

**Material Didáctico**

**TÍTULO**

**Estrategias de Ventas**

**PROGRAMA/MÓDULO AL QUE PERTENECE**

AGENTE DE VENTAS

**NÚCLEO SECTOR COMERCIO Y SERVICIOS**

EDICIÓN: 03



**Instituto  
Nacional de  
Aprendizaje**

###.###  
###

Instituto Nacional de Aprendizaje  
Estrategias de Ventas  
Nombre de la persona que elabora el Material Didáctico,  
**Geovanny Retana Delgado**  
San Jose, Costa Rica. INA, 2019.  
cantidad p.; número cm.

Material didáctico – No comerciable  
ISBN ##### – ### – ## -#

Sub Títulos.

**1.** Planificación de las ventas: Administración de ventas, gestión del personal de ventas. **2.** Actividades de ventas: Tipos de ventas, caracterización del cliente, caracterización de vendedores, procesos de la venta **3.** Territorios y rutas de ventas: diseño de rutas de ventas **4.** Presupuesto de ventas: pronosticar las ventas, formular presupuestos, costos y rentabilidad de las ventas, actividades de control.

Edición 3  
Instituto Nacional de Aprendizaje,  
San José, Costa Rica.

© Instituto Nacional de Aprendizaje, 2019  
ISBN ##### – ### – ## -#

Hecho el depósito de ley  
Prohibida la reproducción parcial o total del contenido  
De este documento sin la autorización expresa del INA.

# INDICE

Presentación	v
Objetivos	vi
Introducción	Vii
<b>Capítulo 1</b>	<b>1</b>
<b>Planificación del proceso de la venta</b>	<b>2</b>
<b>1.1 La Administración de ventas</b>	<b>4</b>
1.1.1 Las gerencias de ventas	5
1.1.2 Funciones y competencias de las gerencias de ventas	6
1.1.3 La planificación de la fuerza de ventas	10
1.1.4 Niveles de planificación organizacional	12
<b>1.2 Técnicas para la planificación de las ventas</b>	<b>14</b>
1.2.1 Fijación de objetivos	14
1.2.2 Fijación de estrategias y tácticas	14
1.2.3 Fijación de políticas	15
1.2.4 Fijación de programas	15
1.2.5 Establecimientos de procedimientos	15
<b>1.3 Proceso de gestión del personal de ventas</b>	<b>16</b>
1.3.1 Admisión de las personas	17
1.3.2 Aplicación de las personas	18
1.3.3 Compensación de las personas	22
1.3.4 Desarrollo de las personas	27
1.3.5 Mantenimiento de las personas	28
1.3.6 Monitoreo de las personas	29
<b>1.4 Organización de la fuerza de Ventas</b>	<b>30</b>
1.4.1 Desarrollo de una organización de ventas	30
1.4.2 Tipos básicos de la organización de ventas	35
1.4.3 Administración de ventas y la ética	39
1.4.4 Condiciones laborales del personal de Ventas	40
1.4.4.1 Higiene laboral	41
1.4.4.2 Salud ocupacional	42
1.4.4.3 Género en el trabajo	43
Autoevaluación	45
<b>Capítulo 2</b>	<b>46</b>
<b>2. Desarrollo de las actividades de venta</b>	<b>47</b>
<b>2.1 Que es una ventas</b>	<b>47</b>
2.1.1 Importancia de las Ventas	48
2.1.2 Objetivo de las ventas	48
2.1.3 Venta activa y Venta Pasiva	50
2.1.4 La empleabilidad y las ventas	50
<b>2.2 Tipos de Ventas</b>	<b>51</b>
2.2.1 Ventas al detalle	51
2.2.2 Ventas al mayoreo	51
2.2.3 Venta Personal	51
2.2.4 Ventas en autoservicios	52

2.2.5 Ventas por teléfono	52
2.2.6 Ventas por televisión	52
2.2.7 Ventas en electrónicas	52
2.2.8 Ventas por correo directo	52
2.2.9 Ventas por máquinas automáticas	53
2.2.10 Venta Multinivel	53
2.2.11 Venta Piramidal	53
<b>2.3 Caracterización de la clientela</b>	<b>54</b>
2.3.1 Segmentación de Mercados	54
2.3.2 Perfil del mercado meta	56
2.3.3 Necesidades y deseos de la clientela	58
2.3.4 Comportamiento de compra de la clientela	59
<b>2.4 Caracterización al vendedor(a)</b>	<b>66</b>
2.4.1 El vendedor(a) tradicional y vendedor(a) profesional	68
2.4.2 Errores del vendedor/a	71
2.4.3 Ética del vendedor/a	72
2.4.4 Perfil del vendedor/a	74
2.4.5 Imagen profesional del vendedor/a	78
2.4.6 Trabajo en equipo y liderazgo	81
2.4.7 Autoestima	83
2.4.8 Manejo de emociones	85
2.4.9 Manejo del estrés	88
2.4.10 Servicio a la clientela	91
2.4.11 CRM como gestión de las relaciones con la clientela	94
2.4.12 Fidelización de la clientela	95
2.4.13 El vendedor/a emprendedora	97
<b>2.5 El proceso de la venta personal</b>	<b>99</b>
2.5.1 Psicología de la venta personal	100
2.5.2 Sensaciones percepciones	100
2.5.3 Fases de la venta Personal	102
<b>2.6 Prospección y calificación de la clientela</b>	<b>102</b>
2.6.1 Fuentes de prospectos	104
<b>2.7 Preparación de la visita de ventas</b>	<b>105</b>
2.7.1 Análisis de la información que se tenga de la clientela	105
2.7.2 Objetivos cuantitativos y cualitativos que se espera lograr con la venta	106
2.7.3 Estrategia de actuación frente a la clientela	106
2.7.4 Preparación psicológica	107
<b>2.8 Contactar a la clientela</b>	<b>108</b>
2.8.1 Puntualidad	109
2.8.2 Saludo inicial	109
2.8.3 Lenguaje corporal	109
2.8.4 Calidad del servicio	110
<b>2.9 Averiguar las necesidades de la clientela</b>	<b>111</b>
<b>2.10 Argumentación</b>	<b>112</b>
2.10.1 Atención, interés, deseos, acción (AIDA)	113

2.10.2 Negociación con la clientela	114
<b>2.11 Manejo de objeciones</b>	<b>115</b>
2.11.1 Principales objeciones	117
2.11.2 Como evitar las objeciones	117
2.11.3 Técnicas para manejar objeciones	118
<b>2.12 Cierre de la venta</b>	<b>120</b>
2.12.1 Sugerencias para el cierre de la venta	122
<b>2.13 La pos-venta</b>	<b>123</b>
2.13.1 Tipos de servicios Pos-venta	124
<b>2.14 Nuevas Tecnología en las ventas</b>	<b>127</b>
2.14.1 Mercadeo Electrónico	128
2.14.2 Tipos de comercio electrónico	129
2.14.3 Los pilares de la venta	130
Autoevaluación	136
<b>Capítulo 3</b>	<b>137</b>
<b>3. Territorios y rutas de venta</b>	<b>138</b>
<b>3.1 Territorios y rutas de ventas</b>	<b>139</b>
3.1.1 Ventajas de una división territorial	142
3.1.2 Fundamento y características de los territorios	143
3.1.3 Las rutas de ventas	144
3.1.4 Métodos y tiempos (productividad de la ruta)	145
<b>3.2 Las rutas de ventas</b>	<b>147</b>
3.2.1 Como establecer los territorios y rutas de ventas	147
3.2.2 Optimización de las rutas	148
3.2.3 Sistemas inteligentes de transportes	152
<b>3.3 La gestión de las rutas de ventas</b>	<b>153</b>
3.3.1 Número de personas clientes	153
3.3.2 Tipos de clientes	153
3.3.3 Frecuencias de visitas	153
3.3.4 Rentabilidad de la ruta	154
3.3.5 Simplificación del trabajo	155
3.3.6 Uso del tiempo	155
Autoevaluación	157
<b>Capítulo 4</b>	<b>158</b>
<b>4. Presupuestos de ventas</b>	<b>159</b>
<b>4.1 Pronosticar las ventas</b>	<b>159</b>
4.1.1 Técnicas no cuantitativas para la elaboración de pronósticos	163
4.1.2 Técnicas cuantitativas para la elaboración de pronósticos	164
4.1.3 Costos de los malos pronósticos	166
<b>4.2 Presupuestos</b>	<b>167</b>
4.2.1 Presupuesto de ventas	168
4.2.2 Importancia de los presupuestos	169
4.2.3 Clasificación de los presupuestos	170
4.2.4 Elaboración del presupuesto	171
4.2.5 Seguimiento y control de los presupuestos	173
<b>4.3 Control del volumen, costos y rentabilidad de las ventas</b>	<b>173</b>

4.3.1 Volumen de las ventas	174
4.3.2 Costos y rentabilidad de ventas	175
4.3.3 Evaluación y control de las ventas	176
4.3.4 Herramientas y mecanismos de control	177
<b>4.4 Control de las actividades del equipo de vendedores/as</b>	<b>180</b>
4.4.1 Trabajos Administrativos	181
4.4.2 Objetivos del vendedor/a	182
4.4.3 Herramientas de control y apoyo	183
4.4.4 Reuniones de trabajo	186
4.4.5 Conservación del medio ambiente	188
Autoevaluación	190
Glosario	191
Bibliografía	197

## PRESENTACIÓN

Hoy en día las empresas se desempeñan en un contexto globalizado, complejo, dinámico e incierto. Surgen nuevas tecnologías, cambian las personas consumidoras, cambian los mercados, cambia la forma de hacer mercadeo y de vender. Sin duda alguna, en la actualidad la venta se enfrenta a un sin número de obstáculos que deben ser abordados con gran creatividad e innovación, ello por cuanto las clientelas son más imprecisas, cambiantes y porque están bombardeadas de ofertas y alternativas que les hace tener más poder de negociación.

De este modo, podemos ver que estas tendencias y el entorno cambiante, obligan a replantear los sistemas relacionados con la gestión y estrategia comercial en las ventas. La gestión de ventas es uno de los componentes clave que debe afinar cada negocio.

En este sentido se hace necesario para la empresa contar con una formación y preparación en donde la dirección y gestión estratégica toma vital importancia, puesto que a medida que la empresa crece, puede ser más difícil de controlar y administrar sus procesos relacionados con las ventas.

En este escenario, las empresas necesitan desarrollar nuevas e innovadoras alternativas para mejorar la eficiencia y efectividad de sus acciones comerciales de venta con el objeto de identificar y corregir rápidamente sus procesos con el fin de aumentar las ventas, maximizar la utilidad e identificar el valor de vida de la clientela.

Este material está dirigido a la población estudiantil a fin de que toda aquella persona participante del módulo Estrategias de Ventas cuente con un apoyo al servicio de capacitación y formación profesional, actualizado y que describe como construir y aplicar estrategias y técnicas de venta en función de las actividades propias de cada organización.

## OBJETIVOS

- Planificar el proceso de venta para facilitar el intercambio de bienes y servicios, según las características propias de la clientela, objetivos, políticas y procedimientos de la organización.
- Desarrollar las actividades de ventas planificadas con eficiencia y eficacia en apego a las políticas y procedimientos de la organización.
- Establecer territorios y rutas de ventas para el máximo aprovechamiento de recursos, según las características de la empresa y las necesidades de la clientela, así como en apego a las políticas y procedimientos de la organización.
- Elaborar presupuestos de ventas tomando en cuenta las herramientas y mecanismos de control establecidos por la empresa, así como en apego a sus políticas y procedimientos.
- Valorar dentro de la aplicación de la estrategias y técnicas para las ventas capacidades actitudinales y valores morales respetando las políticas y normas de la organización.

## INTRODUCCIÓN

Las empresas producen y comercializan productos y servicios innovadores de manera permanente, no obstante, muchas veces no alcanzan el éxito esperado en el mercado, atribuyéndose este fracaso a aspectos tales como el precio, la competencia, u otros. El éxito o fracaso en la venta de un producto o servicio puede estar relacionado con las estrategia de ventas que se implementan, es por ello, que al iniciar o reestructurar cualquier negocio debemos preguntarnos cuál es el valor que nuestro producto/servicio le dará a la clientela final y asimismo empezar a crear una cadena de valor; pues cada decisión que tomemos en el proceso de intercambio afectará directamente en el valor que el cliente nos atribuya y será la herramienta de trabajo principal de nuestra fuerza de ventas (si las estrategias de venta no están alineadas con la percepción del cliente es probable que se fracase).

Para conocer la importancia de la fuerza de ventas en una empresa, primero debemos aclarar el significado real del término; la fuerza de ventas no es nada menos ni nada más que el recurso humano y material que toda empresa utiliza para alcanzar sus metas de venta, aunque en muchos casos no se le da la importancia que merece puesto que puede ser tan simple como poderosa y definitiva en obtención de resultados deseados.

En este sentido la gestión de las ventas, y las personas vendedoras sigue siendo parte fundamental para el éxito de una organización, siendo la venta es un proceso, el cual la persona vendedora debe identificar sus etapas para saber actuar y argumentar en cada una de ellas. Para ello, no sólo debe poseer determinadas competencias y habilidades sociales y de comunicación, sino que, además, debe conocer las características de la clientela, así como, sus necesidades y deseos que se busca satisfacer.

El verdadero negocio de toda empresa no es tanto hacer clientes como saber mantenerlos y maximizar su rentabilidad. Dicho de otro modo, la fidelización de los clientes es la base del éxito de una compañía.

## Planificar el proceso de la venta

### Subtemas

- La administración de las ventas
- Técnicas para planificación de las ventas
- Gestión del personal de ventas
- Organización de la fuerza de ventas

### Objetivo

Al finalizar el estudio de este capítulo, entre otras habilidades, usted será capaz de:

Planificar el proceso de venta para facilitar el intercambio de bienes y servicios, según las características propias de la clientela, objetivos, políticas y procedimientos de la organización

En este primer capítulo se hace una reflexión de la importancia que tiene el orden, el trabajo en equipo y el liderazgo en los procesos de planificación y administración de las ventas.

**Tener orden:** Trabajar sin tener un orden puede repercutir negativamente en la vida de las personas, así como en su capacidad de concentración en el trabajo.

**Trabajar en equipo:** Un grupo de trabajo se basa en las contribuciones individuales de sus personas miembros; pero un equipo de trabajo se esfuerza por alcanzar un objetivo mayor que el que sus miembros podrían lograr de forma individual.

**El liderazgo:** El liderazgo es una preocupación constante para todas aquellas personas que necesitan motivar, guiar e inspirar en el ejercicio de las funciones que tienen asignadas.

## Planificación del proceso de la venta



La planificación del proceso de la venta cumple dos propósitos principales, el **protector** y el **afirmativo**. El propósito **protector** consiste en minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y definiendo las consecuencias de una acción comercial determinada. El propósito **afirmativo** de la planificación consiste en elevar el nivel de éxito organizacional. Un propósito adicional de la planificación consiste en coordinar los esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones.

En este sentido planificar significa estudiar anticipadamente los objetivos y acciones, y se sustentan los actos con algún método, plan o lógica. Los planes establecen los objetivos de la organización y definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos. Además, estos son la guía para lo siguiente:

- a.** Obtener y usar los recursos para lograr los objetivos.
- b.** Desempeñar actividades y tomar decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos, ya que enfoca la atención sobre los objetivos que generan resultados.

c. Controlar el logro de los objetivos organizacionales.

Asimismo, ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar los problemas de cambios en el entorno externo o interno entre otros aspectos.

**Planificar significa definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado.**

En este sentido, la planificación del proceso de la venta contempla todas aquellas actividades para prevenir situaciones futuras tales como: presupuestos, simulaciones, análisis del entorno, detección de fortalezas oportunidades y amenazas, entre otras.

Esta es una de las funciones claves de la gerencia dado que, si no se sabe adónde ir, puede llegar a crear inconvenientes en la organización sobre todo en un ambiente de negocios tan impredecible como el que vivimos.

En la actualidad muchas empresas se han quedado detenidas en sus estrategias tradicionales, y sus formas de planificar los procesos de ventas, las personas consumidoras evolucionan, y lo hacen a un ritmo tan vertiginoso que, en estos momentos, son ya las que están dirigiendo las riendas del mercado comercial. Diversos ejemplos ilustran qué factores están alterando las reglas del juego imperantes hasta ahora y cómo está afectando esta nueva realidad de negocio a sectores muy diferentes, tal es el caso del comercio electrónico.

Con la finalidad de conseguir la máxima eficiencia y eficacia, quienes gestionan las ventas deben planificar como utilizar de buena manera los recursos que se tienen. El fin de la planificación es el de garantizar que las personas, el dinero y el tiempo invertidos se utilicen de la mejor manera posible y no es el de convertirse en una férrea atadura.

El proceso de planificación es sólo una parte de la actividad básica y repetitiva de la dirección necesaria en cualquier empresa orientada al crecimiento.

La empresa tiene tres procesos diferentes que debe tener en cuenta para la planificación del proceso de la venta

**a. El proceso de determinación y fijación de objetivos.** Es el hacia dónde va la empresa.

**b. Proceso de planificación.** Es decir, cómo llegará la empresa a sus objetivos.

**c. Proceso de control.** Es decir, cómo sabrá la empresa que está cumpliendo con los objetivos.

### Actividad de aprendizaje 1

**Cite tres razones que justifiquen la planificación de las ventas en una empresa comercial en la actualidad.**

## 1.1 La administración de ventas

La administración de las ventas es una actividad muy antigua, pero sigue siendo importante para las personas, ya que es el motor principal para llevar a cabo el intercambio de bienes y servicios entre las poblaciones de cualquier país, satisfaciendo sus necesidades y deseos de manera puntual.



Para Torres, (2014). “La verdadera esencia de la administración de ventas es la dirección de personal de esta área en las operaciones de mercadotecnia de una empresa”. (pag.4).

Así también, mucho se ha mencionado acerca de ésta actividad, ello ha generado diversas opiniones de quienes conocen los procesos de las ventas, o se dedican a la actividad de vender, inclusive, personas que dicen que si no les resulta el negocio que están desarrollando, podrían dedicarse a ser vendedores/as de cualquier producto; esto es un total error, pues no cualquiera puede serlo, ya que para ello, es indispensable contar con un sinnúmero de cualidades, características y habilidades que no todos poseen.

En este sentido, la administración de ventas es una tarea desafiante que conlleva la interacción con todas las áreas de la empresa, con proveedores y fundamentalmente con la clientela, lo que hace que este trabajo tenga que ser muy versátil, activo e innovador, y que este permanentemente buscando nuevas formas de superar las expectativas que tiene la clientela, y de manera consecuente el aumentar los ingresos de la compañía según sus objetivos.

En el diccionario de términos de mercadeo, la American Marketing Association (AMA) define la administración de ventas como la “planeación, la dirección y el control de las actividades del personal de ventas de una unidad de negocios, incluye el reclutamiento, selección, la capacitación, equipamiento, asignación, determinación de rutas de supervisión, remuneración y motivación, entre otras y según como dichas tareas se aplican a la fuerza de ventas”.

### 1.1.1 Las gerencias de ventas



El concepto de "Gerentes de Ventas" incluye a toda persona con habilidades blandas y duras que tenga bajo su cargo a alguien que venda. Puede ser un gerente de ventas con ese título en su puesto, o puede ser también un supervisor/a. Incluye al dueño/a del pequeño negocio que tiene un vendedor/a bajo su cargo, así como al jefe/a de departamento en una tienda o almacén; puede ser el gerente/a de comercialización de la empresa, así como la jefatura de un departamento de tele mercadeo que tenga como fin realizar ventas por vía telefónica, por e-commerce o por otros medios actuales.

Para, Hair, Anderson, Mehta y Babin (2010) “Los gerentes de ventas son profesionales de marketing muy respetados, que supervisan a la fuerza de ventas, es decir, a los productores directos de los ingresos, que son quienes determinan la salud financiera de sus organizaciones. (pág. 3)

Un gerente/a de ventas es muchas cosas para muchas personas: Es un maestro/a, un capacitador/a y un entrenador/a. Es una persona reclutadora, un empleador y un consejero/a. Es una persona líder de su grupo y un seguidor y realizador de políticas, planes y programas de la compañía: Es una persona que toma decisiones que acepta la responsabilidad por otros, es un excelente comunicador/a. Es decir, una persona con liderazgo

Así mismo deben ser administradores/as eficaces, buenos tomadores de decisiones, que resuelven los problemas creativamente y comunicadores sobresalientes. Deben trabajar muy cerca de otras áreas como parte del equipo de mercadeo, ayudan a coordinar y orientar los esfuerzos de desarrollo de producto, manufactura, publicidad e investigación de mercado entre otras.

Las responsabilidades del gerente/a de ventas varían mucho de una empresa a otra, dependiendo de la naturaleza de la organización y de la actitud de la alta dirección hacia la función de ventas. En algunas compañías, la persona gerente de ventas puede ser algo más que un supervisor/a de la fuerza de ventas, una clase de súper vendedor/a que muestra a otros como se hace.

Por lo anterior, una gerencia de ventas debe conocer el proceso de negocios de su empresa, considerando en todo momento el ambiente comercial en que se desarrolla. Es por ello, que han de tenerse en cuenta aspectos importantes tales como: la tecnología, la competencia, la clientela, los proveedores, tendencias del mercado, evolución de las economías y la normatividad legal entre otras. De esta manera, también han de tener en cuenta aspectos internos de la organización como, por ejemplo: la estructura, la cultura, la estrategia, los sistemas, el personal y los objetivos organizacionales entre otros.

### **1.1.2 Funciones y competencias del gerente/a de ventas**

Hair, et al. (2010). “En esencia, a los gerentes de ventas les pagan para que planeen, dirijan y controlen las actividades del personal de venta de sus organizaciones” (pág. 151)



En este sentido, la persona que se desempeña como gerente de ventas debe realizar diferentes actividades relacionadas con la planeación, organización, dirección, evaluación y retroalimentación; pero éstas dependen de la magnitud de la empresa, el número de vendedores/as asignado, la cantidad de productos o servicios comercializados, la extensión del mercado, los sistemas de distribución, la publicidad y promoción, el financiamiento de las ventas, el servicio a la clientela y la propia visión que él tenga de su oficio.

En lo concerniente a **planeación** debe reunir la información más confiable posible para hacer el diagnóstico y pronóstico del mercado para mejorar su toma de decisiones dentro de un entorno cambiante, definir las estrategias de mercadeo, hacer los presupuestos, y establecer procedimientos.

En lo referente a **organización** debe estructurar el departamento de ventas, definiendo territorios, asignando vendedores y rutas y diseñando tácticas para el manejo efectivo del tiempo.

La **dirección** es la tarea fundamental donde la persona gerente de ventas selecciona sus colaboradores, los contrata, capacita acompaña, motiva, gerencia el cambio, resuelve los conflictos y remunera de acuerdo con sistemas establecidos, entre otros.

En la **evaluación** verifica los objetivos contra lo ejecutado y determina nuevas formas de lograr el éxito con su equipo ganador, midiendo rentabilidad, participación en el mercado y otros indicadores establecidos en el proceso de planeación.

Cuando las cosas no resultan entonces se encarga de investigar nuevos caminos para mantenerse vigente el mercado y posicionar la marca(s) e imagen corporativa, es decir retroalimenta su gestión.

Los gerente/as de ventas exitosas planifican sus ventas, tiene pronósticos y territorios establecidos, analizan la rentabilidad del negocio, estudian el mercado, administran la demanda, tienen una visión a largo plazo, actúan en función de un mercado objetivo, siendo su meta satisfacer totalmente las necesidades y expectativas de su clientela.

En este sentido, para que el trabajo de un gerente de ventas sea exitoso se sugieren algunas claves como las siguientes

- Nunca tolerar la mediocridad de las personas vendedoras.
- Contratar aquellos vendedores/as que por sus actitudes y conocimientos puedan comprometerse con la empresa.
- Construir un ambiente de éxito en sus colaboradores/as.
- Tener el conocimiento y el control de lo que sucede.
- Invertir el tiempo necesario en planear, organizar y evaluar el proceso de la venta.
- Aprovechar muy bien el tiempo
- No esperar cambios en los resultados sino ha cambiado las condiciones para lograrlos.
- Nunca esté totalmente satisfecho con los resultados pues dejará de ser rentable.

**Las competencias más importantes de las gerencias de ventas son las siguientes:**

Torres, (2014). Indica que las gerencias de ventas deben en su desempeño “asumir riesgos calculados, hacer frente a imprevistos y tener a la mano soluciones adecuadas para superar los obstáculos que se presenten”. (pag.8).



Además de lo anterior, debe presentar **un liderazgo motivador**, que le permita construir relaciones fuertes y colaborativas con los subordinados/as directos (especialmente con los que aspiraban a su posición) y con la fuerza de ventas, al tiempo de obtener de su equipo el mejor desempeño. Unas **habilidades estratégicas**, con capacidad analítica y visión de largo plazo, que le permita formular un plan comercial que posibilite la expansión de la empresa, así como, **Orientación a resultados**, para desarrollar indicadores de medición y comparación que puedan transformarse en metas y desafío para todo su equipo.

En efecto, ya no basta con ser el mejor vendedor para ascender a una gerencia de ventas. La persona candidata ideal debe tener una serie de habilidades, características y aptitudes que permitan a la empresa diferenciarse de la competencia y guiar a su equipo hacia el éxito.

Para cualquier persona vendedora la motivación es un factor esencial de su trabajo. Por ello, en el caso de las gerencias de ventas la automotivación y autogestión son dos cualidades que tienen un peso específico determinante en su trabajo. En efecto, el desempeño de su equipo depende en gran medida de su actitud y seguridad, por lo que la inteligencia emocional debe ser uno de los puntales fuertes que se tengan.

Además, el trabajo en equipo, el liderazgo, la creatividad, la resolución de problemas y las habilidades humanas forman parte del combo de aptitudes que toda dirección comercial debe reunir, dejando atrás el tradicional perfil que se centraba en planificar, organizar y dirigir. El buen trato hacia los miembros del equipo es fundamental para lograr los objetivos, brindándoles apoyo para su desarrollo y empoderamiento.

### 1.1.3 La planificación de la fuerza de ventas.



En la actualidad las empresas tienen presente que para ser sostenibles en el tiempo se requiere tener ingresos por las ventas realizadas. Este hecho justifica la gran importancia que tienen los departamentos de ventas dentro de la propia organización, siendo este el impulsor y generador de las actividades que realizan otros departamentos. Por ello, los departamentos comerciales deben ser organizados contando con recursos materiales y humanos: la fuerza de ventas

La fuerza de ventas puede definirse como el recurso humano propio o externo de la organización, cuyo principal objetivo es la comercialización de sus productos o servicios teniendo en cuenta criterios definidos previamente tales como: zona geográfica, tipos de productos y servicios, tipo de clientela entre otras.

Además, la fuerza de ventas actúa como punto de enlace entre la empresa y su clientela real y potencial. Es decir, por un lado, les vende los productos y servicios, les da información y los asesora. Mientras que, por otro lado, representa a la clientela ante la empresa, comunicando sus necesidades, preferencias, dudas y preocupaciones. Es por ello que, para que una fuerza de venta funcione eficazmente y cumpla con los objetivos de ventas de la empresa, es necesario gestionarla adecuadamente.

Es importante tener en cuenta que las gerencias de ventas deben pensar más allá del producto/servicio que suministra su empresa y examinar las necesidades y deseos de las personas a las que vende. Dentro del mercado será necesaria una segmentación de la clientela, con lo cual se irá creando una demanda potencial realista.

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

Para el cálculo del número de personas vendedoras necesarias para la empresa pueden utilizarse diferentes métodos tales como:

**Método de las cargas uniformes de trabajo:** Si se conoce aproximadamente cuántos y dónde está la clientela, el número de visitas que puede hacer una persona vendedora y la duración media de cada visita, podemos calcular, también aproximadamente, el número de vendedores en función del tiempo disponible por cada uno de ellos.

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

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



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

#### **Método del potencial de ventas:**

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

#### 1.1.4 Niveles de planificación Organizacional

Según, Hair, et al. (2010). “la planeación crea un marco de referencia esencial para el resto de la toma de decisiones. Sin planes bien pensados, es difícil lograr que se haga cualquier cosa de manera eficiente y eficaz...” (pág. 149).



Así entonces, la planificación consiste en decidir con anticipación lo que hay que hacer, quién tiene que hacerlo, y cómo deberá hacerse” En este sentido todas las personas que gestionan las ventas deben realizar actividades de planificación

Existen diversas clasificaciones acerca de la planificación. En algunos casos los gerentes usan solo dos tipos básicos de planificación. La planificación estratégica y la planificación operativa. La planificación estratégica está diseñada para satisfacer las metas generales de la organización, mientras la planificación operativa muestra cómo se pueden aplicar los planes estratégicos en el quehacer diario. Los planes estratégicos y los planes operativos están vinculados a la definición de la misión de una organización, la meta general que justifica la existencia de una organización. Los planes estratégicos difieren de los planes operativos en cuanto a su horizonte de tiempo, alcance y grado de detalle. La planificación según los niveles gerenciales puede concebirse de la siguiente manera:

- ✓ **Nivel Superior o “Estratégico”**: Centrado en la visión a largo plazo. Se definen los objetivos, misión, visión y valores. Suele ser realizada a muy alto nivel.
- ✓ **Nivel intermedio o “táctico”**: Consiste en una visión a medio plazo, en la que iremos entrando en el detalle de lo anteriormente expuesto. Debemos definir los recursos con que se cuenta y cuál va a ser su medición (para comprobar si estamos consiguiendo lo deseado o no).

- ✓ **Nivel inferior u “operativo”** Será la visión a corto plazo y la ejecución de lo anteriormente planeado. Principalmente responde a las preguntas de “Cómo”. En este nivel, se detalla cómo se va a realizar las tareas, con qué herramientas se va a trabajar, y cómo se van a utilizar.



**Planear significa, tomar decisiones hoy para crear un mañana deseado**

### Actividad de aprendizaje 2

#### Reflexione sobre lo siguiente

¿Los gerentes de ventas exitosos fueron en algún momento excelentes vendedores?

¿Cuáles aspectos tomaría en cuenta para planificar la fuerza de ventas de una empresa que ofrece para la venta productos de consumo masivo en la gran área metropolitana de Costa Rica?

## 1.2 Técnicas para la planificación de las ventas

Las técnicas de planeación no consisten en predecir y en prepararse para el futuro; es ordenar los recursos para que el futuro sea favorable. Para esto, se deben controlar los acontecimientos que sean manejables y adaptar los que no lo sean. La planeación de ventas comprende esencialmente los siguientes pasos:



### 1.2.1 Fijación de objetivos

Según, Hair, Anderson, Mehta y Babin (2010), los objetivos son: “los resultados específicos deseados dentro de un marco de tiempo designado, por lo común el periodo cubierto por el plan anual de ventas”. (pág. 150)

Cuando se definen los resultados finales de una organización se fijan objetivos. Estos deben de contener al menos cinco características que pueden recordarse con facilidad mediante la palabra SMART: específico, medible, acordado, realista y relacionado con el tiempo. Por ejemplo, aumentar las ventas en un 20% en los próximos 12 meses, ofreciendo nuestros nuevos productos a la clientela meta.

### 1.2.2 Fijación de estrategias y tácticas

Hair, et al. (2010). Definen la estrategia como “un programa de acción general para utilizar los recursos con el fin de lograr metas u objetivos que creen un valor” (pág. 151).

En el caso de las tácticas se consideran como acciones, procedimiento o métodos que se siguen para llevar a cabo la estrategia.

En su forma más básica, el desarrollo de estrategias y tácticas consiste en decidir qué hacer, cómo y cuándo; es el medio por el cual una organización alcanzará sus objetivos, dado un conjunto de limitaciones ambientales y políticas organizacionales.

A manera de ejemplo, del objetivo para aumentar las ventas en un supermercado, una posible estrategia puede ser “hacer promociones en precios”, y la táctica eventualmente podría ser: hacer descuentos los días miércoles de ciertos productos seleccionados en un determinado horario.

### **1.2.3 Fijación de políticas**

Hair, et al. (2010), conceptualizan las políticas como “enfoques predeterminados para el manejo de asuntos de rutina o situaciones recurrentes” (pág. 151)

Las políticas son las decisiones permanentes relativas a los asuntos estratégicos recurrentes y restringen las clases de estrategias aceptables para lograr los objetivos.

Un ejemplo de una política relacionada con las áreas de las ventas podría ser: Políticas de crédito para otorgar a la clientela que tengan cierta antigüedad con la empresa y que hayan mostrado compromiso y responsabilidad.

### **1.2.4 Fijación de programas**

Los programas son un desglose de actividades y descomponen los objetivos y estrategias en pasos manejables que pueden identificarse, delegarse e instrumentarse, cuyos resultados se pueden medir.

### **1.2.5 Establecimiento de procedimientos:**

Los procedimientos son programas de acción estandarizados que se refieren a asuntos tácticos recurrentes. A menudo constituyen la forma más eficiente de desempeñar una tarea. Hair, et al. (2010). Lo definen como descripciones detalladas de los pasos específicos para emprender acciones (pág. 151).

#### **Actividad de aprendizaje 3**

Para el caso de una empresa que produce y distribuye alimentos granulados para especies menores ¿Cuál podría ser un ejemplo de un objetivo de ventas? De acuerdo a este, redacte una estrategia y táctica para para lograrlo.

## 1.3 Proceso de gestión del personal de ventas

Para Chiavenato (2001), “Los individuos y las organizaciones tienen objetivos por alcanzar. (las organizaciones reclutan y seleccionan sus recursos humanos para alcanzar con ellos, y mediante ellos, objetivos organizacionales (producción, rentabilidad, reducción de costos, ampliación de mercado, satisfacción de necesidades de la clientela, etc.)”. (Pág. 109).



El contexto de la gestión del talento humano está conformado por las personas y las organizaciones. Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito.

Así mismo, Las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. Crecer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones. Por otra parte, las organizaciones dependen directa e irremediamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a su clientela, competir en los mercados y alcanzar objetivos generales y estratégicos. Es seguro que las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad.

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

El ajuste de los talentos de los trabajadores con los requisitos de cada uno de los cargos de la empresa exige una tarea de cambio planeado para asegurar su eficiencia. Las contrataciones, traslados, ascensos, despidos y demás acciones necesarias para optimizar la aplicación de los talentos humanos deben ser cuidadosamente planeados.

**Seis etapas del proceso de gestión del personal de ventas es el siguiente:**

- **Admisión de las personas** “ Quienes deben trabajar en la empresa”
- **Aplicación de personas** “ Que deberán hacer las personas”
- **Compensación de las personas** “ Como se va a compensar a las vendedores/as”
- **Desarrollo de las personas** “Como se van a desarrollar los vendedores/as”
- **Mantenimientos de las personas** “Como retener a las personas en la empresa”
- **Monitoreo de las personas** “ Como saber lo que hacen”

### 1.3.1 Admisión de las personas



Los procesos de admisión de personas constituyen las rutas de acceso de estas a la organización, representan la puerta de entrada, abierta solo a los candidatos/as capaces de adaptar sus características personales a las características predominantes en la organización.

Hay un verdadero esquema de depuración. O sea, cada organización codifica las características humanas importantes para la consecución de los objetivos organizacionales e identificación con la cultura interna.

Dos subprocesos en la admisión de personas son: el **reclutamiento** y la **selección del personal**.

Reclutamiento y selección de la fuerza de ventas es el momento en que la empresa decide quiénes serán las personas indicadas, es decir, con las competencias, habilidades y actitudes para atender a la clientela, generar las ventas, lograr el proceso de recolección de información de mercado entre otras actividades. Por ello, seleccionar a los individuos indicados es de suma importancia para el desarrollo económico de la organización.

**Reclutamiento:** Es el conjunto de actividades diseñadas para atraer hacia una organización un conjunto de candidatos calificados. Existen dos tipos de reclutamiento: **interno y externo**.

Las principales técnicas de reclutamiento externo son: avisos en periódicos y revistas especializadas, agencias de reclutamiento contactos con escuelas, universidades, y asociaciones gremiales, carteles o avisos en sitios visibles, recomendaciones de empleados, consulta en los archivos o bases datos de candidatos/as y redes sociales entre otras.



**Selección:** Es el proceso mediante el cual la empresa elige, entre una lista de candidatos/as, las personas que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones del mercado y necesidades de la empresa.

La mejor manera de formular el concepto de selección es representarla como una comparación entre dos variables: Por un lado, los requisitos que el cargo exige de su ocupante, por el otro, el perfil de las características de los candidatos que se presentan para disputarlo.

Las técnicas de selección de personal usuales son las siguientes:

- La entrevista
- Pruebas de conocimiento o capacidades
- Pruebas psicométrías
- Pruebas de personalidad
- Técnicas de simulación, entre otras

### 1.3.2 Aplicación de personas

Los procesos de aplicación de personas incluyen los primeros pasos en la **orientación** de los nuevos miembros en la organización, el **diseño del cargo** que debe desempeñar, así como, la **evaluación del desempeño**.

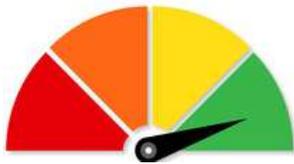
**Es un momento muy preciso para** clarificar actividades, roles, compromisos, valores, objetivos entre otras. En este sentido, Se busca dar un rumbo y dirección, así como, definir comportamientos y acciones y resultados que se deben cumplir entre otras medidas de orientación, para el personal de ventas. Conocer la misión, la visión y los valores de la organización es fundamental, y sobre todo, ajustarse a una cultura organizacional.

**En el diseño del cargo** es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona, y que ocupa cierta posición formal en el organigrama de una empresa.

Esta posición define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados, y el departamento o división en el que está asignando.

El contenido del cargo define ¿Que se hace?, ¿Cuándo lo hace?, ¿Cómo lo hace?, ¿Dónde lo hace?, ¿Porque lo hace?

### **La evaluación del desempeño**



Es el proceso que mide el desempeño de la persona colaboradora. Es decir, es el grado en que cumple los requisitos de su trabajo y más que una actividad orientada hacia el pasado, la evaluación se debe orientar hacia el futuro.

Las evaluaciones de desempeño del personal de ventas deben ser una herramienta que permita un espacio de comunicación entre la gerencia de ventas y el vendedor/a. Dicho espacio debe traer como conclusión, la generación de entusiasmo para un futuro desarrollo de habilidades que lleven al éxito profesional.

El objetivo de la evaluación de la fuerza de ventas es:

- ❖ Evaluar los puntos fuertes y débiles de cada vendedor/a. Se aprovechan las fortalezas y las debilidades y se determina que puede corregirse a través de la capacitación y de supervisiones más firmes.

- ❖ Evaluar el desempeño de cada vendedor/a para incentivarlos. Significa verificar los méritos de cada vendedor/a y recompensarlo, según las formas, acuerdos o políticas establecidas por la empresa.

Los criterios de evaluación de las personas vendedoras pueden ser de tipo cuantitativo o cualitativo.

### Evaluación cuantitativa



Las mediciones cuantitativas de desempeño se enfocan en lo que los vendedores hacen. Se relaciona con el tipo de ventas que se realice, el tipo de cliente que se visita o los objetivos que se hayan determinado para su labor en el periodo, estos objetivos están relacionados a la cantidad que se produce en las ventas.

Este tipo de evaluaciones constituyen un reconocimiento de todo el proceso de ventas. Hay tres tipos de variables a medir subjetivamente, las cuales a su vez están conformadas por diferentes componentes del proceso comercial:

Evaluación de resultados: Algunos criterios que evalúan “cantidad” de los resultados son:

- Número de órdenes de compra por período de tiempo.
- Número de clientela o cuentas: evalúa la cobertura de los territorios, y garantiza equidad en la distribución de los mismos.
- Número de clientela activa.
- Número de clientela nueva.
- Volumen total de ventas.
- Logro de objetivos, resultados del periodo vs, objetivos del periodo anterior.
- Crecimiento; ventas del periodo / ventas del periodo anterior.
- Cuota del territorio: participación en número de empresas en el mercado total.

Evaluación de indicadores: La compañía debe definir indicadores de gestión de ventas. Estos indicadores son el resultado de la combinación de las evaluaciones de esfuerzos y de resultados. A continuación, se presentan algunos ejemplos:

- Número de visitas por días trabajados.
- Número de cotizaciones elaboradas por visitas realizadas.
- Ventas generadas a cada persona cliente.
- Incremento de las ventas generadas a la clientela.

#### Evaluación de esfuerzos:

- Número de visitas realizadas en un período de tiempo. Permite evaluar la cobertura del territorio. Además, permite evaluar la eficiencia de la utilización del tiempo.
- Se debe clasificar las visitas entre planeadas y no planeadas.
- Número de cotizaciones realizadas. Evalúa la eficacia del proceso de visitas, desde su identificación hasta la presentación de la compañía.
- Gastos generados en el proceso comercial.
- Actividades diferentes de ventas. Estas dependen del tipo de negocio, pero podemos destacar algunos ejemplos; reabastecimiento de estanterías en los supermercados para distribuidores a minoristas, sesiones de capacitación para clientes finales, cuando se trata de una venta técnica, número de reuniones con sub-distribuidores cuando la estructura de ventas está conformada de esta manera, Manejo adecuado de cuentas de cartera entre otras.

#### Evaluaciones cualitativas

Las mediciones cualitativas o subjetivas reflejan lo bien que se hacen las cosas por parte de la persona vendedora, desde un punto de vista conductista. Con este criterio el vendedor/a es evaluado desde la perspectiva de sus habilidades, compromiso, iniciativa, vocación, entre otros. Algunos de los aspectos a determinar mediante este tipo de evaluación son:

- Las ventas: nuevos clientes, desarrollo de toda la línea de productos, desarrollo de nuevos segmentos del mercado.
- El dominio del puesto: conocer bien el portafolio de la compañía, las políticas internas, precios, entre otras.

- El control del territorio: planeación de actividades de ventas, organización de la agenda de visitas, control de gastos, diligenciamiento de informes.
- Relaciones con la clientela: buen trato, afinidad, CRM.
- Cualidades personales: iniciativa, liderazgo, negociación, presentación personal, lenguaje usado, utilización eficiente de los recursos a disposición entre otras.

### 1.3.3 Compensación de las personas



En la corporación moderna ya no es suficiente conceder ajustes anuales de forma más o menos automática; un porcentaje creciente de la fuerza de trabajo requiere otros factores. Por ejemplo, se utilizan nuevas formas de compensación que brindan flexibilidad para que la persona colaboradora seleccione los beneficios que más le convengan. Además de incentivos monetarios, se incluyen elementos como: más vacaciones, jornadas más cortas o mejores seguros médicos entre otras.

Para Werther y Davis (2008) “La compensación (sueldos, salarios, prestaciones, etc.) es el conjunto de las gratificaciones y servicios que los empleados reciben a cambio de su labor” (pág. 342)

Es decir, son aquellos procesos que utilizan las organizaciones para incentivar y recompensar a vendedores/as, sea en función de las posiciones ocupadas, del tiempo en la organización, el desempeño alcanzado de las metas y resultados que debe cumplir.

La remuneración, los incentivos y los beneficios y servicios ofrecidos a los empleados son los aspectos que se revisan a continuación.

## La remuneración

---

**Remuneración es el proceso que incluye todas las formas de pago o compensaciones dadas a los colaboradores derivados de su empleo.**

---

Un adecuado plan de remuneración de ventas, debe de estar acorde a las necesidades de la empresa y del equipo. Se deben fijar cuotas de ventas reales que permitan generar un nivel de ingresos capaz de satisfacer un plan de utilidades o rentabilidad para la empresa. En este sentido, debe de existir un equilibrio, no tratándose de fijar los mejores salarios del mercado si las ventas no lo permiten. El plan de remuneración debe de revisarse (control) periódicamente y hacerse los ajustes de mérito.

Hay que tomar en cuenta que todas las empresas son diferentes, y por supuesto las condiciones varían incluso en empresas que operan en iguales segmentos.

A continuación, se presentan las principales características que identifica a un buen sistema de remuneración para las personas vendedoras:

**Justicia:** El esfuerzo del vendedor/a que cumple con los volúmenes proyectados de ventas, debe de ser remunerado justamente, sin ningún intento de recorte económico.

**Igualdad:** Toda la fuerza de ventas tiene que tener idénticas posibilidades de conseguir la misma remuneración, dependiendo únicamente del desempeño desarrollado, es decir a trabajo igual le corresponde pago igual.

**Motivadora:** La retribución debe establecerse de tal forma que el vendedor/a se considere constantemente estimulado, y que el salario garantice que cubre sus necesidades básicas.

**Uniforme:** Tiene que establecerse un sistema de remuneración igual para todo el año, independientemente de las cifras de ventas fijadas, ya que se sabe que el comportamiento de éstas varía a lo largo de los periodos. Por lo tanto, debemos asignar para cada mes una cuota acorde a la realidad de los objetivos. Es decir, que habrá meses en que la cuota será menor o mayor, si este fuera el caso, el sueldo no tiene por qué variar sino mantenerse uniforme.

**Operativa:** Por lo complejo de la venta, se ha de procurar que el sistema que se establezca sea lo más sencillo posible y comprensible por parte de los vendedores/as.



**Humana y social:** Normalmente en caso de accidentes o enfermedad los ingresos del trabajador se ven mermados, ya que durante el tiempo que están convalecientes no producen ventas, no hay que olvidar entonces que el nivel de riesgo es elevado en este tipo de trabajador. Por lo expuesto, si las condiciones de la empresa lo permiten no deje por un lado dentro de su política salarial la posibilidad de un seguro contra este tipo de riesgos.

**Flexible:** la remuneración ha de adaptarse a los posibles cambios del trabajo y del mercado. Es decir, tiene que haber un compromiso por parte de la empresa para adecuar en determinado momento el salario del empleado. Por ejemplo, si al implementar nuevas líneas de productos las ventas mejoran razonablemente el empleado debe de verse también beneficiado económicamente.

### **Sistemas de remuneración:**

Se define como remuneración, a los ingresos totales que perciben los vendedores de una empresa por desarrollar su actividad profesional. Normalmente se conocen tres sistemas de remuneración: salario fijo, comisiones y variable.

- ✓ **Salario fijo:** en este caso el vendedor/a percibe sus ingresos de forma fija independientemente de los resultados de sus labores obtenidas.

**Ventajas:** Permite al vendedor/a saber cuánto dinero se va a ganar durante un año, el vendedor/a puede dedicar el tiempo necesario a otras actividades (promoción, estudios de mercado, organización, entre otras.), la empresa conoce el costo de su fuerza de ventas, el vendedor/a colabora de mejor forma en la introducción de productos nuevos. Se evita que el vendedor/a trate de venderle a aquella clientela que son mala paga, se logra que el vendedor/a ofrezca todos los productos de la línea y no solo los que le piden o tienen comisiones altas, o son de alta rotación.

**Desventajas.** Existe la necesidad de controlar más al equipo de ventas, hay que crear o recurrir a otros elementos motivacionales, los esfuerzos de los vendedores/as no se ven recompensados cuando se superan las ventas comparadas con otros periodos, si las ventas disminuyen los costos de la empresa suben, se corre el riesgo de facilitar la salida laboral de los mejores vendedores/as.

- ✓ **Comisiones:** consiste en retribuir al vendedor exclusivamente según las ventas alcanzadas, para ello se aplica un porcentaje previamente estipulado.

**Ventajas:** El vendedor/a cobra el dinero en relación al esfuerzo realizado, lo que puede llegar a ser mucho en algunos casos. El vendedor/a gana desde el primer centavo que vende. La empresa remunera proporcionalmente a los ingresos obtenidos. En algunos casos las empresas le permiten al vendedor/a no someterse a una disciplina empresarial o a horarios.

**Desventajas:** La empresa puede llegar a estar sometida a la fuerza de ventas, se complica el control del mercado, a largo plazo puede resultar caro sostener este sistema y pueden darse dificultades para seguir creciendo. Resulta difícil formar equipos de trabajo, puede crear inseguridad en trabajador/a, las relaciones están totalmente mercantilizadas, por lo general el vendedor/a presta más atención a los productos de fácil venta.



- ✓ **Remuneración variable:** Se puede considerar este sistema como más racional. Para implementarlo se hace un análisis de las ventas históricas de la empresa para establecer cuotas de venta reales y así poder fijar un salario base y porcentajes de comisión adecuados.
- ✓ **Incentivos:** se denomina así a la retribución que percibe el vendedor/a en efectivo o especie para estimular más su trabajo, es importante saber que incentivo y comisión son conceptos distintos, la comisión se percibe por cubrir un volumen extra de ventas y los incentivos se reciben cuando se alcanzan objetivos adicionales.

Algunos ejemplos de cuándo se pueden pagar incentivos especiales para las personas vendedoras pueden ser los siguientes:

- Cuando se requiere dar una mayor rotación de un producto.
- Recuperar clientela de carteras inactivas.
- Tener en el punto de venta toda la línea.
- Hacer más extensiva la distribución.
- Para hacer clientela nueva.
- Para recuperar cuentas morosas.
- Para hacer más visitas.
- Para incrementar ventas a la clientela, entre otras.



Recuerde que la motivación viene de lo interno de cada persona, pero la obligación de las gerencias de ventas o empresarios es preparar el escenario e influir en ellas, para que mejoren desempeños o corrijan actitudes.

En general para que la gente este motivada, hay que darles un trato respetuoso y cortés, hacerles sentir que son parte importante de la empresa, sin confundir que motivar no es dejar de llamar la atención cuando alguien cometa un error o falta. Recuerde, un líder es el que logra inspirar a otros para que hagan las cosas y no el que por jerarquía da órdenes que hay que cumplir.

Así mismo tenga presente que, aunque el dinero es importante para las personas vendedoras, lo que realmente tiende a motivar su buen desempeño y a mejorarlo aún más, es aquel reconocimiento de tipo personal que expresa el verdadero aprecio por las cosas bien hechas. Numerosos estudios han confirmado esto. La motivación es aún es más fuerte cuando la forma de reconocimiento da lugar a una historia que la persona vendedora puede contar a sus familiares y amigos por mucho tiempo.

### 1.3.4 Desarrollo de las personas

Para Werther y Davis (2008) “El desarrollo a largo plazo del capital humano de la organización —que es diferente a la capacitación para un puesto específico— va adquiriendo creciente importancia en el contexto del planteamiento estratégico de la corporación” (pág. 271)

En este sentido, el desarrollo del capital humano es un método efectivo para enfrentar los desafíos del área, entre los cuales se incluyen la obsolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales y técnicos, y la tasa de rotación de los empleados.

Los procesos de desarrollo de personas se relacionan estrechamente con la educación e implican tres aspectos:

- a. El entrenamiento
- b. Desarrollo del recurso Humano
- c. Desarrollo organizacional

**El entrenamiento** se considera un medio de desarrollar competencias en las personas para que sean más productivas, creativas e innovadoras, con la finalidad de que puedan contribuir mejor a los objetivos organizacionales y sean cada día más valiosos.

Se pretende enseñar las habilidades básicas que necesitan para desempeñar sus cargos.

El proceso de entrenamiento considera los siguientes aspectos

- Diagnóstico: Inventario de necesidades de entrenamiento.
- Diseño: Elaboración del programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnosticadas.
- Implementación: Aplicación y conducción del programa de entrenamiento.
- Evaluación: Verificación de los resultados del entrenamiento.



## **El Desarrollo del recurso humano**

Se refiere al conjunto de experiencias organizadas de aprendizaje (Intencionales y con propósito) proporcionadas por la organización dentro de un periodo específico para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño o el crecimiento humano.

Algunas formas de desarrollo del recurso humano son: rotación de cargos, participación en cursos y seminarios externos, centros de desarrollo internos, asignación de proyectos, posiciones de asesoría entre otros.

## **Desarrollo organizacional**

Es un enfoque especial de cambio organizacional en el que los propios empleados formulan el cambio necesario y lo implementan.

Es un proceso de largo plazo apoyado por la alta dirección para mejorar la solución de problemas y renovación organizacional de manera dinámica y continua de cambios planeados a partir de diagnósticos realistas de la situación, utilizando estrategias, métodos e instrumentos que miren a optimizar la interacción entre personas y grupos, para el constante perfeccionamiento y renovación de sistemas abiertos de manera que aumente la eficacia y la salud de la organización y asegurar así la supervivencia y el desarrollo mutuo de la empresa y de sus empleados.

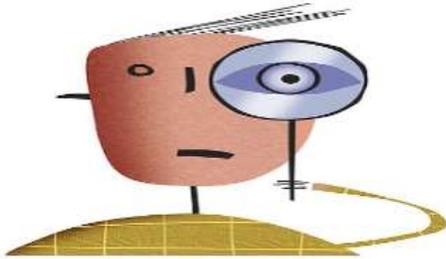
### **1.3.5 Mantenimiento de las personas**

Procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias.

Desde la perspectiva de la gestión de personas, la organización viable es aquella que no solo consigue captar y aplicar adecuadamente sus recursos humanos, sino también mantenerlos satisfechos a largo plazo en la organización. El mantenimiento de las condiciones laborales de las personas exige una serie de

cuidados especiales, entre los que destacan los estilos de gerencia, las relaciones con los empleados, y los programas de salud ocupacional.

### 1.3.6 Monitoreo de las personas



Monitorear significa seguir acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación.

La gestión de las personas requiere procesamiento de mucha información acerca de los colaboradores, para la toma de decisiones eficaces y adecuadas. La razón principal para evaluar al personal de ventas es determinar cómo ha sido su desempeño y compararlo con los objetivos y metas establecidas. La evaluación implica un proceso para descubrir sistemáticamente las desviaciones entre metas y logros. Cuando se identifica algún punto débil, las gerencias de ventas pueden implementar métodos correctivos. Cuando se identifican puntos fuertes, la gerencia puede utilizar esta información como un auxiliar valioso para prever y enfrentar los problemas en periodos futuros.

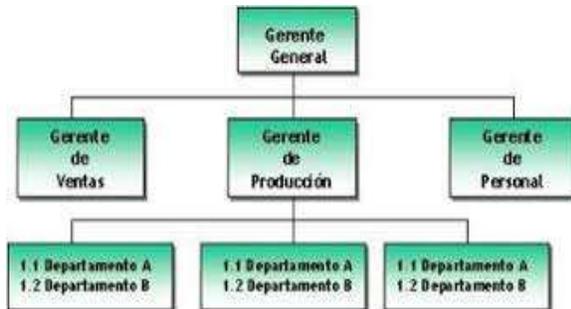
#### Actividad de aprendizaje 4

Usted es una de las personas que gestiona el personal de ventas de su empresa. Para el próximo mes se tiene previsto contratar a dos personas vendedoras, por lo que se le ha solicitado que resuma el qué y cómo hará en las siguientes actividades: la admisión, aplicación y compensación de las personas.

## 1.4 Organización de la fuerza de ventas

Según Torres (2014) “La estructura organizacional de una empresa juega un papel muy importante en el éxito de las ventas. Establece qué tan bien se coordinan las actividades para servir a un cliente de manera rentable y qué tan rápido puede una organización adaptarse a los cambios a cambios abruptos del mercado” (pag169).

Organizar es el proceso de ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una empresa, de tal manera que estos puedan facilitar de manera más eficiente la consecución de objetivos y metas propuestas.



En el proceso de organización de la fuerza de ventas se deben considerar tres aspectos básicos:

- a. Mantener el orden para lograr los objetivos y las metas de la fuerza de ventas.
- b. Asignar tareas y responsabilidades específicas.
- c. Integrar y coordinar las actividades con los otros elementos de la organización.

Una estructura eficaz permite mantener el orden y asignar las tareas específicas a una persona que asume la responsabilidad de llevarlas a cabo.

### 1.4.1 Desarrollo de una organización de ventas

La estructura organizacional es la forma de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización.

El diseño de las estructuras de la organización es el proceso mediante el cual se establecen y aplican las reglas de juego sobre el uso de recursos; reglas que toman en cuenta desde la filosofía organizativa, la división de la responsabilidad y la autoridad, la articulación y coordinación entre las diferentes áreas hasta la asignación de las responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo.

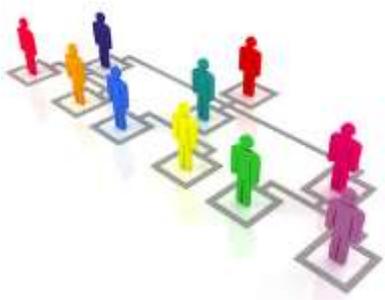
La representación más simple de la estructura organizativa es el **organigrama**, una forma clásica de graficación que muestra las unidades organizativas con sus dependencias jerárquicas. Este diagrama permite inferir algunos aspectos de la división técnica del trabajo, la división de la autoridad, y la importancia asignada a las unidades.

**El organigrama** es una herramienta que se utiliza para representar aspectos de las organizaciones; más específicamente, su estructura, siendo esta el producto de las relaciones que se establecen en dicha organización. Es decir, el resultado de las interacciones de los individuos que la integran.

**En síntesis, la estructura organizacional**, es la manera en que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan entre sí.

A continuación, se detallan algunas de las diferentes estructuras organizacionales:

#### **Estructura Formal:**



Es la estructura explícita y oficialmente reconocida por la organización.

Es decir, el conjunto de normas y pautas preestablecidas dentro de una organización, las cuales generan relaciones formales y se encuentran dadas por mecanismos de coordinación básicos que garantizan el logro de los objetivos globales de la organización.

De cualquier manera, estas estructuras formales son dinámicas para así poder adaptarse a distintos contextos a medida que va pasando el tiempo. Ejemplo de la estructura formal son los puestos jerárquicos, las funciones, entre otras.

## **Estructura informal:**

Se encuentra conformada por las relaciones humanas (interpersonales), que afectan sus decisiones internas, es decir, deforman de manera positiva o negativa, a la estructura formal.

Por otro lado, la estructura informal goza de mayor dinamismo que la estructura formal ya que se encuentra formada por las relaciones humanas.

Ejemplo de estructura informal son los vínculos amistosos extra laborales del grupo de trabajo.

Una organización debe poseer una estructura flexible, predispuesta a adaptarse a los cambios. Sin embargo, ésta debe existir formalmente (estar definida), ya que ordena el funcionamiento con el fin de cumplir los objetivos.

Algunos de los aspectos básicos para el diseño de la **estructura formal** de una organización son los siguientes:

### **a. Definir y formalizar los objetivos**

Consiste en determinar con claridad y precisión los fines que persigue la organización.

### **b. Establecer las funciones necesarias que permitan cumplir con los objetivos.**

Este paso pretende obtener una lista de todas las tareas que deberán desarrollarse en la empresa para poder llevar a cabo las funciones definidas en el paso anterior. Se deberá incluir un cálculo aproximado de los recursos y puestos de trabajo necesarios para poder implementar la lista.

### **c. Departamentalización**

Agrupar las tareas detalladas en el paso anterior teniendo en cuenta los mejores criterios acorde a la situación.

### **d. Asignar las funciones**

Asignar recursos humanos a los puestos establecidos. Luego asignar las tareas definidas en el paso anterior con el fin de poder llevar a cabo las tareas definidas.



## Niveles ejecutivos de ventas



En las empresas de gran tamaño, comúnmente existen diversas categorías de ejecutivos/as en el área funcional de mercadeo, correspondiente a la dirección de ventas. Entre los ejecutivos/as se pueden señalar por su orden jerárquico, al director/a general de ventas, a los directores/as regionales y locales e, incluso, al director/a de ventas de una sucursal. Es frecuente encontrar también al ejecutivo/a que se encarga de supervisar las ventas, cuyos informes suelen dirigirse a los directores/as de zonas o de sucursales.

Los contactos más directos del vendedor/a se establecen, por regla general, con los ejecutivos/as encargados de las direcciones de ventas locales, de sucursales y con los supervisores/as, aunque no todas las empresas siguen el mismo esquema, pues el carácter de las relaciones entre los ejecutivos/as y los vendedores/as está en dependencia del tamaño de la empresa y de la magnitud de sus operaciones.

En las empresas más pequeñas las relaciones entre el director/a de ventas y los vendedores/as que constituyen el equipo, son más próximas, pues aquél suele controlar directamente al equipo de vendedores/as e informar al director/a general de ventas o, lo que es lo mismo, al director/a de mercadeo.

Otra categoría de ejecutivo/a es la que ostenta el jefe/a del equipo de vendedores/as, cuyas funciones y cargo pueden variar de acuerdo con el tipo de empresa de que se trate. No obstante, entre sus funciones principales están: las de acompañar a los vendedores/as en algunas de sus visitas de ventas, celebrar reuniones periódicas con el equipo de vendedores/as, participar en la capacitación y formación de éstos, calcular las futuras necesidades de vendedores/as para su territorio, hacer estimados de ventas y establecer las cuotas de ventas para cada uno de sus vendedores/as, interesarse por los problemas personales que pudieran tener sus subordinados, participar en las discusiones generales de la empresa sobre

planificación de mercados e intervenir en el reclutamiento y selección del personal que ha de integrarse en el equipo de ventas.

Se considera que de todas las funciones que realiza un jefe/a de equipo, la más importante en la actualidad es la de efectuar visitas periódicas en compañía de sus vendedores/as. Esto no sólo interesa a la dirección de ventas, sino también a los propios jefes/as de equipo que, a menudo, tienden a exagerar las frecuencias de estas visitas, incrementando con ello el costo del presupuesto del mercadeo. En un futuro cercano se estima que varíen las prioridades de las funciones del dirigente/a de ventas. Su participación en el proceso total de mercadeo y la preparación de los vendedores/as para la venta de los productos de la empresa, es probable que pasen a ser sus funciones más importantes. De esta manera, sus energías han de concentrarse en la capacitación y formación de los vendedores, para que éstos puedan resolver los problemas que plantean las mutaciones que se manifiestan en el mercado.

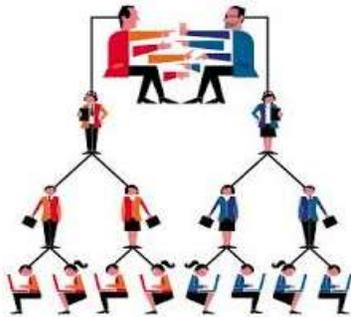


Desarrollar una estructura organizacional de ventas no es una tarea fácil. La calidad total de la organización de ventas depende de una organización efectiva en general. La gerencia de ventas también debe de considerar las siguientes pautas prácticas al desarrollar y administrar la organización de ventas:

- ✚ Asegurarse de que la autoridad sea igual a la responsabilidad. Al personal de ventas le resulta difícil desempeñarse de forma efectiva sin la autoridad para tomar decisiones necesarias.
- ✚ Asignar al personal de ventas a donde se ajuste mejor. Considerar la geografía y los tipos de personalidad y comparar las aptitudes para posiciones internas o externas.
- ✚ Estar dispuesto a delegar. La tarea de las gerencias de ventas es lograr los objetivos mediante las actividades de la fuerza de ventas.

- ✚ Ser más que simplemente un experto/a en eficiencia. No ignorar las consideraciones cualitativas mientras se enfoca en los aspectos cuantitativos. Se debe considerar al elemento humano.
- ✚ Hacer que los miembros de la fuerza de ventas sean responsables de lo que hacen. Este es el medio básico de mantener el control.
- ✚ Ser flexible. Una estructura organizacional eficaz hoy puede no serlo mañana. La organización de la fuerza de ventas debe de estar abierta a nuevas ideas.
- ✚ Saber lo que es necesario hacer. La organización de la fuerza de ventas debe estar dirigida al logro de las metas de ventas.
- ✚ Organizar la fuerza de ventas para evitar cargas de trabajo desiguales. La distribución injusta de trabajo para el personal de ventas crea una fuente potencial de insatisfacción y reduce la efectividad.

#### 1.4.2 Tipos básicos de la organización de ventas



Respecto a la organización de fuerza de ventas, por lo general se realiza de las siguientes maneras:

#### Esquemas clásicos

- ✓ Estructuración de la fuerza de ventas por territorios.
- ✓ Estructuración de la fuerza de ventas por productos.
- ✓ Estructuración de la fuerza de ventas por clientes.

#### Nuevas formas de organización

- ✓ Estructuras compuestas de la fuerza de ventas.
- ✓ Estructuras de la fuerza de ventas a doble nivel.

- **Estructuración de la fuerza de ventas por territorios.**



Es una de las formas de organización más simples; consiste en asignar a cada persona vendedora una zona geográfica o territorio, en la cual se hace responsable de representar toda la gama de productos de la empresa.

Esta modalidad de organización presenta las siguientes ventajas: A cada vendedor/a se le asigna una responsabilidad clara y precisa que se concreta en el territorio que tiene a su cargo. Se motiva al vendedor/a a desarrollar un nivel intenso de trabajo, puesto que es el único responsable de los resultados alcanzados y el control de éstos es fácil de efectuar por parte de la empresa. La responsabilidad que adquiere el vendedor/a le lleva a cuidar al máximo sus relaciones con la clientela, pudiendo llegar a establecer con ellos relaciones muy personales y duraderas. Los gastos de viaje del vendedor/a suelen ser bajos, debido a que éste puede establecer su domicilio dentro del área asignada y, por otra parte, sólo necesita moverse dentro de los límites de su territorio. Esta forma de organización es útil cuando la gama de productos de la empresa es pequeña o muy homogénea, ya que en caso contrario se muestra poco eficiente.

- **Estructuración de la fuerza de ventas por productos.**

En este caso, la empresa organiza la fuerza de ventas en función de los productos a vender. Cada vendedor/a o equipo de ventas se especializa en un producto o en una línea de producto, que debe vender en todos los territorios que abarque el mercado de la empresa. La utilización de este tipo de estructura organizativa se justifica cuando se da alguna de las siguientes razones:

- Los productos a comercializar necesitan una gran competencia técnica del vendedor/a.
- La gama de productos de la empresa está formada por líneas de productos muy heterogéneas.

Estas líneas de productos corresponden a tipos de clientes muy diferentes. La ventaja que presenta esta forma de organización está en la especialización de los vendedores/as, que es un factor determinante en la eficacia de la fuerza de ventas.

El inconveniente de este tipo de estructura es el alto costo de funcionamiento de la misma, motivado fundamentalmente por los elevados gastos de desplazamiento de las personas vendedoras, que tienen ahora que moverse en un amplio territorio.

- **Estructuración de la fuerza de ventas por clientes.**



El criterio de asignación utilizado es el tipo de clientela. La empresa segmenta su mercado en función de los distintos tipos de personas clientes detectados, y a cada vendedor/a o equipo de venta se le asigna uno de estos segmentos. Esta forma de organización se justifica, cuando es posible distinguir en el mercado clientela muy diferenciada. El profundo conocimiento que los vendedores/as pueden llegar a tener sobre los hábitos, gustos, preferencias y comportamientos de sus respectivas clientelas constituye, una forma de especialización que permite mejorar la eficacia de la fuerza de ventas. No obstante, los inconvenientes que este tipo de estructura puede presentar se derivan, por un lado, de los elevados gastos de desplazamiento de los vendedores/as, y por otro de la disfunción que puede producirse cuando varios equipos de ventas superponen sus acciones sobre un mismo tipo de persona cliente.

**Nuevas formas de organización.** Los inconvenientes que presentan los esquemas clásicos de organización de la fuerza de ventas han sido superados con nuevas formas de organización que son más complejas de gestionar, pero tienen una mayor flexibilidad comercial. Podemos distinguir las siguientes:

- **Estructuras compuestas de la fuerza de ventas.**

Consiste en utilizar varios de los criterios utilizados en los esquemas clásicos, (territorios, productos y clientes) y formar combinaciones tales como, territorios - clientes, territorios - productos, y clientes - productos. Estas estructuras de tipo

múltiple son adecuadas cuando la empresa tiene una compleja gama de productos que vende a tipos de personas clientes muy diferentes en un mercado con límites territoriales muy amplios.

- **Estructuras de la fuerza de ventas a doble nivel.**

La preocupación por conseguir mejores niveles de eficiencia y eficacia en el funcionamiento de la fuerza de ventas han llevado a algunas empresas a adoptar esta forma organizativa. En esta estructura, existen dos niveles de venta; uno, el sedentario, en el que se incluye a los vendedores que llevan la venta por teléfono y las salas de exposición y demostración con el producto; el segundo nivel, está formado por el equipo de vendedores/as que actúa en el exterior de la empresa. Este tipo de estructura puede funcionar de la siguiente forma: a través de un directorio, se hace un primer contacto telefónico con el cliente potencial y si este no resulta fructífero, se le puede citar para una demostración del producto y/o se le visita por medio de un miembro del equipo de ventas exterior. Esta forma de funcionamiento puede reducir los gastos de desplazamiento y conseguir una mayor eficacia en el programa de visitas a las personas clientes.

Las funciones del gerente/a de ventas varían considerablemente, dependiendo de la magnitud de la empresa en que trabaja, el número de los agentes de ventas, la cantidad y calidad de los productos que vende, los métodos de distribución, y la idea misma que tenga el gerente/a de ventas sobre su oficio.

Las responsabilidades de un gerente/a de ventas que opera en virtud de una política de integración de las actividades mercantiles comprenden: el desarrollo o manipulación del producto, la distribución física, el planeamiento de ventas, la estrategia de ventas, la publicidad y promoción, el estudio del mercado, el financiamiento de las ventas, costos y presupuestos, las relaciones con los mayoristas y minoristas y el servicio mecánico entre otras.

## La estrategia de la empresa y la estrategia comercial

La estrategia de la empresa, a veces también denominada gestión estratégica de empresas, es la búsqueda constante de planes de acción que desarrollen ventajas competitivas de una empresa y laacentúe, de forma que ésta logre crecer y expandir su mercado reduciendo la competencia. La estrategia articula todas las potencialidades de la empresa, de forma que la acción coordinada y complementaria de todos sus componentes contribuya al logro de objetivos definidos y alcanzables. Idealmente, el análisis estratégico debería buscar las relaciones sistemáticas existentes entre las elecciones que realizan la alta dirección y los resultados económicos que obtiene la empresa.



Para algunos la estrategia de empresa es la base fundamental del camino que opta por recorrer una organización para el logro de sus objetivos. La estrategia empresarial existe aun cuando la misma no esté formalmente definida, es decir que la estrategia empresarial puede ser implícita en el camino elegido por las empresas o puede ser expresa cuando la misma surge de un proceso metodológico consistente.

### 1.4.3 Administración de ventas y la ética



La administración de ventas son todas las actividades, procesos, (decisiones, supervisión, control, evaluación, auditoría, entre otras.), que abarca la función de la administración de ventas de una organización o empresa.

La ética por su parte, vinculada a la práctica de la administración de las ventas, 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.

En las sociedades modernas, caracterizadas por la presencia de personas consumidoras cada vez más exigentes y sofisticadas, la percepción de la clientela sobre lo que la empresa le ofrece es vital para el éxito en el mercado. Esto lleva a afirmar a quienes investigan, que todo contacto del cliente con la empresa debe ser considerado como un “momento de la verdad”. Si este encuentro va bien, generará en las personas una sensación de satisfacción que puede ser el origen de otros posibles contactos futuros que, a su vez, determinen una relación continuada en el tiempo.

Por el contrario, un encuentro desafortunado puede acabar con la relación vendedor-cliente antes incluso de comenzarla. En este sentido, es importante señalar que no todos los encuentros tienen la misma importancia, puesto que existen algunos, como es el caso del primer encuentro, que son cruciales para la construcción de la relación.

Es de destacar también que el comportamiento, la actitud, y la ética de las personas colaboradoras en el denominado “momento de la verdad” influyen notablemente sobre cómo percibe el cliente el desarrollo del encuentro.

En la actualidad la mayor participación del gobierno en la protección de personas consumidoras y la libre competencia, hace que la ética sea un tema de valor en la empresa, pero incluso sin la intervención del gobierno, el hecho de que las transacciones de ventas sean cada vez más duraderas, implica normas éticas más exigentes que en el pasado.

#### **1.4.4 Condiciones laborales del personal de ventas**

**¿Contar con unas condiciones óptimas de trabajo repercute positivamente tanto en las organizaciones como en sus trabajadores/as.?**



Entendemos como **condiciones laborales** cualquier aspecto del **trabajo** que es susceptible de sufrir consecuencias negativas para la salud y el bienestar de las personas vendedoras.

Se incluyen aspectos tales como los tecnológicos, psicosociales, ambientales, propios de la organización o la ordenación misma del **trabajo**.

Por lo anterior un buen trabajo es aquel que además de evitar, mediante el control de los riesgos laborales, que las personas enfermen o se lesionen por causa de su actividad profesional, potencia y optimiza todos aquellos aspectos positivos capaces de mejorar el nivel de salud de quienes trabajan en él.

#### **1.4.4.1 Higiene laboral**

La higiene laboral ha tomado gran importancia en la visión empresarial de los últimos años. Las instituciones toman como una inversión las acciones orientadas a instruir y capacitar personal.

Desde las últimas décadas, diferentes instituciones y organismos empresariales observan de una manera diferente la implementación de normas de seguridad e higiene en los contextos laborales. Muchas instituciones, que anteriormente observaban las acciones relacionadas con seguridad laboral como un gasto innecesario, actualmente abordan la problemática como una inversión. Las acciones tendientes a mejorar la seguridad e higiene en el trabajo se encuadran en normas de seguridad internacionales, apoyadas por leyes locales, y orientadas a guardar la integridad física y social de los trabajadores, proteger los bienes de la empresa y lograr un objetivo de desarrollo integral.

Por lo tanto, la higiene laboral se refiere a un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental de la persona trabajadora, preservándola de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan

**Normas de seguridad e higiene.** Al desarrollar acciones de seguridad e higiene en el trabajo, los principales puntos a fortalecer en la instrucción de la institución es la prevención. Las diferentes personas que tienen a su cargo transmitir normas y conocimientos a los grupos de trabajo deben procurar motivar el respeto a las normas, con el fin de anticipar y corregir accidentes laborales relacionados directamente con la seguridad y la higiene. Prevenir riesgos asociados a las tareas

diarias y rutinarias laborales habituales es muchas veces dificultoso. Las principales dificultades se relacionan con cambios de conducta, hábitos y costumbres. Además, se debe concientizar que para prevenir se tiene como principal guía para efectivizar las acciones, las normas de higiene y seguridad.

#### 1.4.4.2 Salud ocupacional



Es la responsabilidad social, moral y legal que tiene la persona empleadora en cuanto a adoptar en el centro de trabajo actividades que conlleven a:

- Promover y conservar la salud de la persona trabajadora, en este caso el vendedor/a
- Prevenir todo daño que las condiciones de trabajo pudieran causar a la persona trabajadora.
- Proteger la salud ante los riesgos nocivos que resulten de las condiciones de trabajo.
- Garantizar a la persona trabajadora un empleo acorde con sus capacidades fisiológicas y psicológicas.
- Adaptar las condiciones de la tarea a la persona trabajadora.

La salud laboral, en los términos en que comúnmente se interpreta, refiere el estado o las circunstancias de seguridad física, mental y social en que se encuentran los trabajadores en sus puestos de trabajo, con la finalidad de prever medidas de control dirigidas a fomentar el bienestar y reducir o eliminar los riesgos de enfermedades o accidentes. De esta manera, la “salud laboral” o “salud en el trabajo” se convirtió en una especialidad de la medicina conocida también como “Medicina del trabajo”, pero es a la vez, “un elemento más del concepto de salud integral de la persona”.

### 1.4.4.3 Género en el trabajo

La expresión “sexo” alude a las diferencias biológicas entre un hombre y una mujer, que son universales, mientras que el término “género” se refiere a las características y oportunidades sociales vinculadas a lo femenino y lo masculino, así como a las relaciones entre hombres y mujeres. Esas características, relaciones y oportunidades son construcciones sociales y se aprenden en el proceso de socialización. Difieren según el tiempo, el espacio, la sociedad y la cultura de que se trate. Por lo tanto, son específicas de un contexto dado y pueden sufrir modificaciones.

Los papeles de los géneros son los roles, las conductas y las identidades personales que la sociedad o cultura construye y prescribe como apropiados para los hombres y para las mujeres. Los papeles y las características de los géneros inciden en las relaciones de poder entre las personas de uno y otro sexo en todos los niveles y pueden provocar la desigualdad de oportunidades y resultados para algunos grupos. Los papeles de los géneros suelen relacionar a las mujeres con la femineidad y a los hombres con la masculinidad, a la que se da más valor.

### La igualdad de género.



La igualdad de género no significa que los hombres y las mujeres son o deberían ser iguales, sino que ambos tendrían que gozar de los mismos derechos y oportunidades en todos los aspectos de la vida. Se basa en la paridad entre hombres y mujeres en el hogar, la comunidad y la sociedad. En el contexto del desarrollo económico local, supone que la participación en la gestión pública y el acceso a oportunidades y condiciones de trabajo decentes, a los recursos y a los servicios no se vean perjudicados por el hecho de ser hombre o ser mujer.

El rendimiento de los equipos de trabajo es un elemento primordial en la gestión de la empresa. Cuando estos son conformados de manera mixta, es decir,

por hombres y mujeres son más generosos, más igualitarios inclusive con mayores rendimientos, ya que, se construyen relaciones de calidad y procesos de trabajo más exitosos (Harvard Business Review “impact of Gender Diversity on the performance of Business Teams: Evidence from a field Experiment” 2013

### **Actividad de aprendizaje 5**

Una empresa distribuye productos de consumo masivo. ¿Cuál forma de estructuración de la fuerza de ventas le recomendaría Usted? (por territorio, productos, según los clientes u otras formas diferentes) Justifique sus respuestas

## EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN DEL CAPÍTULO 1

### Asocie conceptos

Una vez analizado el capítulo 1 del material didáctico Estrategia de Ventas, asocie los conceptos de la columna A, con los de la columna B

A		B
1. Planificar significa	4	Se define quienes deben trabajar en la empresa
2. Administración de las ventas	7	consiste en asignar a cada persona vendedora una zona geográfica o territorio, en la cual se hace responsable de representar toda la gama de productos de la empresa.
3. Gerencias de ventas		Se refiere a un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental de la persona trabajadora
4. Admisión de las personas	1	Definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas
5. Compensación de las personas	10	Hombres y las mujeres deben tener los mismos derechos y oportunidades en todos los aspectos de la vida.
6. Organización de la fuerza de ventas	5	Como se va a compensar a las vendedores/as
7. Estructuración de la fuerza de ventas por territorios.	8	La empresa organiza la fuerza de ventas en función de los productos a vender.
8. Estructuración de la fuerza de ventas por productos.	2	Planeación, dirección y el control de las actividades del personal de ventas de una unidad de negocios
9. Higiene laboral	6	Proceso de ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una empresa.
10. Igualdad de Genero	3	Son profesionales de marketing muy respetados, que supervisan a la fuerza de ventas

### Desarrollo de actividades de venta

#### Subtemas

- La venta
- Caracterización de la clientela
- Caracterización del vendedor(a)
- El proceso de la venta personal
- La Pos- venta
- Uso de nuevas tecnologías en la venta

#### Objetivo

Al finalizar el estudio de este capítulo, entre otras habilidades, usted será capaz de:

Desarrollar las actividades de ventas planificadas con eficiencia y eficacia en apego a las políticas y procedimientos de la organización

En este segundo capítulo se hace una reflexión de la importancia que tiene Responsabilidad, tolerancia y ética en el desarrollo de las actividades de ventas planificadas.

**Tener responsabilidad** es realizar el trabajo con los estándares de calidad requeridos, ejecutando oportunamente las tareas

**Ser tolerante** implica el respeto a las ideas, creencias o prácticas de los demás cuando son diferentes o contrarias a las propias. Puede verse como la capacidad de escuchar y aceptar a todas las demás personas, comprendiendo el valor de las distintas formas de entender la vida.

**Ser ético:** Es responder por los actos propios y sus consecuencias

## 2. Desarrollar las actividades de ventas planificadas con eficiencia y eficacia.

Una vez realizado todo el proceso de la planificación, lo siguiente será desarrollar las actividades de ventas planificadas. Para ello, la dirección de ventas debe alinear los recursos humanos y económicos de su equipo con los objetivos y las estrategias de la empresa para optimizar los resultados y cubrir los objetivos.

### 2.1 ¿Qué es una venta?

A menudo hemos escuchado que un amigo/a o una persona conocida se dedica a la tarea de vender, es decir, es un vendedor/a de autos, de computadoras, de libros, entre otros, pero... ¿qué son las ventas?



Solomon y Stuart (2001) manifiestan que la “La venta tiene lugar cuando el representante de una compañía entra en contacto con un cliente a fin de informarle sobre un producto o servicio para lograr una venta” (pág. 518).

En este sentido, la venta puede concebirse como el intercambio de productos o servicios por unidades monetarias u otros, que se produce entre la persona vendedora y la clientela, buscando la satisfacción de las necesidades y deseos, así como el logro de objetivos y la rentabilidad de la empresa.

El rol de la persona vendedora varía en función del tipo de empresa, su giro de negocios los recursos, así como, de las necesidades específicas de sus compradores/as, de las características de la competencia y el mercado.

**Desde una perspectiva general la venta es la transferencia de un producto, servicio, idea u otro a un comprador mediante el pago de un precio convenido.**

### **2.1.1 Importancia de las ventas**

La venta de productos o servicios constituyen la base de operaciones de una empresa. Si no hay ventas, no hay utilidades, no hay salarios, es decir, no hay nada. Toda empresa vive por lo que vende, ya sea una entidad bancaria, una tienda, una ferretería, un supermercado entre otras.

### **2.1.2 Objetivos de las ventas**



Sin objetivos establecidos, el personal de ventas no tendrá una dirección clara. Será difícil que la empresa y el equipo de ventas se sientan responsables si no hay un objetivo de ventas claramente definido.

En este sentido, Martínez y Zúmel (2016) manifiestan, “es imprescindible que la fuerza de venta comprenda los objetivos. Estos deben ser formulados en términos sencillos y comprensibles, puesto que servirán de instrumento para medir los logros de ventas de la compañía” (pág.5)

Es decir, los objetivos de ventas no solo expresan las perspectivas de la administración de ventas, sino que representa estándares para medir y evaluar el desempeño real. Las personas que establecen los objetivos de la compañía toman como base la misión de la empresa. A partir de estos objetivos corporativos se determinan los objetivos de mercadeo los cuales también se emplean para los pronósticos de ventas.

Los objetivos pueden ser generales, específicos, cuantitativos y cualitativos. Los generales dan una dirección general a las actividades de ventas; los específicos determinan logros particulares que deben alcanzarse. Los objetivos cuantitativos pueden medirse con facilidad; los objetivos cualitativos son difíciles de evaluar ya que solo pueden medirse indirectamente.



Algunos ejemplos de objetivos muy generales son los siguientes:

- a. Incrementar las ventas rentables
- b. Optimizar las actividades de ventas
- c. Motivar al personal
- d. Fidelizar a la clientela
- e. Incrementar el servicio postventa

Estos ejemplos de objetivos anteriores requieren de una redacción más concreta para que cumplan con los requisitos de redacción que requieren los mismos. Por ejemplo “Fidelizar a la clientela” es más razonable decir: Aumentar en un 10% el número de tarjetas de fidelización emitidas para el periodo xx con respecto al periodo anterior.



### 2.1.3 Venta activa y venta pasiva

En la **venta activa** el vendedor/a es quien se dirige a la posible clientela, y es quien toma la iniciativa y el control de la conversación. Por ejemplo, el vendedor de seguros.

En **venta pasiva** la persona vendedora solo actúa en requerimiento de las personas clientes o sea la misma clientela acude al sitio de venta y es quien toma la iniciativa del control de la conversación. Por ejemplo, la clientela que se atiende en una gasolinera.

### 2.1.4 La empleabilidad y las ventas

La empleabilidad en las ventas implica tener las calificaciones, los conocimientos y las competencias que aumenten la capacidad de la persona para conseguir un puesto de trabajo en esta área o bien para conservar un empleo, mejorar su trabajo y adaptarse al cambio, elegir otro empleo cuando lo deseen o pierdan el que tenían e integrarse más fácilmente en el mercado de trabajo en diferentes períodos de su vida.

#### Actividad de aprendizaje 6

Explique con sus propias palabras ¿Qué es una venta?

## 2.2 Tipos de ventas

Actualmente pueden observarse diferentes opciones al momento de adquirir un bien o servicio. Anteriormente la única vía de compra consistía en acudir a un establecimiento comercial, sin embargo, ahora se puede hacer desde la comodidad de nuestro hogar a través del teléfono inteligente, internet entre otras.



En principio pueden identificarse dos grandes tipos de venta, cuya diferencia radica en "a quién" se le vende y los usos

o fines que éstos le dan a los productos adquiridos, estos son:

### 2.1.1 Venta minorista o al detalle

La venta se hace para intermediarios (personas físicas o jurídicas) que compran bienes con el propósito de venderlos a los consumidores finales. Sus principales funciones son exhibición, promoción, financiamiento y compra-venta.

### 2.1.2 Venta mayorista o al mayoreo

Los mayoristas son aquellas personas, jurídicas o físicas, que compran, con objeto de volver a vender el artículo a un detallista para obtener un beneficio. Es decir, incluye todas las actividades de venta de bienes o servicios dirigidos a la reventa o a fines comerciales.

### 2.2.3 La venta personal

Tipo de venta en la cual existe una relación directa entre el vendedor/a y la persona compradora. Tiene dos modalidades: a) Dentro del establecimiento y b) fuera del establecimiento comercial. Cuando es dentro del establecimiento suele clasificarse en: ventas de mostrador, autoservicio, ferias, en fábricas entre otras. Cuando es fuera del establecimiento puede ser industrial y comercial establecimientos, visitantes domiciliarios, ambulante entre otros.

## **2.2.4 Ventas en autoservicios y “Merchandising”**

Los autoservicios permiten a la clientela ver y recoger directamente los productos de los lineales (muebles exhibidores), colocarlos en una cesta o carrito de compras y pagarlos en la caja de salida.

## **2.2.5 Venta por teléfono (Telemarketing):**



Este tipo de venta consiste en iniciar el contacto con el cliente potencial por teléfono y cerrar la venta por ese mismo medio.

## **2.2.6 Ventas por televisión**

La tele-venta tiene cierto parecido con la venta telefónica, con la ventaja de la visualización, y con la desventaja del precio alto.

## **2.2.7 Ventas electrónicas (por internet)**

Este tipo de venta consiste en poner a la venta los productos o servicios de la empresa en un sitio web en internet (por ejemplo, en una tienda virtual), de tal forma, que la clientela pueda conocer en qué consiste el producto o servicio, y en el caso de que estén interesados, puedan efectuar la compra "online". Tiene dos formas de llevarse a cabo los intercambios.

## **2.2.8 Venta por correo o correo directo.**

Este tipo de venta consiste en el envío de cartas de venta, folletos, catálogos, vídeos, o bien muestras del producto a las personas clientes potenciales mediante el correo postal, o entregándoselo directamente, pero con la característica adicional de que se incluye un "formulario de pedido" para que la persona interesada pueda efectuar la compra, ya sea enviando el formulario (también) por correo, realizando una llamada telefónica o ingresando a una página web para hacer efectivo el pedido.

### 2.2.9 Venta por máquinas automáticas o expendedoras:

La venta de productos por medio de una máquina sin contacto personal entre comprador/a y vendedor/a se llama venta por máquinas automáticas. Su atractivo radica en la conveniencia o comodidad de la compra. Entre algunos productos que se venden bajo esta modalidad están las bebidas.

### 2.2.10 Venta multinivel

La venta multinivel es aquella en que la persona asume la función de distribución a las personas usuarias de una gama de productos que adquiere directamente del fabricante, y además crea una red de distribuidores independientes a quienes apoya y forma. Su compensación económica consta de dos tipos de comisiones: uno en función de sus ventas personales y otro en función de las ventas de su red de sus distribuidores. El reclutamiento es bastante agresivo y la motivación de las personas vendedoras es la norma.



### 2.2.11 Venta piramidal.

La venta piramidal es uno de los sistemas que más controversia, desconfianza y engaños que se han generado en el mercado y el que más preocupación ha producido entre las empresas de venta domiciliaria.

Consiste en la captación de nuevas personas vendedoras, dejando en último plano y sin importancia la venta de los productos. Cada vendedor/a capta nuevos vendedores/as, quienes captan a otros. El vendedor/a nuevo debe de comprar una cantidad de producto para generar su stock y se le presiona para que lo aumente.

Las comisiones se producen en realidad por ese stock. Como el crecimiento de la red es piramidal, las personas que están en lo más alto de la pirámide, pueden ganar mucho dinero a base de comisiones sobre el stock de los de abajo.

### Actividad de aprendizaje 7

Investigue dos formas modernas de ventas vinculadas a la tecnología

## 2.3 Caracterización de la clientela

La caracterización es una alternativa estratégica para gestionar las relaciones con la base de clientes que consiste en agrupar a la clientela atendiendo a variables y criterios diversos, formando, en consecuencia, diferentes “carteras” o grupos de personas clientes.



La identificación de las características de la clientela permite por lo tanto la segmentación del mercado, es decir, la división de la clientela potencial o real en grupos en torno a un perfil o característica similar (edad, estilo de vida, motivación, etc.). Esta segmentación facilitará la planificación de acciones específicas (atención, oferta de productos, oferta de servicios, entre otras.) adaptadas a las necesidades de cada grupo establecido, facilitando así la consecución del objetivo principal de la empresa, que es la satisfacción de las personas clientes.

### 2.3.1 Segmentación de mercados

La segmentación de mercados es un proceso que consiste en subdividir los mercados en grupos menores más homogéneos. Este proceso reconoce que los mercados son heterogéneos y que están integrados por personas consumidoras que difieren con respecto a sus necesidades, formas de satisfacerlas, precios que están dispuestos a pagar y la calidad entre otras. Los cuales son factibles de agrupar para obtener subgrupos más pequeños a los que la empresa pueda satisfacer las necesidades y deseos con mayor eficiencia, determinando e implementando estrategias orientadas hacia ese mercado o grupo meta.

**El objetivo de la segmentación de mercados es,** aplicar estrategias comerciales diferenciadas para cada segmento de mercado, consiguiendo así una mayor satisfacción de las y los consumidores y una mejor rentabilidad de las acciones de mercadeo.

Para poder obtener resultados satisfactorios es necesario que los segmentos obtenidos de la segmentación cumplan los siguientes requisitos básicos:

- a. Medibles
- b. Accesibles
- c. Rentables

**Medibles.** Deben poderse medir y/o identificar el número de personas que integran cada segmento de mercado.

**Accesible.** Toda estrategia de segmentación lleva asociado un costo, por lo que debe tenerse en cuenta, a la hora de escogerse el criterio de segmentación, la facilidad y adecuación del costo de localizar a las personas que componen cada segmento.

**Rentable.** Los subgrupos elegidos deben estar formados por un número tal de sujetos que justifique económicamente la adopción de una estrategia por parte de la empresa.

Algunas de las bases principales para la segmentación de mercados son

- a. Geográfica
- b. Demográfica
- c. Psicografica

**Geográfica.** Dividir el mercado en distintas unidades geográficas como países, regiones, ciudades, zonas de ventas entre otras

**Demográfica.** Divide el mercado en grupos con base en variables como: Edad, sexo, estado civil, ingresos, ocupación, educación, religión, afiliación política, nacionalidad entre otros

**Psicográfica.** Divide a los consumidores/as con base en Estilos de vida Actitudes, motivaciones entre otras

Debemos hacernos la siguiente pregunta: ¿qué aspectos de la clientela debemos conocer para mejorar nuestros productos y servicios y prosperar en el mercado?

### 2.3.2 Perfil del mercado meta

Una vez seleccionado nuestro mercado meta, para un mejor análisis de éste, pasamos a definir el perfil de las y los consumidores que lo conforman, es decir, describimos o señalamos cuáles son sus principales características (basándonos principalmente en las bases que hemos usado previamente para segmentar el mercado), por ejemplo, señalamos dónde se ubican, cuáles son sus rangos de edad, cuáles son sus gustos, cuáles son sus preferencias, cuáles son sus hábitos de consumo, cuáles son sus comportamientos de compra, entre otras.

#### Características de la clientela

La tipología de la clientela no es estática, sino que cada sujeto puede variar su conducta dependiendo del entorno y el momento en el que se encuentre. A continuación, cinco ejemplos.

Tipología de la clientela	Característica	Posibles formas de actuación
<p>Racional</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sabe lo que quiere y necesita.</li> <li>- Es concreto y conciso en sus demandas y opiniones.</li> <li>- Pide información exacta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demostrar seriedad e interés.</li> <li>- Demostrar seguridad y profesionalidad.</li> <li>- Ofrecer información precisa y completa.</li> </ul>
<p>Reservado</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evita mirar a los ojos.</li> <li>- Procura mantener distancia con el vendedor.</li> <li>- No exterioriza sus intereses ni opiniones.</li> <li>- Busca información completa.</li> <li>- Necesita tiempo para valorar y decidir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hacer preguntas de respuesta fácil.</li> <li>- Animarle a que exprese sus demandas y opiniones.</li> <li>- Mostrar variedad de productos.</li> <li>- No interrumpir sus intervenciones.</li> <li>- Mostrar calma y tranquilidad y no presionar.</li> <li>- Dejarle tiempo para pensar.</li> <li>- Atender a otros clientes mientras decide.</li> </ul>

<p>Indeciso</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muestra una actitud de duda e indecisión.</li> <li>- Demanda gran cantidad de información para la toma de decisiones.</li> <li>- Necesita mucho tiempo para decidirse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No mostrar inquietud ni prisa.</li> <li>- No presionar.</li> <li>- Hacerle creer que es capaz de tomar una decisión acertada.</li> <li>- Ofrecer información precisa y objetiva.</li> <li>- No mostrar demasiados productos.</li> <li>- Atender a otros clientes mientras decide</li> </ul>
<p>Hablador</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expone diversos temas incluso sin relación con la compra.</li> <li>- Se interesa por la opinión del vendedor.</li> <li>- Necesita que estén pendiente de él.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tratar de conducir la conversación hacia la venta.</li> <li>- Realizar preguntas concretas.</li> <li>- Ofrecer información breve y precisa.</li> <li>- No mostrar inquietud ni prisa.</li> <li>- No entrar en conversaciones sobre asuntos ajenos a la compra.</li> </ul>
<p>Impaciente</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Siempre tiene prisa.</li> <li>- Necesita que le presten atención.</li> <li>- Se pone nervioso mientras espera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mostrar interés por él lo antes posible, preguntando lo que necesita.</li> <li>- Hacer un hueco para atenderle mientras otros clientes piensan o evalúan artículos.</li> <li>- Ofrecer información concisa y pocos productos.</li> <li>- Aportar información escrita que pueda valorar en otro momento.</li> </ul>

Estas formas de actuación son simplemente una guía de trabajo; en ningún momento debemos mecanizar la atención de la clientela, sino tratar de personalizarla y hacer sentir a cada persona cliente única. Es necesario hacerle sentir que se comprenden sus opiniones y exponer de forma asertiva la calidad y utilidad de los productos y servicios ofertados.

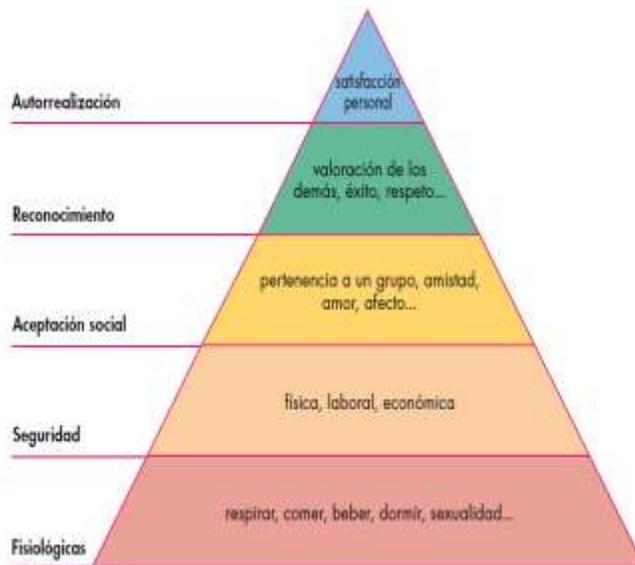
### 2.3.3 Necesidades y deseos de la clientela.

**Se define necesidad como la sensación de estado de carencia física o psíquica.**

Para una persona significa un determinado nivel de carencia, es decir le hace falta algo, y cuando esta se hace muy intensa, se transforma en necesidad.

El punto de partida de la disciplina de la mercadotecnia radica en las **necesidades** y **deseos** humanos. Por tanto, el éxito para la buena gestión de la mercadotecnia empieza por entender las necesidades y deseos que tiene el mercado meta.

Abraham H. Maslow es uno de los más conocidos y, su pirámide de necesidades una de las herramientas más empleadas para establecer el orden de satisfacción de dichas necesidades. Maslow ordena las necesidades del individuo de forma escalonada. Las necesidades se reflejan, en dicha pirámide, de mayor prioridad de satisfacción (base de la pirámide) a menor prioridad (vértice de la pirámide)



Las necesidades cubiertas pueden volver a surgir en cualquier momento, y por lo tanto, será necesario bajar de nuevo a la base de la pirámide

Las necesidades y prioridades de los individuos no son estáticas, sino que varían constantemente siguiendo:

- Los cambios en la situación del sujeto.
- Los cambios en la sociedad.
- La aparición de nuevos productos o modificaciones en los existentes.

## Los deseos son la forma específica de satisfacer la necesidad

Según Philip Kotler, las necesidades se convierten en deseos cuando se dirigen a objetos específicos que podrían satisfacerlos. Por ejemplo, la necesidad de alimento puede llevar a una persona a desear una hamburguesa o una pizza, la necesidad de vivienda puede impulsar a la persona a desear un departamento en un céntrico edificio o una casa con jardín en una zona residencial.

En ese sentido, los deseos consisten en anhelar los satisfactores específicos para las necesidades profundas (alimento, vestido, abrigo, seguridad, pertenencia, estimación y otras que se necesitan para sobrevivir)

### 2.3.4 Comportamiento de compra de la clientela

El estudio del comportamiento del consumidor/a utiliza los conocimientos aportados por la Economía, la Sociología y la Psicología, que permiten entender mejor por qué y cómo se compra.



Pero conocer a las personas consumidoras no es tarea fácil ya que, con frecuencia, la clientela formula sus necesidades y deseos de una forma y actúan de otra, siendo esto, una razón importante por la cual en la gestión de la mercadotecnia debe analizarse de manera minuciosa las necesidades, deseos, percepciones, preferencias y comportamiento de compra del mercado meta seleccionado. Esto permitirá obtener claves importantes para desarrollar nuevos productos, nuevas características en los ya existentes, cambios de precios, decisiones en el canal de distribución entre otras. Es decir, la empresa que comprenda cómo responden las personas consumidoras a los diferentes estímulos tendrá ventajas sobre sus demás competidores.

## Factores externos que influyen en el comportamiento del consumidor

Se compone de seis factores específicos:

- a. Cultura
- b. Sub-cultura
- c. Clase Social
- d. Grupo social
- e. La familia
- f. Influencias personales



**La Cultura:** Este es un factor importante a considerar, pues muchas de las cosas que compramos o dejamos de comprar están influenciadas por aspectos culturales arraigados en las personas según su ubicación geográfica. En este sentido, se concibe la cultura como un todo complejo, que abarca conocimientos, creencias, artes, normas morales, leyes, costumbres y otros hábitos que el hombre adquiere por ser miembro de una sociedad.

**La Subcultura:** La subcultura es la representación de grupos menores dentro de una cultura. Ejemplos de subculturas pueden ser: estudiantes, profesores, músicos de rock, privados de libertad, grupos religiosos, personas de otra nacionalidad, entre otras. Es decir, una persona que se identifique con una subcultura como las mencionadas anteriormente, su comportamiento de compra podría verse influenciado por este hecho.

**Clase social:** Designación general en virtud de la cual los integrantes de una sociedad son clasificados por otros miembros en posiciones más altas o más bajas, lo cual da origen a una jerarquía de respeto y prestigio. Por ejemplo, clase alta, media y baja. En este sentido, en muchas ocasiones no son los mismos productos o servicios que adquiere una persona de una clase alta con respecto a otra clasificada como de clase social baja.

**Grupo Social:** Puede concebirse como un conjunto de personas que tienen un sentido de afinidad resultante de una modalidad de interacción entre sí. Un ejemplo de ello lo encontramos en el interés en el que los estudiantes universitarios muestran por la última moda y por la música

**Familia:** La familia es el grupo de referencia primario que más influencia ejerce en el comportamiento de consumo del individuo.

Es un grupo básico que proporciona a la persona, desde su infancia, un aprendizaje sobre los productos y servicios que debe adquirir y sobre las pautas de comportamiento de consumo.

**Influencias personales** Puede definirse como los efectos producidos que una persona causa por la comunicación con otros. Por ejemplo, en la actualidad ha tomado auge el uso de los influencers, es decir, personas que tienen presencia y credibilidad en las redes sociales.

### **Factores determinantes individuales que influyen en el comportamiento del consumidor**

Se mencionan los siguientes cinco factores determinantes individuales.

- a. Personalidad y auto concepto
- b. Motivación
- c. Procesamiento de la información
- d. Aprendizaje y memoria
- e. Actitudes



### **Personalidad y auto concepto:**

**La personalidad** es un conjunto de características o patrones que definen a una persona, es decir, los pensamientos, sentimientos, actitudes y hábitos y la conducta de cada individuo, que, de manera muy particular, hacen que las personas sean diferentes a las demás.

En este sentido muchos de los productos o servicios que adquiere una persona será en función de su personalidad y auto concepto. Por ejemplo, el tipo de ropa que utiliza.

Por su parte el **Auto concepto**, es la percepción que tiene la persona de sí mismo, y a la vez es la imagen que pensamos que los demás tienen sobre nosotros mismos. Lo anterior, puede hacer variar el comportamiento de la persona al momento de la adquisición de bienes y servicios.

**Motivación:** Para que una persona se interese por un servicio o producto ha de estar motivada para el uso o consumo del mismo. La motivación, por lo tanto, es una fuerza psicológica que impulsa a las personas a lograr un objetivo determinado, pero dicha fuerza no es espontánea, sino que surge de las necesidades personales y su transformación en deseos.

Las necesidades son sensaciones de carencia física o psíquica comunes a todos los seres humanos y determinadas por factores socioculturales y psicológicos. Esta necesidad va provocando un estado de ansiedad o desagrado que puede ser reprimido o, por el contrario, ser expresado, y es en este último caso cuando se expresa la voluntad de satisfacer una necesidad, cuando surge el deseo.

En muchas ocasiones, a través de las gestiones realizadas por la mercadotecnia y la publicidad, una necesidad que no había sido reconocida por las personas de forma consiente, puede hacerse latente. La publicidad puede sugerir a las personas que el producto o servicio que se le ofrece, le va resolver sus problemas y satisfacer las necesidades y deseos.

Conocer cuál es el motivo que mueve a la persona consumidora es vital para diseñar las estrategias de mercadotecnia y de comunicación que van a ser consiente la necesidad.

**La motivación se define como la fuerza impulsora dentro de las personas que los provoca a la acción**

**El procesamiento de Información**, designa las actividades que las personas consumidoras llevan a cabo cuando adquieren, integran y evalúan la información. Generalmente esas actividades requieren la búsqueda activa de información o su recepción pasiva, fijarse exclusivamente en ciertas partes de la información, integrar la que ha sido objeto de nuestra atención con la proveniente de otras fuentes y evaluarla con miras a la toma de decisiones.

Con respecto al **aprendizaje y memoria**, se trata de comprender lo que aprenden las personas consumidoras, y que factores rigen en la retención del material aprendido en la mente del individuo. Las personas adquieren productos y recuerdan su nombre y características y además aprenden criterios para juzgarlos, así como, lugares donde adquirirlos, capacidades relacionadas con la solución de problemas, patrones de gustos y de conducta entre otros.

Todo ese material aprendido que se encuentra almacenado en la memoria de la persona ejerce una influencia muy significativa sobre la manera en como estas reacciona ante cada situación.

**Las actitudes** se refieren al grado en que una persona alberga sentimientos positivos o negativos, favorables o desfavorables hacia un objeto. El motivo fundamental de las implicaciones de las actitudes sobre el mercadeo se fundamenta en que son razones primarias de comportamiento, por lo que son esenciales para comprender cómo los consumidores compran sus productos.

### **Proceso de decisión del consumidor.**



Antes de adquirir un bien o servicio, es habitual que se desarrolle un proceso según el cual la persona va planteándose y dando respuesta a preguntas, tales como:

- ¿Qué bien o servicio requiero?
- ¿Cómo es el bien o servicio que necesito?
- ¿Qué características debe de tener?
- ¿Cómo y dónde puede conseguirse?
- ¿Qué precio estoy dispuesto a pagar para obtenerlo?

De esta manera, las personas van dando respuesta a estas interrogantes hasta que concreta la compra; y el final del proceso tiene lugar cuando se evalúa lo acertado o no de la decisión tomada, tanto si finalmente compra el bien o servicio como si no lo hace.

El proceso consta de las siguientes cuatro etapas:

- a. Reconocimiento del problema o de la necesidad que debe satisfacer
- b. Búsqueda y evaluación de la información
- c. Procesos de compra
- d. Comportamiento después de la compra

### **Reconocimiento del problema o de la necesidad que se debe satisfacer.**

Nadie adquiere un producto o servicio a menos que tenga un problema, una necesidad o un deseo. Las situaciones que llevan al reconocimiento del problema pueden ser: Agotamiento o existencia insuficiente de bienes y servicios, descontento con los bienes que se tiene, circunstancias cambiantes del ambiente entre otras. Por ejemplo, quiero comprar un carro para viajar.

### **Búsqueda y evaluación de la información**

La búsqueda puede iniciarse para conocer los productos, precios, tiendas, y otros aspectos relacionados con los productos o servicios.

La evaluación de la información puede dar como resultado: Que se deje de buscar información y que se adquiera de inmediato el producto, interrumpir momentáneamente la búsqueda, proseguir la búsqueda en el sentido de averiguar qué productos o servicios existen en el mercado que satisfacen su necesidad.

El experto en mercadeo debe averiguar cuáles fuentes de información utilizan los consumidores/as y determinar la influencia de cada una de ellos.

## Procesos de compra:



Aquí es importante plantearse las preguntas siguientes:

**¿Qué se compra?** Supone analizar el tipo de producto o servicio que el consumidor/a selecciona de entre todos los productos que quiere.

**¿Quién compra?** Delimitación de los papeles de iniciador, influyente, decisor, comprador, consumidor y pagador.

**¿Por qué compra?** Analizar cuáles son los motivos por los que se adquiere un producto basándose en los beneficios o satisfacción de necesidades que produce al consumidor/a mediante su adquisición

**¿Cómo se compra?** Tiene relación con el proceso de compra. Si la decisión de compra la hace de una forma racional o bien emocional. Si la paga con dinero o con tarjeta...

**¿Cuándo se compra?** Se debe conocer el momento de compra y la frecuencia de la compra con relación a sus necesidades, las cuales son cambiantes a lo largo de su vida.

**¿Dónde compra?** Los lugares donde las personas consumidoras compran se ven influidos por los canales de distribución y además por otros aspectos relacionados con el servicio, trato, imagen del punto de venta, entre otras.

**¿Cuánto se compra?** La cantidad física que adquiere del producto, o bien para satisfacer sus deseos o bien sus necesidades. Ello indica si la compra es repetitiva o no.

Hay que añadir además que el consumidor/a tomará más o menos conciencia en el proceso de decisión en función de la duración del bien, y acentuará su análisis en aquellos bienes que, por sus características van a necesitar de un servicio de mantenimiento para poder ser utilizados durante el período de su vida normal.

## Comportamiento después de la compra

Una vez que la gente compra y usa el producto o servicio, puede sentirse satisfecha o insatisfecha.

### Actividad de aprendizaje 8

Usted es una persona vendedora de una marca de alimento para perros muy reconocida a nivel nacional. Según lo anterior, establezca cuatro características del mercado meta y explique un factor externo y factor determinante individual que influye con toda seguridad en la compra de este producto

## 2.4 Caracterización al vendedor(a)

En la actualidad las empresas están valorando no solamente el conocimiento técnico y práctico que pueda tener una persona en una determinada área, sino también las habilidades blandas (Soft Skills) desarrolladas. Según Wikipedia se refiere al conjunto de «conocimientos, competencias y comportamientos que distinguen a dos personas (una de las cuales posee estas habilidades y la otra no) que han estudiado lo mismo y obtenido iguales resultados académicos, en el momento de emprender un proyecto, solucionar un conflicto o relacionarse con los demás».

De este modo, la lista de habilidades es amplia y se refiere a aspectos como la capacidad de liderazgo, la habilidad de comunicación asertiva, la organización de las tareas en equipo, la creatividad, la innovación, la gestión del tiempo, la adaptación al cambio, el pensamiento crítico e inteligencia emocional entre otras.

En este sentido las personas vendedoras van a tener que dominar las lógicas y las herramientas relacionadas con lo que se conoce como **pensamiento convergente** (enfocado, analítico y optimizador), para dar con la respuesta adecuada en el mínimo tiempo posible cuando los desafíos sean “estándares”. A la vez, tendrá que dominar el “arte” del **pensamiento divergente** para tirar de imaginación y generar soluciones ingeniosas para hacer frente a lo desconocido (a todo aquello que es nuevo y para lo cual no tenemos solución probada).

**¿Los vendedores exitosos nacen o se hacen?**

La persona vendedora/a constituye el lazo humano que une a la empresa con la clientela y es quien crea la relación de confianza y servicio y añade un valor distintivo al producto o servicio.

Esta persona debe ser una verdadera profesional, que conoce el mercado, sus productos, su empresa, la competencia y se conoce a si mismo/a. Además, debe ser analítica, emprendedora, estratega y buscadora permanentemente de nuevas oportunidades.

Con frecuencia se debate acerca de los factores que influyen para el desarrollo de una persona vendedora exitosa y surgen las clásicas preguntas: **¿qué hace a un buen vendedor/a?, ¿el vendedor/a nace o se hace?** Frases como estas hacen que muchas personas creen que pueden salir a la calle y conseguir fácilmente ventas porque creen tener un “perfil de vendedor/a”.

La venta es un arte que requiere tener conocimiento y práctica para su dominio. Por ello, muchas personas que se inician en esta actividad, encuentran dificultades inesperadas y al toparse con la cruda realidad, llegan a la conclusión de que deben estudiar y practicar este oficio, como cualquier otro profesional para adquirir ciertas habilidades.

Así también, debido a la variedad y complejidad creciente de los productos y servicios, a las mayores exigencias de la clientela, a la competencia y en general a la que se ha dado en llamar, "Guerra de los Mercados" una persona vendedora debe ser, sin dudas, un verdadero experto. Es el protagonista central, vital e insustituible de todos los procesos de venta y de mercadotecnia. Visto desde múltiples facetas, es el vendedor/a aquel que ofrece un producto o servicio por el cual gana una remuneración.



El vendedor/a debe de sentirse orgulloso, ya que con su trabajo cumple con una función imprescindible y determinante en el mundo de los negocios. Una empresa es exitosa, en relación directa con el éxito de sus colaboradores.

## ***La misión de la persona vendedora***

- V**isitar a todos los clientes con entusiasmo
- E**nseñar los beneficios de sus productos y servicios
- N**unca menospreciar a un comprador
- D**edicación total a sus prospectos y clientes
- E**ntregar oportunamente lo prometido
- D**ar al cliente lo que él necesita
- O**rientar y liderar la decisión de compra
- R**esponder por su actitud de vendedor.

### **2.4.1 El vendedor/a tradicional y vendedor/a profesional**



**El vendedor/a tradicional** siente y cree que posee la autosuficiencia en la actividad. Por tal motivo, las lecturas de actualización, los cursos de formación que le provean nuevas herramientas y fortalezas para una mejor gestión y consecuentes mejores ingresos, no ocupan un destacado lugar en su escala de valores.

Al creer que cuenta con las condiciones básicas y necesarias para la gestión, ya sean reales o bien por propia convicción o mandato de sus familiares y amigos, está convencido que “ha nacido para la venta”.

Esta “autosuficiencia” podría llevar a esta persona a mirar con desprecio o altanería a otros colegas más experimentados de sus consejos o recomendaciones.

Su falta de conocimientos suele disfrazarlos con evasivas, actitudes de negativas y hasta con “mentiritas piadosas”, lo que es inmediatamente percibido por sus interlocutores que comienzan a desconfiar, aunque no se lo expresen, lo descalifican como persona vendedora, haciéndolo extensivo a sus productos o servicios, a sus marcas y a la empresa que representa.

Es desordenado/a con sus “papeles”, especialmente con sus registros de contactos y clientela, confiando exclusivamente en su memoria y en su intuición. Por ello utiliza su agenda principalmente para llevar al día su directorio telefónico y llamar a sus contactos cuando repentinamente recuerda que existe un motivo valedero, pero no para realizar una planificación de su valioso tiempo en cada día y semana del mes para alcanzar su máximo potencial productivo.

Siente que elaborar los reportes diarios de su gestión es un mero aspecto burocrático que le quita valiosos minutos de su tiempo que bien podrían estar dedicados a hacer más negocios.

Al comenzar cada mes siente un vacío/a de oportunidades para lograr el objetivo del período, pero en el fondo de su ser siente que es un “iluminado por la fortuna” y que no le faltarán oportunidades como las tuvo en varios de sus períodos anteriores.

Por todo lo anteriormente descrito, cada día de su gestión “sale a ver qué pasa” en su territorio o campo de acción asignado, logrando resultados inciertos, sin consistencia y caracterizados por una alta concentración de cierres de dudosa satisfacción en sus personas clientes y siempre en los últimos días de cada mes.

En caso de no lograr sus metas periódicas, aplica un creativo repertorio de excusas para justificar sus escasos resultados obtenidos. Nunca es el culpable sino las extraordinarias adversidades no previstas que le han tocado vivir

**Por su parte la persona vendedora profesional** está convencida que todo su potencial productivo se basa en sus fortalezas, conocimientos, habilidades y destrezas, en su permanente actualización en la actividad que ama, aunque sepa que no posee todas las condiciones.



Tal vez “no ha nacido para la venta”, pero por alguna circunstancia de su vida ha llegado a descubrirla, ejercerla, respetarla y hasta amarla.

Al carecer de algunas de las condiciones básicas y necesarias para la gestión, procura permanentemente adquirirlas e incorporarlas con actitud y humildad, lo que le facilita la asimilación de todo lo que considere eficiente para aplicar en su actividad.

Invierte en la lectura de libros y artículos en su especialidad, la investigación, y aplica el auto análisis de sus aciertos y errores con los consecuentes cambios de mejoramiento.

Además, sabe escuchar y comprender a su clientela, adoptando la actitud de asesor respaldada por sus sólidos conocimientos en lo que ofrece, aportando satisfacciones y soluciones a la medida de cada necesidad o problema.

La sinceridad, la humildad y la autocrítica, es lo que le permiten progresar sobre cada error que pueda cometer. Así también, la serenidad, la confianza y seguridad de sus argumentos logran generar los mejores resultados de calidad en cada una de sus ventas.

En este mismo sentido, es una persona ordenada y organizada, por lo que la administración de información sobre contactos y clientela le permite planificar cada día de su actividad, lo que se traduce en logros de calidad, cantidad y consistencia.



- ✓ Criticar a la competencia.
- ✓ Criticar a la empresa que representa.
- ✓ No hacer que la persona cliente se sienta protagonista.
- ✓ No saber presentarse.
- ✓ No saber argumentar.
- ✓ No saber contestar las objeciones.
- ✓ No saber preguntar.
- ✓ Dejar en evidencia a un compañero de trabajo.
- ✓ Vacilar en el momento del cierre de la venta.
- ✓ Alargar la entrevista sin motivo.
- ✓ Dar la sensación de tener prisa.
- ✓ No saber despedirse entre otros...

### 2.4.3 Ética del vendedor/a



Dave Khale, en su libro “Los seis sombreros del vendedor exitoso”, hace referencia los siguientes mandamientos del vendedor/a con ética:

- **No se debe falsificar nada intencionalmente.** Es decir, nunca mentirle a una persona cliente, respecto a nada.
- **Siempre se debe esclarecer cualquier malentendido importante.** Es muy tentador pasar por alto malentendidos máxime si favorecen al vendedor/a
- **Trabajar a conciencia.** Para una persona vendedora es fácil caer en la tentación de no trabajar toda la jornada, todos los días. Después de todo, ¿quién va a saber si se hizo la primera visita a las nueve de la mañana y no a las ocho y media? ¿Quién va a saber si se fue a tomar café y se le pasó media hora en ello, entre visita y visita? Todas estas y muchas otras son formas de engañar al jefe, que nadie sabrá nunca, excepto la persona misma.
- **No poner la ética en riesgo.** Esta es otra definición de la integridad, pues, es tener el coraje y la convicción necesarios para no caer en la tentación de la ganancia fácil. En otras palabras, debes estar siempre dispuesto a perder

una venta, o cualquier otra ventaja inmediata, si para lograrla tienes que desfigurar la verdad o actuar de manera inmoral.

- **Hacer lo que se dice que va a hacer.** Nunca se debe de prometer más de lo que se puede dar. Esto es muy difícil cuando se tiene entre manos un buen negocio y se sabe que la competencia está prometiendo más de lo que puede para quedarse con la persona cliente. Pero si se quiere asumir un comportamiento como un vendedor/a ética y profesional, no puedes prometer más de la cuenta, porque sabes que de ninguna manera podrás hacer lo que dices que vas a hacer.
- **Ser generoso.** Como vendedor/a profesional disfrutas de un emocionante trabajo, que te da más libertad y en muchos casos un excelente nivel de ingresos. El mundo está lleno de gente que quisiera tenerlo. Por el hecho de tener más talento, tiempo y dinero que muchos otros, tienes una mayor obligación moral de utilizarlo en cosas que no sean de su propio provecho.
- **Dar reconocimiento a quienes te ayudan.** No se puede hacer el trabajo sin el apoyo de gran parte del personal de la empresa. Todas las personas que integran los distintos departamentos de la empresa han contribuido en gran medida a que hayas tenido éxito. Los vendedores/as con ética aprecian a los que le han ayudado.
- **Nunca te rindas.** Esta puede ser una regla extraña en una sección sobre ética, pero rendirse es lo mismo que irse temprano a casa o tomarse unos días libres sin autorización. Ambas cosas engañan tanto al jefe como a sí mismo. Cuando se abandona prematuramente un esfuerzo de venta, o se asume una posición de manera negativa, se escoge privarse a sí mismo y al jefe del beneficio del talento y del tiempo. Eso es inmoral.
- **No hables mal de nadie.** Cuando se juzga negativamente a alguien, se está realmente diciendo más de uno mismo que de esa otra persona. Hablar mal del competidor/a, del jefe/a, de la empresa, o de otra persona cliente, siempre te hará quedar mal. Además, también es inmoral.

#### 2.4.4 Perfil del vendedor/a

Para Prieto, (2008). “El vendedor debe tener algunos conocimientos básicos para poder ejercer de manera profesional su labor y que usted gerente de ventas debe descubrir, fortalecer o mejorar durante su gestión ganadora” (pág. 130)



En este sentido el perfil de la persona vendedora describe el conjunto de rasgos y cualidades que se debe tener para lograr buenos resultados en la zona o sector de ventas que le ha sido asignado para ofrecer los productos o servicios que la empresa comercializa.

Por lo general, el perfil de la persona vendedora es elaborado por las y los directivos o gerentes/as de ventas de cada empresa en función de los rasgos y cualidades que las personas vendedoras deben tener para ser capaces de lograr buenos resultados en sus respectivas zonas de ventas. Por ello, cada empresa suele tener un perfil propio que está adaptado a las características de su mercado meta y al de los productos o servicios que comercializa.

Sin embargo, cabe señalar que también existen perfiles básicos que describen un conjunto de rasgos y cualidades elementales que el vendedor/a debe tener para lograr óptimos resultados. Estos perfiles básicos suelen ser la base para la creación de otros más específicos, como el que, por lo general, tienen las empresas que poseen una fuerza de ventas.

Para lograr buenos resultados en la mayoría de mercados, el vendedor/a debe poseer un conjunto de cualidades que vistos desde una perspectiva integral se dividen en tres grandes grupos:

- a. Actitudes
- b. Habilidades
- c. Conocimientos

## La actitud



Es el conjunto de respuestas que el ser humano manifiesta cuando se encuentra ante determinadas personas, situaciones, lugares y objetos. Por tanto, las acciones que manifiestan actitudes o respuestas positivas en todo momento, ante toda persona y en todo lugar, constituyen una de las más importantes cualidades que la persona vendedora debe tener. Sin embargo, ¿cómo se pueden manifestar las actitudes positivas? Principalmente, demostrando lo siguiente:

**Compromiso:** Que es la capacidad de sentir y demostrar que se tiene una imperiosa necesidad, por ejemplo, de lograr los objetivos propuestos por la empresa, de generar y cultivar buenas relaciones con la clientela, de coadyuvar en el mantenimiento y mejoramiento de la imagen de la empresa, de colaborar las personas compañeras de trabajo, entre otras.

**Determinación:** Que está relacionada con el valor o la audacia que es preciso tener para lograr los objetivos propuestos, además de mantenerse firme para cumplir con los compromisos contraídos con la empresa, la clientela y con uno mismo.

**Entusiasmo:** Que implica manifestar pasión en las actividades que se realizan, por ejemplo, en las presentaciones de venta que se efectúan ante la clientela, en los servicios que se les brinda para lograr su satisfacción o en todo aquello que se hace para mejorar la imagen de la empresa.

**Paciencia:** Que es la capacidad de mantener la calma o demostrar tolerancia aún en las situaciones más difíciles y complicadas, por ejemplo, cuando alguna persona cliente presenta su reclamo de forma airada.

**Dinamismo:** Que significa ser por naturaleza una persona activa y diligente en todas las actividades que se realizan.

**Sinceridad:** Que implica ser una persona veraz y con un accionar sin engaños, hipocresías, ni mentiras.

**Responsabilidad:** Que está relacionada con el acto de cumplir con las políticas y normas de la empresa, y también, con los compromisos contraídos con la clientela.

**Coraje:** Que es la capacidad de tener energía, valor y audacia aún en medio de la oposición (por ejemplo, de la competencia) o los desaires (que a veces hacen algunas personas clientes); persistiendo hasta el final para lograr los objetivos propuestos.

**Honradez:** Que implica ser una persona íntegra, recta, incorruptible y leal. Aspectos indispensables para mantener una buena imagen tanto al interior de la empresa como en el mercado.

### **Las habilidades.**

Es otra de las cualidades que debe poseer el vendedor/a. Está relacionada con las habilidades o conjunto de capacidades y destrezas que necesita tener para desempeñar adecuadamente sus funciones. En ese sentido, existen dos tipos de habilidades que el vendedor/a debe poseer:



- Habilidades personales
- Habilidades para las ventas

**Habilidades personales:** Estas habilidades son parte de lo que es la persona, por tanto, es indispensable que el vendedor/a las posea al momento de ingresar a la empresa. Entre las principales habilidades personales, se encuentran:

- ✓ **Saber escuchar:** Se refiere a la capacidad de atender a lo que dice la clientela, además de comprender lo que en realidad quieren expresar o manifestar.
- ✓ **Tener buena memoria:** Es decir, tener la facultad de recordar, por ejemplo, las características, ventajas y beneficios de los productos que se representan, los nombres de las personas clientes, las instrucciones de los superiores, las políticas de venta de la empresa, entre otras.

- ✓ **Ser creativo:** Implica tener la capacidad de brindar buenas ideas en los momentos en que se las necesita, por ejemplo, para abordar a un cliente/a potencial, cerrar una venta con una persona difícil, entre otras.
- ✓ **Tener espíritu de equipo:** Es decir, ser accesible y estar siempre dispuesto a colaborar con los demás.
- ✓ **Ser auto-disciplinado:** Tener la capacidad de realizar algo sin necesidad de ser controlado o supervisado por otras personas.
- ✓ **Tener tacto:** Es decir, tener la destreza para decir o hacer algo que es necesario sin ofender a la otra parte (por ejemplo, a la clientela), pero al mismo tiempo, sin dejar que ellos saquen ventaja de la situación.
- ✓ **Tener facilidad de palabra:** Consiste en saber cómo decir las cosas de forma apropiada y coherente.
- ✓ **Poseer empatía:** Implica tener la facilidad de sentir una situación o sentimiento de la otra parte (por ejemplo, de la clientela) como si fuera propia. Dicho en otras palabras, consiste en ponerse en el lugar de otros.
- ✓

**Habilidades para las ventas:** Este tipo de habilidades, a diferencia de las habilidades personales, pueden irse desarrollando con esfuerzo, disciplina y el apoyo de la empresa. Entre las principales habilidades para las ventas, se encuentran:

- ✚ Habilidad para encontrar clientes.
- ✚ Habilidad para generar y cultivar relaciones con la clientela.
- ✚ Habilidad para determinar las necesidades y deseos de las personas clientes.
- ✚ Habilidad para hacer presentaciones de venta eficaces.
- ✚ Habilidad para cerrar la venta.
- ✚ Habilidad para brindar servicios posventa.
- ✚ Habilidad para retroalimentar a la empresa de lo que sucede en el mercado.

## Los conocimientos.

Otra de las cualidades indispensables que debe tener el vendedor/a está relacionado con los conocimientos (todo aquello que sabe, conoce y entiende) que son necesarios para que desempeñe apropiadamente sus funciones. En ese sentido, el vendedor/a necesita tener los siguientes conocimientos:

**Conocimiento de la empresa:** Su historia, misión, normas y políticas de venta, productos que comercializa, servicios que presta, opciones de pago que brinda a su clientela, tiempos de entrega, localización de sus oficinas y sucursales, entre otras.

**Conocimiento de los productos y servicios:** Sus características (usos, aplicaciones, diseño, tamaño, color, etc.), ventajas (fortalezas con relación a otros similares de la competencia) y beneficios (lo que la clientela obtiene en realidad al poseer el producto).

**Conocimiento del mercado:** Implica saber quiénes es la clientela actual y potencial, cuáles son los competidores, quién es el líder del mercado, cuáles son los precios promedios, qué ofertas (descuentos, bonificaciones u otros) son las que tienen mayor impacto o están en vigencia, entre otras.

### 2.4.5 Imagen profesional del vendedor/a



La imagen profesional es la consciente construcción, estimulación y manejo de una determinada percepción que ciertas personas, públicos o audiencias tendrán sobre una identidad personal específica, en un contexto y tiempo determinados, logrando una relación de beneficio mutuo. Esta identidad personal se proyecta a través de cinco factores: identidad-profesional, actitud, comportamiento, discurso y vestimenta.

**La identidad-profesional** está relacionada con el conocimiento, saber, experiencia, habilidades y competencias profesionales de la persona en su área profesional, lo cual estimula una cierta imagen entre los demás.

**La actitud** está relacionada con la postura corporal y la proyección de la energía que muestra la persona vendedora.

**El comportamiento** tiene que ver con las decisiones y acciones a seguir en ciertas circunstancias o contextos, además del dominio y efectividad de los protocolos sociales u organizacionales correspondientes.

**En el discurso**, existen dos niveles de análisis: el hablado y el escrito. En el hablado, además del mensaje mismo, se incluyen las características paralingüísticas (pronunciación, dicción, modulación, tono, acento, volumen y timbre). En el escrito, es muy importante el dominar los lineamientos básicos de la gramática (sintaxis, ortografía, acentuación y puntuación), pues afectarán determinadamente la imagen profesional proyectada.

**La vestimenta**, el arreglo y los accesorios ayudan a crear una conveniente imagen profesional; debemos considerar la profesión, el estilo, el contexto, la época, la edad, el tipo de cuerpo y los códigos organizacionales en cuestión

Un vendedor/a responsable es consciente de que la imagen que él trasmite a su clientela es la imagen que éstos se llevaran de la empresa, por lo que debe ser extremadamente cuidadoso a la hora de entablar una relación comercial.

De forma intuitiva sabemos que la imagen personal influye en cualquier acto de comunicación interpersonal y si además, está en juego una venta, pasa a tener mayor relevancia.

Para una entrevista comercial, uno se prepara los aspectos técnicos del producto o servicio, repasa mentalmente estrategias de negociación, argumentos comerciales, las palabras claves que debe dejar caer en la conversación... pero las palabras (el lenguaje verbal) representan, tan sólo el 7% del mensaje. El otro 93%, en el proceso de comunicación, recae sobre el lenguaje no verbal (gestos y posturas), aspecto físico, actitudes (comportamiento) y paralingüística (tono de voz,

pausas, volumen, inflexiones...). Y, habitualmente, es a lo que se le otorga menor importancia en la venta.



### **Para una imagen profesional y éxito profesional recuerde también lo siguiente**

- ✓ **Olvídese de improvisar con tu imagen personal.** Para crearla con éxito, conoce y respeta tu esencia; a quién vas dirigido y qué mensaje(s) quieres comunicar: confianza, cercanía, arrepentimiento, entre otros
- ✓ **No todo es una cara bonita:** Si se está de malas o es un día en donde la persona no se soportas ni a sí mismo, ¡cuidado! ni siquiera una cara bonita te puede salvar.
- ✓ **La imagen de la empresa y la persona deben estar en armonía.** La imagen personal debe de corresponder a lo que se es, al puesto de trabajo que se ocupa, a lo que se hace, así como al giro y nivel de empresa para que se trabaja. Imagina un paquete con una imagen en perfecto estado, pero la imagen de su vendedor/a deja mucho que desear.
- ✓ **El impacto del color.** ¿Qué se quiere lograr? Por ejemplo: respeto, autoridad, verse formal y lucir elegante, entonces se deben usar prendas oscuras. Pero si quieres verte accesible, amigable, cercano y servicial, prefiere prendas claras. La elección de los colores de tu vestimenta influye mucho en la toma de decisiones de alguien más sobre usted.
- ✓ **Dime cómo te comportas y te diré quién eres.** El comportamiento profesional refleja cómo quieres que los demás te traten y el lugar que te mereces. Regla de oro: comportarse de acuerdo al lugar en donde estás.
- ✓ **Puedo ver cómo eres a través de tus ojos.** Los ojos son la ventana del alma. Son un importante comunicador de las emociones y proyectan rasgos de la personalidad. Mirar directamente, sin intimidar, a una persona transmite confianza, honestidad e interés.
- ✓ **Esos pequeños detalles.** Comida entre los dientes, caspa, mal aliento, olores desagradables, medias rotas, cabello grasoso, zapatos sin lustrar, son algunos aspectos que pueden restarle puntos a tu imagen personal.

- ✓ **Teléfono celular, el “invitado incómodo”.** El celular es hoy en día una gran forma de comunicarse con los demás, pero también es el intruso incómodo que puede estropear las citas y reuniones con otros.
- ✓ **Sentarse cómodo y derecho.** Una postura correcta refleja seguridad y éxito, en cambio, una postura jorobada refleja baja autoestima. Tu columna y espalda te lo agradecerán.
- ✓ **Invasores del espacio.** No invadas el espacio de la otra persona cuando aún no haya suficiente confianza entre los dos. Mantente a un brazo de distancia como mínimo.
- ✓ **No todo lo que brilla es oro.** Una imagen positiva no se asocia únicamente a un guardarropa costoso sino su importancia radica en que toda tu imagen personal en conjunto sea integral. Conocer tu esencia, tener actitud positiva, ser honesto, saber cuáles son las reglas de la vestimenta y de comportamiento profesional, hacen que tu personalidad sea de oro.

#### 2.4.6 Trabajo en equipo y liderazgo del vendedor/a



Actualmente las empresas eficientes se dan cuenta de la necesidad de tener una administración basada en la formación de equipos de trabajo. Esto se basa en la premisa que una sola persona rara vez tiene el conocimiento suficiente o la experiencia necesaria para entender todos los aspectos de los procesos laborales más importantes en una empresa, lo que hace que trabajando en equipo se cree una sinergia positiva, la que redundará en beneficio de la organización.

En este sentido, trabajo en equipo según Cruz (2014) “supone la existencia de un grupo de personas que trabajan de forma coordinada para la realización de un proyecto, en el que es el equipo de forma conjunta (no sus componentes de manera individual) quien responde del resultado obtenido” (pág. 179)

Trabajo en equipo significa la capacidad del trabajador/a para establecer relaciones con sus compañeros y compañeras a fin de que cada uno pueda desempeñar las funciones de su cargo articulando las metas que le competen alcanzar con las metas de sus compañeros/as de trabajo y la meta final de la organización. Implica establecer relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo. Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes.

Las principales ventajas que un equipo de trabajo trae a la organización son:

- ✓ Genera motivación entre los miembros del equipo, y también los vuelve más comprometidos con los logros generales de la empresa.
- ✓ Incrementa los niveles de productividad, ya que es la suma de las capacidades individuales de cada miembro del equipo.
- ✓ Los integrantes del grupo pueden mejorar sus habilidades de interacción personal, lo que, a su vez, les permitirá desarrollar sus habilidades emocionales.
- ✓ Motiva y facilita la comunicación a todo nivel.
- ✓ Permite capacitar a los miembros del equipo, ya que les permite desarrollar distintos tipos de funciones, lo que redundará en beneficio tanto de la empresa como de los mismos empleados.
- ✓ Permite mejorar los procesos de la empresa, ya que cada equipo va perfeccionando sus funciones en la medida que se le presentan nuevos y mayores retos.

## Liderazgo



Liderazgo consiste en el logro de una meta mediante la dirección de colaboradores humanos. El hombre que organiza exitosamente a sus colaboradores humanos para lograr metas específicas es un líder.

Un gran líder es aquel que puede hacerlo día tras día año tras año, en una amplia variedad de circunstancias.

Para cruz, (2014) “El liderazgo se basa en la capacidad de una persona de influir en otros basándose en sus características personales y de conducirlos para que actúen de forma voluntaria alineados con la consecución de los objetivos de la organización” (pag.66)

De este modo, para los líderes efectivos, el desarrollo de sus empleados en el largo plazo es un tema de interés personal, y usan el tacto y otras habilidades sociales para estimularlos a lograr lo mejor. No se trata de ser “simpático” o “comprensivo”, sino de utilizar las motivaciones individuales en beneficio de promover un objetivo de toda la organización.

#### **2.4.7 La autoestima del vendedor/a**

Para Polaino (2010) “La autoestima no es otra cosa que la estimación de sí mismo, el modo en que la persona se ama a sí misma. Lógicamente, es natural que cada persona haya de estimarse a sí misma” (pág. 18).

Por lo anterior, Puede conceptualizarse la autoestima como: el sentimiento de aceptación y aprecio hacia uno mismo, que va unido al sentimiento de competencia y valía personal.



El concepto que tenemos de nosotros mismos no es algo heredado, sino aprendido de nuestro alrededor, mediante la valoración que hacemos de nuestro comportamiento y de la asimilación e interiorización de la opinión de los demás respecto a nosotros. La importancia de la autoestima radica en que nos impulsa a actuar, a seguir adelante y nos motiva para perseguir nuestros objetivos.

Una elevada autoestima, vinculada a un concepto positivo de sí mismo, potenciará la capacidad de la persona para desarrollar sus habilidades y aumentará el nivel de seguridad personal, mientras que un bajo nivel de autoestima enfocará a la persona hacia la derrota y el fracaso. La autoestima es importante porque nuestra manera de percibirnos y valorarnos moldea nuestras vidas.

El éxito de un vendedor está intrínsecamente relacionado con lo que él piense de sí mismo. Una autoestima saludable generalmente significará una persona que luchará por alcanzar sus metas.

Los 6 pilares fundamentales para aumentar la autoestima

- ✓ **Vive conscientemente**
- ✓ **Acéptate a si mismo**
- ✓ **Asume la responsabilidad sobre sí mismo**
- ✓ **Autoafirmarte**
- ✓ **Vive con propósito**
- ✓ **Integridad personal**

**Vive conscientemente:** Si no eres consciente de que existes, de tu existencia, de los actos que realizas y de que lo que haces influye en su persona y en los demás, iras perdiendo eficacia en todo lo que hagas y perderás el respeto por ti mismo. Por la mañana, toma consciencia de que “estas vivo”, de que respiras. Tú puedes elegir como será tu día, adonde ir, que hacer, tú decides.

**Aceptarse a sí mismo:** Aceptarte es una decisión, aceptarte a uno mismo es estar de nuestro propio lado y negarse a ser tu propio enemigo. Estar de nuestro lado es aceptarnos cómo somos, es decir, reconocer nuestras emociones y las experiencias que hemos vivido. Como pienso y como siento, tal vez, cada día tengas que luchar con un pensamiento obsesivo, un pensamiento angustiante o de derrota. Reconoce que está ahí, reconocerlo no quiere decir que estas conforme con esto sino simplemente debes saber que existe.



### **Asume la responsabilidad sobre ti mismo:**

Asume tus actos y los logros de tus metas, asume que eres responsable de tu felicidad, de tus elecciones, de tus relaciones, de tus valores, de tu tiempo. No le corresponde a nadie, ni si quiera a tu familia hacerte feliz, tu eres responsable. Debes asumir la responsabilidad de todo lo que hagas. Todos los días tomas decisiones que son tu responsabilidad y esa elección tendrá una consecuencia.

**Autoafírmate:** Afirmarse a uno mismo es la virtud de expresarse adecuadamente, respetando las necesidades, deseos y valores y convicciones que tenemos como personas y buscando formas racionales de expresarlas de forma práctica. “Tengo derecho a vivir”. Respeto mis derechos, mis necesidades y mis valores.

**Vivir con propósito:** Es vivir al azar, es ir a la deriva. Es esperar que la suerte te toque en algún momento: “No sé, espero que en algún momento me vaya bien en la vida, que se me acaben los problemas”. Eso es vivir a la deriva

**La integridad personal** Define la integración de tus ideales, de tus creencias, de las convicciones que tienes. Porque cuando hablas en contra de tu criterio, te traicionas a ti mismo. Integridad quiere decir estar integrado, que no estoy dividido en partes, soy un ser integral.

#### **2.4.8 Manejo de emociones del vendedor/a**

Detrás de cada emoción que experimentan las personas existen una serie de reacciones instintivas. Para Davó y Diaz (2014) “Si aprendemos a identificar nuestras propias emociones y las emociones ajenas y conocemos las posibles reacciones que unas y otras producen, entonces podremos ser capaces de escoger mejor nuestra manera de actuar en cada situación” (pág.6)

En este sentido, quien pretenda tener éxito en el campo ventas y en otras áreas, debe manejar con destreza las emociones: propias y la de los demás. Las

emociones positivas estimulan el éxito profesional, ya que, si nos entusiasma la tarea que tenemos que hacer, nos resultará fácil esforzarnos en cumplirla. Si nos sentimos a gusto en nuestro puesto de trabajo el rendimiento es mucho mayor.

El término inteligencia emocional se refiere a la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás. Inteligencia emocional no es ahogar las emociones, sino dirigir las y equilibrarlas.

Según Daniel Goleman los principales componentes de la inteligencia emocional son: habilidades personales y las habilidades sociales

**En las habilidades personales se considera lo siguiente:**

#### **Conciencia de uno mismo:**



Se refiere al conocimiento de nuestras propias emociones y cómo nos afectan.

Es muy importante conocer el modo en el que nuestro estado de ánimo influye en nuestro comportamiento, cuáles son nuestras virtudes y nuestros puntos débiles. Nos sorprenderíamos al saber cuán poco sabemos de nosotros mismos.



**Autorregulación:** El autocontrol nos permite no dejarnos llevar por los sentimientos del momento. Es saber reconocer que es pasajero en una crisis y qué perdura.

## Automotivación:



Dirigir las emociones hacia un objetivo nos permite mantener la motivación y fijar nuestra atención en las metas en lugar de en los obstáculos. En esto es necesaria cierta dosis de optimismo e iniciativa, de forma que seamos emprendedores/as y actuemos de forma positiva ante los contratiempos.

En las competencias o actitudes sociales se tienen dos competencias esenciales que son: la empatía y las habilidades sociales.



Significa la capacidad para captar los sentimientos, necesidades y preocupaciones de otros, en lo que se incluyen:

- ✓ **Comprensión de los demás.** Capacidad de captar los sentimientos y los puntos de vista de otras personas e interesarnos activamente por las cosas que les preocupan.
- ✓ **Ayudar a los demás a desarrollarse.** Percibir las necesidades de otras personas y fomentar sus aptitudes.
- ✓ **Orientación hacia el servicio.** Prever, anticiparse en el reconocimiento y satisfacción de las necesidades de los “clientes”, es decir de los que dependen de nosotros.
- ✓ **Aprovechar la diversidad.** Cultivar y aprovechar las oportunidades que nos brindan diferentes tipos de personas.
- ✓ **Conciencia política.** Capacidad para identificar las corrientes emocionales y de las relaciones de poder subyacentes en un grupo.



**Habilidades sociales.** Representa la capacidad para influir a los demás y obtener las respuestas deseables. Esto incluye:

- ✓ **Influencia.** Implica utilizar tácticas efectivas para la persuasión.
- ✓ **Comunicación.** Escuchar activamente y transmitir mensajes claros y convincentes.

- ✓ **Manejo de conflictos.** Manejar situaciones de conflicto, negociar y resolver desacuerdos.
- ✓ **Liderazgo.** Inspirar y dirigir a personas y grupos.
- ✓ **Catalizador del cambio.** Iniciar, dirigir o manejar situaciones de cambio.
- ✓ **Establecer vínculos.** Alimentar sistemas de vínculos y relaciones para propiciar la obtención de objetivos.
- ✓ **Colaboración y cooperación.** Tener la capacidad de trabajar con los demás en la consecución de una meta común.
- ✓ **Habilidades de equipo.** Capacidad de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas.

#### 2.4.9 Manejo del estrés del vendedor/a



Para Barlow, (1996) la forma sencilla de conceptualizar el estrés es “la forma en que su cuerpo responde a las demandas de su vida” (pág.16)

Basado en lo anterior, se pueden considerar las siguientes consideraciones generales del Estrés

- ✚ Es el resultado de la interacción entre las características de la persona y las demandas del medio
- ✚ Es una respuesta automática del organismo a cualquier cambio, externo o interno, que le permite prepararse para enfrentar a las posibles demandas que se generan como consecuencia de la nueva situación

La salud y el bienestar pueden verse influidos por el trabajo, positiva y negativamente. El trabajo puede constituir un objetivo y dar sentido a la vida. Puede brindar una estructura y un contenido a nuestro día, semana, año, vida entera. Puede ofrecernos identidad, autoestima, apoyo social y recompensas materiales. Todo esto puede suceder cuando las exigencias laborales son óptimas (y no máximas), cuando las y los trabajadores se les permiten un grado razonable de autonomía, y cuando el «ambiente» en el trabajo es amistoso y solidario.

De ser así, el trabajo puede ser uno de los factores favorecedores de la salud más importantes de nuestra vida.

Por el contrario, si las condiciones de trabajo presentan los atributos opuestos, pueden al menos, a largo plazo producir enfermedad, acelerar su curso o desencadenar sus síntomas.

Al vernos expuestos a dichos estresores u otros similares, la mayor parte de personas experimenta reacciones emocionales como ansiedad, depresión, malestar, desasosiego o fatiga.

El estrés en el trabajo también puede modificar los comportamientos, lo que llevará a algunos a fumar más, comer en exceso, refugiarse en el alcohol o correr riesgos innecesarios en el trabajo o al conducir. Muchos de estos comportamientos pueden llevar a la enfermedad y a la muerte prematura. El suicidio es un ejemplo de ello, entre muchos otros.

También se producen reacciones fisiológicas en nuestros órganos internos. Si nos sentimos injustamente criticados por nuestro superior, puede que aumente nuestra tensión arterial; la frecuencia cardíaca puede aumentar o hacerse irregular; podemos experimentar tensión muscular con rigidez de la nuca, dolor de cabeza y de hombros; garganta y boca secas, o hiperacidez gástrica.

Todas estas reacciones de estrés pueden hacernos sufrir, enfermar e incluso morir de alguna enfermedad cardiovascular, o de cáncer (exceso de tabaco, de grasas, carencia de sustancias nutritivas).

**¿Cómo prevenir el estrés?** Para identificar el estrés relacionado con el trabajo, sus causas y sus consecuencias, tenemos que controlar el contenido y las condiciones de nuestro trabajo, los términos del contrato, las relaciones sociales en la empresa, la salud, el bienestar y la productividad. Algunos aspectos a tomar en cuenta son los siguientes:

- ✚ Dar a las personas trabajadoras el tiempo necesario para realizar su trabajo satisfactoriamente.
- ✚ Dar a las personas trabajadoras una descripción clara del trabajo.

- ✚ Recompensar al trabajador por un buen rendimiento laboral.
- ✚ Crear vías para que el trabajador/a tenga la oportunidad de exponer sus quejas, y tomarlas seriamente en consideración con diligencia.
- ✚ Armonizar la responsabilidad y la autoridad del trabajador/a.
- ✚ Clarificar los objetivos y la filosofía de la empresa, y adaptarlos a los propios objetivos e ideales del trabajador/a, siempre que sea posible.
- ✚ Favorecer el control o la satisfacción de las personas trabajadoras por el producto terminado fruto de su trabajo.
- ✚ Fomentar la tolerancia, la seguridad y la justicia en el lugar de trabajo.
- ✚ Eliminar las exposiciones a factores físicos peligrosos.
- ✚ Estudiar los fallos y los aciertos, sus causas y sus consecuencias, de actuaciones pasadas en materia de salud y seguridad en el trabajo, con vistas a acciones futuras.

Algunas acciones que favorecen el mantenimiento de un nivel de estrés aceptable

se citan a continuación:

- Consuma una dieta balanceada y saludable y no coma en exceso Duerma bien (entre 7 y 8 horas)
- Realice ejercicios regularmente
- Limite el consumo de cafeína, alcohol, nicotina y otras drogas psicoactivas
- Aprenda y practique técnicas de relajación
- Tome descansos en el trabajo y asegúrese de mantener un equilibrio entre las actividades
- recreativas y las responsabilidades
- Comparta tiempo con personas de su agrado
- Busque realizar actividades de esparcimiento, como, por ejemplo: escuchar música, leer, etc.

- Prepárese lo mejor que pueda para los sucesos que usted sabe que pueden ocasionarle estrés
- Esfuércese por resolver los conflictos con otras personas
- Fíjese metas realistas en su casa y trabajo

#### 2.4.10 Servicio a la clientela

Los vendedores/as de la empresa, que mantienen contacto con el público, deben visitar y atender a su clientela en forma regular y continúa. Esto no solo con la finalidad de mantener una relación comercial, sino también para conocerlos mejor, y de esta manera poder ofrecerles servicios que satisfagan de mejor manera sus necesidades y deseos.

**¿Quién es el cliente?** En términos generales, cliente es cualquier persona



que tiene una necesidad o deseo por satisfacer y que tiende a solicitar y/o utilizar los servicios de un profesional o empresa.

El elemento más importante en el servicio al cliente y de la calidad en el servicio es sin duda alguna la actitud positiva del personal que lo brinda. El trato que damos a otros sufre la influencia clara de cómo nos sentimos con relación a nosotros mismos. Si nuestra actitud es negativa o si estamos preocupados, enojados o deprimidos por algo, la gente notará nuestra actitud de inmediato.

**Elementos del servicio.** El servicio al cliente, aborda cinco grandes elementos sobre los cuales la empresa debe invertir sus mejores esfuerzos con el fin de ofrecer a la clientela una verdadera experiencia que vaya más allá de sus expectativas. Estos son Producto, procedimientos, instalaciones, tecnología disponible, información y prestador del servicio.

**El producto.** Es el producto tangible o intangible que recibe la persona cliente y sobre el cual emite un juicio de acuerdo a la calidad, oportunidad, cantidad

e incluso el valor entregado. Una mala calificación sobre el producto afecta la percepción de servicio ofrecido a la clientela y aunque se tengan mecanismos de reposición y compensación para las y los clientes es posible que se afecte incluso el nivel de fidelización que se haya alcanzado.



**Los procedimientos.** Se refiere a los mecanismos que la empresa establece para los pedidos, las entregas del producto, los pagos y demás procedimientos que le permiten a la clientela comunicarse y resolver las inquietudes que le surgen.

Cuando los procedimientos son complejos o implican molestia para el cliente la calificación baja, por cuanto se prefieren elegir aquellas empresas que tienen un modelo de atención ágil, respetuoso y oportuno.

**Las instalaciones.** Es el sitio donde se ofrece el servicio. En este punto es importante considerar diversos aspectos que se van a valorar por parte de la clientela. En este sentido podemos mencionar las vías de acceso, facilidad de parqueo, amplitud de las instalaciones, iluminación, música, ubicación de los productos, visibilidad de la información y de la imagen corporativa, entre otras.

No obviarse la ley 7600. Igualdad de oportunidades para las personas con necesidades especiales.

Una mala calificación en este punto hará que la percepción del servicio decaiga en detrimento no solamente del producto sino también de la marca y este es un riesgo que ninguna empresa está dispuesta a correr.

**La tecnología disponible.** Es necesario contar con sistemas de información que me permita tener el conocimiento de la clientela, pero su funcionalidad deberá reflejarse en la capacidad que tenga la persona cliente para hacer uso de estos recursos, en este sentido se tiene en cuenta la posibilidad que tienen las y los clientes de hacer sus pedidos por Internet o bien por sistemas cerrados de

comunicación, sistemas que le permitan consultar en línea el estado de sus pedidos y facturación e igualmente que puedan tener acceso a las estadísticas de sus compras con la empresa

**La información.** Tener un sistema de información adecuado y ajustado a la expectativa de la clientela, de tal manera que cada tipo de negocio deberá encontrar si la comunicación con las y los clientes es masiva o personalizada y si los esfuerzos y recursos que se dedican a este componente tienen retribución.

Una información inadecuada, poco clara, confusa, incompleta o carente de veracidad traerá consecuencias en la decisión de compra de la clientela e interpretará estas situaciones como descuido de la empresa frente a ellos y quizá juzgará con dureza las situaciones en las cuales sienta que no ha sido tomado en cuenta ni valorado en sus necesidades y expectativas.

**El prestador /a del servicio.** Es la persona que atiende a la clientela en el contacto real que tiene la empresa a través de sus productos o servicios, dependiendo el tipo de negocio el prestador/a del servicio tendrá la oportunidad no solamente de ofrecer a la clientela una experiencia única frente a la empresa y su producto sino también la posibilidad de crear un proceso relacional con las y los clientes que va más allá de lo puramente transaccional, en este sentido el prestador/a del servicio no será entonces únicamente la persona que vende o atiende sino todo aquel que por su función tenga algún contacto directo o indirecto con la clientela, este concepto se refiere a que todos los integrantes de la organización tienen una responsabilidad con las personas, no solamente con el producto que se les entrega sino también con el esfuerzo permanente para que la calificación que ofrece la clientela a cada uno de los 5 puntos mencionados sea satisfactorio.

La experiencia de la clientela puede incluir muchos elementos, pero realmente se reduce a la percepción que estos tengan de la marca. Teniendo esto en cuenta, la gestión de la percepción del cliente es una de las cosas más



importantes que deben emprender las empresas. Es decir, todo lo que hace una empresa contribuye a cómo las personas clientes le perciben y, por lo tanto, a la experiencia general del cliente, incluidos los mensajes que utiliza, los productos que vende, el proceso de ventas y lo que sucede después de la venta, además de otros factores internos como el interfuncionamiento de la empresa le suman a esta gestión.

#### **2.4.11 CRM como gestión de relaciones con la clientela**

Así como en muchas empresas se elaboran estrategias para diferentes funciones y áreas (productos y servicios, precios, rentabilidad, crecimiento, expansión, formación del personal, entre otros), de la misma forma y con el mismo nivel de interés es necesario elaborar una estrategia para la relación con la clientela que defina, programe y establezca las características y condiciones con que se ha de realizar, potenciar y consolidar, de la forma más eficaz y eficiente posible, esa relación.

CRM, (Customer relationship management) o gestión de relaciones con la clientela es toda una estrategia empresarial que consiste en construir relaciones duraderas mediante la comprensión de las necesidades y preferencias individuales y de este modo añadir valor a la empresa y al cliente/a. Es conseguir que las personas clientes sean fieles. Eso supone conocerlos, saber quiénes son, cuáles son sus gustos, sus preferencias para, así, poder ofrecerles lo que necesita.

Los beneficios se basan principalmente en el hecho de orientarse al cliente e intentar tener un trato personalizado, mercadeo one to one, (uno a uno) con cada uno de ellos en función de sus necesidades, gustos, preferencias, hábitos de compra entre otras. Al lograr sacar partido a esta herramienta lo que conseguimos es poder gestionar a la clientela de forma personalizada.

Lo importante de utilizar bien un CRM es que logramos convertir datos en información, y luego esa información en conocimiento, lo que aporta un gran valor para cualquier empresa.

## CRM consiste en:

### a. Diferenciar a las personas clientes

Diferenciar a la clientela en función del valor que aportan a la empresa. Desde la base de datos se procesa información de cada uno de las personas clientes identificados en la primera fase.

### b. Interactuar con la clientela

Interactuar con la clientela para captar información

### c. Adaptar nuestros productos y servicios a cada persona cliente

Adaptar la oferta a las necesidades de la persona cliente como nadie más puede hacer porque carece de la información suficiente para ello.

## 2.4.12 Fidelización de la clientela

**Resulta al menos cinco veces más económico retener un cliente/a que conseguir una/o nuevo.**

El fin último de todo proceso de ventas es la fidelización de las personas clientes. El tener conocimiento de la clientela, la comunicación con ésta y la calidad de la atención que se le brinda son tres bases importantes en la estrategia de fidelización.



La fidelización de la clientela implica mantener un vínculo a largo plazo con las personas clientes más rentables de la empresa, obteniendo una alta participación en sus compras. Tal como se entiende en el mercadeo actual, implica el establecimiento de sólidos vínculos y el mantenimiento de relaciones a largo plazo con las personas clientes.

Los beneficios que conlleva mantener lealtad de la clientela que atiende la empresa son numerosos y sería conveniente poder establecer cuáles son los elementos que inducen a esas personas mantener una relación a largo plazo con

una empresa. En este sentido, por lo general las personas clientes que perciben un mayor nivel de satisfacción presentan una mayor predisposición a mantener la relación duradera y una mayor resistencia al cambio de proveedor.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que la satisfacción no es más que una actitud y no siempre existe semejanza entre actitud y comportamiento por lo que una empresa puede perder parte de su clientela aun estando satisfechos, quienes simplemente se cambian a otro proveedor porque este es más competitivo en precios o bien como respuesta a un incentivo promocional.

Mientras que la pérdida de una persona cliente puede tener unas repercusiones pequeñas en la cuenta de resultados del ejercicio actual, el efecto a medio y largo plazo en relación al beneficio y al crecimiento pueden ser mucho más importantes. Así, por ejemplo, cuando un/a cliente compra un producto o contrata un producto y no queda satisfecho con el resultado obtenido, lo que la empresa pierde es todo el potencial económico de la clientela a lo largo de su vida, añadiéndose además otros efectos negativos que inciden directamente en los beneficios.

En su mayoría, las empresas necesitan realizar inversiones económicas para atraer a nueva clientela. Estas son fáciles de identificar, por ejemplo: publicidad, promociones, condiciones especiales, descuentos, incremento de la fuerza de ventas y, en muchos casos, el tiempo empleado de personal cualificado de nuestra empresa en la captación de personas clientes.

De esta manera, las consecuencias económicas de perder un/a cliente “veterano/a” y reemplazarlo por uno nuevo no son en absoluto neutrales, de hecho, se requieren varias/os clientes nuevos para compensar la pérdida de una persona cliente que lleva años con la empresa.

La capacidad de retención de los clientes/as inicia una serie de efectos positivos en cascada sobre la cuenta de resultados, debido a que la rentabilidad obtenida de cada cliente/a aumenta a medida que transcurren los años.

**La clientela fidelizada proporciona estabilidad a la empresa, que puede organizar mejor sus ciclos productivos arriesgando en menor medida, ya que es más fácil establecer objetivos realistas**

#### **2.4.13 El vendedor/a emprendedora**



Una persona emprendedora en las ventas, estará comprometida siempre consigo misma, dispuesta a alcanzar independencia financiera y a realizar el esfuerzo que sea necesario, y con un alto nivel de exigencia, imaginación, creatividad, organizada, sin temor los desafíos.

Pero en la actualidad se necesita más que eso. Hoy es necesario un emprendedor que entienda el proceso de cambio continuo y de alta competitividad del mercado, basándose en las tecnologías de la información y la comunicación, las cuales incluyen Internet, la telefonía celular y las redes sociales, para favorecer la innovación, la interacción, la colaboración y la participación de los usuarios.

#### **Actividad de aprendizaje 9**

Investigue acerca de cinco habilidades blandas de un vendedor éxito

## Lectura para reflexionar

### La lechera

(Rafael Pombo)

Alicia, una joven granjera, se dirigía a la ciudad. Hacía muy buen tiempo. Iba a vender leche y caminaba muy erguida con un cántaro colocado sobre la almohadilla que llevaba en la cabeza. Mientras caminaba pensaba en todo el dinero que la venta de la leche le proporcionaría. Podría comprar un centenar de huevos, mandarlos a empollar y tener gallinas que, a su vez, se convertirían en gallinas ponedoras y ella vendería después los huevos. También tendría pollos que cuidaría frente a su casa, allí podrían correr y su carne sería de lo mejor. Así los vendería más caros.

¿Qué podría comprar después con las ganancias? Un cerdo, no resulta muy caro de alimentar, se conforma con los restos de comida, pensaba Alicia. Cuando esté gordo lo venderá para comprar una vaca y un becerro, y los verá saltar por la hierba. Al llegar a este punto, Alicia saltó también. La leche cayó: ¡adiós becerro, vaca, cerdo, pollo...! La granjera, al ver su fortuna así desperdiciada, regresó muy triste a la granja y su esposo se enojó mucho con ella.

**¿Qué mensaje amigo vendedor/a le dejó esta fábula?**

## 2.5 El proceso de la venta personal

Consigue tus objetivos de negocio dominando estos 3 ejes claves: estrategia comercial, gestión de clientes y técnicas de venta efectiva



En la actualidad las nuevas formas de comercio electrónico, no han logrado eclipsar la venta personal o directa, sino que han puesto de manifiesto la importancia que, inclusive en nuestros días tiene el aspecto personal de la misma.

Los contactos siempre han sido un elemento vital en los negocios. Mucho antes de la era de LinkedIn y de las ventas en redes sociales, los representantes de ventas que dedicaban un tiempo a conocer a sus clientes eran sin duda los más productivos de la organización.

En este sentido, el corazón de la venta personal es el ser humano, ya que la misma, como sistema de comercialización y distribución de productos y servicios, se basa en la relación personal con grandes posibilidades de promoción individual, social y empresarial.

La venta personal o directa es un canal de distribución y comercialización de productos y servicios directamente a las personas consumidoras o clientela.

Se trata de un proceso de compra-venta cara a cara, generalmente en los hogares de la clientela, en el domicilio del vendedor/a o distribuidor/a, pero también en otros lugares tales como: el centro de trabajo de las personas clientes, cafeterías, hoteles, panaderías, tiendas, ventas de automóviles entre otras.

La venta directa no debe confundirse con términos como comercialización directa o la venta a distancia que son sistemas interactivos que usan uno o más medios de publicidad para llevar a cabo transacciones en cualquier lugar, con

actividades almacenadas en una base de datos. Por ejemplo, el Tele mercadeo y ventas por televisión.

### **2.5.1 Psicología de la venta personal**

Hoy en día, no es suficiente con conocer las técnicas de venta de siempre. La clientela es diferentes y se comporta de distinta forma. Unos son más Visuales (valoran la imagen, lo que se ve, los colores,...), otros Auditivos, (valoran lo que se dice, menciona, como se dice) o bien Kinestésicos (las sensaciones y emociones, el tacto). Conociendo el lenguaje verbal y no verbal de los clientes, así como la estructura mental de su pensamiento, se les puede conocer mejor, adaptando la oferta a sus verdaderos intereses y necesidades.

La herramienta más importante que las personas vendedoras, supervisoras, gerentes o directoras en una empresa debe manejar a la perfección para lograr la excelencia dentro del área en que se maneje es la comunicación interpersonal, el buen manejo de esta otorgará a su tarea un incalculable valor añadido que contribuirá a convertirlo en un profesional exitoso, siendo la programación neuro-lingüística (PNL) la ciencia que nos otorgará las técnicas más variadas de comunicación interpersonal aplicables tanto al mundo de los negocios, como al personal.

La programación neurolingüística o PNL, es un conjunto de habilidades y conocimientos, mediante las cuales las personas pueden utilizar su mente, cuerpo, emociones para comunicarse con éxito. En este sentido PNL ha sido uno de las estrategias que ha encontrado el camino para ayudar a las personas involucradas en el proceso de las ventas

### **2.5.2 Sensaciones y percepciones**

Cada persona elabora su propia realidad al ser percibida e interpretada bajo parámetros subjetivos relacionados con experiencias y vivencias personales, actitudes, valores, motivaciones y personalidad.



Los estímulos que nos rodean son captados por los sentidos y registrados en el cerebro mediante la sensación, es decir, son sentidos para inmediatamente ser interpretados y codificados mediante el proceso de la percepción.

El conjunto de percepciones que una persona consumidora recibe de un producto, servicio y/o empresa se estructura mentalmente en asociaciones de imágenes y atributos conceptuales. La imagen de marca es el conjunto de dichas imágenes unidas a los atributos que el consumidor/a le otorga.

La imagen de marca se obtiene siempre por comparación de percepciones, es decir, la imagen de un producto frente a la imagen de otro producto de la competencia.

Las estrategias de una empresa encaminadas a crear dicha imagen de marca en las mentes de los consumidores constituyen el posicionamiento.

Dado que los consumidores/as establecen imágenes partiendo de un proceso comparativo de estas que se asocian con atributos, es de gran utilidad planificar el posicionamiento deseado con mapas de percepciones o mapas de posicionamiento, en los cuales se identifique gráficamente la posición relativa de un producto frente a los de su competencia considerando diferentes variables como pueden ser el precio, la calidad, el dinamismo entre otras.

Aun cuando hay diversos tipos de personas clientes, productos, servicios y situaciones de ventas, existen ocho etapas básicas que interactúan y se traslapan, que constituyen el proceso de la venta personal que son las siguientes.

### 2.5.3 Fases de la venta personal



Al igual que mantenemos una serie de hábitos o rutinas en nuestras vidas para comer, vestirnos o transportarnos de un lugar a otro, así debemos aprender a desarrollar o ajustar a través del tiempo una serie de hábitos básicos para tomar la máxima ventaja de nuestra actividad. Es necesario que entendamos lo siguiente:

- ✓ El desarrollo de una carrera en ventas es por convencimiento más que por necesidad o último recurso.
- ✓ Por qué compra la gente a unos más que a otros.
- ✓ Diferenciar entre los que le pueden comprar (prospectos) y aquellos que sólo lo maltratarán o le quitarán el tiempo.
- ✓ Aprender a dominar los requerimientos que acompañan una presentación de alto impacto de sus productos o servicios. Muchos saben proyectar y establecer una cita, pocos saben cómo tomar ventaja de ese tiempo que el prospecto nos ha dado, cómo convencer por no estar bien preparados y pierden así grandes oportunidades.
- ✓ Desarrollar habilidades como negociador más que como vendedor. Cuando el proyecto, producto, servicio o la venta en sí son posibles, aprenda cómo y cuándo formalizar el convenio (cerrar la venta).

- ✓ Lo difícil no es llegar sino saber sostenerse: aprenda a darle servicio posventa y continuidad a su clientela.
- ✓ Dominar los nuevos sistemas que existen para vender más allá que los de "cara a cara".
- ✓ Desarrollar un plan específico para aprender a vender en épocas difíciles.

### Actividad de aprendizaje 10

Qué opina usted acerca de la frase siguiente: Véndale a la mente no a la gente

## 2.6 Prospección y calificación de la clientela



**Un aspecto importante es determinar quiénes necesitan realmente el producto o servicio y a la vez pueden pagarlo.**

El tener un gran producto o servicio, que estás seguro que mucha gente lo necesitará no es suficiente. La clientela no encontrará a su empresa o sitio web solo porque se haya empezado a vender un producto. De hecho, la mayoría de los negocios tienen que salir regularmente en busca de nueva clientela para mantener sus puertas del negocio abiertas y que las personas clientes se mantengan fieles.

Según Mañas (2014) La prospección es “la identificación y localización de clientes potenciales. Durante este proceso, se construye una base de datos o una relación de clientes potenciales, en la cual es necesario incluir tanto a los clientes actuales de la empresa como a los clientes potenciales” (pág. 21).

Por lo anterior, la tarea de identificación de la clientela potencial se conoce con el nombre de prospección. Esto significa que antes de ocuparnos por vender, debemos enfocarnos en seleccionar los clientes que realmente son de interés. Estos clientes son en realidad potenciales, algunos se ellos pasaran a formar parte de la cartera de personas clientes otros no, todo dependerá de lo acertada que sea

nuestra propuesta de valor en términos de competitividad frente a los intereses de la clientela potencial.

Para la búsqueda de prospectos es posible acudir a diversas fuentes tales como las bases de datos de la propia empresa, referencias que proporcionen clientela actual y proveedores/as, Internet, la observación, las “visitas en frío”, entre otras.

## 2.6.1 Fuentes de prospectos

Fuente	Como hacerlo
<p><b>Referencia de clientela.</b></p> <p>Las personas saben que ese es su trabajo. Generalmente no tienen inconveniente en dar referencias.</p>	<p>Al cerrar la venta, pregúntele a las personas clientes el nombre y número de teléfono de varios conocidos que pudieran estar interesados.</p> <p>Si no logró cerrar la venta, igualmente pida la referencia.</p>
<p><b>Referencias de amigos/as.</b></p> <p>No asuma que sus amigos/as están todos los días pensando en su cartera de clientes/as y sus ventas.</p>	<p>Recuerde decirles a todas sus amistades y conocidos lo que usted vende</p> <p>Aproveche sus contactos sociales para pedir referencias</p>
<p><b>Directorio telefónico</b></p>	<p>En las páginas amarillas hay muchas empresas, de todo tamaño, que pueden ser personas prospectos atractivos.</p> <p>Planificar diariamente un número determinado de llamadas telefónicas aumenta la probabilidad de hallar personas prospectos y conseguir ventas.</p>
<p><b>Exposiciones y ferias.</b></p>	<p>Aproveche el momento en que una persona visitante se acerca al Stand, más que para entregarle su tarjeta de presentación, para pedirle sus datos (nombre y teléfono) para poder darle seguimiento.</p>
<p><b>Toque en frío.</b></p> <p>Piense: “¿Qué es lo peor que me puede suceder? Prepárese mentalmente para aceptarlo y realice su acercamiento con entusiasmo.”</p>	<p>Decida la zona en la que trabajará. Simplemente acérquese y preséntese. Cualquier cosa puede suceder: “un no o una venta.”</p>
<p><b>Clientela antigua:</b></p> <p>Puede ser hora de volver a las y los viejos clientes</p>	<p>Revise periódicamente su archivo de clientela. Trate de obtener una cita.</p>
<p>Prospectos fallidos</p>	<p>Las y los prospectos con los cuales no se pudo cerrar la venta, deben mantenerse en sus archivos y contactarse posteriormente para reactivarlos</p>

¿Es más importante conseguir nueva clientela o mantener la que ya tienes?  
Qué opinas.

## Actividad de aprendizaje 10

Qué significa prospectar clientes

### 2.7 Preparar la visita de ventas

Esta actividad es muy importante dentro del proceso de la venta, pues cada persona cliente es distinta, y por lo tanto, cada venta es distinta, no se debe solo estar conforme con entrevistas estándar y despersonalizadas ni con visitas completamente improvisadas.

El éxito o fracaso en una entrevista de ventas depende en gran medida en cómo se haya preparado la persona vendedora previamente.

#### Preparación de la visita de ventas

- Análisis de la información que se tenga de la clientela
- Fijar objetivos cuantitativos y cualitativos que se esperan lograr con la venta.
- Desarrollar la estrategia de actuación frente a la clientela
- Preparación psicológica
- 

#### 2.7.1 Análisis de la información que se tenga de la clientela

En este paso se recolecta y estudia toda la información que pueda ser útil de la persona prospecto que se haya decidido contactar, por



ejemplo, su nivel de educación, sus necesidades, su capacidad de pago, entre otras.

Luego, en base a la información recolectada y estudiada de la persona prospecto, se procede a planificar la forma en que se hará contacto con él o ella, la presentación que se realizará, las estrategias o técnicas de ventas que se utilizarán, entre otras.

### **2.7.2 Fijar los objetivos cuantitativos y cualitativos que se espera logra con la venta**



Los objetivos son las acciones que se pretenden alcanzar en la venta. Deben ser claros concretos y realistas, y se establecen partiendo de las necesidades y deseos de la clientela.

Los objetivos cuantitativos son aquellos que pueden cuantificarse, por ejemplo: Incrementar en un 10% las ventas con respecto al mes anterior.

Por su parte, los objetivos cualitativos son aquellos que no pueden cuantificarse, por ejemplo, mejorar las relaciones con las personas clientes.

### **2.7.3 Desarrollar la estrategia de actuación frente a la clientela**

Consiste en estar preparados para el contacto con las personas clientes, con las preguntas que se realizaran para descubrir sus necesidades. Se desarrolla el argumento, se estudian las posibles objeciones que se puedan presentar y la forma de solucionarlas a fin de establecer los puntos límites de acuerdos.



Es importante tener en cuenta la preparación del material que se va a utilizar en la entrevista; agendas, papelería, portátil, catálogos, precios, artículos de prensa, hojas de pedido, contratos de cierre, calculadora, tarjetas de presentación, bolígrafos, material de publicidad entre otras.

#### **2.7.4 Preparación Psicológica**

La preparación psicológica es importante. Para ello, debemos ser positivos y presentar una actitud mental positiva. Se ha de estar convencido mentalmente que los objetivos que se han establecidos se pueden alcanzar.



Nos sentiremos orgullosos de ser personas vendedoras y pertenecer a nuestra empresa.

Exhibiremos una autoestima alta, es decir, valorarse de manera muy positivamente a sí mismo, demostrando autoconfianza. Esto por cuanto, si un individuo no se ve como una persona vendedora de éxito y solucionadores de los problemas de su clientela, actuará consecuentemente de ésta forma, y, además, su clientela lo percibirán también así

#### **Actividad de aprendizaje 11**

Cite tres aspectos importantes que debe tener en cuenta al momento de preparar una visita o contacto de ventas

## 2.8 Contactar con la clientela



El contacto con el cliente les produce auténtico pánico a muchas personas vendedoras, por el solo hecho de tener que ponerse cara a cara por primera vez con un cliente nuevo.

Realizada la prospección y planificada la presentación, es hora de establecer contacto con el cliente potencial, procurando alcanzar dos objetivos básicos: captar toda su atención y generar interés hacia su producto. Para contactar con el cliente, el vendedor cuenta con diversas alternativas:

**El contacto previo**, el cual puede hacerse por teléfono, por carta o e-mail entre otros, los cuales son modos rápidos y económicos para lograr concertar una entrevista, aunque siempre serán menos eficaces que la conversación presencial.

**El contacto social, el cual puede darse mediante** una conversación breve y general durante alguna actividad social

**contacto de negocios**, la cual consiste en pasar de una conversación banal a una conversación sobre el producto sin que resulte una situación forzada es una habilidad que los vendedores deben entrenar, de modo que la atención del cliente no disminuya. En el transcurso de la conversación, el vendedor introduce preguntas cuidadosamente planificadas relacionadas con los motivos de compra,

Pero una vez que se ha realizado la preparación de la de visita llega precisamente este momento, en el cual se pretende establecer el contacto con la clientela meta, con la pretensión de conseguir tres objetivos básicos:

### **2.8.1 La puntualidad**



Ser puntual significa salir con la suficiente antelación y previsión de todo lo relacionado, incluyendo el volumen del tráfico o el desconocimiento de la zona.

Es decir, llegando puntual a las citas programadas se transmite formalidad, seriedad y profesionalismo. Hagámoslo entonces y no lo dejemos en manos de nuestra experiencia, en el caso que la tengamos, la imagen es la imagen.

La puntualidad, es el valor que se le reconoce a la persona que siempre hace en el momento preciso lo que se debe hacer. Es la disciplina de llegar a tiempo y de organizar los propios horarios y actividades para poder lograrlo.

El valor de la puntualidad es necesario para dotar a nuestra personalidad de carácter, orden y eficacia, pues al vivir este valor en plenitud estamos en condiciones de realizar más actividades, desempeñar mejor nuestro trabajo, ser merecedores de confianza.

### **2.8.2 Saludo inicial**

Recuerde que la persona vendedora debe presentarse con su nombre y la empresa que representa. Explica el motivo de su visita y orienta la conversación hacia los intereses de la clientela con una escucha activa.

Es necesario dejar que la persona cliente llegue hasta el final de lo que quiere decir. Pueden emplearse preguntas cortas comenzando con las más sencillas. Así mismo, se deben de evitar críticas o herir sentimientos, para ello, se debe ser una persona positiva franca y simpática, respetuosa amable y cálida.

### **2.8.3 Lenguaje corporal**

El vendedor/a exitosa usa naturalmente la poderosa herramienta del lenguaje corporal o no verbal. La comunicación no verbal es todo aquel lenguaje que surge de nuestro cuerpo y que no depende de las palabras que decimos.

“No es tan importante lo que decimos, sino como la decimos”

Los vendedores/as no venden productos o servicios, sino que venden satisfacción de las necesidades y deseos de la clientela. La primera satisfacción es la conexión que se genera con la persona cliente para que luego la venta tenga lugar. Para que esto ocurra lo primero que vende el vendedor/a es a sí mismo.



El buen vendedor/a acompaña a su clientela desde lo corporal, escuchando con atención, imitando sutilmente los movimientos corporales y también usando las mismas palabras que su clientela, para crear sintonía y confianza

#### **2.8.4 Calidad del servicio**

Calidad de Servicio es un concepto que deriva de la propia definición de calidad, entendida como satisfacción de las necesidades y expectativas de la clientela. En este sentido, quizá no hay nada tan fundamental para el éxito de una organización como su servicio a las personas clientes. Cualquier compañía en un mercado verdaderamente competitivo sufre un inevitable declive si ignora esta básica consideración durante demasiado tiempo.

En la actualidad la clientela está mejor informada y educada, y tienen las herramientas para verificar lo que ofrecen las empresas, y para buscar mejores alternativas.

En general, la satisfacción es el conjunto de sentimientos de placer o decepción que se genera en una persona como consecuencia de comparar el valor percibido en el uso de un producto (o resultado) contra las expectativas que se tenían. Si el resultado es más pobre que las expectativas, la persona cliente queda insatisfecha. Si es igual a las expectativas, estará satisfecho. Si excede las expectativas, la clientela estará muy satisfecha o complacida.

Por lo anterior, la calidad en productos y servicios, la satisfacción del cliente y la rentabilidad de la empresa están íntimamente relacionadas. Niveles más altos de calidad dan como resultado niveles más altos de satisfacción de la clientela.

### Actividad de aprendizaje 12

¿Cuáles pueden ser dos errores que puede cometer una persona vendedora al momento de contactar a la clientela?

## 2.9 Averiguar las necesidades de la clientela



Es tarea del vendedor(a) hacer aflorar las necesidades de la clientela de forma clara y explícita. En esta fase se intenta descubrir las necesidades y deseos de las personas clientes. **Hable menos y pregunte más.**

Un buen vendedor(a) habla sólo un 25% del tiempo en que se desarrolla la venta, dejando que la persona cliente cargue con el peso de la conversación.

Debe preguntarse de forma organizada y realizar cada pregunta según su momento adecuado y evitar que se parezca a un interrogatorio. No se deben de hacer preguntas ni hacer comentarios sobre temas molestos. Pueden ser preguntas cerradas como por ejemplo contestar **si o no**, o bien, preguntas abiertas alternativas o generalizadas

Así también, no se debe aturdir a las personas con explicaciones innecesarias. Escuche y asegúrese de saber muy bien qué es lo que busca y necesita, observe sus gestos, sus reacciones ante los productos, escuche atentamente sus opiniones, ellas encierran sus necesidades. Recuerde que la clientela no siempre declara explícitamente sus necesidades, sino que puede esconderlas detrás de otras, que son las que expresa en voz alta. La habilidad del

vendedor (a) consiste en poder explorar mediante preguntas dentro del cliente para encontrar esas necesidades ocultas para después satisfacerlas.

Vender satisfaciendo necesidades del cliente es el enfoque que deben seguir en la actualidad tanto las personas profesionales del mercadeo como los de ventas, puesto que no se trata de hacer una venta esporádica o puntual. Las cualidades demandadas para esta ocasión son:

- ✚ Escuchar
- ✚ Indagar
- ✚ Observar
- ✚ Estructurar la información y resumir

## 2.10 Argumentación



Las personas consumidoras no compran productos o servicios, compran beneficios y satisfacción de sus necesidades.

Todo producto o servicio que vende una empresa se caracteriza, sobre todo, por las necesidades que satisface en el consumidor/a o usuario/a y por la diferenciación que

consigue sobre la competencia.

Argumentar es exponerle al cliente(a) las ventajas que presenta el producto o servicio dando a conocer sus principales características, beneficios y atributos, partiendo de lo general a lo particular.

La argumentación es una exposición progresiva debido a que debe conseguir una serie de comportamientos en la clientela que se producen de manera secuencial. Estos comportamientos son los que se conocen como la fórmula o modelo clásico denominado AIDA.

## 2.10.1 AIDA

---

✓ **Atención**

✓ **Interés**

✓ **Deseo**

✓ **Acción**

---

**Atención:** Etapa de seducción en ventas. Lo que más llama la atención es una promesa de beneficio importante, o de oportunidad única. Las preguntas, las afirmaciones o las acciones son como imanes para captar la atención. Son su anzuelo y una vez que se hayan captado sólo se tiene que continuar despertándola. En una buena presentación de ventas empieza por captar la atención de forma impactante.

**Interés:** En ventas, el interés se despierta enumerando los beneficios que son especiales para las personas clientes. El interés lo despierta la habilidad para apelar a los motivos de comprar de la clientela potencial. Decide antemano por qué ese cliente/a en concreto puede o desea adquirir el producto o servicio. Conozca a las personas clientes averigüe sus necesidades y deseos, personalice beneficios, no los abrume con datos técnicos.

**Deseo:** En ventas, la única manera de despertar el deseo, es que la persona se imagine disfrutando de esos beneficios. La palabra clave es: **imagínese...** El deseo es la emoción que nos hace actuar. La clientela no comprará hasta que su deseo le haga comprar.

**Acción:** En ventas, la acción empieza con una pregunta de cierre. Las últimas preguntas que hagas a la clientela le moverán a la acción, a convertirse en cliente/a. Ése es el cierre de la venta. Si las fases precedentes se han llevado a cabo con destreza, los últimos pasos son pura rutina: firmar el pedido y establecer la forma de pago y la fecha de entrega, y a usted de su parte tendrá que cumplir con los compromisos adquiridos.

## 2.10.2 Negociación con la clientela



La negociación forma parte de nuestras vidas. Negociamos en el trabajo, en la familia, con los amigos, con la clientela... Todo el mundo negocia. Pero sólo unos cuantos logran dominar este arte.

Existen varias ideas erróneas respecto a qué se considera una negociación. Mucha gente cree que negociar es simplemente engañar a alguien. De hecho, los vendedores se quejan de que el principal obstáculo que se encuentran cuando tienen que vender sus productos a una persona particular o a una empresa, es que la otra parte tiene la idea preconcebida de que le van a timar.

Otras personas creen que negociar es una guerra donde unos ganan y otros pierden. Sin embargo, negociar significa lograr un acuerdo donde las dos partes ganan. Cuando se enfrente a una negociación, tenga en cuenta que rara vez conseguirá sus objetivos al 100 %. Deberá tener presentes cuáles son los puntos sobre los que puede ceder y aquellos otros que son innegociables. Pero nunca logrará un acuerdo si su objetivo es imponer sus condiciones sin más.

El proceso de la negociación es bastante complejo, y por tanto depende de muchos factores el que sea posible su efectividad. No sólo hay que saber hablar para ser buen negociador/a, sino que también hay que saber escuchar, saber llegar al punto específico, saber llevar la conversación, saber hacer sentir de cierta manera a tu contraparte, saber incluso ponerse en los zapatos de la otra persona, hasta saber ceder y querer al prójimo.



Se puede conceptuar la negociación como el un proceso mediante la cual se presentan propuestas específicas, con el propósito aparente de llegar a un acuerdo o a un intercambio, en la búsqueda de un interés común.

Negociar es lo que ocurre cuando dos partes tienen intereses diferentes, pero también tienen una zona de conveniencia mutua donde la diferencia puede resolverse. Si no se negocia se tiene que recurrir al uso de los sistemas legales, que generalmente son lentos, onerosos y a veces poco fiables.

Cada persona tiene su manera peculiar de negociar, resultado de las experiencias de su vida familiar, de sus vínculos con amigos/as y vecinos/as, o de su educación. Así, cada persona tiene una teoría implícita de negociación, que conlleva una manera propia y diferente de negociar.

En la negociación, también una parte intenta persuadir a la otra. Se ha dicho que negociar es un proceso de resolución de un conflicto entre dos o más partes, pues hay siempre, bajo la negociación, un conflicto de intereses. Puede ser un intercambio social que implique una relación de fuerza, una lucha sutil por el dominio.

Esa fuerza se va desplazando de un lado a otro durante las diversas etapas, no es conveniente en una negociación que una de las partes se beneficie de una relación de fuerza desequilibrada que imponga sus condiciones a la otra parte. Es mejor que exista un cierto equilibrio de fuerzas y que se intercambien las presiones, finalmente las partes llegarán a un acuerdo cuando las fuerzas estén igualadas.

### Actividad de aprendizaje 13

Cite tres aspectos importantes durante la negociación con una persona cliente

## 2.11 Manejo de objeciones

Las objeciones son excusas que expone la clientela durante la fase de argumentaciones, para no efectuar la compra o para conseguir mejores



condiciones. Po ejemplo: “No tengo tiempo...”. “Es muy caro...”

Si es un desacuerdo, negociando podemos llegar a ponernos de acuerdo. Si es excusa simplemente no le crea y siga adelante (insista), Las objeciones en su mayoría se dan por una deficiente presentación de ventas.

No obstante, la objeción puede ser el resultado de una duda real y estas objeciones son oportunidades de ventas. Suelen estar relacionadas con el precio, los colores, el tamaño, los descuentos entre otros. Si se le da un tratamiento adecuado a este tipo de objeciones se logran fortalecer los argumentos.

Una vez que la objeción ha sido expuesta por parte de la clientela, hay que reflexionar sobre lo que este quiere decir para responder de manera adecuada. La respuesta tiene que ser firme, segura, sin titubeos. Nunca se debe salir del paso con mentiras y engaños, pues al final la mentira será descubierta y la clientela estará insatisfecha, desconfiada y comunicándose negativamente con otras personas.

Ante una objeción se debe mantener la calma y nunca polemizar o discutir con las o los clientes, se debe tomar la objeción como un indicio de que el cliente/a tiene interés en el producto, pero que antes necesita mayor información

Casi todos estaríamos dispuestos a admitir que es mejor hablar que escuchar. Hablar es señal de autoridad y actividad, mientras que escuchar parece ser un empeño pasivo. El hecho es que se ha demostrado que el escuchar es algo activo, es trabajo mental.

Las ventas efectivas requieren destrezas efectivas en el arte de escuchar. El saber escuchar es la clave del arte de vender que nos permite determinar lo que la clientela desea y necesita. Si no dominamos este arte no podemos poner en práctica nuestras otras destrezas.

No el que más habla es el que más vende. Antiguamente se pensaba que los vendedores debían ser personas muy hábiles y diestras en el arte de hablar, no en el de escuchar. La famosa rutina del vendedor con gran habilidad para hablar, que por no saber escuchar, se ve metido en un enredos que le están bien merecidos por no saber escuchar a su clientela.

Por otra parte, si escuchamos demasiado y no hablamos lo suficiente, podemos perder el control de la entrevista de ventas. Es frecuente evaluar la capacidad de escuchar en términos de conversaciones de final abierto. En nuestra actividad de vendedores/as, no solemos participar en este tipo de conversaciones; tenemos, en cambio, un propósito que nos empeñamos en alcanzar: determinar si nuestro producto cumple con las necesidades del cliente. Por lo tanto, tenemos que ser directos: esta es una responsabilidad que constituye un reto.

### **2.11.1 Principales objeciones**

Las objeciones casi nunca son razonables y lógicas. Sin embargo, son reacciones emocionales y psicológicas muy reales y muy poderosas. Para entenderlas usted debe tener un conocimiento básico de las necesidades de la clientela. Algunos ejemplos de objeciones son las siguientes:

- Es muy caro.
- Quiero pensarlo.
- Lo consultaré con mi pareja.
- Puede conseguirlo más económico.
- No, gracias ya tengo uno.
- No lo necesito.

### **2.11.2 Como evitar las objeciones**



El vendedor/a que se prepara adecuadamente disminuye las objeciones más usuales que presentan las personas al momento de comprar. Si se conoce a sí mismo; si comprende la naturaleza humana, si conduce la auto-imagen de su clientela; si ha calculado la situación de la venta de modo que pueda relacionar su producto a las necesidades de las personas clientes, podrá evitar en gran medida esas manifestaciones negativas.

### 2.11.3 Técnicas para manejar objeciones

A continuación, se sugieren algunos consejos y estrategias para hacer frente las posibles objeciones que pueden surgir durante las presentaciones de ventas.

- La preparación de la persona vendedora es indispensable. Recuerde que antes de hacer la presentación de la venta, debemos conocer bien a nuestro producto o servicio, conocer sus puntos fuertes y débiles, tratar de prever las posibles objeciones que nos puedan hacer, y tener listas de antemano las posibles respuestas que podríamos brindar.
- Ante una objeción, debemos controlarnos y mantener la calma, nunca debemos polemizar ni discutir con la persona cliente, debemos recordar que una objeción no es una invitación a polemizar, sino que puede ser un reclamo del cliente/a para que le brindemos más información.
- Ante una objeción, mantener siempre una actitud tranquila y de diálogo, sin perder la disposición de brindar mayor información, siempre procurando que la persona cliente gane confianza, para lograr ello, debemos sustituir el afán de vender por el deseo de servir a la clientela.
- Ante una objeción, mostrar empatía, darles la razón a las y los clientes, y luego revertir el comentario, buscando rápidamente una ventaja que pueda contrarrestar su argumento; o, en todo caso, asentir la objeción, y luego brindarle información sobre un nuevo aspecto, procurando que el cliente/a acepte la nueva propuesta.
- Realizada la objeción, podemos optar por pedirle al cliente/a más explicaciones, interrogarlo sobre el particular, procurando conocer sus razones; de ese modo, no sólo obtenemos información que nos permita adaptar la presentación o entrevista al cliente/a, sino que también, humanizamos la relación, pues demostramos interés por sus opiniones.
- Una estrategia ante una objeción puede ser demorar la respuesta, hay personas clientes que objetan desde el inicio del contacto sin contar con toda la información, en esos casos, podemos hacer un comentario como el siguiente: “su objeción es interesante, pero permítame explicarle algo que aún no le he comentado...”.

- Otra estrategia puede ser ignorar la objeción, aunque esta estrategia solo es válida cuando el cliente/a pretende ponernos en una situación ridícula para lucirse frente a sus compañeros/as, o cuando muestra una conducta y comentarios a todas luces groseros; en ese caso, debemos interrumpirles, y luego continuar con la presentación o explicación como si no hubiera tenido lugar su comentario.
- Por último, se debe ser amable por encima de las circunstancias, si se tuviera que negar algún comentario equivocado u ofensivo, debemos hacerlo cortésmente, y decirle al cliente/a que su opinión es respetable, pero quizá no compartida por otras personas clientes.

A continuación, dos ejemplos de objeciones y posible forma de manejarlas



❖ **No tengo tiempo:**

- “Qué bueno que me lo comenta, se lo agradezco, en realidad toda mi clientela son personas muy ocupadas por sus trabajos y familia. Esa es la razón, por la cual, después de platicar conmigo, todas las personas quedan muy satisfechas y agradecidas: por mi servicio y respetar siempre.
- Generalmente el tiempo que podemos dedicarle a una cita para contestar cualquier pregunta o para enriquecer la misma. ¿Cuándo sería el mejor momento para que me conceda esos veinte minutos, durante las mañanas o las tardes?”

❖ **No tengo dinero**

“Agradezco mucho que me informe esto, si bien desde un inicio varios de mis clientes y clientas aducen no tener dinero, justo después de reunirse conmigo, se dan cuenta que mi labor no se trata de hacerlos gastar dinero, sino más bien encontrar las forma de ayudar y me gustaría hacer lo mismo por usted. Creo que le va a ser de gran ayuda. Tal vez podríamos reunirnos y así mostrarle como lo hago con otras personas. No nos vamos a tomar más de veinte minutos.”

Una vez que se ha contestado la objeción a la persona cliente haga una pregunta de cierre. Es de vital importancia. Si no lo hace, está invitando al cliente/a a hacer otra objeción o a seguir poniendo pretextos. Así, empiece a preparar el contrato con los datos necesarios si la venta es acreditada, o saque su factura de pedidos.

Si la objeción surge antes de que esté a punto de cerrar, vuelva a su presentación a menos que su persona cliente responda con una señal clara de compra.

Frecuentemente los vendedores/as se ven mezclados en un juego de ping pong psicológico. La persona cliente hace una objeción; el vendedor/al rebate, el cliente hace otra objeción; el vendedor/a da otra contestación; y siguen así hasta que se termine el tiempo para los dos, o se la acaba la paciencia a la persona cliente y la venta se pierde. Si solicita el pedido haciendo una pregunta de cierre final de cada objeción, estará inclinando la balanza su favor. Ha hecho usted algo por la clientela; ahora él o ella se sentirán en la obligación de hacer algo por usted.

#### **Actividad de aprendizaje 14**

Explique que es una objeción del cliente y ponga un ejemplo de cómo conducirlas para cerrar una venta.

## **2.12 Cierre de la venta**

Este es el momento crucial de la entrevista de ventas, es el instante en el que se llega a un acuerdo y se realiza la transacción. Es el momento en el que la persona cliente da su aprobación y se decide a comprar.



Como usted no desea cerrar la venta hasta que la clientela esté convencida y decida comprar, la pregunta es “¿Cómo sé cuándo está lista para comprar?”

La respuesta la tiene la clientela, pocas personas lo dirán directamente, pero todos lo comunican de diversas formas. Estos mensajes de sus personas clientes se llaman “Señales de compra”.

A menudo toman la forma de expresiones de parte del cliente/a; por ejemplo, “Lo que usted me dice ciertamente suena lógico”. Otra manera en que el cliente/a puede comunicar sus señales de compra es haciendo preguntas, “¿Lo tiene en negro?”

Un experto en cierres sabe cuándo las y los clientes dan una señal de compra, ha llegado el momento de hacer el cierre. Si usted ha terminado o no su presentación de venta no es importante. No viene al caso que usted no haya mencionado puntos importantes. Lo único importante es que el cliente/a ya indique que está listo, usted debe empezar el cierre de la venta.

Si la señal de compra aparece temprano en la presentación, y su intento de cerrar en ese momento no funcionó, no se ha perdido nada. Simplemente usted continúa con la presentación normalmente señalando puntos relacionados con el motivo de compra y espera a que de otra señal. Cuando lo hace, vuelva a cerrar.

Dejando que el cliente/a hable cuando quiere sin interrumpirle en sus objeciones en sus objeciones, llega por si solo a perder fuerza en lo dice. De esta manera llegamos a saber qué es lo que objeta en contra de la compra, y podremos refutar después los argumentos que se expongan. Luego aprovechemos su nueva actitud para decirle, por ejemplo: “Sí señor comprendo el punto que usted expone y eso merece una explicación”

Es cuando se procede de inmediato a darle dicha explicación utilizando nuevos argumentos que venzan la objeción presentada.

### 2.12.1 Sugerencias para el cierre de la venta

1. Comience con una frase concluyente: "¿desearía poseer computadora?"
2. Sugiera una compra de prueba: "Compre una docena a manera de ensayo".
3. Coloque simplemente una "X" en el espacio destinado para la firma y señálela sin decir nada más.
4. Sugiera una alternativa: "¿Prefiere esto o aquello?"
5. Mencione una referencia: "La Compañía Sánchez S.A. hizo un ahorro del 10% en combustible con el uso de este equipo".
6. Ofrezca un descuento por las compras por volumen
7. Ofrezca un descuento por pago al contado
8. Cuando un comprador critique sus precios, no trate de defenderse. Hágale ver los beneficios.
9. El silencio también es un arma. Guarde silencio después de intentar el cierre de la venta.
10. Utilice las ofertas especiales y las ofertas diarias o semanales para conseguir más clientes.
11. Utilice el método educativo: indique a su cliente cómo funciona el artículo.
12. "¿Cuál es su color preferido o su estilo preferido?" es una frase que indica que se trata del último detalle para cerrar la venta.
13. Torne el artículo, páselo a su cliente y permanezca en silencio.
14. Hable siempre de beneficios, servicio y ventajas

**Los mejores venden porque nunca olvidan que la clave es cerrar la venta**

#### Actividad de aprendizaje 15

Cite tres ejemplos de cómo podría hacerse un cierre de ventas

## 2.13 La pos-venta



La postventa es la última etapa del proceso de venta, y está incluido todo el soporte necesario para apoyar a la clientela en el uso del producto o servicio. Todo aquello que ocurre después de la venta: soporte técnico, aplicación de garantías, manejo de quejas, capacitación entre otras.

La filosofía de Posventa ocupa un rol fundamental en la política de una organización, que centra sus objetivos en la satisfacción de las personas clientes. “El valor agregado de un producto” se pone de manifiesto a través de una serie de servicios, con el propósito de brindar a los usuarios la calidad, la confiabilidad y el respaldo de una marca líder.

### **Seguimiento a la clientela**

La persona vendedora debe asegurarse que la clientela queda completamente satisfecha con el servicio recibido, para lo cual deberá realizar actividades de seguimiento de venta.

El hacer seguimiento a los clientes ha sido comprobado como una de las estrategias más eficaces para sacarle el máximo rendimiento a la clientela actual y potencial. Es cada contacto que se establece con la persona cliente después del primer encuentro.

En este último paso el vendedor/a realiza un seguimiento y mantiene comunicación con el cliente con el fin de asegurar su satisfacción.

## Con el seguimiento se logra

- ✚ Un mejor servicio de venta.
- ✚ Una imagen de honestidad y seriedad.
- ✚ Clientela satisfecha.

Por lo tanto, la importancia del seguimiento de venta se centra tanto en aumentar la satisfacción de la clientela al sentir que recibe un servicio más completo, mejorar la reputación del vendedor/a y la fidelización de la clientela.

Un representante de ventas que se preocupa por las personas clientes da una imagen de honestidad y sinceridad.

### **2.13.1 Tipos de servicio posventa**



Las distintas actividades que se desarrollan posteriores a la venta de los productos y servicios pueden clasificarse en dos grandes grupos:

- ✓ Los servicios técnicos que se realizan a los productos.
- ✓ Los servicios que, relacionados con los productos, se prestan a las personas clientes.

**Servicios técnicos a los productos:** En este grupo se incluyen diversas actividades que se realizan con el objetivo de materializar, mantener o restablecer a productos, fundamentalmente de larga vida útil, sus características y propiedades como son:

Instalación: La instalación comprende un conjunto de operaciones que se realizan en el local de las y los clientes para poner el producto en condiciones de utilización e incluye además su puesta en funcionamiento. La complejidad de este proceso depende de las características del propio producto y puede realizarse por especialistas o por el propio usuario/a, en este último caso el consumidor/a debe ser instruido y/o adiestrado para estas tareas.

Cuando la instalación es realizada por especialistas estos necesitan, en primer lugar, estar formados en cuanto a las características del producto y de su instalación y pueden contar además con herramientas e instrucciones especiales de instalación.

Para que la instalación pueda realizarla el propio usuario esta debe ser sencilla y con pocas operaciones que deben estar claramente orientadas e ilustradas paso a paso en instrucciones que deben acompañar al producto o ser facilitadas por el vendedor/a.

Mantenimiento: Durante su utilización algunos productos se ensucian y/o sufren desgaste lo que puede llegar a impedir que cumplan su función con la consecuente insatisfacción de la clientela.



Para garantizar que estas afectaciones sean controladas y no tengan mayores consecuencias se realizan actividades de mantenimiento para restablecer al producto alguna de sus características y mantener otras. El mantenimiento puede incluir inspecciones, ensayos, limpieza, lubricación, sustitución de partes entre otras actividades y en función del producto de que se trate podrán realizarse diferentes tipos de mantenimiento.

Reparaciones: Las reparaciones se realizan con el objetivo de restituir al producto características que ha perdido mediante la sustitución de piezas y/o componentes o a través de simples ajustes.

Durante un periodo de tiempo, denominado periodo de garantía, el proveedor/a reparará el producto sin costo alguno para las y los clientes, gratuitamente, si cumple con requisitos previamente establecidos.

La garantía es limitada en cuanto a:

- Responsabilidad: De modo que el productor/a no sufra pérdidas debido a daños producidos por el usuario/a o por un tercero.
- Desembolso: De modo que el productor/a no llegue a ser víctima de una escalada de costos.

En la forma usual de garantía, el compromiso del productor/a se limita solo al valor de

- Reposición del producto.
- Tiempo: De modo que los fallos después de un periodo razonable de tiempo de utilización no se atribuirán al fabricante.

Una vez vencido el tiempo de garantía el proveedor/a reparará los productos debiendo pagar la clientela por este servicio. Estas son las reparaciones post-garantía.

**Servicios a la clientela:** Estos son los servicios que se prestan al cliente/a para que puedan hacer uso más efectivo de los productos aumentando así la percepción del valor de estos. En este grupo se destacan, como fundamentales, los procesos de adiestramiento para el uso y el manejo de quejas.

**Adiestramiento para el uso:** La utilización de equipos por especialistas es cada vez más profesional, sin embargo, el uso de los consumidores/as está marcada por la ignorancia que impide que estos obtengan los máximos beneficios. Esta dificultad se manifiesta también en el sector de los servicios. Esta situación puede tener dos causas fundamentalmente:

- No se destina suficiente tiempo y recursos a la formación y aprendizaje para la utilización de productos.
- No se usa la información disponible o se usa en situaciones no previstas.

La empresa debe establecer un sistema de comunicación con la clientela mediante el cual conozca como utilizan sus productos y formarlos, orientarlos, adiestrarlos para que lo haga eficazmente y obtenga de él el mayor provecho.

**Manejo de Quejas:** La existencia de una queja demuestra la existencia de un “defecto” en el producto o servicio que afecta la satisfacción del cliente/a. Sin embargo, las reclamaciones son una pobre medida del desempeño del sistema; algunos se quejan, aunque el producto o servicio cumpla con los requisitos mientras que otros no lo hacen a pesar de existir desviaciones.

### Actividad de aprendizaje 16

Explique que es el servicio pos venta y cite un ejemplo con una empresa que vende vehículos usados

## 2.14 Nuevas tecnologías en la venta



La consolidación en la última década de Internet en general, y el World Wide Web en particular, como tecnologías del día a día ha permitido la aparición de un nuevo entorno competitivo en el que las empresas pueden desarrollar sus procesos de negocio expandiéndolos a un nivel global como nunca antes había sido posible imaginar. Estas ventajas han propiciado que no sólo las grandes compañías ya existentes antes de la aparición de estas tecnologías hayan extendido sus procesos de negocio a este entorno, sino que además ha permitido la aparición de nuevas compañías cuyos modelos están basados única y exclusivamente en estas infraestructuras tecnológicas. La alta competitividad en este entorno, ha llevado a las compañías que habitan en él a desarrollar un alto nivel de sofisticación e integración tecnológicas, lo que ha provocado la aparición de una nueva infraestructura tecnológica con el objetivo de dar soporte a este nuevo paradigma de negocio. Ésta recibe el nombre de Comercio *Electrónico (e-Commerce)*.

Es importante mencionar que constantemente están emergiendo nuevas tecnologías, algunas inclusive gratuitas de bajo costo, que pueden aprovecharse para tener una comunicación más asertiva con la clientela. Por ejemplo, WhatsApp

Business es una aplicación que se puede descargar de forma gratuita y se diseñó pensando en las pequeñas empresas y negocios. Con la aplicación, las empresas pueden interactuar fácilmente con sus clientes mediante herramientas que les permiten automatizar, ordenar y responder mensajes de forma rápida.

Otra opción actual es la red social de Instagram, siendo una de las plataformas que ha logrado un desarrollo increíble en los últimos tiempos, llegando a alcanzar millones de usuarios activos.

Vender en Instagram o en cualquier otra red social no es algo sencillo. No existen fórmulas milagrosas para conseguir seguidores y que, poco después éstos pasen a formar parte de la clientela, es por ello que estas gestiones deben de hacer bien desde el principio y con la asesoría profesional en la mayoría de los casos.

#### **2.14.1 Mercadeo Electrónico:**



El comercio es una actividad tan antigua como el hombre mismo y se fundamenta en el intercambio de productos o servicios de valor equivalente.

Hoy día el comercio sigue siendo una actividad importante por lo que se han buscado nuevas y mejores formas de hacer eficaz esta actividad, a través del uso de las telecomunicaciones en conjunto con las computadoras que vienen a dar un aspecto revolucionario a la actividad comercial tradicional, por lo que se dice que vivimos en una época en la cual la actividad comercial ha dejado de ser una actividad tradicional y local, para pasar a ser una actividad electrónica y global.

Esta actividad recibe el nombre de Comercio Electrónico (e-Commerce), el cuál puede ser definido como cualquier proceso de negocio cuyas transacciones son llevadas a cabo de forma electrónica. Los procesos y tecnologías desarrolladas bajo el campo del comercio electrónico han introducido nuevas formas de llevar a cabo los procesos tradicionales de negocio.



**Consumer to Consumer (C2C)**, comercio electrónico entre usuarios/as particulares de Internet. La comercialización de bienes o servicios no involucra a productores/as y sí a un consumidor/a final con otro consumidor/a final, sin intermediarios.

**Government to consumers (G2C)**, Comercio entre instituciones de gobierno, y consumidores/as, por ejemplo, el pago de impuestos, multas y tarifas públicas; entre otras.

### **Government to Business (G2B)**

Negocios entre gobierno y empresas, por ejemplo: las compras del estado a través de internet por medio de licitaciones, concurso de precios entre otras.

Invertir en el mercadeo electrónico se ha vuelto algo indispensable para cualquier empresa hoy en día. Da igual que sea una pyme o una gran empresa, no tener presencia online podría suponer la pérdida en la competitividad ante el resto de empresas que desarrollan su actividad tanto en el mundo online como en el offline.

### **2.14.3 Los pilares de la venta**

**Somos vendedores cada día de nuestras vidas. Vendemos nuestras ideas, nuestros planes y nuestro entusiasmo a todos aquellos con los que nos relacionamos.» CHARLES M. SCHWAB**

"Nunca aceptes un **no** por respuesta". "El conocimiento es poder". "Cuanto más trabajas, más suerte tienes". Estas frases son auténticos pilares de la venta que todos cuantos se dedican al negocio comercial han escuchado alguna vez...y si han llegado hasta nuestros oídos a lo largo de generaciones, es sencillamente porque funcionan." Barry A. Farber

### **Hay vendedores para todo**

Hay vendedores/as de todo tipo: hombres, mujeres, viejos, jóvenes, divertidos, serios, tranquilos, enérgicos. El cliché es que la gente extrovertida es la más válida para la venta. Pero diferentes estudios realizados han demostrado que

las personas introvertidas tienen tanto éxito como las extrovertidas, tal vez porque son buenas escuchando.

Cualquier personalidad tiene el potencial de triunfar en este difícil, pero a menudo rentable campo. La pregunta inevitable es ¿Por qué entonces algunos vendedores/as desarrollan todo su potencial y otros no?

### **Nunca acepte un NO como respuesta**

No hay que tomar el **no** como un rechazo, sino como un desafío. El **no**, en el lenguaje de las ventas simplemente significa “Ahora no”, “todavía no”, o “no esta vez”.

Aparte de que no debemos conformarnos con un **no**. Mucho menos si no lo dice una persona que no es la encargada de tomar decisiones.

En muchas ocasiones para llegar a la persona que toma decisiones debemos sortear muchos obstáculos y traspasar varias barreras empezando por abajo.

Cuando conseguimos hablar con nuestro cliente, no debemos aceptar un no como respuesta, tenemos que ver las necesidades de la persona cliente, explicar las ventajas del producto o servicio y el beneficio para él/ella y/o su empresa con todo detalle, pues un no puede ser por falta de información.

Los inconvenientes que la persona cliente exprese, como por ejemplo el suministro de otra persona vendedora se pueden aprovechar a nuestro favor explicando nuestros beneficios dentro de otras cosas.

### **Las relaciones, lo más importante**

Todas las personas vendedoras de éxito conocen esta simple verdad: la mayoría de los negocios que hacemos están basados en las relaciones que tenemos con la Clientela. Es razonable, entonces, que nuestra mejor clientela sea aquellos y aquellas con las que tenemos mejor relación. Pero ¿cómo se consiguen esas relaciones?

La gente puede aceptar hablar con alguien debido a la importancia de la empresa o al producto que representa, pero al final comprarán en virtud de quién les vende y cómo les ha tratado. Harán negocios con usted siempre y cuando:

**Sea de su agrado.** Esto significa que a la clientela ha de resultarle agradable estar y negociar con usted. Esto no significa que deba ser el mejor amigo de cada posible comprador/a, significa que en el contexto de las interacciones vendedor/a-comprador/a, el cliente/a sepa que es usted una persona afable, respetuosa, considerada y complaciente.

**Confíen en usted.** En su integridad. Desean saber que se preocupa por lo más conveniente para sus intereses (tanto como por lo de usted, al fin y al cabo, saben que está allí para vender algo). Esa confianza que se gana poco a poco, desde la reunión inicial hasta el cierre de la venta, el servicio a la clientela y el seguimiento posventa.

**Le respeten.** La clientela le considera un experto en su área y le estiman como a un colega, que tiene un conocimiento completo de su compañía y de la industria en la que trabaja.

Las personas clientes ni siquiera se plantean hacer negocios con alguien sólo porque les cae bien; lo harán porque les cae bien, confían en él y lo respetan. Debe demostrar su valía. Si simplemente depende del hecho de que es agradable no llegará muy lejos.

### **Las actitudes determinan la altitud**



Cada nuevo día es como un desafío en el que nos vamos a encontrar varios riesgos, como ventas frustradas, pérdida de clientes/as o tiempo invertido sin ganancias que puede influir determinadamente en nuestra actitud.

A la hora de vender no solo estamos vendiendo un producto o servicio. También vendemos nuestra imagen y nuestra actitud.

Si se pudiera alcanzar el éxito fácilmente no estaríamos hablando de actitud positiva. No habría miles de libros escritos al respecto. Todos nos encontramos con dificultades a diario y tenemos que encontrar formas de lidiar con ellas. Es nuestra

actitud hacia estos obstáculos lo que marca la diferencia. La actitud es un estado mental que hay que cultivar diariamente.

«Que no te preocupe ser genial. Tampoco te molestes en saberlo todo. Confía en el trabajo duro, la perseverancia y la determinación.» FREDERICK TREVES

### **Cuanto más se trabaje, más suerte se tendrá**

El trabajo duro influye en nuestra actitud y por lo tanto en las ganancias. Cuando después de mucho trabajo obtenemos los resultados que nos habíamos propuesto, se genera un bienestar consigo mismo, y con lo que se hace.

Tan importante como trabajar duro es como se trabaja. Hay que planificar el tiempo que disponemos evaluado y proyectando las actividades de la forma más eficiente posible.

Podemos ganar tiempo con las nuevas tecnologías automatizando actividades como dar y obtener información de la clientela.

Cada momento cuenta al momento de realizar una venta. Hay que adaptar las horas a la conveniencia de las personas clientes, enviar continuamente información y estar siempre en contacto con ellos, con una buena actitud para estar siempre disponibles y atentos en el momento oportuno.

### **Si se fracasa en la planificación, planifica el fracaso**

Todo en esta vida se hace para conseguir algo, por lo que tienen que haber metas y objetivos.

Los objetivos y metas ayudan a centrarse en el trabajo y a progresar más en este, pues permiten planificar más cada uno los pasos que deben de seguirse. Mientras seguimos estos pasos se puede analizar el trabajo que se está realizando y como se va evolucionando.

### **No importa qué conoce, sino a quien conoce**

Tan importante como conocer todo sobre el producto o servicio a vender, es también conocer a quien queremos ayudar.

El hecho de conocer más sobre las características y necesidades de la clientela, no ayudará a resolver mejor sus problemas. No hay que olvidarse también de los elogios, reconocimientos y agradecimientos

### **El conocimiento es poder**

Cuanto más conocimiento, más fácil resolver problemas y tomar decisiones en función de la clientela. Hay que conocer muy bien nuestro trabajo y de las situaciones que se suscitan en el macro y microambiente relacionados con las actividades que se desarrollan.

### **No es posible encajar una pieza cuadrada en un agujero circular**

Hay que asegurarse que la persona a la que vamos a vender, necesita el producto o servicio, está autorizada para tomar decisiones para la compra y si posee el presupuesto. La única manera de saber esto es haciendo preguntas directas y abiertas a la clientela

### **No venda jamón, venda el aroma**

Para vender, no solo hay que dar productos o servicios de alta calidad a la clientela, sino que también hay que dar lo que este necesita.

El vendedor/a no vende un producto, vende una idea.

El producto o servicio no es más que un medio para un fin. Usted no vende un crucero, sino el placer de abordar un barco, el confort, comodidad, sociabilidad y/o privacidad, vacaciones entre otras.

La gente no compra brocas para taladrar por que quiera brocas, lo que en realidad quiere es un agujero en alguna parte; para colgar un cuadro o para pasar un tornillo. Y hay mil maneras distintas de hacerlo. Lo decía Theodore Levitt a sus alumnos de Harvard.

### **Se obtiene conforme a los que se paga**

Esto no significa que, por pagar un precio alto, tendrá buena calidad en los productos o servicios. Hay que diferenciar entre precio y valor y hacérselo saber a las personas clientes.

Hoy día es más difícil vender, por eso no hay que vender por el precio, sino por el valor, explicando la importancia del producto, como cumple con las necesidades de la clientela, su utilidad y la calidad que se obtiene entre otras.

## **La honestidad la mejor política en la venta**

Las y los clientes aprecian que el vendedor sea directo y que ponga sus cartas sobre la mesa. Nadie desea descubrir sorpresas desagradables y a nadie le gusta sentirse estafado. La clientela puede olvidar los errores, pero no perdonarán las mentiras. Si un producto no tiene las características mencionadas hay que decirlo directamente. Si un producto va a costar más de lo que quieren pagar hay sólo una forma de tratar la situación: hacerlo saber al momento.

La honestidad es la mejor política. Esta es una verdad fundamental de la vida. El problema con los clichés es que los escuchamos tan a menudo que ya no les prestamos atención y valor, pero deberíamos recordarlos cada día. Todos sabemos qué es lo que nos hace mejores vendedores/as y personas. Sin embargo, a veces necesitamos que nos lo recuerden.

### **Actividad de aprendizaje 17**

Investigue tres empresas distintas que ofrezcan sus productos a través de distintas redes sociales

## EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN DEL CAPÍTULO 2

### Sopa de Letras.

Encuentre 7 palabras mencionadas en este objetivo dos

a	e	j	p	e	i	v	b	f	k	i	l
y	t	c	d	o	q	e	q	m	q	b	i
c	k	w	r	c	p	n	c	g	a	t	d
c	d	u	u	s	w	t	x	d	r	c	e
p	t	e	s	f	u	a	b	x	g	u	r
o	u	g	r	a	m	u	g	j	u	s	e
b	t	o	l	o	f	l	t	s	m	f	k
j	m	e	r	c	a	d	o	m	e	t	a
e	m	s	j	j	u	j	w	r	n	r	t
c	d	i	u	f	y	r	d	a	t	d	i
i	b	m	b	m	d	t	m	r	a	s	m
o	y	w	p	l	q	l	k	g	r	a	j
n	o	i	c	a	t	n	e	m	g	e	s
e	x	e	x	o	u	w	o	x	o	t	j
s	e	f	u	i	e	i	b	i	c	g	i

### Establecimiento de Territorios y rutas de venta

#### Subtemas

- Territorios de ventas
- Rutas de ventas
- La gestión de las rutas de ventas

#### Objetivo

Al finalizar el estudio de este capítulo, entre otras habilidades, usted será capaz de:

Establecer territorios y rutas de ventas para el máximo aprovechamiento de recursos, según las características de la empresa y las necesidades de la clientela, así como en apego a las políticas y procedimientos de la organización.

En este tercer capítulo se hace una reflexión de la importancia que tiene la innovación al momento de establecer los territorios y rutas de ventas

**Innovación:** Es un cambio que introduce novedades, y que se refiere a modificar elementos ya existentes con el fin de mejorarlos o renovarlos.

## Territorios y rutas de Ventas

Se define al territorio **de venta y sus rutas** como un conjunto de personas clientes actuales, antiguos y potenciales asignados a un determinado vendedor/a, o bien a un 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 valoración y control.



Es conveniente **realizar una división territorial** por las siguientes razones:

- a) Ofrecer una imagen positiva como empresa organizada
- b) Establecer una mejor definición de las obligaciones de las personas vendedoras
- c) Aumentar la efectividad de la fuerza de ventas
- d) Eliminar la duplicidad de gestiones
- e) Facilitar el establecimiento de cuotas de ventas
- f) Asegurar una mejor cobertura del mercado
- g) Un adecuado control y seguimiento
- h) Realizar planes de expansión

### 3.1 Conceptuar territorios y rutas de ventas



Una persona vendedora que sabe específicamente hacia donde se dirigirá ahorra tiempo para estructurar su trabajo, aumentando su eficiencia; de igual forma mejora la cobertura del mercado, reduce costos en tiempo y viáticos y mejora el servicio a la clientela, entre otras ventajas.

Para Rolph, Hair y Bush (1995) en general, se considera que un territorio de ventas es un área geográfica que contiene cuentas de clientes. Estas cuentas pueden consistir de clientes presentes y potenciales que se asignan a un vendedor particular. (pág. 347).

El valor predominante en esta definición es la clientela, ya que es esta la que define el territorio y no al contrario. Es una gran limitación darle un contenido puramente geográfico. **Los buenos territorios de venta están compuestos por clientes que tienen dinero y voluntad de gastarlo (Churchill).**

Para Torres, (2014) se denomina zona de venta “al conjunto de clientes actuales, antiguos y potenciales asignados a un determinado vendedor, delegación, distribuidor, etc.” (pág. 215).

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

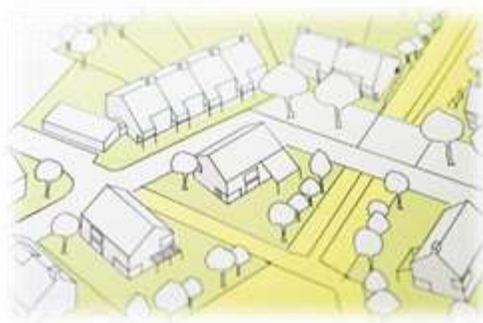
**Recordemos la filosofía de orientación al mercado y al cliente que refleja una cultura de mercadeo:** ¿Cuál es la segmentación de mercado de nuestro producto? ¿Estructuraremos nuestro territorio en función de un equipo de ventas por mercados, por productos, por clientela o por zonas?

¿Cuál es la segmentación de mercado (canales de distribución) que nos permite optimizar nuestra clientela? ¿Mayoristas, minoristas, grandes superficies, usuarios, prescriptores?

¿Cuál es nuestra estrategia de cobertura de mercado? ¿Intensiva, selectiva, exclusiva?

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

- ¿Cuántos son nuestros clientes/as?
- ¿Dónde están?
- ¿Cuánto tiempo requiere la visita a una persona cliente?
- ¿Cuántas visitas tenemos que hacerles?
- ¿Cuántos vendedores/as necesitamos, sabiendo el tiempo de que dispone cada uno?
- Vendedores/as, clientela y territorios geográficos, ¿son coherentes, compatibles, económica, social y eficientemente?



Es importante que el diseño de los territorios no sea rígido; que un exceso de burocracia no limite la agilidad de la empresa o no estropee la mejor organización territorial. Con respecto a Los tipos de asignación pueden variar o contar con características especiales dependiendo del tipo de mercado o

de producto/servicio que se otorgue, de forma generalizada existen 3 tipos de asignaciones:

- ✓ Asignación por productos
- ✓ Asignación por áreas geográficas
- ✓ Asignación por clientela

**La asignación por producto** consiste en designar a vendedores/as especializados en uno o varios productos, estos visitarán a la clientela o empresas que pueden ser

vistos por otros de la misma empresa, pero con diferente producto. La principal característica es que los vendedores deben ser muy especializados en el producto o servicio que promuevan.

Es una asignación que funciona bien en empresas con productos o servicios sumamente especializados, cuya gama se encuentra sumamente dividida en marcas y líneas, es decir, marcas específicas que manejen productos diferenciados por su uso o naturaleza.

Una desventaja es la falta de comunicación que pueda haber entre vendedores/as de un mismo cliente/a, respecto a las necesidades globales que descubran.

### **La asignación por área geográfica**

consiste en dividir el territorio de acción comercial de empresa en áreas bien definidas, asignándole a cada vendedor/a una porción del territorio que cuente con cierta homogeneidad en las características de su mercado, de igual



forma la empresa debe de contar con servicios y productos que no requieran mucha especialización. Algunas ventajas que goza éste tipo de asignación son:

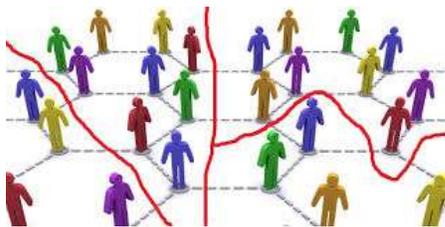
- La clara definición de responsabilidad que cada vendedor/a tiene en una zona.
- Mayor facilidad para medir los avances y metas logradas por los vendedores/as.
- El costo del desplazamiento y/o viáticos es mucho menor.
- Evita discrepancias entre vendedores/as por una misma zona o cliente/a dentro de dicha zona.

Para Martinez y Zumel (2016) “La organización de la fuerza de venta por territorio es el tipo de estructura más utilizado por las empresas. Su popularidad se debe a que se trata de un sistema simple” (pág. 6)

**La asignación por clientela** divide a los consumidores/as de una empresa por categorías homogéneas, por ejemplo: clientela mayorista, minoristas, tiendas de abarrotes, entre otros. Es decir, el grupo de personas clientes debe contar con características similares y suficientemente diferenciadas entre grupos, donde el tipo de información y los procesos de operación entre la clientela y la empresa sean muy similares.

Una de las principales ventajas que se pueden lograr es la alta especialización del vendedor con respecto a las necesidades de su clientela y la buena información de mercado que se desarrolla con clientes/as de características muy similares. Pero también cuentan con algunas desventajas claras, la principal puede ser la geografía, es decir, que las personas clientes se encuentren muy separados unos de otros y aumenten los costos de transportación, se reduzca el tiempo de venta y la consecuente reducción de clientela visitada en un mismo periodo.

### 3.1.1 Ventajas de una división territorial



Los territorios de ventas facilitan la planeación y el control de las actividades de ventas:

- **Mejoran la cobertura de mercado.** Las visitas de ventas se deben planear de forma tan eficiente como sea posible, con el fin de asegurar una cobertura apropiada de la clientela actual y potencial. De ahí la importancia de que cada vendedor/a tenga asignado un territorio de ventas bien diseñado, que le permita hacer la visitas con la frecuencia que sea necesaria.
- **Minimizan los costos de ventas.** Las gerencias de ventas deben de diseñar territorios eficaces en relación con el costo. Por ejemplo, minimizando gastos de viajes innecesarios.

- **Refuerzan las relaciones con la clientela.** Los territorios eficientes permiten que el personal de ventas pase más tiempo con la clientela y menos tiempo de viaje
- **Desarrolla una fuerza de ventas más efectiva.** Los territorios de ventas bien diseñados motivan al personal de ventas, mejoran la moral, incrementan el interés y desarrollan una fuerza de ventas más efectiva
- **Se evalúan mejor las ventas.** La asignación del personal de ventas a áreas geográficas mejora la evaluación del desempeño de cada vendedor/a, al compararlo con el potencial del territorio

**Las escasas excepciones al desarrollo de territorios de ventas, se producen en empresas pequeñas, productos de poca venta, vendedores muy especializados y tecnificados.**

### **3.1.2 Fundamentos y características de los territorios**

Una configuración territorial pretende dimensionar las tareas y responsabilidades de ventas a un tamaño manejable. O sea, el vendedor/a asignado puede realmente vender bien y la clientela se siente correctamente atendida.

Tres atributos o cualidades deseables en los territorios de ventas son los siguientes:

- ✓ **En relación con el tamaño y la ubicación,** los territorios tienen que ser económicos y accesibles. Desde el punto de vista de la empresa y también de la persona vendedora.
- ✓ **En relación con criterios de división,** el territorio tiene que tener una cierta lógica comercial y de comunicaciones y ser compatibles con la personalidad del vendedor/a. La comunicación va más allá del estado de las carreteras, también tiene que ver con la cultura, con el idioma, capacidad de adaptación de la persona vendedora, entre otras.

- ✓ **En relación con los criterios de cargas de trabajo**, debemos tratar de conseguir territorios que permitan el cumplimiento de otras actividades necesarias y que no son de ventas propiamente dichas, por ejemplo, informes y cobros.

### 3.1.3 Las rutas de ventas



Las rutas o itinerarios de ventas son los diferentes desplazamientos que tienen que realizar las personas vendedores o gestores/as comerciales para visitar a su clientela. Se procura optimizar los traslados de los y las vendedoras desde su base operativa hasta los distintos clientes, minimizando el espacio a recorrer y tiempo a emplear y maximizando las visitas a la clientela real y potencial.

Rutas son, por lo tanto, itinerarios o recorridos. En ella figuran nombres y direcciones de empresas y personas, vías de comunicación elegida, distancias, tiempos aproximados, prioridades, observaciones escuetas, nombres de hoteles y restaurantes entre otros.

---

#### Los objetivos de diseñar rutas de ventas son los siguientes:

- Aprovechar el tiempo de los viajes
- Reducir el kilometraje
- Evitar la improvisación
- Visitar a la clientela en el momento más oportuno
- Reducir la fatiga del vendedor/a
- Evitar el olvido de clientes
- Aumentar la economía, la eficiencia y la eficacia
- Localización de la persona vendedora
- Aumentar el número de visitas útiles

La cobertura del territorio bien hecha supone que la persona vendedora tenga una tarea que cumplir cada día, es decir una clientela, unos contactos, unas demostraciones, unos viajes, unas esperas, unas investigaciones. Esta cobertura

es responsabilidad del jefe/a de ventas, aunque algunas veces resulte práctico dar cierta autonomía y responsabilidad en las propias personas vendedoras

### **La construcción de rutas**

Según Torres (2014) puede conceptualizarse la construcción de rutas como “una técnica que busca el máximo aprovechamiento del tiempo de los vendedores, mediante el estudio y establecimiento de los mejores circuitos de desplazamiento que deba realizar.” (pág. 220)

**Preparación.** Cuando se prepara una ruta lo más importante es saber el coste de la visita, no sólo en términos directamente económicos sino también en términos temporales. Necesito saber el tiempo de viaje, hay que hacer una media del tiempo de visita y tener en cuenta imprevistos y tiempos muertos; además del tiempo empleado para trabajos complementarios.

**Prueba.** Las pruebas nos ayudarán a hacer las correcciones que sean necesarias antes de hacer una planificación con las rutas estables.

**Establecimiento definitivo.** Tras las etapas anteriores conseguiremos finalmente un plan de detallado de rutas, que constituirá una herramienta logística fundamental.

#### **3.1.4 Métodos y tiempos: Productividad de la ruta**



El personal de ventas debe ser un buen administrador de su tiempo, debido a que es una de las mejores formas de optimizar la cobertura del territorio. Piense en la utilización del tiempo del vendedor/a como un problema de asignación de recursos, cuya solución es eliminar el tiempo desperdiciado, incrementar la eficiencia y maximizar la productividad.

La buena utilización del tiempo requiere que el personal de ventas reconozca y evite trampas del tiempo que pueden afectar su efectividad.

## Ejemplos de Trampas del tiempo comunes

- No establecer prioridades en el trabajo
- Registros desordenados
- Visitar prospectos no calificados o no rentables
- Planificar con deficiencia
- Tomarse demasiadas horas para comer
- No utilizar la tecnología apropiada |

El plan de visitas de ventas determina en gran medida el curso de acción para la semana y para cada día. A manera de ejemplo observe el siguiente registro de control

<b>Representante de ventas:</b> _____	<b>Semana: del ____ de agosto ____ al ____ de agosto ____</b>
<b>Territorio de ventas: Cantones de Acosta, Mora, Puriscal</b>	
<b>Itinerario planeado:</b> Número de visitas: _____ Número de demostraciones _____ Número de visitas en Acosta _____ Número de visitas Mora _____ Número de Visitas en Puriscal _____	<b>Itinerario cumplido</b> Número de visitas _____ Número de demostraciones _____ Número de visitas en Acosta _____ Número de visitas Mora _____ Número de Visitas en Puriscal _____

### Actividad de aprendizaje 18

¿Cuáles beneficios obtiene una empresa cuando establece de buena manera sus territorios y rutas de ventas?

## 3.2 El diseño de la ruta

Una herramienta valiosa para la administración del tiempo de la persona vendedora, es la planificación de las rutas de manera eficiente para cubrir un territorio. El diseño de las rutas es idear un plan de viaje que se debe de utilizar cuando se hacen visitas de ventas. Los diseños de rutas pueden ser complejos, pero pueden desarrollar un patrón básico localizando las cuentas en un mapa y después identificando la secuencia óptima y la ruta más rápida para visitarlas. El tiempo perdido en la carretera a menudo se debe a cosas tan sencillas como tener domicilios incompletos y perderse.

Normalmente las gerencias de ventas toman en cuenta a las fuerzas de venta para diseñar las rutas. los diseños de estas se convierten en la mayoría de los casos en responsabilidad primordial de los y las vendedoras. Un diseño de la ruta deficiente a menudo significa la diferencia entre cerrar una venta o perderla.

Torres, (2014) manifiesta en este sentido que “El diseño de la ruta de ventas debe acompañarse de un documento para hacer el seguimiento de las visitas. De esta manera, podremos ver si cumple la planificación y conocer la retroalimentación del vendedor y el cliente...” (pág. 221).

### 3.2.1 Como establecer los territorios y rutas de ventas



Una de las funciones que más ha evolucionado en los últimos años en las organizaciones es la de la distribución. Sin embargo, esta evolución ha derivado en un incremento de la complejidad de la operación de transporte y distribución lo que, unido a factores tales como la necesidad de reducir los costos de producción, el

constante incremento de los precios del transporte o el aumento de los niveles de exigencia en las relaciones clientela-proveedores, han situado a la gestión logística como un elemento clave dentro de la estrategia de las empresas.

Entre las razones para establecer territorios podemos mencionar los objetivos relacionados con las personas clientes. Los que no tienen una cobertura adecuada producen menos de su verdadero potencial y los competidores/as pueden ganarlos, por el contrario, el diseño apropiado del territorio produce ventas y utilidades óptimas y satisfacción mutua entre la clientela y sus proveedores.

La práctica ideal es asignar a cada vendedor/a al territorio en donde la contribución de esa persona a las utilidades de la compañía sea la más alta. Es fundamental entender este enfoque porque significa el cambio de una orientación hacia el volumen por una orientación hacia la rentabilidad, aspecto que el representante debe tener siempre presente.

Una vez que se conoce el concepto de manejo de territorio y el alcance de sus actividades, es posible diseñar un modelo del ciclo de la administración de un territorio, que considerando las tres responsabilidades más importantes: planeación, implementación y control, permite visualizar la dinámica permanente de este proceso.

### **3.2.2 Optimización de la ruta**



Actualmente cualquier organización es consciente que no basta con tener productos de calidad y óptimos en cuanto a su coste de producción, sino que además es necesario que la clientela pueda acceder a ellos en cualquier lugar y situación posible, y todo ello a un costo razonable.

En general podría entenderse por optimización de rutas todas aquellas acciones que contribuyan a la mejora de la función de distribución, bien sea en términos de nivel de servicio, mejora de la calidad, reducción de costes, etc. Pero ¿de qué tipo de decisiones estamos hablando?, ¿a qué nivel se tiene que tomar?

A la hora de decidir quién, cómo y cuándo transportar los productos las organizaciones se enfrentan a tres niveles de decisión complementarios:

**Estratégico:** En este nivel se engloban todas aquellas decisiones que afectan a la manera de planificar y ejecutar un sistema completo de distribución, y por tanto asientan las bases sobre las que se desarrolla toda la operatividad. Optar por un modelo de transporte propio o subcontratado o definir el modelo de distribución son algunas de las decisiones que cabrían en este nivel.

**Táctico:** Aquí se situarían todas las decisiones directamente vinculadas al ajuste operativo diseñado en el nivel anterior. Por ejemplo, la definición de una nueva ruta o la distribución de un nuevo producto podrían ser factores correspondientes a este nivel de decisión.

**Operativo:** Para simplificar el concepto, podríamos decir que en este nivel se encajan las decisiones del “día a día”; así, ejemplos de este tipo de decisiones serían aspectos como qué proveedor/a realiza una carga concreta, cuál es el recorrido óptimo del siguiente transporte, qué tipo de vehículo realizará una entrega concreta, entre otras.

La clave para abordar un problema de optimización de rutas está en comprender que la forma de afrontarlo depende de las particularidades de cada organización y, por tanto, no existen soluciones globales capaces de resolver todos los modelos de distribución existentes.

No obstante, con independencia de la afirmación anterior, existen varios aspectos que resultan críticos:

- ✓ Definir claramente el objetivo de la optimización: es decir, definir claramente el alcance del problema que se quiere resolver y las variables más críticas a la hora de medir el éxito de la optimización (nivel de servicio, costos, entre otras.)
- ✓ Delimitar claramente el servicio actual en términos de características del producto, características de las rutas y características de la organización (procesos y medios con los que cuenta)

- ✓ Establecer el tipo de resultado deseado para el proyecto, entendiendo como tal, si se busca un sistema que permita controlar numerosas rutas aun a costa de perder flexibilidad o, por el contrario, un sistema más flexible con un alcance más acotado.

## **Asignación de cuotas de ventas**

A pesar de haber determinado un mercado para cada vendedor/a de la forma más equilibrada entre cada uno de los integrantes del equipo de la fuerza de ventas, el volumen de venta que deberán lograr no siempre es el mismo para todos, para ello se deberán asignar cuotas de ventas.

Estrictamente hablando las cuotas de ventas son presupuestos atribuidos a unidades de venta. Es decir, la cantidad de ventas en unidades de productos, clientes, dinero, etc., que deberá lograr cada uno de los vendedores/as en determinado tiempo.

No debemos confundir la cuota de ventas con el pronóstico de ventas, la diferencia estima en que el primero es una meta que deberá cumplir un vendedor o un equipo en un determinado tiempo y el segundo es lo que se cree que se puede vender en un mercado específico con cierto potencial de ventas.

Dentro de la estructura comercial, las cuotas de ventas son las metas asignadas a cada persona vendedor/a para lograr los objetivos comerciales de la empresa, es decir, la subdivisión del presupuesto general de venta de la empresa entre cada uno de los responsables de la comercialización del producto o servicio ofrecido por una empresa.

Las principales funciones que pueden tener las cuotas de ventas son las siguientes

- ❖ Medir el desempeño: La conquista de las ventas nos permitirá medir el porcentaje de logros alcanzados por cada vendedor/a respecto a la cuota de venta acordada.

- ❖ Proporcionar un incentivo al vendedor/a o equipo: En la medida en que la fuerza de ventas logra algún objetivo, se puede tomar la decisión de otorgar incentivos o no al equipo.
- ❖ Sirve como base para la compensación: Algunos estilos de compensaciones consideran remuneraciones escalonadas, basados en los volúmenes de venta o del porcentaje de cuota alcanzado.
- ❖ Dirigir las actividades de la fuerza de ventas: Como parámetro de objetivos, permiten visualizar a la gerencia los cambios en el mercado o algunas otras variables durante la venta que puedan ser representativas para variar la estrategia comercial.

En resumen, es el punto de referencia de éxito de los logros alcanzados con el trabajo de la fuerza de ventas. Es importante recalcar que la cuota de ventas también puede ser asignada a otras actividades que no son específicamente una venta nueva, por ejemplo, una cuota de atención a clientes actuales, una cuota de visitas a clientes entre otras.

Para poder determinar un tipo específico de cuota es necesario conocer algunas características que deben de tener:

- ✚ **Específicas:** asignadas a un vendedor/a en específico con un mercado específico.
- ✚ **Expresadas en cifras:** según la clase de cuota, pueden ser en moneda, en citas, número de personas clientes, porcentajes logrados, entre otras
- ✚ Tener un plazo o periodo: un año, un mes, un trimestre.
- ✚ Sencillez: fáciles de comprender.
- ✚ Amplitud: referirse a los aspectos fundamentales de la actividad, por ejemplo: volumen de clientela, número de visitas, gestión de cobros.

### 3.2.3 Los sistemas Inteligentes de transporte



Los sistemas inteligentes de transporte cubren un amplio grupo de tecnologías con múltiples aplicaciones, algunas ya muy presentes en el sector (como por ejemplo control del tráfico de mercancías) y otras más novedosas y de reciente implantación como la gestión de vehículos

en ruta o la gestión integral de los flujos de transporte.

Entre esta gran variedad de tecnologías destacan algunas tales como:

- Los Sistemas de Información Geográfica
- Los Sistemas de Localización Geográfica (por ejemplo el GPS)
- Las aplicaciones informáticas capaces de calcular modelos matemáticos de optimización de rutas en base a una serie de restricciones intrínsecas al proceso logístico (disponibilidad de flota, localización geográfica de los puntos de distribución y entrega, franjas horarias de carga, recepción y entrega, costes variables de distribución, entre otras.

#### Actividad de aprendizaje 19

Cite dos aspectos importantes que se deben de tomar en cuenta al momento de diseñar una ruta

## 3.3 Variables para la gestión de rutas



Una buena ruta es el resultado de combinar una amplia serie de variables interrelacionadas entre sí, de aquí es de donde proviene la dificultad de tener buenas rutas y mantenerlas al día.

### 3.3.1 Número de personas clientes

El número de clientela de una ruta, zona o territorio es un parámetro fundamental que nos da una medida de:

- La carga de trabajo de una persona vendedora.
- La distribución numérica de un producto en un territorio
- Parámetros para fijar los objetivos
- Rentabilidad de la ruta entre otras

### 3.3.2 Tipo de clientela

Los clientes objetivos a visitar son la pieza clave en el diseño de toda ruta de ventas. No se trata de visitar a todo tipo de clientela, sino más bien definir las y los clientes objetivos de la forma más precisa posible, por sus características o potencial de compra entre otras.

### 3.3.3 La frecuencia de la visita

La frecuencia de la visita es quizá el parámetro más difícil de establecer, y del cual dependen todas las demás variables que tiene que ver con una ruta de ventas. Define cuantas veces se visita a la clientela en un periodo determinado. Fundamentalmente la frecuencia de la visita está en función de:

- Potencial de la clientela
- La rotación de los productos
- Las distancias
- Del nivel de servicio y atención que se le quiera brindar a cada cliente
- De la actuación y nivel de frecuencia de visita que tenga la competencia
- De los objetivos que tengamos con ese cliente(a)

### 3.3.4 Rentabilidad de la ruta



Se debe tener en cuenta los resultados de la “contribución de ventas” de cada ruta o región. Los resultados deben de vigilarse permanentemente para medir su evolución y tomar las acciones correctivas cuando sea oportuno.

En las rutas de ventas siempre hay costos ocultos, y si no se analiza bien cada situación se puede estar dando pérdidas encubiertas que deprimen la situación financiera de la empresa.

Toda ruta no rentable debe ser rentabilizada, es decir ver la forma de ponerla en números azules. Dentro de algunas de las sugerencias para ello son, por ejemplo; eliminar a la clientela no rentable, ver si la ruta está bien organizada, cambiar la frecuencia de visitas entre otras.

En ciertos casos la ruta debe ser eliminada, si después de hacer los esfuerzos requeridos no se logra la rentabilidad deseada. No significando que se deban eliminar toda la clientela, sino más bien rescatar aquellos clientes importantes, mediante la incorporación de los mismos a rutas paralelas.

### 3.3.5 Simplificación del trabajo

Para la simplificación del trabajo pueden considerarse aspectos del siguiente cuadro:

<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Analice una jornada de ventas<ul style="list-style-type: none"><li>- Anote con detalle cómo se ejecuta su trabajo: incluya, viaje, esperas, visitas, problemas...</li><li>- Haga el análisis el mismo día.</li></ul></li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Pregúntese por cada detalle<ul style="list-style-type: none"><li>- ¿Es imprescindible que lo realice yo?</li><li>- ¿Cuál es el objetivo?</li><li>- ¿Debe seguirse haciendo como se ha hecho?</li><li>- ¿Cómo puede hacerse mejor?</li></ul></li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Deduzca el nuevo método<ul style="list-style-type: none"><li>- Cambie el orden de las cosas cuando sea necesario</li><li>- Simplifique</li><li>- Haga el trabajo fácil y seguro</li><li>- Ponga por escrito el nuevo método y aplíquelo</li></ul></li></ul>

### 3.3.6 Uso del tiempo

Para poder decidir por la cantidad de tiempo que se asigna a cada tarea, las gerencias de ventas y las personas vendedoras deben determinar cuánto tiempo le dedican a cada actividad. Por ejemplo, actividades de servicio, actividades de venta cara a cara, actividades administrativas, entre otras. Después de esto, cada persona vendedora, debe hacer un análisis de sus actividades de varios días representativos (por lo general, cinco, pero no más de 10). Este análisis debe incluir diferentes días de la semana y en diferentes partes del territorio, el vendedor debe registrar el uso del tiempo en una hoja de análisis de actividades, a fin de que de los datos obtenidos se puedan tomar decisiones futuras.



El mejor empleo del tiempo de las personas vendedoras se basa en tres acciones consecutivas:

---

## La programación de actividades

### La agenda de actuación

### El control de las realizaciones

---

Cada día se tiene que tener una **programación de las actividades** por escrito teniendo en cuenta los reajustes de programaciones y detalles anteriores. Así mismo se deben agrupar actividades con elementos comunes como por ejemplo el mismo cliente, el mismo recorrido.

Hay que proveer cierto tiempo para el descanso, esparcimiento, comunicación con la familia, la empresa, incluso con otras personas vendedoras o amigos que se encuentran en la ruta de viaje. Los intercambios de información suelen ser útiles para la información y la motivación.

Con respecto a **la agenda de actuación** se refiere a un documento que permite entre otras cosas ir señalando el cumplimiento de los objetivos anuales mensuales y semanales de la persona vendedora, cuotas de ventas logradas, consecución de objetivos cuantitativos y cualitativos, cobros realizados, análisis de la competencia y todos los detalles importantes para los momentos de reflexión y análisis de nuestra actuación.

**El control de la actuación** es la comprobación del cumplimiento de los objetivos. Debe ser concreto y por lo general cada empresa tiene su propio control de actuación las personas vendedoras.

### Actividad de aprendizaje 20

Cite dos razones importantes por las cuales una empresa no debe diseñar rutas de ventas

## EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN DEL CAPÍTULO 3

Cada una de las siguientes preguntas tiene una sola respuesta correcta, que debe marcar con una equis dentro del paréntesis (x).

### 1. Concepto de Territorio de ventas y sus rutas

- El término territorio puede entenderse como un sinónimo de superficie terrestre.
- Conjunto de personas clientes actuales, antiguos y potenciales asignados a un determinado vendedor/a, o bien a un distribuidor.
- Clientes que tienen una misma necesidad

### 2. Los objetivos de diseñar rutas de ventas son los siguientes

- Aprovechar el tiempo de los viajes
- Visitar a la clientela en el momento más oportuno
- Aumentar el número de visitas útiles
- Todas las anteriores son correctas

### 3. Ejemplo de un sistema inteligente de transporte que pueden utilizar las personas vendedoras

- Sistema de localización Geográfica (GPS)
- Un Mapa
- La radio

### 4. El mejor empleo del tiempo de las personas vendedoras se basa en siguiente acción consecutiva.

- Hacer las visitas a la clientela tres días por semana
- La programación de actividades
- Llamar al cliente por telefono

### Presupuesto de ventas

#### Subtemas

- Pronostico de las ventas
- Presupuestos
- Control del volumen, costos y rentabilidad de las ventas.
- Control de las actividades del equipo de vendedores/as

#### Objetivo

Al finalizar el estudio de este capítulo, entre otras habilidades, usted será capaz de:

Elaborar presupuestos de ventas tomando en cuenta las herramientas y mecanismos de control establecidos por la empresa, así como en apego a sus políticas y procedimientos

## Presupuestos de ventas

El presupuesto de ventas es la representación de una estimación programada de las ventas en términos cuantitativos basado en el plan estratégico de la empresa. Dentro del presupuesto de ventas existe el presupuesto de gasto en ventas, que son las cantidades aprobadas que se gastará para obtener los ingresos proyectados en el presupuesto de ventas y el presupuesto de utilidades que es la fusión del presupuesto de ventas y el presupuesto de gastos de ventas para determinar la utilidad bruta.

El presupuesto de ventas, se deriva del plan anual y es una herramienta poderosa para saber qué dirección toma la organización con referencia a la venta esperada.



### 4.1 Pronosticar las ventas.

Para Acosta, Salas, Jiménez y Guerra (2018) “Los pronósticos de ventas se realizan para períodos de tiempo de proyección y se usan varias fórmulas de cálculo para determinar su valor. Incluyendo métodos subjetivos (expectativas y experiencia del vendedor o dueño) y objetivos (estadísticas y software especializados)” (pág. 30)

Las cambiantes condiciones de los negocios como resultado de la competencia mundial, el rápido cambio tecnológico y las crecientes preocupaciones por el medio ambiente han ejercido presiones sobre la capacidad de una empresa para generar pronósticos precisos.

Tales pronósticos son necesarios como un elemento auxiliar para determinar que recursos se necesitan, programar los recursos ya existentes y adquirir recursos adicionales.

Antes de abordar la temática de los pronósticos de ventas es importante mencionar que el **plan de ventas forma** parte del plan de mercadeo de la empresa y es el fruto de la reflexión e investigaciones previas que explica cuáles son los objetivos y que hay que hacer para conseguirlos.

Un plan de ventas es el documento escrito, que puntualiza y expone de forma clara y lógicamente ordenada, las acciones de venta de una empresa, guiando de esta forma, el esfuerzo coordinado de las personas vendedoras y administradores del área comercial, a fin de que la organización logre sus objetivos en cuanto a volumen de ventas, penetración y diversificación de mercados, e introducción de nuevos productos o productos actuales en nuevos mercados, dentro del periodo que el plan abarca. Complementando este concepto, un plan de ventas práctico funciona como material adhesivo que conjunta la ejecución de los vendedores, traduce en acciones de ventas la estrategia general de la organización y establece controles para la empresa o institución.

Para poder desarrollar la gestión comercial de una empresa y adaptarla a las necesidades cambiantes del entorno y del mercado se requiere una brújula de navegación. El plan de ventas ayuda a reducir notoriamente la incertidumbre estableciendo maniobras concretas para posicionar a la empresa y mantenerla estable y funcional, como se aprecia en el cuadro siguiente:

Plan de ventas	Establece:	Para:
	¿Que vender?	Logros de los objetivos de ventas, de la mercadotecnia y de la empresa
	¿Dónde vender?	
	¿Cuánto vender?	
	¿Quién debe vender?	
¿Cómo vender?		

El pronóstico de ventas queda registrado dentro del plan de ventas (Cuanto vender), es considerado como la proyección a futuro más importante que tiene una empresa, del cual derivan los planes de los demás departamentos de la organización.

Lo simple de estas definiciones hace que el objetivo de ventas sea muy claro: “vender más, a más gente, con más frecuencia y a mayor margen”. No obstante, para lograr esto, se requiere de un método de ventas, es decir, de un proceso repetible y replicable que garantice resultados constantes y pronosticables. Es por ello, que el método de venta corresponde sólo a una guía que orienta los esfuerzos desde la prospección hasta el cierre del negocio, así como el seguimiento pos-venta.

Un buen pronóstico al menos considera los siguientes aspectos:

- Revisión y análisis de la situación
- Comunicación de las metas y objetivos de ventas
- Identificación de las oportunidades y problemas específicos del mercado
- Desarrollo de una asignación preliminar de recursos
- Preparación de la presentación del presupuesto
- Aplicación del presupuesto y entrega periódica de retroalimentación.



Para Anderson, Hair, Bush (1995) “Un pronóstico de ventas predice las ventas futuras durante un periodo predeterminado como parte integral de un plan de ventas, el cual se basa en un conjunto de suposiciones acerca del ambiente de comercialización” (pág. 95).



La demanda es una consecuencia de la elección de los compradores y lo que se puede vender es decisión de la dirección de la empresa. ¿Cuánto se necesita vender los próximos 12 meses?, ¿la clientela compraría esa cantidad de productos o servicios?, ¿la empresa tiene la capacidad productiva para soportar ese volumen de ventas?

Con los pronósticos de demanda, se definen las respuestas a las preguntas arriba planteadas. Estas proyecciones repercuten directamente en la eficacia y

eficiencia con que operan las áreas de producción, mercadotecnia, ventas, finanzas, personal, logística y otros departamentos funcionales de una compañía. Por ejemplo, el caso de una empresa manufacturera que no tiene definido su expectativa de venta para los siguientes tres meses. Ante esta circunstancia, la empresa podría ordenar materia prima de más o de menos que lo requerido, hecho que se reflejará en mayores costos de almacenamiento y producción en caso de mayor cantidad de inventario, o en desembolsos extra por compras de emergencia, además de enfrentar pérdidas por incapacidad de abasto.

Un pronóstico es información con cierto grado de probabilidad de lo que pudiera pasar en el futuro. La probabilidad de éxito, está en función directa de la elaboración de los pronósticos. Dicho de otra forma, el resultado de la planeación y operación de la empresa está directamente ligada a la certeza de los pronósticos de ventas.

En este sentido, para la realización de los mismos se sugieren una combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas, es decir, pronósticos estadísticos como base para iniciar el proceso de validación de los pronósticos definitivos.

Un pronóstico de ventas es una predicción del futuro potencial del mercado para un producto o servicio específico. Es decir, establece las expectativas de ventas para algún periodo determinado, además de que proporcionan una evaluación tanto del potencial del mercado como el potencial de ventas.

**Potencial de mercado:**

Es una estimación cuantitativa, ya sea en unidades monetarias o físicas, de las ventas totales de un producto dentro de un mercado.

**Potencial de ventas:**

Es la porción de potencial de mercado que una entre varias empresas competidoras espera razonablemente obtener.

Las gerencias de ventas utilizan la información del mercado y de las ventas cuando toman decisiones operativas cruciales, como establecer metas de ventas lógicas para diferentes territorios de ventas y para las personas vendedoras individuales. Las metas de ventas de este tipo se conocen como cuotas de ventas.

**Cuota de venta:**

Metas de ventas para diferentes territorios de ventas y para los vendedores/as individuales

**4.1.1 Técnicas no cuantitativas de elaboración de pronósticos**



Las técnicas no cuantitativas de elaboración de pronósticos a menudo se conocen como pronósticos subjetivos, debido a que se basan en opiniones de personas conocedoras, en vez de derivarse de un análisis.

<b>Métodos de juicio.</b>	▪ <b>Pronostico ingenuo</b>
	▪ <b>Método del jurado de opinión ejecutiva</b>
	▪ <b>Método de la composición de la fuerza de ventas</b>
<b>Métodos de conteo.</b>	▪ <b>Encuestas de intenciones de compra.</b>
	▪ <b>Mercados de prueba</b>

**El método de juicio**, supone como lo indica su nombre, que las ventas del siguiente periodo serán iguales a las del periodo anterior, y que una extrapolación del último periodo de ventas dará un estimado aceptable del siguiente periodo.

**El método del jurado de opinión ejecutiva** pide a las gerencias claves de la empresa su mejor estimación de las ventas en un horizonte de planeación determinado y combina los resultados para desarrollar el pronóstico.

**El método de la composición de la fuerza de ventas**, solicita a la fuerza de ventas sus mejores estimaciones de las ventas. Las gerencias ajustan y evalúan la estimación de cada vendedor/a antes de combinarlas para conformar un pronóstico general.

**Las encuestas de intenciones de compra.** Se refiere a encuestas que preguntan a la clientela acerca de sus intenciones de comprar varios uno o varios productos o servicios a lo largo de un periodo determinado.

**El Mercado de prueba.** Una empresa puede experimentar vender un producto o servicio en una determinada zona a modo de plan piloto o experimento midiendo los resultados. Según los datos obtenidos, se pueden proyectar las ventas y la demanda potencial.

#### 4.1.2 Técnicas cuantitativas para la elaboración de pronósticos



Los modelos cuantitativos de pronóstico son modelos matemáticos que se basan en datos históricos. Estos modelos suponen que los datos históricos son relevantes para el futuro. Casi siempre puede obtenerse información pertinente al respecto. Algunos ejemplos de estos métodos son los siguientes:

- Promedios móviles
- Promedio móvil ponderado

## Promedio móvil

Pronósticos desarrollados matemáticamente con base en las ventas en periodos recientes. El método estadístico se basa en un promedio de ventas de varios meses, donde los valores altos de las ventas de cada periodo y bajos se vuelven extremos.

Año	Ventas reales	Promedio simple	Promedio móvil de tres años	Promedio móvil de cinco años
2013	1500			
2014	1200			
2015	1450		1383	
2016	1385			
2017	1405			1388
2018	1380			
2019	1394	1388		

Para el promedio móvil de tres años se hizo la sumatoria de las ventas del año 2013 (1500) más las ventas del año 2014 (1200) más las ventas del año 2015 (1450) y se dividen entre tres. Como resultado se obtiene el promedio móvil a tres años que es 1383.

Si usted tuviera que hacer un pronóstico de ventas para el año 2019 mediante el promedio móvil a tres años ¿Cómo lo harías?

### Promedio Móvil Ponderado.

Se seleccionan diferentes pesos para cada valor de datos y luego se calcula un promedio ponderado de los valores de los **n** datos más recientes.

Por ejemplo:

Mes	Ventas miles	en Promedio móvil ponderado de tres meses
Enero	10	
Febrero	12	
Marzo	13	
Abril	16	$(3 \times 13) + (2 \times 12) + (1 \times 10) \div 6 = 12.6$
Mayo	19	$(3 \times 16) + (2 \times 13) + (1 \times 12) \div 6 = 14.33$
Junio	23	
Julio	26	
Agosto	30	
Setiembre	28	
Octubre	18	
Noviembre	16	
Diciembre	14	
Enero	-----	

En este caso los pesos de 3, 2, 1 son asignados según la experiencia o particularidades especiales de las situaciones. Por ejemplo dentro de las consideraciones que se pueden haber tomado en cuenta para asignar los pesos puede haber sido que en marzo se le asignó un peso mayor (3) por ser un mes muy reciente y de mayores ventas.

El número 6 lo obtengo de la sumatoria de los valores (3+2+1)

El pronóstico de ventas en miles para abril según los datos anteriores es de 13.

#### 4.1.3 Costo de los malos pronósticos

El punto fundamental en los pronósticos es ser consistente y lograr la menor desviación respecto a los objetivos: Pronosticar por arriba de la demanda tiene entre sus consecuencias exceso de inventario, obsolescencia, reducción de margen para promover su venta.

Pronosticar por debajo de la demanda tiene entre sus consecuencias comprar y producir más caro algo que no estaba planeado, incluso pérdida de venta y margen

## 4.2 Presupuestos de ventas



Un presupuesto es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas.

Por lo anterior, puede decirse que se trata de un plan integrado y coordinado que se expresa en términos financieros, respecto de las operaciones y recursos que forman parte de una empresa, para un período determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia.

Las funciones del presupuesto básicamente están relacionadas con:

**La planeación:** Es conocer el camino a seguir, interrelacionar actividades, establecer objetivos y dar una adecuada organización.

**La organización:** Es estructurar técnicamente las funciones y actividades de los recursos humanos y materiales buscando eficiencia y productividad.

**La coordinación:** Es buscar equilibrio entre los diferentes departamentos y secciones de la empresa.

**La dirección:** Es guiar las acciones de las personas colaboradoras según los planes estipulados.

**El control:** Es medir si los propósitos, planes y programas se cumplen y hacer las correcciones en las variaciones.

Según lo mencionado, se puede observar que el presupuesto se involucra directamente con los cuatro procesos administrativos de: Planeación, Organización, Dirección y Control, convirtiéndose de ésta manera en una herramienta de proyección para la administración del negocio.

El conjunto de presupuestos denominado presupuesto maestro, debe empezar siempre con el presupuesto de ventas, que es el presupuesto base a partir del cual se realizarán los demás, en este presupuesto pronosticamos nuestras futuras ventas en términos monetarios.

#### **4.2.1 Presupuesto de ventas**

Para Anderson, Hair, Bush (1995) “Un presupuesto de ventas es un plan de ventas financiero que describe la manera en que se deben ubicar los recursos y esfuerzos de ventas para lograr el pronóstico de ventas.” (pág. 106).

Se trata de una herramienta valiosa que otorga una dirección a la empresa en lo que refiere a sus ventas esperadas. La firma confecciona un plan financiero teniendo en cuenta la cantidad de bienes y servicios que planea vender



en el plazo determinado, y el precio al que esos bienes y servicios serán vendidos.

El presupuesto de ventas es el primer componente de un presupuesto operativo principal. Esto se debe a que las ventas afectan a todas las otras partes del presupuesto principal. Éste incluye el total de las ventas valoradas en cantidad y contiene tres partes: las ventas de equilibrio, las ventas esperadas y las proyectadas. El presupuesto también se desglosa por producto, lugar, densidad de clientes y los comportamientos estacionales de las ventas. Esto provee un plan tanto para las ventas al contado como las ventas a crédito.

La base de un presupuesto de ventas es el precio de venta por unidad a ser vendida, multiplicado por la cantidad. Un presupuesto de ventas es planificado en función de la competencia, el material disponible, los costos de distribución, los controles del gobierno y el ambiente político.

Un ejemplo de un presupuesto de ventas anual para tres productos es el siguiente:

Productos	Cantidad proyectada a vender	Valor de la venta en colones	Ingresos por ventas en colones
A	200	3000	600.000
B	150	2000	300.000
C	300	800	240.000
<b>Total ingresos por ventas</b>			<b>1.140.000</b>

#### 4.2.2 Importancia de los presupuestos de ventas

El presupuesto de ventas se constituye la principal herramienta para la administración, gestión y control del departamento comercial. Se trata de un documento que ofrece estimaciones de los niveles de ventas y ayuda a conocer la rentabilidad de la compañía. Hace las veces de cronograma para contemplar las estimaciones financieras y calcular el potencial de ventas del negocio.



En este sentido, la principal función de los presupuestos se relaciona con el control financiero de la organización, contar con uno apoya el proceso de revisar qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o corregir las diferencias.

Por lo anterior puede decirse lo siguiente:

- ✓ El presupuesto de ventas es el primer paso para realizar un presupuesto maestro, que es el presupuesto que contiene toda la planificación de la empresa
- ✓ Se convierte en el punto de partida para la planeación de las ventas, y de mercadeo, programación de la producción, las proyecciones del flujo de efectivo, la planeación de los recursos humanos y el cálculo de los demás presupuestos.
- ✓ Son importantes para evitar situaciones desfavorables en lo que concierne a los inventarios

Si el plan de ventas no es realista y los pronósticos no han sido preparados cuidadosamente y con exactitud, los pasos siguientes en el proceso presupuestal no serán confiables, ya que el presupuesto de ventas suministra los datos para elaborar los presupuestos de producción, de compra, de gastos de ventas y de gastos administrativos entre otros.

#### **4.2.3 Clasificación de los presupuestos**

Una clasificación de los presupuestos es la siguiente:

**Según su Flexibilidad:** Rígidos, estáticos, fijos o asignados/Flexibles o variables.

**Según el periodo de tiempo:** A corto plazo, a largo plazo

**Según el campo de aplicación de la empresa:** De operación, de ventas, presupuestos de producción, presupuesto de compras, presupuesto de flujo de efectivo, presupuesto maestro entre otros

## 4.2.4 Elaboración del presupuesto

El presupuesto de ventas es un vínculo importante con todos los otros presupuestos.



Para que este vínculo resulte eficaz, el sistema de presupuestos debe basarse en una profunda comprensión de la filosofía y los objetivos de la organización, en el conocimiento de las relaciones con las demás funciones de la empresa, en la capacidad de utilizar información externa relacionada con la competencia y el mercado y en el buen juicio.

La elaboración de este presupuesto precisa determinar las unidades a vender de cada producto y los precios de venta. Para conocer estos datos se deben analizar las ventas de ejercicios anteriores. También se tienen que confeccionar estudios de mercado sobre la clientela y analizar la evolución que siguen los competidores. Normalmente, este presupuesto se confecciona por el departamento comercial de la empresa, una fuente de gran apoyo para la elaboración del presupuesto de venta son los mismos vendedores/a, ya que ellos conocen las zonas, la clientela, los productos, las tendencias, entre otros factores.

Básicamente el proceso presupuestal comprende tres etapas:

**Pre iniciación:** Esta etapa comprende el análisis de los datos históricos, para evaluar los resultados obtenidos en periodos anteriores, se aplican los indicadores que permiten evaluar la gestión de la empresa, se analizan los factores no controlables y el comportamiento empresarial. Sirve como base en la planeación estratégica para determinar las estrategias ya sean de crecimiento o competitivas. Además, se plantean los objetivos generales y específicos, se asignan los recursos necesarios de acuerdo a la necesidad de suplir proyectos de inversión y se establecen las estrategias y políticas que apoyarán el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Los objetivos, estrategias y políticas se deben dar a conocer al personal administrativo y operativo para articular los planes empresariales.

**Elaboración del Presupuesto:** Con base a los planes aprobados en cada nivel se comienza la elaboración presupuestal en forma monetaria.

- ❖ El primer presupuesto a realizar es el de ventas, teniendo en cuenta el volumen de unidades de producto o de servicio que se piensa colocar en el mercado, el precio de venta, la penetración de mercado y las estrategias de crecimiento.
- ❖ Al tener proyectada las ventas, el siguiente paso es proyectar el programa de producción, teniendo en cuenta las políticas empresariales en el manejo de sus inventarios, para determinar las unidades a fabricar por cada período y producto, la cantidad de materia prima consumida y a comprar, y el costo de la compra.
- ❖ Con base al requerimiento de personal planteado por cada sección de la empresa, se estima el número de personas empleadas, la base salarial teniendo en cuenta los reglamentos laborales vigentes y la normativa de cada país y los aspectos asignados por la dirección de la empresa.
- ❖ Se determinan los demás gastos relacionados con el funcionamiento empresarial, como son los gastos de administración y ventas.
- ❖ Se establecen los proyectos de inversión con base a las necesidades empresariales ya sean por infraestructura y tecnología o por expectativas financieras.
- ❖ Por último, de las cuantificaciones anteriores se resumen en el flujo de efectivo, quien determinará su capacidad financiera en la ejecución de los planes empresariales.

**Ejecución:** Consiste en la ejecución de los planes y programas empresariales, establecidos a través del presupuesto, con el ánimo de alcanzar los objetivos de la organización.

#### **4.2.5 Seguimiento y control de presupuestos**

El presupuesto y el control son procesos complementarios dado que la presupuestación define objetivos previstos, los cuales tienen valor cuando exista un plan que facilite su consecución (recursos), mientras que la característica del control presupuestario es la comparación entre la programación y la ejecución, debiéndose realizar de forma metódica y regular.

El eje fundamental del control presupuestario se centra en la información necesaria acerca del nivel deseado de rendimiento, el nivel real y la desviación. Además, es necesaria la acción para poner en marcha los planes y modificar las actividades futuras. En consecuencia, el control presupuestario va mucho más allá de la mera localización de una variación.

Algunas consideraciones importantes sobre el control presupuestario son los siguientes:

- ✓ Todo lo que ha sido objeto de una programación debe ser objeto de control.
- ✓ Toda desviación entre programas y ejecución del presupuesto tiene un motivo que hay que analizar y que puede deberse a una falla en la programación, en la ejecución o a ambas.
- ✓ Toda desviación debe ser asignada a un responsable, que requerirá llevar a cabo un análisis minucioso de dicha desviación.
- ✓ Las desviaciones pueden exigir medidas de corrección; es decir, el fin último del control presupuestario no es transmitir temor a los directivos/as, sino hacerles ver las deficiencias producidas y sugerirles acciones correctivas.

### **4.3 Control del volumen, costos y rentabilidad de las ventas.**

La evaluación exhaustiva de la eficiencia y eficacia del departamento de ventas requiere constancia y tiempo. El análisis del volumen, los costos y la rentabilidad de las ventas son factores fundamentales con los cuales se puede evaluar con rapidez el desempeño.

“Lo que no se mide no se puede controlar.”

“Lo que no se mide no se puede mejorar.”

#### 4.3.1 Análisis del volumen de ventas

Recabar, clasificar, comparar y evaluar las cifras de ventas de una empresa, es un proceso conocido como análisis del volumen de las ventas. Todas las organizaciones recolectan y clasifican los datos de ventas como marco para generar los registros contables y estados financieros. Para las gerencias, las cifras de ventas son los medios más inmediatos, visibles y de fácil disposición para evaluar el desempeño de la organización.

Debido a que el análisis del volumen de ventas trata de identificar las desviaciones entre el desempeño real y el esperado de las ventas, y puede recomendar medidas con base en dicha identificación, es necesario por tanto que las gerencias de ventas respondan preguntas como:

**¿Cómo se define una venta?** Una venta se puede definir de tres maneras: Puede ocurrir cuando: **a.** Cuando se toma un pedido **b.** cuando éste se envía **c.** cuando la clientela paga. Sin importar la definición, la empresa debe aplicar la definición de manera uniforme para que las comparaciones de ventas entre un periodo y otro tengan validez.

**¿Cómo se medirán las ventas?** En unidades físicas o monetarias

**¿A qué nivel de la organización se realizará el análisis de las ventas?**

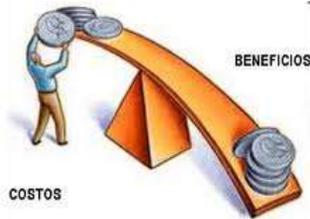
Por región, distrito o territorio

**¿Bases para la comparación?** Las bases comunes incluyen ventas de periodos anteriores, pronósticos de ventas o cuotas de ventas, ventas de competidores/as y promedios de ventas para el periodo.

**¿Qué fuentes de formación se usarán?** Las facturas de la clientela, recibos de cajas registradoras, informes de visitas y gastos del personal de ventas, registro de cada persona cliente, registros financieros entre otros.

### 4.3.2 Análisis de los costos y rentabilidad de ventas

La alta gerencia requiere inteligencia de negocios precisa y oportuna para mejorar la rentabilidad corporativa y controlar los costos.



El costo de venta es el costo que posibilita el proceso de venta y comercialización de los bienes o servicios de la clientela, por ejemplo: costos de venta, sueldos y comisiones por venta del personal del área comercial, fletes y seguros de transporte, publicidad y mercadeo de los bienes o servicios ofrecidos, costos de reventa, entre otros.

Las funciones de ventas se realizan en conjunto en el proceso de análisis de costos, el cual se lleva a cabo para medir y, en consecuencia, mejorar la eficiencia y la efectividad de las operaciones de ventas.

Es muy común que las gerencias de venta se enfoquen mayormente en obtener un mayor número de ventas, no dándole la importancia necesaria a los controles de costos y los análisis de rentabilidad. Aunque el análisis de las ventas es importante, esta no asegura altas utilidades, ya que por ejemplo no es lo mismo vender 25.000 colones y ganar 7.000 colones, que vender 18.000 colones y ganar 10.000 colones. Todo esto depende de los costos, y con los actuales altos costos del personal de ventas, es cada vez más importante que las gerencias de ventas hagan hincapié sobre la rentabilidad de los esfuerzos de ventas.

Pero él no enfocarse en las utilidades no es el único error que se comete, puesto que, aun enfocándose en ellas, muchos solo toman en cuenta las utilidades totales y no hacen análisis de los principales segmentos de mercado (clientes, productos, territorios, vendedores/as), para ver si todos estos generan cifras favorables o detectar si alguno de los segmentos tiene dificultades que impiden obtener más utilidad.



La mayoría de empresas lleva a cabo análisis de rentabilidad por línea de productos, que es la más común, seguido por el análisis de territorios de ventas, luego le sigue el análisis por vendedor, y por último el análisis por cada persona cliente.

Una de las actividades aconsejables es realizar análisis de costos y rentabilidad por segmentos de mercado importantes y unidades organizacionales, y a partir de esto, dirigir los esfuerzos de recursos y gastos a las áreas que generen un mayor retorno. La secuencia sería analizar primero las fuentes de volumen de venta, después sustraer el costo de producir esas ventas para determinar la utilidad individual de un segmento. Aquí la parte difícil está en asignar los costos de mercadeo (como publicidad, promoción, administración, alquiler de oficina y alquiler de almacén) que son indirectos y pertenecen a más de un segmento.

Por ejemplo, los salarios de un empleado/a por desempeñar funciones de venta directa, procesamiento de pedidos o administración de ventas. Estos salarios se pueden distribuir después a territorios, productos, clientes/as o vendedores/as. Un análisis bien hecho puede brindar información a las gerencias de ventas para que estos tomen la mejor decisión al añadir o eliminar actividades de mercadeo o cambiar la distribución de los esfuerzos.

#### **4.3.3 Evaluación y control de las ventas**



Tal como se indicó anteriormente para alcanzar la meta de mejorar las utilidades, las gerencias de venta deben analizar las relaciones de volumen, el costo y la utilidad a través de las líneas de productos, territorios, clientela, vendedores/as y funciones de venta y mercadotecnia. El análisis busca identificar aquellos artículos no redituables para tomar acciones correctivas oportunas para distribuir mejor los esfuerzos de ventas y mejorar la rentabilidad.

Se debe medir y evaluar el desempeño de la fuerza de ventas para mejorar la rentabilidad de la compañía al optimizar los esfuerzos, así como, para determinar las comisiones y los bonos de los vendedores/as y gerencias de ventas.

Cualquier sistema con sentido para evaluar a los vendedores/as necesita descripciones de puesto y acuerdos mutuos respecto a los estándares de atención y desempeño. Los estándares para la evaluación del desempeño pueden incluir:

- ✓ Comparaciones entre personas vendedoras
- ✓ Comparaciones del desempeño actual contra el pasado.
- ✓ Comparaciones del desempeño actual contra el esperado.

No debe pasarse por alto que al evaluar el desempeño de la fuerza de ventas se debe considerar que tan bien se emplean las guías éticas y los estándares de responsabilidad social. Nada destruirá más rápido el crédito y el desempeño de un vendedor/a que el que un cliente actual o potencial perciba que no opera de forma ética o socialmente responsable.

Las gerencias de venta también deben satisfacer a la clientela objetivo dentro de las limitantes de un ambiente de comercialización en constante cambio.

Un monitoreo deficiente del mercado puede generar rezagos importantes o incluso amenazar la supervivencia de la organización. Los gerentes/as de venta deben estar alertas para encontrar nuevas oportunidades del mercado, así como amenazas.

Como los ojos y los oídos de la organización en el mercado es la fuerza de ventas, éstas tienen la responsabilidad especial de identificar oportunidades y amenazas e informar sobre ellas a la compañía. Un sistema de preaviso exitoso que opere desde el mercado, puede ser invaluable para las tácticas a corto plazo y los logros a largo plazo de los objetivos de la compañía.

#### **4.3.4 Herramientas y mecanismos de control y evaluación**

Las gerencias de ventas deben conocer los avances de cada uno de los vendedores/as con indicadores precisos que le permitan comprender si existen problemas en alguna parte del proceso de venta.

## Un plan sin control conduce, generalmente, al incumplimiento de las metas fijadas



El seguimiento personal que la gerencia realice también puede ayudar a detectar prácticas eficientes de algunos vendedores/as que pueden ser de utilidad a todo el equipo para mejorar y ser más eficientes.

Por otro lado, las gerencias necesitan tener conocimiento sobre los avances logrados durante el periodo, conocer si el porcentaje de logros es adecuado o si se deben realizar ajustes en la organización para tener los resultados deseados.

El proceso de ventas es una de las primeras bases que se deben de tomar para medir a cada uno de las personas vendedoras. Por ello, es necesario retomar el proceso de ventas para comprender como afecta al logro de las metas.

“el éxito de las ventas es el resultado de la intensidad y agudeza del trabajo del vendedor. La evaluación del desempeño es el componente de la autoadministración que brinda dirección sobre la intensidad que debe tener el trabajo del vendedor, así como la oportunidad de determinar cuáles estrategias funcionan mejor “. (Weitz; Castleberry; Tanner, 2005: 525).

El control presupuestario se refiere a la etapa del proceso presupuestario que consiste en el registro de operaciones realizadas durante el ejercicio presupuestario, a fin de verificar y valorar las acciones emprendidas y apreciar el cumplimiento de los propósitos y políticas fijadas previamente, a fin de identificar desviaciones y determinar acciones correctivas.

**Cuadro con ejemplos de índices relacionados con la productividad del personal de ventas**

<b>Índices de costos</b>	Costos de Ventas	Costos de ventas ÷ ventas.
	Costos por visita	Costos totales de ventas ÷ número de visitas.
<b>Índices de productividad</b>	Tiempo trabajado	Tiempo dedicado a visitas ÷ tiempo total de trabajo.
	Visitas al día	Número total a visitas a clientes ÷ total días trabajados.
	Visitas a clientes	Número total de visitas a clientes ÷ número de clientes.
	Visitas planificadas	Número total de visitas planificadas ÷ número total de visitas realizadas.
	Pedidos por visita	Número total de visitas ÷ número total de visitas.
<b>Índices del análisis de clientes</b>	Valor cliente (a)	Compras del cliente ÷ compras medias de los clientes
	Valor cliente (b)	Contribución del cliente ÷ contribución media de los clientes
	Promedio de ventas	Ventas totales en valor ÷ número total de clientes
	por cliente	
	Promedio por pedido	Ventas totales en valor ÷ número total de pedidos
	Pedidos cancelados	Número de pedidos cancelados ÷ número total de pedidos
<b>Índices de desarrollo de clientes</b>	Penetración de clientes	Cientes actuales número total de clientes potenciales
	Cientes nuevos	Número de nuevos clientes ÷ número de clientes existentes
	Pérdida de clientes	Cientes perdidos ÷ número total de clientes existentes

## 4.4 Control de ñas actividades del equipo de vendedores/as

¿Tenemos a un gerente pendiente de lograr resultados sostenibles por medio de terceros o tenemos a gerentes como “vendedores caros”, o confundiendo el frenético activismo con la labor efectiva de la gestión de ventas?

Se puede afirmar que el control del equipo de personas vendedoras se convierte en un factor clave del éxito comercial; y ello como consecuencia de la necesidad de las empresas de poder contar con un equipo productivo que garantice ventas crecientes, adecuadas, confiables y que consigan un alto grado de satisfacción de la clientela.

Los equipos de ventas son más exitosos cuando sus objetivos y tareas están claros y cuentan con una buena dirección. Por ello, los sistemas de control deben estar diseñados con el objetivo de alinear los intereses de las personas vendedoras con los de la empresa. Hay que ajustar la oferta a cada segmento de mercado, asegurándose de que las personas vendedoras están vendiendo los productos y servicios adecuados según las necesidades y deseos de la clientela, utilizando las herramientas, procesos óptimos, así como, haciendo un seguimiento de los resultados, midiendo y valorando el grado de cumplimiento de los objetivos y metas.



Así entonces, está perfectamente aceptado que el control se ejerza en la fuerza de venta, lo que permite evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos, tanto a nivel cualitativo como cuantitativo. Cualquier empresa tiene que tener una meta que alcanzar y un plan a seguir, ahí es donde radica principalmente la actividad que todo director/a de ventas debe desarrollar para poder luchar con ventaja en un mercado altamente competitivo.

La planificación comercial, que es una de las funciones más importantes de la empresa y de las organizaciones en general, engloba el proceso de supervisión a través de un sistema consistente en:

- Fijar los objetivos.
- Planificarlos.
- Poner en funcionamiento métodos de control.

Tal y como hemos comentado anteriormente, una de las principales fuentes de información interna que tienen las compañías es su propio equipo comercial, el saber aprovecharlo reportará beneficios casi de inmediato. Por tanto, los mecanismos de control que se establezcan en los diferentes departamentos comerciales de las compañías con óptica de mercadeo irán encaminados tanto a evaluar las desviaciones producidas en las cuotas fijadas, como en la obtención de datos del mercado.

Quizá uno de los factores más importantes en el trabajo diario de las personas vendedoras y no aceptado de buen grado sea la organización y planificación de su trabajo. El motivo puede estar en un error de comunicación a la hora de transmitir esta tarea. Consiste en indicarles cómo deben realizar sus funciones, es decir, la utilización del informe diario, ficheros, agendas, listados de facturación, rutas y puntos de venta. La mejor cualidad del vendedor/a es ser organizado, por eso hay que enseñarlo e insistir en ello.

#### **4.4.1 Trabajos administrativos**



Por lo general suele ser costoso acostumbrar a las personas vendedoras a este tipo de funciones, sin embargo, es una necesidad que justifica la buena marcha del trabajo. Comprende la realización de informes, la parte rutinaria de envíos de información, gastos y entregas de facturas, cobros, informar continuamente de su localización exacta entre otras.

Se debe establecer un manual de procedimientos, de manera que todos actúen igual y de forma adecuada a nivel administrativo. No olvidemos que esta actividad supone una de las mejores fuentes internas de información para la

empresa. El vendedor/a es quien vive directamente en contacto con la clientela real y potencial.

En la actualidad, con la incorporación de las nuevas tecnologías, se ha dado un gran protagonismo, ya que con la información que se obtiene a diario se generan datos muy confiables para la toma de decisiones en el área comercial

#### **4.4.2 Objetivos de las personas vendedores/as**



Cuando la dirección comercial empieza a establecer objetivos, es conveniente involucrar al equipo humano de ventas en la realización, ya que, al conocer profundamente los aspectos y características concretas de su zona de ventas, pueden facilitar una serie de datos interesantes para su ejecución, sólo el hecho de preguntarles ya les motiva.

Los objetivos deben ser medibles, es decir, deben ser cuantitativos y estar ligados a un límite de tiempo. Por ejemplo, en vez del objetivo: “aumentar las ventas”, un objetivo medible sería: “aumentar las ventas en un 20% para el próximo mes”. Sin embargo, es posible utilizar objetivos genéricos, pero siempre y cuando éstos estén acompañados de objetivos específicos o medibles que, en conjunto, permitan alcanzar los genéricos.

Asimismo, conviene disponer de un análisis histórico de las ventas realizadas en los tres o cinco años últimos para conocer la evolución de la empresa y, a su vez, compararla con la del mercado y la competencia.

Una vez recopilados todos estos datos y acatar las directrices y estrategias dadas por la empresa, se estará en la disposición de fijar los objetivos, tanto a nivel cuantitativo como cualitativo. Algunos ejemplos son los siguientes:

### **Objetivos cuantitativos:**

- ✓ Previsión de ventas en Colones.
- ✓ Previsión de ventas en productos.
- ✓ Previsión de ventas por zonas geográficas.
- ✓ Previsión de ventas por persona vendedora.
- ✓ Número de visitas.
- ✓ Número de pedidos, entre otros

### **Objetivos cualitativos:**

- ✓ Captación de nueva clientela.
- ✓ Recuperación de clientela perdida.
- ✓ Introducción de nuevos productos.
- ✓ Ampliación de gama en un punto de venta.
- ✓ Consecución de una mayor cobertura territorial.
- ✓ Servicio a la clientela.

### **4.4.3 Herramientas de control y apoyo**

Los grandes y rápidos avances que ha logrado la tecnología en los últimos años, han hecho que muchas organizaciones avancen al mismo ritmo que esta lo ha venido haciendo o de lo contrario empiecen a quedarse rezagadas y con ello pierdan competitividad.



Para ser eficaces en la tarea de seguimiento y evaluación del equipo de ventas, se cuenta con una serie de herramientas que nos ayudan a conseguir este objetivo. En la actualidad, con las nuevas tecnologías, los vendedores/as llevan los soportes informáticos capaces de dar una exhaustiva información de la clientela y mercado, lo que redundará en una mayor competitividad. Por ello, nos valdremos del siguiente material logístico que en soporte informático o papel necesitamos utilizar:

- Fichas de la clientela
- Informes diarios
- Notas de gastos
- Informes mensuales



**Fichas de clientes:** el vendedor/a tiene que seguir unas rutas diariamente acompañado de este tipo de documento; en él se recogen los siguientes datos:

Datos del cliente y su clasificación.

- Frecuencia de la visita.
- Forma de pago y plazos.
- Fecha de la última visita realizada.
- Volumen de pedidos del año anterior.
- Volumen de pedidos previstos para este año.
- Cantidad servida en el último pedido.
- La gama de productos que trabaja.
- Cómo y en qué cantidad trabaja con la competencia.
- Observaciones.

**Esto nos permitirá evaluar:**

- El tiempo transcurrido desde la última visita.
- La rotación del producto en ese tiempo.
- El comportamiento de nuestro producto en ese período.
- Tendencias del mercado, entre otras

**Informe diario.** Se entregará diariamente en las oficinas o se enviará semanalmente en caso de desplazamiento; tiene como finalidad conocer lo siguiente:

- La actividad diaria del vendedor/a.
- Resultado de la gestión de ventas.
- El grado de cobertura de los objetivos.
- Gestión de cobros realizada.
- Clientes nuevos conseguidos.

- Productos vendidos.
- Observaciones.

**Notas de gastos.** Este documento puede ser semanal, quincenal o mensual. Recoge los gastos efectuados por el vendedor/a en un determinado tiempo. Asimismo, permite chequear junto a los informes diarios la información recogida en uno y otro, para comprobar el grado de coherencia de las gestiones, ya que el contraste de esta información con la obtenida en el rapport nos permitirá verificar la veracidad de los datos del anterior, de cara a su mayor fiabilidad. Entre otros, debe recoger los siguientes aspectos:

Rutas seguidas.

- ✚ Kilómetros recorridos.
- ✚ Detalle de las invitaciones (clientes y motivos) con facturas incluidas.
- ✚ Observaciones.

**Informe mensual.** Este informe, que se emite a la dirección de la empresa una vez al mes, es realizado por la jefatura de ventas o responsable comercial. Recoge y resume la información dada por los vendedores/as con su análisis. Entre los principales puntos que trata están:

- ✓ Análisis de los resultados globales de ventas del mes correspondiente.
- ✓ Objetivos cualitativos del mes y grado de cumplimiento.
- ✓ Resultado de las acciones promocionales.
- ✓ Situación del mercado.
- ✓ Acciones de promoción local.
- ✓ Objetivos cualitativos y cuantitativos del mes siguiente.
- ✓ Tendencias del mercado, tanto para nuestra empresa como para la competencia.

#### 4.4.4 Las reuniones de trabajo

**Hay que evitar que la reunión se convierta en un ladrón de tiempo para los trabajadores y es fundamental que se cuente con una agenda bien definida**



**Una reunión de trabajo, es acto en que se reúnen un conjunto de personas, particularmente para tratar algún asunto laboral.**

Conocer cómo se está realizando el trabajo y si se están consiguiendo los objetivos de una empresa, puede desprenderse de una reunión de trabajo bien manejada y correctamente aprovechada.

En una organización, las reuniones de trabajo significan una oportunidad inmensa para crecer y conocer más, al plantearse diferentes puntos de vista e ideas y determinar, así mismo, si las labores individuales y grupales de la empresa se están realizando correctamente o no.

El propósito de una reunión del equipo de ventas es aumentar la motivación y la eficacia del equipo para vender. No obstante, muchas reuniones de ventas son aburridas e incluso, en ciertas ocasiones, calificadas por todo el mundo como una pérdida de tiempo.

Los vendedores/as detestan las reuniones sin un propósito o una agenda, y si no hay nada nuevo en formación para compartir, los vendedores piensan que están perdiendo un tiempo valioso. Es importante no desperdiciar el tiempo de las personas vendedoras, ni sobrecargarlos de información poca valiosa.

la diferencia entre las reuniones de éxito y las que no radican en la productividad, no obstante, hay que evitar caer en el error de abusar de éstas, trabajar en equipo no significa estar continuamente reunido, bien lo dice el viejo refrán “todo en su justa medida”. Porque una reunión, en algunos casos, puede acabar por convertirse en un ladrón de tiempo para las personas y en una forma de

estar ocupado sin un cometido concreto. Destacar que las reuniones cuando consiguen aburrir tanto al directivo como a sus empleados están destinadas al fracaso.

**La clave para tener reuniones de venta efectivas es hacerlas interesantes, útiles y positivas.**

**Para dirigir una reunión tome en consideración los siguientes aspectos:**

- Fijar los objetivos de la reunión
- Reunir a las personas participantes
- Preparar el orden del día
- Mantener el control
- Hacer seguimiento



**Un objetivo** claro animará a la gente a asistir porque comprenderán el propósito de la reunión. Asimismo, sentará las bases de una reunión focalizada.

**Para reunir a las personas** participantes, prepare una lista de quiénes deben asistir a esta reunión. Piense cuidadosamente si alguien necesita o no estar en la sala durante toda la reunión (tal vez pueda participar a través de un audio conferencia, o sólo en un tema específico). Recuerde, si desperdicia el tiempo de los demás, es menos probable que asistan y participen en la próxima reunión que organice.

**Un orden del día** es una lista de los puntos principales que debe tratar para cumplir con su objetivo. Puede ser para su uso personal o para distribuir en la reunión. La parte positiva de distribuir un orden del día es que brinda una pauta que la gente puede seguir. La parte negativa es que tal vez distraiga a los y las asistentes; podría tentarlos a saltarse a temas que todavía no corresponde tratar.

Para mantener el **control** es responsabilidad de quien dirige la misma mantenerla en movimiento y focalizada

Para el **seguimiento** correcto prepare y distribuya una memoria interna resumiendo lo que se trató, lo que se resolvió y las medidas que se deben tomar respecto de los temas que requieren aclaración adicional. El contenido debe provenir directamente de las notas de la reunión. Su memoria debe ser breve.

Asegúrese de agradecer a la gente su asistencia y participación. Les gustará saber que se aprecia su tiempo, así mismo actualice su cronograma de trabajo para incluir el avance reportado en la reunión.

En su actualización, incluya la fecha de la próxima reunión, junto con lo que se debe lograr para esa fecha.

### Actividad de aprendizaje 21

**¿Cuál es una recomendación para que las reuniones de trabajo sean más efectivas?**

#### 4.4.5 Conservación del medio ambiente

**Enseñar a cuidar el medio ambiente es enseñar a valorar la vida**



No cabe duda que absolutamente todas las acciones que realiza el ser humano en las organizaciones, al momento de producir un bien o entregar un servicio genera un impacto sobre el medio ambiente, dicha situación modifica el equilibrio de los ecosistemas y posteriormente el entorno sufre un sin número de alteraciones que se denominan como impacto ambiental

Este impacto ambiental puede ser positivo como negativo, pero normalmente es negativo pues, todo proceso industrial tiene fuertes repercusiones medio ambientales por la extracción y explotación de materias primas, su posterior transformación en bienes o servicios, el consumo de energía muchas veces no renovable, así como recursos perecederos y finalmente el desecho de los productos o servicios comercializados por parte de las personas consumidoras

Para incorporar la responsabilidad ambiental en su política, una empresa necesita estudiar su impacto en el medio ambiente (necesidad de recursos, materiales y equipos disponibles, generación de residuos, vertidos y emisiones, entre otras.) y, en base a esta información, desarrollar planes de minimización de consumo y contaminación para aminorar sus impactos ambientales negativos a través de la aplicación de diversas medidas tales como:

- a. Concientización del recurso humano en la gestión de la conservación del medio ambiente, es decir, que las empresas establezcan compromisos explícitos y determine estándares para ello, incluyendo metas formales.
- b. El compromiso corporativo de actuar acorde a la ley en esta materia, e incluso en las oportunidades que sea posible, ir más allá que lo impuesto por la normativa legal vigente.

Clave para la elaboración de esta declaración es la participación de todos los actores potencialmente involucrados o afectados. Esto quiere decir, juntar gerencias, personas trabajadoras, consumidoras, clientela y otros. Este ejercicio mejora la comunicación y reduce los costos al asegurar una participación en posteriores programas. Así, la declaración compromete a todos los actores/as.

Esta transparencia trae el beneficio adicional de mejorar la imagen corporativa, además de crear un ambiente laboral más dinámico e innovador.

### **Actividad de aprendizaje 22**

**¿Cuáles tres acciones puede implementarse hoy día en las empresas para producir bienes y servicios sin dañar el medio ambiente?**

## EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN DEL CAPÍTULO 4

### Asocie conceptos

Una vez analizado el capítulo 1 del material didáctico Estrategia de Ventas, asocie los conceptos de la columna A, con los de la columna B

A		B
1. Presupuesto de ventas	3	Metas de ventas para diferentes territorios de ventas y para los vendedores/as individuales
2. Potencial de mercado	5	Solicita a la fuerza de ventas sus mejores estimaciones de las ventas
3. Cuota de venta:	7	Se seleccionan diferentes pesos para cada valor de datos y luego se calcula un promedio ponderado de los valores de los n datos más recientes.
4. Método de Juicio	1	Es la representación de una estimación programada de las ventas en términos cuantitativos basados en el plan estratégico de la empresa.
5. El método de la composición de la fuerza de ventas	9	Captación de la nueva clientela
6. Promedio móvil	2	Es una estimación cuantitativa, ya sea en unidades monetarias o físicas, de las ventas totales de un producto dentro de un mercado
7. Promedio ponderado	4	Supone, como lo indica su nombre, que las ventas del siguiente periodo serán iguales a las del periodo anterior
8. consideraciones importantes sobre el control presupuestario	10	Acto en que se reúnen un conjunto de personas, particularmente para tratar algún asunto.
9. Objetivo cualitativo que debe proponerse la persona vendedora	6	Pronósticos desarrollados matemáticamente con base en las ventas en periodos recientes
10. Reuniones de trabajo	8	Las desviaciones pueden exigir medidas de corrección

# GLOSARIO

**Actitud:**

Evaluación que hace una persona de una idea o un objeto.

**Acuerdo de precios**

Convenio entre dos o más empresas sobre el precio que cobrarán por un producto.

**Administración de ventas:**

Actividades del gerente de ventas y su personal fijo encaminadas a encontrar, conservar, motivar, dirigir, evaluar y regular los esfuerzos del personal de ventas.

**Administración relación con el cliente(arc):**

Conocida también como CRM (Customer Relationship Management), es una filosofía empresarial que tiene como objetivo incrementar y perfeccionar la relación con los clientes.

**Agente del fabricante:**

Intermediario que vende las líneas de productos relacionados, pero no competitivos para varios fabricantes. Cuenta generalmente con un territorio protegido y rara vez posee inventarios o toma el título de los bienes que vende.

**Agente intermediario mayorista:**

Persona que desarrolla las tareas de mayoreo, pero no adquiere el título de los productos que maneja.

**Agente vendedor:**

Mayorista que comercia con los productos de un fabricante y controla las decisiones de fijación de precios y los gastos de promoción.

**Alianza estratégica:**

Acuerdo cooperativo entre empresas de negocios a mediano y largo plazo.

**Almacenes de distribución:**

Instalaciones para el almacenamiento y el reenvío. Se usan para facilitar el movimiento rápido de bienes cuando se comercia con zonas remotas en relación con el punto de fabricación.

**Análisis de ventas:**

Estudio de las cifras de ventas con objeto de revisar, mejorar o corregir una situación de mercadeo. La información de ventas se desglosa en sus componentes individuales y se examinan en lo tocante a su relación con otros factores que operan dentro de la mezcla de mercadeo.

**Artículos de compra por impulso:**

Productos que se compran sin pensar o con poco esfuerzo y que se colocan casi siempre cerca de las cajas registradoras de las tiendas.

**Base de datos:**

Cualquier forma de registrar información y que puede ser almacenada y procesada. Se hace usualmente con un computador.

**Benchmarking:**

Metodología que promueve la incorporación de prácticas y métodos exitosos, no importa donde estén. Incita a ser creativos mediante la copia de estrategia, productos y procesos aplicados en otras áreas, no necesariamente similares a la de la empresa que los implanta.

**Beneficio del producto:**

Características del producto o servicio que son percibidas por el consumidor como una ventaja o ganancia actual.

**Bienes de consumo:**

Productos elaborados expresamente para que los utilice el consumidor final, en contraposición a aquellos que se fabrican para revenderlos o utilizarlos en la fabricación de otros artículos. Productos, como cigarrillos, cerveza y goma de mascar que se compran con frecuencia, inmediatamente y con poco esfuerzo de venta.

**Bienes industriales:**

Artículos utilizados para producir otros bienes para su reventa.

**Brainstorming:**

(Tormenta de ideas). Método para generar ideas. Consiste la reunión de un grupo de personas en la que cada integrante expone soluciones sobre el tema de análisis, de forma espontánea y desinhibida, sin someterse a ninguna crítica por parte de los demás asistentes.

**Canal de distribución:**

El camino seguido por el producto, a través de los intermediarios, desde el productor al consumidor final.

**Capital humano:**

Capacidades, talentos, aptitudes, actitudes, destrezas y conocimientos que cada miembro de la organización aporta a esta.

**Ciclo de vida del producto:**

El periodo de tiempo en el cual un producto produce ventas y utilidades. Se entiende que incluye cinco diferentes fases: Introducción, crecimiento, turbulencia, madurez y declive.

**Cuotas de ventas:**

Es la meta de ventas para una línea de productos, una división de una empresa o un vendedor. Es un instrumento administrativo para estimular el esfuerzo de ventas.

**Comportamiento del consumidor:**

Forma que un individuo llega a las decisiones relativas a la selección, compra y uso de bienes y servicios.

**Comunicaciones de mercadeo:**

Mensajes creados con el propósito de facilitar el proceso de mercadeo, como, por ejemplo, el texto de un anuncio publicitario, catálogos, etc.

**Cuotas de ventas:**

Nivel de actividad esperado que sea fija para los vendedores, o bien, para los territorios de ventas con los que se mide el desempeño real.

**Demanda total:**

La demanda total del mercado para un producto es el volumen total que adquiriría un grupo de clientes definido, en un área geográfica definida, dentro de un período definido, en un ambiente de mercadeo definido, bajo un programa de mercadeo definido.

**Demografía:**

Estudio de la población humana en términos de tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y otras variables similares. Se aplica a las estadísticas que describen a compradores potenciales en función de factores tales como edad, sexo, educación y nivel de ingresos.

**Descuento por compras al contado:**

Cantidad de dinero que el vendedor asigna al comprador para deducir del precio de los bienes o servicios por pronto pago.

**Descuento por volumen:**

Reducción en el precio cuando se compran grandes cantidades de un producto.

**Exhibición comercial:**

Presentación o convención periódica en la que los fabricantes de una sola industria o industrias asociadas se reúnen para mostrar sus productos a clientes potenciales.

**Franquicia:**

Una relación contractual entre fabricante, mayorista u organización de servicios (el franquiciador) y empresarios independientes (el franquiciado) que adquiere los derechos para operar una o más unidades en el sistema de franquicias.

**Hábito de compra:**

Modo acostumbrado de comportarse del comprador con respecto a los lugares de compra, desplazamientos, tipos de establecimientos visitados, frecuencia de compra, momento de la compra y clases de productos adquiridos, así como los criterios de elección que regularmente utiliza y las actitudes y opiniones que suele tener sobre los establecimientos comerciales.

**Investigación de mercadeo:**

Recopilación, registro y análisis sistemático de la información concerniente a la comercialización de productos y servicios.

**Línea de productos:**

Grupo de productos que se relacionan entre sí ya sea porque funcionan de manera similar, son vendidos al mismo grupo de clientes, son vendidos por medio de los mismos almacenes, o están dentro de un rango de precios similares.

**Logística:**

Concepto amplio aplicado a todas las fases de distribución de los productos, incluyendo todos los eslabones de la cadena distribución, requeridos para hacer llegar el producto hasta el cliente final. La logística (término de origen militar) se encarga de optimizar fletes, asegurarse que los productos vayan bien transportados, calcular tiempos de espera y de descarga, manejo y control de almacenamiento. El objetivo final de la logística es disminuir los niveles de inventario y de optimizar el funcionamiento de toda la cadena de distribución.

**Manejo del tiempo:**

El más valioso activo del vendedor es "su tiempo". El tiempo, es lamentablemente muchas veces desperdiciado en actividades no productivas. La principal actividad de toda persona dedicada a la venta es hacer presentaciones de venta, completar visitas o llamadas.

**Marca:**

Un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o la combinación de todos ellos, que tiende a identificar bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlo de la competencia.

**Mercadeo:**

Conjunto de actividades humanas dirigidas a facilitar y realizar intercambios (P. Kotler).

**Merchandising:**

Conjunto de estudios y técnicas de aplicación llevados a la práctica, de forma conjunta o separada, por distribuidores y fabricantes con objeto de aumentar la rentabilidad del punto de venta y dar mayor salida a los productos, mediante una permanente adaptación del surtido a las necesidades del mercado y la presentación apropiada de las mercancías. (Instituto Francés del Merchandising).

**Nichos de mercado:**

En mercadeo describe pequeños grupos de consumidores que tienen necesidades muy estrechas, o combinaciones únicas de necesidades. Pequeños mercados no atendido por otras empresas.

**Pronóstico de ventas:**

Estimación de las ventas anticipadas, expresada en cantidades de dólares y unidades. El pronóstico de ventas es válido en un conjunto específico de condiciones económicas y durante un periodo de tiempo limitado.

**Prospección:**

Proceso planeado y sistematizado para identificar clientes potenciales o "prospectos".

**Ruteo:**

Trabajo realizado por personal de venta de una empresa que sigue una ruta predeterminada visitando a detallistas para ofrecer y entregarles productos de consumo masivo. Se encargan también de los cobros.

**Segmentación del mercado:**

División arbitraria del mercado total en grupos de compradores potenciales, para hacer coincidir en forma eficiente la oferta con la demanda o necesidad actual, del grupo definido como segmento.

**Servicio:**

Cualquier actividad, beneficio o satisfacción que se ofrece a la venta. Es esencialmente intangible y no puede resultar en propiedad de algo concreto. El servicio puede o no estar ligado a un producto físico o tangible

**Vendedor de ruta:**

Encargado de seguir una ruta predeterminada visitando a detallistas para ofrecer y entregarles productos de consumo masivo. Se encargan también de los cobros.

## Bibliografía Consultada

- Acosta, M; Salas, L; Jiménez, M; Guerra, A (2018). La administración de las Ventas. España. Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
- Artal Castells Manuel. (2010). Dirección de Ventas. España. Editorial Esic
- Chiavenato I. (2001). Administración de Recursos Humanos. Colombia. Editorial Mc Graw Hill
- Cruz, I (2014) Comunicación efectiva y trabajo en equipo. España. Ministerio de educación Cultura y Deporte.
- Davó R, Diaz M (2014) Inteligencia emocional aplicada a las ventas. España. Editorial. Kolima Book.
- Garcia Bobadilla Luis Maria. (2007) Ventas. España. Editorial Esic
- Hair/Anderson/Mehta/ (2010) Administración de Ventas. México. Editorial CENGAGE Learning S.
- Janelle Barlow (1996). Gestión del estrés. España. Editorial Gestión 2000.
- L. Manning/ L. Reece Barry. (1997) Las ventas en el Mundo Actual. México. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A
- Lidstone John. (2005). Posiciones y Argumentos entre Vendedor y Comprador. España. Editorial Deusto
- López Luengo M. de los Ángeles, Lobato Gomez Francisco. (2006) Operaciones de Venta. España. Grupo editorial Thomson Paraninfo S.A
- Mañas, Luis. (2014) Manual: técnicas de venta. España. Editorial CEP, S.L.
- Martinez, A; Zumel, C. (2016) Organización de Equipos de Ventas. España. Editorial Paraninfo.
- N. Newton. (2002). Como Dirigir Equipos de Ventas en una semana. España. Editorial Gestión 2000
- Polaino, Aquilino. (2010) En busca de la autoestima perdida. España Editorial Desclée de Brouwer.

- Prieto, Jorge. (2008) Gerencia de ventas. Colombia. Editorial Ecoe.
- Rolph E. Anderson; Joseph F. Hair y Alan J. Bush. (1995) Administración de Ventas. México. Editorial Mc Graw Hill
- Solomon, M; Stuart, E. (2001) Marketing Colombia. Editorial Prentice Hall
- Torres, V. (2014) Administración en ventas. México. Grupo Editorial Patria