el plazo convenido. Los códigos comerciales son dispositivos que ayudan a la localización de un producto.

### **4.3 Marketing y ventas relacionales.**

Al ser el Marketing una disciplina joven, en los últimos años se han realizado múltiples intentos de definición y sistematización de su contenido y de disciplina joven, en los últimos años se han realizado múltiples intentos de definición y sistematización de su contenido y de múltiples intentos de definición y sistematización de su contenido y de determinación de su naturaleza y metodología, con el fin de adquirir la consideración de disciplina científica.

#### **Evolución del concepto de Marketing**

- **Concepto Producción:** Los consumidores sólo comprarán los productos que estén disponibles y, por lo tanto, la Dirección de la empresa se limitará a mejorar la productividad o la eficiencia de la producción y, como mucho, la distribución en un sentido exclusivo de suministro del Mercado.
- **Concepto Producto:** Sostiene que los consumidores comprarán los productos de mayor calidad; es decir, los que les proporcionen los mejores resultados. La

organización, por lo tanto, debe girar en torno a la política del producto y sólo debe esforzarse en la mejora continua de éste.

- **Concepto Venta:** Desde este enfoque los consumidores sólo comprarán los productos de la empresa con la ayuda de considerables esfuerzos de venta (limitados a la red de ventas) y de promoción (básicamente publicidad). Aquí, el problema económico consiste más bien en la falta de Clientes que en la escasez de mercancías; y, según esta concepción, la responsabilidad del Marketing empieza y termina con la venta de los productos existentes. La insuficiencia de las ventas se resuelve en este campo mediante el desarrollo del producto y de la promoción.
- **Concepto Marketing:** Aquí la clave para que la empresa alcance sus objetivos es la determinación de las necesidades y preferencias de los consumidores; lo que exige que la empresa fabricante de producto proporcione a dichos consumidores medios más adecuados que los competidores para que la satisfacción de sus necesidades se haga de modo eficiente. Si bien la tarea del Marketing a corto plazo puede ser el ajuste de las necesidades de los clientes a los bienes existentes, a largo plazo el Marketing ha de conseguir ajustar los bienes a las necesidades de los clientes.
- **Concepto Marketing orientado a la Sociedad:** Es el más moderno concepto de Marketing y se fundamenta en la responsabilidad social de la organización (ya sea empresarial o de otro tipo). Asume los postulados básicos del concepto moderno del Marketing, pero establece algunas condiciones nuevas.

Así, según este concepto, la organización ↓no necesariamente una empresa↓ no sólo debe determinar las necesidades y preferencias de los consumidores y proporcionarles los medios de satisfacerlas de modo más eficiente que los Competidores, sino que también ha de preservar o mejorar de manera cooperativa el bienestar de los consumidores en particular y de la Sociedad en general.

En la literatura técnica sobre la evolución hacia el moderno concepto de Marketing, se distinguen varias etapas del proceso. El Marketing nace y crece a medida que la sociedad pasa de la economía artesana de autosuficiencia a un sistema socioeconómico que entraña la división del trabajo, la industrialización y la urbanización de la población.

Para una mejor comprensión del desarrollo conceptual del Marketing, cabe considerar tres etapas en la forma de enfocarlas:

A) La primera, la tradicional, limita el Marketing al campo empresarial. El concepto principal lo constituyen las transacciones de mercado, que exigen siempre que se den las siguientes condiciones:

- existencia de dos o más partes,
- escasez de productos,
- concepto de propiedad privada,
- una parte debe querer un bien poseído por la otra parte,
- la parte que espera debe ser capaz de ofrecer alguna clase de pago por él
- la parte propietaria debe estar dispuesta a entregar el bien a cambio del pago.

En estos supuestos, el Marketing se aplica tanto a compradores, como a vendedores, a productos comerciales y a servicios.

B) La segunda no considera el pago como un elemento esencial de la transacción para la existencia de acciones de Marketing, como en el primer caso. Se centra en las transacciones organización empresarial-Cliente y se aplica, por tanto, a todo tipo de organización que tenga un grupo de Clientes, con una concepción del producto y del Mercado lo más amplia posible.

C) La tercera sostiene que la idea central la constituyen las transacciones en sentido amplio, no limitadas a los productos y Clientes en su concepción tradicional, en las que el Marketing, por lo tanto, se aplica a cualquier unidad social que busca intercambiar valores (de muchos tipos) con otras unidades sociales: ONG's que pretenden el empleo de los disminuidos físicos a su cargo, por ejemplo.

La concepción moderna del Marketing aporta una serie de ventajas o beneficios recíprocos que se pueden concretar en los siguientes términos:

La Dirección se da cuenta de que las necesidades del Cliente son más fundamentales que los productos.

- La atención prestada a las necesidades del Cliente ayuda a que la Dirección identifique más rápidamente nuevas oportunidades de producto.
- La comercialización se hace más efectiva, porque se orienta a satisfacer las necesidades del Cliente.
- La Dirección pone sus propios intereses más en armonía con los intereses de la sociedad.

### Qué es la Función de Marketing

La Función de Marketing es una función esencial de las empresas que deriva de la Ciencia del Marketing y cuya finalidad es Conocer el comportamiento de los Compradores y de los Vendedores, para aplicar soluciones que redunden en beneficio mutuo en el ámbito del Mercado.

Aunque es ésta una definición muy simple, inicialmente nos sirve para nuestros propósitos.

De ella podemos ya destacar que es una función esencial (de ella dependen los Ingresos de la empresa) y que su finalidad es CONOCER el comportamiento de los Mercados para aplicar soluciones recíprocas que redunden en beneficio de todas las instituciones implicadas. Se equivocan quienes creen que el Marketing es un mero departamento de la empresa que sirve sólo para estimular la demanda. Marketing es hoy una forma de entender los negocios, una mentalidad de trabajo. Es la esencia y el fundamento de las empresas que sitúan el centro de su actividad en la seducción y la satisfacción permanente de sus clientes. Es el eje a partir del cual se desarrollan los

esquemas de contacto con los Clientes y que permite un enfoque radical hacia el Mercado: veo (con técnicas de Marketing) lo que mis Clientes actuales y futuros van a querer, y trato de fabricarlo de tal manera (Mix de Marketing) que sus preferencias se dirijan hacia mis propuestas y no hacia las de mis Competidores.

### Conceptos esenciales en la función del marketing

El Marketing se basa en conceptos cuyo significado, a veces, no coincide exactamente con los significados convencionales. Incluso, a algunos de estos conceptos se les confiere en el entorno del Marketing otros nuevos significados sobre los que merece la pena alguna aclaración. Veamos a continuación los más importantes.

#### *El concepto Calidad como Valor Percibido*

Tradicional y popularmente, se viene entendiendo por Calidad la “manera correcta de hacer las cosas (esencialmente los productos físicos o materiales) desde un punto de vista estrictamente técnico. De hecho, vendría a ser algo así como la “ausencia de chapuzas”. Los sellos de calidad que reconocen una trayectoria “limpia” de defectos así lo reconocen, básicamente.

El concepto Calidad, desde Marketing, no se refiere tanto al Valor Añadido del que hablan los manuales de economía, sino al Valor Percibido realmente por los Clientes en el Mercado.

Es Valor aquello que yo, Cliente, percibo subjetivamente como Valor. Independientemente de lo que tú, Vendedor, trates de decirme sobre los parámetros y circunstancias de su fabricación técnica o de los valores económicos que tú creas que le has añadido; los cuales, en muchos casos, ya los doy como supuestos de antemano.

## El posicionamiento

Posicionamiento es un concepto de Marketing que tiene que ver con la forma en la que la empresa, la marca o el producto son percibidos mentalmente por el consumidor.

Más exactamente podría referirse a la manera en que la empresa, la marca o el producto se sitúan, se colocan, toman posición, se “posicionan”, en suma, dentro de la mente del cliente, dentro de la mente del Mercado.

Hay que tener en cuenta que los productos físicos, las ideas y los servicios tienen siempre un valor simbólico individual y subjetivo (un Valor que cada uno percibe de diferente forma), que cada cual evalúa a partir de la congruencia interna que este valor tenga con sus referencias personales acerca de sí mismo, con su propia imagen, o con el entorno en el que se desarrollan sus actividades sociales, culturales o profesionales. Y al que adecua su código comprador.

El producto, la marca, la empresa, pues, son conceptos que tienen que ser consistentes con la propia imagen de quienes constituyen sus mercados, de quienes los van a consumir, usar o utilizar. Sobre la base de esto, el Marketing actual debe trabajar mucho más para suministrar al comprador potencial más el Producto Esperado que el producto real (la pura realización material) o el producto ideal (soñado por el que lo genera).

El Posicionamiento tiene, entonces, una estricta relación con la percepción personal del consumidor. Y constituye un requisito forzoso para las empresas. Como un corsé inevitable que sujeta nuestro cuerpo, pero que limita también nuestros movimientos.

Todo ello tiene implicaciones estratégicas para el Marketing, ya que desde este Posicionamiento se determinan, en primer lugar, las necesidades de un segmento definido del mercado (segmentar es buscar grupos de clientes potenciales cuyo comportamiento

comprador sea homogéneo, de acuerdo a las categorías del producto y con respecto a un símbolo apropiado de propia imagen, a un Posicionamiento), para proceder, después, a desarrollar y comercializar productos, ideas y servicios que satisfagan estos criterios.

La Estrategia de Posicionamiento es el programa de comercialización y de organización por el que la empresa pretende crear una imagen ventajosa, nítida y diferenciada del producto en la mente de un segmento consumidor.

De ahí que se defina de la siguiente manera: Posicionamiento es la percepción resumida que tiene el mercado (en una palabra o en un pequeño grupo de palabras: L'Oreal/Paris ↓así, en francés, sin acento, para significar el chic y el glamour parisinos↓; Iberia, en su juego con la letra ñ de España; El Corte Inglés con la Variedad de su surtido, Nestlé con Confianza y Garantía; etc.) de una empresa o de una organización, por la cuál ésta logra que los Clientes que integran un segmento de su Mercado potencial tengan una idea clara y sin dudas de las Ventajas Diferenciales Competitivas de sus marcas y de sus productos.

### **Las ventajas diferenciales competitivas**

Si tuviéramos que elegir entre dos cosas absolutamente iguales, la manera en que se activaría nuestra preferencia para elegir una de las dos vendría dada únicamente por el azar.

Solamente estaremos en disposición real de elegir cuando una de las dos sea distinta y mejor (o peor) para nosotros. Es decir, cuando sea (o así lo percibamos individualmente) Diferente y Ventajosa desde nuestro personal punto de vista, según el concepto subjetivo de Valor que el Cliente potencial ↓aquél que puede, del latín potere, llegar a ser nuestro cliente↓ aplica en cada momento según sus propios y libres criterios.

Ser distintos y mejores (porque también se puede ser distinto y... peor; no debemos olvidarlo) es uno de los objetivos esenciales sobre los que debe trabajar la Función de Marketing.

Porque solo así podremos tratar de convencer a nuestros Clientes potenciales para que nos prefieran, para que elijan nuestros productos, en vez de que elijan o prefieran los de nuestros Competidores.

De nada nos servirán las técnicas de Marketing más refinadas si la preferencia de los Mercados, la elección de los Clientes, va a venir dada tan solo por las reglas del azar.

Coja usted uno de sus productos; póngalo al lado de los productos similares al suyo que venden sus competidores; y pregúntese con sinceridad en qué es mejor el suyo que el de los otros. Y si no está seguro de ser objetivo pregunte a personas en las que usted no pueda ejercer ninguna influencia. Con las respuestas obtenidas saque sus propias conclusiones y haga una lista de las ventajas conocidas (¿quién mejor que usted para saber cuáles son?... ) y de las desventajas (que también las tendrá..., si es usted sincero), y vea después cuáles son las causas por las que un Cliente (que es completamente libre de comprar lo suyo o lo del vecino...) prefiere antes el suyo al de la competencia o viceversa.

Este tipo de ejercicios ayuda bastante a clarificar el panorama. No necesita usted ser muy crítico: con ser realista, ya le vale.

Está empezando a poner las bases para conocer a fondo cuáles son sus propias Ventajas Competitivas Diferenciales. ¡Enhorabuena!

## **El Mix de Marketing**

Con todos los elementos que hemos dado en llamar Factores Variables de Marketing: el producto, la publicidad, la red de ventas, la investigación de mercados, la planificación, etcétera (hasta una larga veintena de factores generales), tenemos que

construir una combinación, un cocktail, una mezcla (mix) que encandile y seduzca a nuestros Clientes potenciales todos los días.

No existen recetas mágicas para: atraer a los Clientes, conseguir que compren, que repitan y que estén literalmente “colgados” de nuestras propuestas comerciales. Es con la ayuda de la Ciencia del Marketing y de sus técnicas como lo conseguiremos.

Los Factores Variables de Marketing con los que tenemos que construir nuestra combinación de éxito son, concretamente, el objeto de nuestro estudio a lo largo de toda la documentación en que consiste el área de Marketing.

Jerome McCarthy propuso en 1964 una clasificación de los Factores Variables del Mix de Marketing que se ha hecho muy popular, la llamada de las 4 P’s que, sin embargo, hoy se ha visto muy superada, porque la lista de los Factores Variables que tenemos que introducir cada día en nuestro cocktail de Marketing ha aumentado considerablemente (y lo seguirá haciendo en el futuro). De tal manera es así, que los cuatro casilleros de la clasificación de McCarthy son hoy insuficientes para albergarlos a todos cómodamente.

En principio, cualquier elemento que pueda alterar “el sabor final de la combinación” en el sentido de alterar también la preferencia de los consumidores a favor o en contra de nuestras ofertas, de nuestras propuestas comerciales al Mercado, puede ser considerado inmediatamente como un Factor Variable de nuestro propio Mix particular o del de nuestra empresa.

Se llaman 4 P’s porque en inglés comienzan con esta letra. Son las siguientes:

- Producto.
- Precio.
- Plaza (Place, el lugar donde se vende).
- Promoción (Promotion en un sentido amplio, como comunicación con el Mercado, que abarca también la propia acción comercial de la venta).

Recientemente, el propio Kotler ha aumentado a 6 las P’s de McCarthy incluyendo los aspectos Políticos y la (opinión) Pública como factores que afectan a favor o en contra

de las decisiones comerciales de las empresas. Y otros teóricos las completan cada día con nuevas sugerencias.

Todas las áreas funcionales de la actividad empresarial ↓ desde la producción a la comercialización ↓ son susceptibles de planificación; es más, requieren inexcusablemente de la planificación si se pretende rentabilizar la empresa. En el campo concreto de la Función de Marketing, la planificación afecta a las siguientes áreas de actividad:

- El Producto, en todos sus aspectos: diseño y características, presentación, aplicaciones, etc.
- El Precio,
- El Mercado y los Clientes,
- La sub-función de Ventas,
- Los Canales de Distribución,
- La Promoción de Ventas y el Merchandising,
- La Comunicación, la Publicidad, la Imagen y las Relaciones Públicas,
- Etc.

Se hace necesario determinar y comprender el funcionamiento de los siguientes aspectos de manera combinada porque ellos son los elementos-clave en esa mezcla eficiente que denominamos Mix de Marketing

A tal efecto, deben efectuarse los estudios e investigaciones necesarias para orientar las correspondientes políticas comerciales y (a través de la planificación de las acciones en tales áreas) elaborar los planes estratégicos necesarios al servicio de la consecución de los objetivos de Marketing.

Por lo tanto, será necesario determinar:

- A) La Política de Productos, a fin de establecer los nuevos productos a lanzar al mercado y/o modificar o abandonar. El producto es el medio

por el cual se pueden satisfacer las necesidades del consumidor. Si no disponemos del producto adecuado para satisfacer esa demanda, no podremos llevar a cabo de modo efectivo ninguna otra acción comercial. La Política de Productos es, por tanto el núcleo esencial del cual debe partir la estrategia comercial de la empresa que será definida previamente.

Los productos pueden atender a múltiples clasificaciones. Las más comunes son:

- Atendiendo a su naturaleza pueden ser bienes materiales o inmateriales (servicios), y
- Atendiendo al destino pueden ser de consumo o industriales.

Uno de los conceptos más extendidos y útiles para determinar la estrategia de producto es el Ciclo de Vida del producto. El Ciclo de Vida de un producto no es más que la evolución de las ventas de ese producto a lo largo del tiempo. En ese período, que puede variar enormemente de unos productos a otros, se han localizado cuatro fases claramente diferenciadas: la fase de introducción, la fase de crecimiento, la fase de madurez y la fase de declive. Lo veremos en detalle en el capítulo correspondiente.

B) La Política de Ventas; es decir, la consideración del:

- Los tipos de Clientes y consumidores o usuarios a los que se va a dirigir el producto o servicio.
- La línea, gama o surtido de los productos o servicios.
- Las cualidades y especificaciones técnicas más convenientes en cuanto a la calidad y la presentación del producto a los Clientes.

Una de las bases de la Política de Ventas (como se verá en detalle más adelante) es la distribución geográfica del territorio. Consiste en la división de una zona geográfica en zonas más pequeñas, asignando a cada una de ellas un equipo determinado de vendedores, sin considerar las diferencias que pudieran aparecer por clientes y productos.

Cuando se trata de empresas que fabrican productos especializados y distintos entre sí se aconseja asignar a los Vendedores las diferentes líneas que pudieran existir. De esta manera, se crean grupos especializados en los productos. Pero también es posible que los Clientes de una empresa tengan características muy diferentes entre sí. En este caso se opta por una distribución y se configura un equipo de ventas acorde con las características de cada tipo de Cliente. Las ventajas de esta asignación residen en un conocimiento más profundo del Cliente y de una mejora de la satisfacción de sus necesidades.

C) La Política de Comunicación con el Mercado: publicidad, promoción de ventas, imagen, merchandising, etc.; es decir, la determinación del apoyo publicitario, promocional y comercial (también en el punto de venta) necesario para crear y estimular la demanda del producto. Lo cual implica: la determinación técnica de los presupuestos, la selección de los medios publicitarios, la preparación de las campañas, la selección de la temática y la creatividad, la programación de las campañas, etc. Hoy en día no se entiende la función de Marketing en la empresa sin tener en cuenta la Política de Comunicación, cada vez más importante en el entorno que nos rodea.

La publicidad y la promoción se integran así dentro de la Función de Marketing y se subordinan a la consecución de los objetivos perseguidos por la empresa. La fijación de los objetivos publicitarios se apoya sobre la base del acuerdo entre los objetivos de Marketing y los generales de la empresa.

Los mensajes dirigidos al Mercado pretenden informar, incrementar el consumo o mantenerlo, modificar a nuestro favor el comportamiento comprador del consumidor y defender el producto frente a las acciones de los Competidores.

Dichos mensajes deben ser exclusivos y creíbles y hacer que los productos o servicios sean deseables (Cruz Roche, 1990).

D) La Política de Precios es asimismo fundamental. Constituye una tarea difícil, pero imprescindible. Tanto los economistas neoclásicos, los responsables de finanzas, los

contables y los estudiosos y prácticos del Marketing se han interesado por el Precio, por su significado, su estimación y su impacto sobre la empresa y el mercado.

La rentabilidad de la empresa, su capacidad de generar recursos y su supervivencia están ligadas a los Precios de los productos que fabrica, comercializa o proporciona. Existen muchas situaciones en las que es necesario tomar decisiones en materia de precios, y encontrar el Precio Ideal para los Clientes y para la empresa.

## Bibliografía básica y complementaria

Anderson, R. (2005). Administración de ventas. México: McGraw Hill.

Mercado, S. (2008). Administración de ventas. México: Trillas.

Barbosa, E. (2011). Manual para lograr las ventas efecticas. México: Tax Editores.

ANDERSON, Rolph, Administración de Ventas, Editorial Mc Graw Hill, México 1995, p.p. 688.

CANFIELD, Bertrand, Administración de Ventas, principios y problemas, Editorial Diana, México 1990, p.p. 765

CHIAVENATO, I. Iniciación a la Administración de Ventas, Editorial Mc Graw Hill, México 1990.

HARTLEY, R. Administración de ventas, Editorial CECSA, México 2000.