

Capítulo 2

Gestión de la venta profesional

Contenido

1. Introducción
2. El vendedor profesional
3. Organización del trabajo del vendedor profesional
4. Manejo de herramientas de gestión de tareas y planificación de visitas
5. Resumen

1. Introducción

La venta ha pasado por un profundo proceso de transformación. Y actualmente el concepto de que el vendedor es un simple impulsor de los productos o servicios que vende ha dejado de tener validez.

La labor de **vendedor** es posiblemente uno de los oficios más antiguos que existen, pero no por ello es de los más evolucionados y valorados. Basta con echar un vistazo a las tarjetas de visita de muchos profesionales y ver que debajo de su nombre pone “jefe de ventas”, “product manager”, “delegado comercial”, “key account manager”, etc. Todo vale con tal de huir de la palabra “vendedor”.

2. El vendedor profesional

El vendedor se ha convertido en un profesional que debe estar preparado para resolver problemas de sus clientes, vinculando íntimamente su empresa con el mercado. Es una profesión que carece de fecha de caducidad, es decir, a cualquier edad se puede ser un buen profesional de la venta y, por tanto, contribuir de forma directa al éxito empresarial.

Definen al vendedor aspectos tan relevantes como los que a continuación exponemos:



Nota

Por su grado de relación con la empresa se pueden distinguir dos tipos: vendedores de plantilla y agentes libres.

- El vendedor ha de saber escuchar y conocer las necesidades reales del cliente.
- El vendedor ha de saber convertir los problemas de los clientes en oportunidades de negocio, aportándoles soluciones.
- El vendedor ha de tener una clara orientación hacia el marketing.
- El vendedor debe colaborar con la empresa para tener operativa una base de datos de clientes con toda la información precisa y puesta al día para poder segmentarla lo más ampliamente posible.

2.1. Tipos de vendedor: visitador, agente comercial, vendedor técnico, dependiente u otros.

Un vendedor es aquella persona que tiene encomendada la venta de los productos o servicios de una compañía. Según el sector o la cultura de la compañía, puede recibir diferentes nombres: agente comercial, representante, ejecutivo de ventas, etc. La persona, por ejemplo, que vende productos en un comercio recibe el nombre de dependiente.



Un vendedor tiene encomendada la venta de los productos o servicios de una compañía

Pero ser vendedor no es tarea fácil. Hoy en día, la función del vendedor es muy compleja, porque además de vender, los hay que viajan, cobran, reciben quejas de los clientes y las comunican a la empresa, aconsejan y asesoran al cliente, promocionan la imagen de la empresa (contribuyendo al prestigio y buen nombre de la misma), y un largo etcétera.

Hay muchos tipos de vendedores, y no son exclusivos de las empresas comerciales sino que también están presentes en las instituciones, cuyo fin no es precisamente el beneficio. A continuación, le presentamos **los principales tipos de vendedores que existen en el mercado.**

Visitador

Entendemos por visitador aquel individuo a quien, formando parte de la plantilla de trabajadores, la empresa ha asignado una zona geográfica determinada en la que existe una serie de clientes que visita periódicamente con el fin de entregar los productos o recoger los pedidos.

Los visitadores pueden ser de dos tipos: el distribuidor físico o repartidor y el vendedor itinerante:

- El **distribuidor físico o repartidor** se limita a entregar el producto y a cobrarlo. En la práctica comercial se dice que estos profesionales más que vender “despachan” los productos, pues se trata de clientes estables a los que se reparte la mercancía y posteriormente se les toma nota de los nuevos pedidos. Aquí la venta como tal no se da. Es el caso, por ejemplo, de los repartidores de bebidas en bares y restaurantes: entregan la mercancía al cliente y, a continuación, hacen un nuevo pedido.



Distribuidor físico o repartidor se limita a entregar el producto y a cobrarlo

- El **vendedor itinerante** es el profesional que visita a los clientes de su zona y les presenta los productos, toma nota de los pedidos y hace un seguimiento de la satisfacción de los clientes. El vendedor itinerante realiza una labor comercial, pues cuida a los clientes, los visita y les presenta novedades, promociones, etc. con el objeto de incrementar las ventas de su zona. Generalmente, el vendedor itinerante hace las visitas a los clientes y posteriormente llega el repartidor, entregando el pedido, que previamente solicitó el cliente al vendedor itinerante. Es muy habitual que en una zona haya uno o dos vendedores itinerantes y el doble de repartidores: los primeros venden y los segundos despachan.
- **Vendedores técnicos:** este tipo de vendedores tienen la capacidad para explicar el producto al cliente, adaptarlo a sus necesidades particulares y/o ayudarlo a resolver sus problemas técnicos. Por tanto, son muy necesarios para la venta de artículos tecnológicos complicados (maquinaria, computadoras, equipos electromédicos, software especializado, etc.). Por lo general, estos vendedores técnicos o ingenieros de ventas ayudan a los representantes de ventas ante un problema u oportunidad específicos, sobre la base de la necesidad de tal ayuda.



Sabía que...

Las empresas escogen un tipo u otro de vendedor en función de la rentabilidad esperada en la zona, contratando vendedores de plantilla para las áreas de mayores ingresos y agentes libres para mercados residuales o poco explorados.

- **Vendedores comercializadores:** este tipo de vendedores comúnmente se les da el nombre de **promotores**. Su trabajo consiste básicamente en proporcionar asistencia promocional a los detallistas para que éstos incrementen sus volúmenes de venta de un determinado producto o línea de productos. Estos vendedores enfocan su atención en la promoción de ventas (por ejemplo, demostraciones, degustaciones, entrega de muestras, etc.) y en la publicidad. Por tanto, el esfuerzo de venta personal no es tan importante para ellos.

Agente comercial o representante

Se entenderá por agente comercial a toda persona que, como intermediario independientemente, se encargue de negociar por cuenta de otra persona (empresario) la venta y/o la compra de mercancías.

Dependiente

Se denomina dependiente o dependiente de comercio a la persona que tiene por profesión la atención a los clientes y venta de productos en las tiendas.



Dependiente comercial

La figura del dependiente está relacionada con el pequeño comercio y con aquellas grandes superficies, como los grandes almacenes, que adoptan una configuración comercial al estilo tradicional. Sin embargo, su presencia ha disminuido notablemente en la mayoría de áreas comerciales de libre servicio como son supermercados, hipermercados o grandes superficies especializadas. En estos casos, tan solo permanecen en determinadas secciones específicas como pescadería o carnicería. En el resto, si existen, sus funciones se han visto restringidas al mero asesoramiento del cliente y al cobro del producto cuando éste lo ha seleccionado.

El dependiente debe conocer unas técnicas mínimas de venta para gestionar adecuadamente las objeciones del cliente y saber argumentar sobre los

beneficios del producto. Así mismo, debe estar preparado para recibir objeciones, reclamaciones y devoluciones de producto por parte del comprador. El dependiente debe conocer las formas básicas de pago y el funcionamiento de los terminales de cobro.



Importante

El dependiente debe conocer unas técnicas mínimas de venta para gestionar adecuadamente las objeciones del cliente y saber argumentar sobre los beneficios del producto.

2.2. Tipos de vendedor en el plano jurídico: agentes, representantes y distribuidores

La comunidad europea, en su directiva 86/653 del 18 de diciembre de 1986, Artículo 1.2, define la figura del agente comercial o representante.

*Se entenderá por **agente comercial**, como hemos apuntado anteriormente, a toda persona que, como intermediario independientemente, se encargue de negociar por cuenta de otra persona (empresario) la venta y/o la compra de mercancías.*

Además, el artículo 3 dice:

1. El agente comercial deberá, en el ejercicio de sus actividades, velar por los intereses del empresario y actuar de forma leal y de buena fe.

2. El agente comercial, en particular deberá:

- a. Ocuparse como es debido de la negociación y, en su caso, de la conclusión de las operaciones de las que esté encargado.*
- b. Comunicar al empresario toda la información necesaria de que disponga.*
- c. Ajustarse a las instrucciones razonables que le haya dado el empresario.*

Representante

Así pues, el representante es un colaborador independiente del empresario. Los dos firman un contrato por medio del cual el **representante** se encarga de la venta y/o compra de los productos o servicios y de negociar y concluir una operación en nombre del empresario.

Agentes libres

Su vínculo con la empresa es a través de contrato mercantil y suelen comercializar productos de varias compañías. Los agentes libres, también llamados comisionistas, tan sólo cobran un porcentaje de comisión en función del valor de las ventas realizadas. En ocasiones, no obstante, pueden cobrar porcentajes adicionales si realizan otros servicios a la compañía tales como:

- Almacenaje.
- Transporte de la mercancía por sus medios.
- Gestión de impagados: seguimiento y asunción de todas las cantidades impagadas por los clientes.

Distribuidores

Estos vendedores entran en escena cuando distribuyen el producto a la productora. En este caso, la distribución constituye en sí misma otro negocio, con su planificación, organización y gestión específicas. Está formado por una serie de personas o instituciones que permiten el traslado de los productos: son los intermediarios o distribuidores. La longitud del canal expresa el número de intermediarios que intervie-

Recuerde



El representante es un colaborador independiente del empresario.

Nota



Los mayoristas suelen surgir cuando la cantidad de minoristas o clientes de una empresa es muy grande o se encuentran muy dispersos geográficamente.

nen en la distribución, que pueden ser mayoristas: compran a los productores los productos que posteriormente venden a otros intermediarios, que pueden ser mayoristas o minoristas. La venta se realiza en grandes cantidades es la venta al por mayor. Los mayoristas pueden ser generales si venden todo tipo de productos y en diferentes mercados. Minoristas: son los intermediarios que venden el producto al consumidor final: es la venta al detalle. Son las tiendas, supermercados.

2.3. Perfil: habilidades, aptitudes y actitudes personales

El vendedor ideal para todos los productos no existe. Hay personas que han triunfado en un comercio y han fracasado al cambiar de empresa (y en otros casos, al cambiar de producto).

El vendedor no nace, se hace. A partir de esta premisa las empresas y organizaciones que desean contratar a dependientes de comercio elaboran un perfil profesional de lo que buscan. Por otra parte, las personas seleccionadas, además de adecuarse a un perfil determinado de vendedor, es necesario que reciban formación por parte de la empresa.

En todo caso, el perfil del dependiente de comercio dependerá de los siguientes aspectos:

- **De la empresa en la que preste sus servicios.** Es muy importante dejar claro que cada empresa tiene “su estilo” de gestión. Esto hace, por ejemplo, que trabajar de dependiente en la sección de televisiones de Correfour sea muy distinto a hacerlo de dependiente en la sección de televisiones de la cadena Urende. En ambas empresas hay una serie de características comunes en los profesionales de la venta (conocimiento del producto, conocimiento de técnicas de marketing, conocimiento de las características del consumidor, etc.) pero a su vez hay diferencias (que pueden ir desde el horario hasta el número de tareas asignadas al dependiente de comercio en una u otra organización).
- **Del producto que deba comercializar.** Cuanto más complejo sea el producto/servicio a comercializar, más exigencias de tipo técnico se pedirán al dependiente de comercio. Así, por ejemplo, no es lo mismo comer-

cializar maquinaria industrial para empresas agroalimentarias (se trata de productos muy costosos y complejos en su funcionamiento y mantenimiento) que comercializar seguros para el hogar. Ambos productos requieren de una formación sobre los mismos para poder comercializarlos con éxito, pero no cabe duda de que el primero requiere mucha más formación que el segundo.



Sabía que...

Muchas empresas que comercializan productos muy tecnificados (como la industria farmacéutica) exigen el requisito de tener estudios superiores a sus comerciales, ya que en estos sectores es tan importante el conocimiento comercial como el técnico.

- **Del mercado en el que tenga que actuar.** Imagine un concesionario de automóviles que comercialice vehículos para los consumidores finales (clientes que adquieren un coche) y a su vez dispone de clientes que son empresas (por ejemplo, una promotora de viviendas que adquiere vehículos para que su personal pueda desplazarse por varias comunidades, lo que se conoce como “coche de empresa”). No cabe duda de que las ofertas y argumentos de venta a emplear con unos clientes y otros (consumidores finales y empresas) son muy diferentes, luego el dependiente de comercio debe reunir los requisitos que le permitan desempeñar su actividad con eficacia en uno y otro mercado.
- **De la competencia que exista en ese mercado.** Comercializar productos en los que hay muchos competidores ofreciendo lo mismo es mucho más complejo que cuando se trata de productos sin competencia en la zona. Y a mayor competencia, mayor capacidad de comercialización se exige al dependiente de comercio.

Por tanto, definir el perfil ideal de vendedor es tremendamente complejo, pues habrá vendedores muy buenos, pero difícilmente que abarquen todas las situaciones que puede plantear la actividad comercial. No obstante, podemos

hacer una radiografía de las cualidades que se le piden al profesional de la venta. Estas cualidades pasan por tener en cuenta los elementos que a continuación te presentamos.

Cualidades físicas

La apariencia física. El impacto visual es decisivo para el cliente; por lo tanto, el vestido debe ser adecuado al producto o servicio que se venda. En todo caso, el vendedor debe ir bien vestido, limpio y arreglado.



La apariencia física no siempre está directamente relacionada con el uniforme; pero sí hace referencia a una imagen aseada que transmita confianza por su pulcritud

Dicción. El vendedor tiene que emplear un buen tono de voz, cuidar sus expresiones y gestos y hablar con fluidez y sin tartamudeos. Se trata de trabajar la comunicación verbal, no verbal y usar los recursos paraverbales cuando procedan.



Sabía que...

Los principales elementos paraverbales de la comunicación son: el volumen, el tono, la velocidad del habla, la fluidez verbal, la claridad, el timbre, el tiempo de habla y las pausas y silencios.



El uso adecuado de la comunicación verbal y no verbal se considera una cualidad física, ya que el cuerpo es protagonista de las mismas

Cualidades mentales

El vendedor debe tener capacidad para observar, intuir, comprender hechos y personas, aprender y sacar conclusiones. Ha de ser claro en la expresión verbal y tener facilidad de palabra.

Cualidades de carácter

De una larga lista de cualidades el vendedor óptimo debe ser amable, simpático, cordial, responsable, creativo, flexible, tolerante, optimista, entusiasta, tenaz y perseverante.

No son pocos atributos. Todos constituyen el carácter que debe tener un vendedor (dependiente de comercio). Pero resaltamos dos aspectos:

- **Morales.** La honradez y formalidad del vendedor son las cualidades que generan confianza y seguridad en el cliente. No mentir, cumplir los compromisos contraídos con los clientes, no hablar mal de la competencia, etc. son algunos de los aspectos morales que el vendedor debe cuidar para convertirse en el vendedor total.
- **Profesionales.** El vendedor debe conocer la empresa, el producto, la competencia y los clientes. Asimismo, debe tener aptitud para la venta y habilidad en el manejo de las técnicas de venta, actualizando permanentemente sus conocimientos. En una palabra, el vendedor es un **profesional** de la venta.



Aplicación práctica

Señale si se trata o no de una aptitud o actitud correcta en el vendedor:

1. Honradez.
2. El vendedor no tiene por qué conocer el producto.
3. Debe tener vocación a la venta.
4. Hav que hablar mal de la competencia.
5. Inflexible.
6. Tolerante.
7. Entusiasta.

SOLUCIÓN

1. Honradez → Correcta.
 2. El vendedor no tiene por qué conocer el producto → Incorrecta.
 3. Debe tener vocación a la venta → Correcta.
 4. Hav que hablar mal de la competencia → Incorrecta.
 5. Inflexible → Incorrecta.
 6. Tolerante → Correcta.
 7. Entusiasta → Correcta.
-

2.4. Formación base y perfeccionamiento del vendedor

A lo largo del epígrafe anterior se ha hecho mención a las cualidades que debe reunir un vendedor, ahora bien, el desarrollo de las mismas es lo que requiere de esfuerzo. Para desarrollar estas cualidades se cuenta con dos herramientas complementarias: la formación inicial y continua por parte del vendedor y la práctica diaria (que hará corregir errores y perfeccionar el trabajo).

La formación

Ya hemos acudido anteriormente a una frase muy extendida en el ámbito comercial: “El vendedor no nace, se hace”. Precisamente, la formación y la experiencia son la clave para hacer vendedores. Cualquier profesional que ponga en práctica lo aprendido, optimizará las ventas.

De las cualidades expuestas en los párrafos anteriores, las hay que no se aprenden y que son propias de la persona, tales como la constancia, el entusiasmo y el equilibrio. Sin embargo, se pueden conocer y poner en práctica. Por otra parte, los conocimientos sobre el producto, la empresa, los clientes o la competencia, forman parte de la formación que la empresa debe dar al vendedor. De la misma manera sucede con las diversas técnicas de venta que adquiere el vendedor a través de la formación.

La formación motiva, puesto que satisface necesidades de autorrealización y éxito, que se sitúan en los niveles superiores de la pirámide de Maslow. Ahora bien, la formación debe complementarse con la práctica.



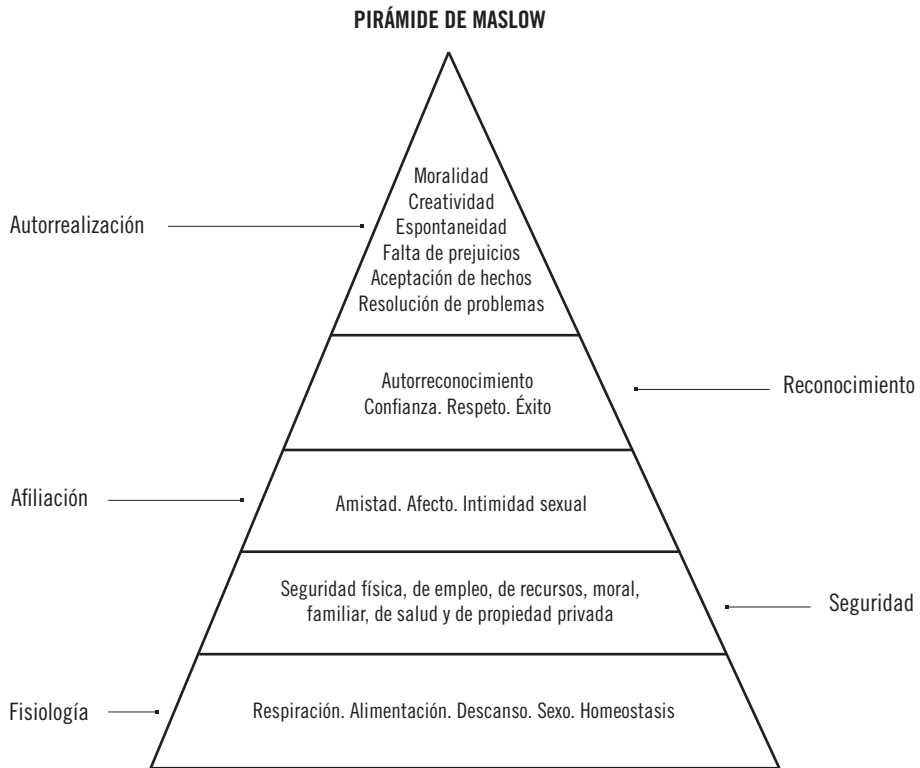
Importante

“El vendedor no nace, se hace”.



Sabía que...

La Pirámide de Maslow es una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en su obra: Una teoría sobre la motivación humana (en inglés, A Theory of Human Motivation) de 1943, que posteriormente amplió.



Maslow formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide).

La práctica constante adecuada a cada tipo de ventas

Poco es necesario añadir en cuanto al incremento que en la productividad de cualquier profesional tiene la experiencia en el desarrollo de sus tareas. La venta no es una excepción, y de esta forma, cuanto más se venda mejor se realizará el proceso de venta. En definitiva, “la experiencia es un grado”.

Vamos a hacer algunas matizaciones en función del tipo de venta de que se trate.

Venta a industriales

Se trata de ventas que están dirigidas al mercado industrial, es decir, se vende a empresas y organizaciones. Generalmente se trata de operaciones de alto valor monetario que implican un contacto directo con el cliente. Los vendedores que se mueven en este ámbito han de viajar mucho y ausentarse durante largos periodos de tiempo.

Resulta de gran importancia que este tipo de vendedores cuiden su vestimenta, que sean educados y que conozcan perfectamente el producto y sus diferentes usos, así como el mercado y los productos de la competencia. En este sentido se les exige que conozcan todas las especificaciones técnicas del producto, que en algunos casos son muchas.



En la venta a industrias los vendedores comercializan productos dirigidos a empresas; la venta de maquinaria para fabricar vehículos es un ejemplo de venta a industria

Venta a mayoristas

Mayorista es la empresa que adquiere el producto para venderlo a su vez a los detallistas (puntos de venta). Estas ventas tienen mucha similitud con la venta a industria, sobre todo en lo concerniente al volumen de las operaciones, pues los mayoristas compran en grandes cantidades y además tampoco son muy abundantes en el mercado.

Debido a la fuerte competencia, el vendedor debe jugar y conocer perfectamente los precios de sus productos y de los competidores. Además, esto le permitirá aplicar descuentos siendo conocedor de hasta dónde puede llegar en su estrategia.

Por lo demás, como en el caso anterior, la imagen es importante, al igual que el trato al cliente y los conocimientos exhaustivos sobre los productos que ofrece.

Venta a detallistas

Los vendedores dedicados a este tipo de venta han de visitar tiendas, supermercados y todo tipo de puntos de venta.

Uno de los aspectos fundamentales en este tipo de ventas es el trato personal, por ello el vendedor ha de ser simpático, sociable y ganarse la confianza del cliente. En la venta a detallistas, además, es importante que el vendedor conozca las principales técnicas de animación del punto de venta, de forma que cuide el hecho de que sus productos se coloquen adecuadamente.

Venta minorista

Este es el campo de actuación del dependiente de comercio. El dependiente de comercio desarrolla múltiples funciones: hace pedidos a los proveedores cuando no hay existencias en tienda, informa (a clientes, compañeros, superiores, proveedores, etc.), vigila (robos), procura satisfacer las necesidades del cliente aconsejando y dando alternativas, organiza el punto de venta, gestiona determinada documentación (pedidos, albaranes, facturas, garantía de los productos a la venta, etc.) y tantas como la política de la empresa estime convenientes.

Venta de bienes de consumo duradero

Igualmente, es el dependiente de comercio la figura responsable de la comercialización de este tipo de productos, si bien los tratamos aparte por sus especiales características. Nos referimos, por ejemplo, a la venta de automóviles y grandes electrodomésticos, productos de alto valor que se adquieren por períodos largos de tiempo en la mayoría de los casos.

Este tipo de venta es lenta y exige al vendedor una serie de cualidades: capacidad de diálogo, facilidad de palabra, tenacidad, perseverancia, paciencia, etc., además de conocimientos técnicos del producto y de las condiciones de pago.

**Sabía que...**

El Corte Inglés fue el primer comercio en España que introdujo novedades en lo referente a las condiciones de pago de los bienes de consumo duradero puestos a la venta. Así, por ejemplo, han sido los primeros en dar la posibilidad al cliente de pagar en un determinado número de plazos sin intereses, también al dar la opción de adquirir el producto y no comenzar a pagar hasta dentro de “x” meses, etc.

Venta de servicios

Igualmente es el dependiente de comercio el responsable de comercializar servicios, si bien los distinguimos como un grupo aparte por la singularidad del producto, pues se trata de productos intangibles. Una asesoría fiscal o una agencia de viajes son establecimientos comerciales en los que los dependientes de comercio deben vender productos intangibles.

En estos casos, al dependiente se le pide que tenga la capacidad de vender lo inmaterial. Para ello, es habitual que se acuda a referencias (haciendo comparaciones con algo que el cliente conoce), se empleen datos estadísticos (es el caso de la venta de seguros, en la que acudir a

los porcentajes de cobertura y siniestralidad es muy habitual), recurrir a demostraciones, etc.

En cualquier caso, el dependiente de comercio debe considerar los siguientes aspectos:

- Tener empatía con el cliente para tener su perspectiva.



Definición

Empatía

La identificación mental y afectiva de un sujeto con el estado de ánimo de otro

- Saber escuchar, ya que se han de concretar las ideas que satisfagan las necesidades del cliente.
- Generar confianza en el cliente respecto a los resultados que le está prometiendo.
- Saber entusiasmar e ilusionar al cliente con las ventajas del servicio.
- Poder de convicción de que su servicio es el mejor.

2.5. Autoevaluación, control, personalidad. Desarrollo personal y autoestima

Es interesante que el propio vendedor se evalúe a sí mismo. De esta forma, él será el primero en percatarse de sus errores, puntos débiles y aspectos a mejorar en su trabajo. Lo ideal es hacer una autoevaluación al final del año, con todos los datos, de forma que se tenga una visión global del trabajo realizado.

Lo importante, tras una autoevaluación, es que el vendedor se proponga mejorar en aquellos aspectos negativos y seguir potenciando todo lo bueno de su trabajo.

Los principales criterios de autoevaluación son:

- Volumen de ventas.
- Cumplimiento de cuotas de venta.
- Participación en el mercado.
- Nuevos clientes.
- Clientes perdidos.
- Clientes morosos (impagados).
- Nuevos productos introducidos.

Se trata, como se puede comprobar, de datos recogidos en los documentos realizados por el comercial. Lo único que hay que hacer es compararlos con los del resto de vendedores y de la empresa.

Para llevar un correcto control de las actividades del comercial, es necesario la llevanza de una serie de ratios para la posterior evaluación de su desempeño.

Algunas **ratios** relevantes que es interesante conocer en la gestión comercial son:



Definición

Ratio

El cociente de dos números o, en general, de dos cantidades comparables entre sí.

Valor medio del pedido

Ventas dividido por el número de pedidos.

VENTAS / N° PEDIDOS

Organización de procesos de venta

Cuanto mayor sea el valor de la ratio, mejor para el vendedor, puesto que indica que se han realizado muchas ventas con pocos pedidos, o lo que es lo mismo, que cada pedido hecho por los clientes era por mucha cantidad.

Promedio de pedidos por día

Numero pedidos por cada día trabajado.

$N^{\circ} \text{ PEDIDOS} / N^{\circ} \text{ DIAS TRABAJADOS}$

Mide la efectividad del vendedor, ya que representa el número de pedidos que ha realizado por día trabajado. Cuanto mayor sea el valor, más pedidos habrá conseguido el comercial para la empresa.

Promedio de venta por día

Venta total dividido por el total de días trabajados en el período de tiempo considerado.



Ejemplo

Si el análisis es mensual, habrá que dividir las ventas totales por el número de días trabajados en el mes (aquí no se consideran los fines de semana ni los días festivos).

$VENTAS / N^{\circ} \text{ DIAS TRABAJADOS}$

Pedidos por cliente

Número de pedidos recibidos en el período dividido por el número de clientes que han realizado pedidos en ese mismo período.

$N^{\circ} \text{ PEDIDOS} / N^{\circ} \text{ CLIENTES ACTIVOS}$

Ventas medias por cliente

Venta total dividido por el número de clientes.

VENTAS / N° CLIENTES

Regresión clientela

Esta ratio es muy importante, mide el grado en el que la empresa pierde clientes con respecto a los clientes efectivos, es decir, los que compran. Se calcula como la división entre los clientes perdidos y los clientes efectivos (o sea, los que realizan compras).

N° CLIENTES PERDIDOS / N° CLIENTES EFECTIVOS

Evolución de ventas

Ventas del mes (o período) actual dividido por las ventas (o período) del mes anterior.

VENTAS DEL PERIODO / VENTAS DEL PERIODO ANTERIOR

**Aplicación práctica**

Nacho es el propietario de una farmacia. Desea conocer la evolución de las ventas del año actual con respecto al anterior para comprobar si le ha afectado la crisis. ¿Qué conclusión podemos extraer de los datos obtenidos?

Ventas totales año 2010 → 675.325 €

Ventas totales año 2009 → 622.435 €

SOLUCIÓN

(Ventas totales año 2010/ Ventas totales año 2009) =1,084973

Esto quiere decir que las ventas aumentaron un 8.5% por lo que a Nacho, si tenemos en cuenta sólo estos datos, no le ha afectado la crisis.



Aplicación práctica

Además, Nacho quiere conocer cuál es el promedio de venta por día en agosto de 2010, donde las ventas ascendieron a 43.400 €. ¿Qué deberíamos hacer?

SOLUCIÓN

Venta total de agosto de 2010 dividido por el total de días trabajados en agosto de 2010. Por ejemplo, si el análisis es mensual, habrá que dividir las ventas totales por el número de días trabajados en el mes (aquí no se consideran los fines de semana ni los días festivos).

Es decir:

$43.400 / 20 = 2.170$ € de promedio de venta diario en agosto.

El **desarrollo personal** no es una acción que se logra de un momento a otro, sino que más bien es el resultado de un largo proceso que se va manteniendo en el tiempo, y que permite que el individuo vaya aumentando continuamente sus conocimientos, sus habilidades, su potencial, y su desarrollo emocional, biológico, espiritual y en todos los aspectos personales del individuo. Obviamente, en nuestro caso, lo aplicaremos a la venta comercial.

Un aspecto muy importante de la personalidad del ser humano, que demuestra la esencia de la identidad de ésta, es la capacidad que la persona tiene para desarrollarse en cualquier actividad en la sociedad. Al mismo tiempo, de acuerdo a su autoestima tiene la capacidad para controlar su ambiente, sus emociones y sentimientos.

Concentremos nuestra atención en una sola definición de la **autoestima**: “La capacidad que tiene la persona para valorarse, amarse, apreciarse y aceptarse a sí mismo”.

En el mundo comercial se encuentran personas deseando el éxito sin haberse fijado en su interior para descifrar su calidad de autoestima, hecho que no debería ser así puesto que, de acuerdo a ésta, así va a ser su éxito. Un vendedor con baja autoestima no se va a sentir capaz de enfrentar y comunicarse

emocionalmente con su cliente para cerrar la venta, y normalmente cae en la negligencia de no ir tras sus metas.

Los vendedores con baja autoestima desean alcanzar sus metas pero no logran materializar la lucha con la constancia necesaria para conseguir las y empiezan a encontrar razones que justifican su negligencia. El vendedor con autoestima inflada va a ser capaz de enfrentar a su cliente (pero no comunicarse emocionalmente) y terminará ofendiendo a su cliente en alguna manera.

Es necesario que el vendedor tenga una autoestima buena para lograr ser efusivo, amable, comunicativo, y logre encadenarse con el lenguaje emocional de su cliente para cerrar el mayor número de ventas.

Importante



El vendedor debe tener una autoestima sana para poder ser efusivo, comunicativo y lograr conectar con el cliente.

2.6. Carrera profesional e incentivos profesionales

El desarrollo de la carrera profesional de un vendedor o comercial no consiste en un programa de formación instantáneo, sino que se trata de una actividad organizada, estructurada y en continuo proceso que reconoce a las personas como un recurso vital de la empresa.

Al principio, la mayoría de las empresas establecieron los programas de desarrollo de la carrera profesional con el fin de poder responder mejor a sus necesidades empresariales, y no para satisfacer las necesidades de los empleados. En los últimos tiempos, el desarrollo de la



La carrera profesional de un comercial es un proceso continuo

carrera profesional ha empezado a verse como un medio de satisfacer tanto las necesidades de la empresa como las del empleado. Las empresas ven ahora el desarrollo de la carrera profesional como una vía para prevenir el desgaste, para informar a los empleados de las posibilidades profesionales para mejorar la calidad de vida en el trabajo y para cumplir sus objetivos de no discriminación laboral.

La empresa debe considerar el desarrollo de la carrera profesional como una estrategia clave si pretende sobrevivir en un entorno cada vez más competitivo y globalizado como es el de las ventas.

Los vendedores trabajan generalmente por **objetivos anuales**, que se establecen a finales de año en negociación con su delegado de zona, jefe de ventas o director comercial (según la estructura comercial de la compañía). Los objetivos se suelen individualizar por cliente y distribuir por los doce meses del año. Esto facilita un seguimiento continuado por parte del vendedor. Generalmente, su consecución está ligada a la obtención de **bonos o primas anuales**.

La remuneración de un vendedor suele estar distribuida en tres partes.

- **Sueldo fijo.** El salario establecido por contrato que se cobra mensualmente.
- **Comisión.** Se suele fijar un porcentaje de comisión sobre las ventas, que también se cobra mensualmente. Según la cultura comercial de la compañía, este apartado puede ser fijo o variable en función de las líneas de producto comercializadas, asignando mayor porcentaje a las de mayor valor añadido o mayor dificultad de venta.
- **Bonos.** Son premios pagados a final de año en función de la consecución de determinados objetivos pactados previamente.

En cuanto a **los incentivos profesionales**, se trata de una retribución del vendedor que puede percibir en especie o en efectivo, pero que es independiente de los apartados anteriores.



Los coches de empresa forman parte de los incentivos profesionales

Los incentivos profesionales pueden variar desde vacaciones, seguros de asistencia médica, pensiones, vehículo de empresa, ticket de alimentación, etc., hasta incrementos en el salario por familia numerosa o por localización lejana de la vivienda, etc.



Los ticket de comida también forman parte de los incentivos profesionales

Estos objetivos pueden estar relacionados con la cifra de ventas o con otros parámetros de interés para la compañía como:

- Orden, puntualidad y limpieza en su trabajo.
- Reducción del número de reclamaciones y devoluciones de mercancía.
- Introducción de una cantidad determinada de nuevos productos en el mercado.
- Apertura de un determinado número de nuevos clientes.



Recuerde

La remuneración del vendedor suele estar dividida el sueldo fijo, comisión y bonos.

3. Organización del trabajo del vendedor profesional

Para un vendedor, una buena administración de su tiempo es algo fundamental. Un vendedor podrá ser un experto en el producto/servicio, comunicaciones, ventas y servicio al cliente, pero si no administra su tiempo adecuadamente y/o si no organiza correctamente su trabajo no obtendrá los mejores resultados posibles, aunque sea un “buen” vendedor.

Una buena administración del tiempo genera:

- Aumento de la eficiencia.
- Disminución de las situaciones no controladas.
- Alcance más rápido de los objetivos.



La organización en el trabajo es necesaria para un comercial

Como cualquier actividad, la del vendedor debe estar ligada a las siguientes etapas:

- Planificación (objetivos y orden de prioridades).
- Programación y organización (alcance de objetivos).
- Control (desviaciones y pérdidas de tiempo).

Importante



Para un vendedor, una buena administración de su tiempo es algo fundamental.

3.1. Planificación del trabajo: la agenda comercial

Podemos decir que en esta profesión la cantidad de trabajo es importante para triunfar. Ciertamente, ¿pero es esto suficiente? Como para cualquier otro trabajo, la calidad es igualmente primordial.

¿Cómo conciliar en la venta cantidad y calidad? ¿Cómo encontrar tiempo para hacerlo todo y hacerlo bien?

El único método eficaz es organizarse, ser metódico. Todos conocemos, en efecto, vendedores activos, animosos, pero cuyos resultados no guardan relación con el trabajo aportado. Estas personas confunden actividad y febrilidad, se dispersan, hacen dos veces la misma cosa, olvidan otras, etc. Malgastando su tiempo, pierden sus oportunidades de encontrar nuevos clientes, de aumentar su volumen de ventas.

Las técnicas de planificación del trabajo de un comercial no consisten en predecir y en prepararse para el futuro, sino en ordenar los recur-

Consejo



Los mejores vendedores son personas muy organizadas y la mejor manera de serlo es realizar una correcta planificación de las ventas a través de un buen uso de la agenda comercial.

Los planes de ventas se preparan para que el futuro sea favorable. Para esto, se deben controlar los acontecimientos que sean manejables y adaptar los que no lo sean. La planificación de ventas comprende siete pasos, que son:

Recopilación de información

El primer paso en la planificación es recopilar información acerca del problema en cuestión. Se pueden obtener datos útiles a partir de fuentes subjetivas y objetivas. Desarrollar un marco de referencia adecuado para entender un problema es una habilidad administrativa importante.

Como las ventas futuras son básicas para toda la organización, los gerentes de ventas también trabajan mucho con pronósticos. El desarrollo de cálculos precisos de las ventas futuras repercuten en las necesidades de personal de una organización, en la planificación de la producción, los requerimientos de distribución y en otros aspectos.

Fijación de objetivos

Cuando se definen los resultados finales de una organización se fijan objetivos. Las cinco características de un objetivo pueden recordarse con facilidad mediante la palabra **SMART**. La palabra inglesa SMART significa “inteligente”. Aquí la utilizaremos como acrónimo de los adjetivos Specific (específico), Measurable (medible), Achievable (realizable), Realistic (realista) y Time-Bound (limitado en tiempo).

SMART

Desarrollo de estrategias

En su forma más básica, el desarrollo de estrategias consiste en decidir qué hacer, cómo y cuándo. En el contexto de una organización, el término estrate-

gia tiene un significado menos beligerante. Es el medio por el cual una organización alcanzará sus objetivos, dado un conjunto de limitaciones ambientales y políticas organizacionales.

Desarrollo de políticas

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

Desarrollo de programas

Los programas descomponen los objetivos y estrategias en pasos manejables que pueden identificarse, delegarse e instrumentarse, cuyos resultados se pueden medir. Estos pasos de acción se conocen también como **tácticas**.



Sabía que...

Táctica es un término de guerra griego que significa “la ciencia o el arte de maniobrar soldados o barcos en presencia del enemigo”.

Un calendario es la parte del programa que jerarquiza la terminación de los pasos de acción y especifica la secuencia que se realizarán.

Los gerentes de ventas crean programas que organizan las actividades de los vendedores para alcanzar los objetivos correspondientes.

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. También proporcionan uniformidad para terminarla. El registro de un pedido puede requerir que se respeten los procedimientos estándares. Entre los procedimientos de ventas se incluyen descripciones detalladas para llenar formas de pedidos, manejar gastos o informes de accidentes, etcétera.

Presupuestación

La presupuestación es la asignación de recursos a programas. Los recursos incluyen personas, capital de trabajo e información. La información acerca del mercado y los competidores se ha vuelto un recurso cada vez más importante y costoso en la administración de ventas. Los vendedores y los gerentes de ventas deben presupuestar su tiempo, gastos y materiales promocionales.

3.2. Gestión de tiempos y rutas

La optimización del tiempo es uno de los aspectos más importantes en la gestión de un vendedor. Un buen diseño de la ruta ayuda a esta optimización minimizando los costes derivados de un mal planteamiento y, como consecuencia, un incremento de los costes tales como gastos de desplazamiento, dietas, tiempo del comercial, etc.



La optimización de la ruta es básica para un comercial

La ruta es el conjunto de itinerarios que el vendedor ha de seguir para visitar, periódicamente o no, a los clientes designados. Por tanto, el estudio de rutas es la previsión y coordinación, en el tiempo y espacio, de los traslados y movimientos de los vendedores.

Los objetivos de un buen estudio de rutas son los siguientes:

- Aprovechar mejor el tiempo de desplazamiento.
- Hacer que los kilómetros de desplazamiento sean de la máxima rentabilidad posible.
- Reducir, en lo posible, la fatiga física de los vendedores.
- Reducir al mínimo los gastos improductivos.
- Poder localizar en todo momento y rápidamente a los vendedores.
- Conseguir una buena cobertura del mercado de clientes.

¿Qué debe contemplar una ruta?, principalmente:

- Nombres y direcciones.
- Vías de comunicación elegidas.
- Distancias.
- Tiempos aproximados.
- Observaciones (ya sea sobre los clientes, la forma de llegar, alguna característica que permita identificar el lugar, etcétera).
- Lugares donde repostar el coche.
- Lugares donde descansar.
- Lugares donde comer.

Todo este conjunto de datos constituye una información tremendamente útil al vendedor. Es lo que se conoce como **ruta**.



Recuerde

El estudio de rutas es la previsión y coordinación, en el tiempo y espacio, de los traslados y movimientos de los vendedores.

Obviamente, el vendedor debe tener estos datos para cada una de sus rutas (puesto que en los lugares que vaya deberá descansar, comer, etcétera). Al conjunto de rutas, recogidas ordenadamente (ya sea en mapas o planos) y formando un documento, se le llama **rutero**.

Entre las ventajas que tenemos al definir las rutas nos encontramos:

- Incremento del tiempo productivo (una visita diaria más supone, a lo largo de un año, en términos de tiempo de venta, un mes más).
- Consigue que se visiten a todos los clientes y no sólo a los que son “amigos” o más cómodos para el vendedor.
- Facilita elaborar el presupuesto de gastos por desplazamientos.
- Aumento de la regularidad de las visitas y, con ello, la satisfacción del cliente de sentirse atendido.
- Cubrir las zonas con igual intensidad.

Si una ruta está mal diseñada, las pérdidas para la empresa pueden ser altas. Otro factor a tener en cuenta a la hora de diseñar rutas de ventas es que el tiempo dedicado realmente a vender (“delante” del cliente) no excede del treinta por ciento del total disponible, ya que hay que desplazarse, esperar a que el cliente reciba al vendedor, etcétera.

Investigaciones recientes señalan el tiempo de visita real de los vendedores entre el 20% y el 30% del tiempo total. Por ello, si se reduce el tiempo que no se está ante el cliente en, por ejemplo, un 10%, se habrá aumentado hasta un 30% ó 40% el tiempo para la atención a los clientes. He aquí la importancia de una ruta bien planeada que mejore el tiempo real de contacto con los clientes.

Por tanto, la optimización de la ruta de venta es primordial para una buena consecución de objetivos de ventas.



Sabía que...

Las rutas comerciales y explotación son las verdaderas causas de los grandes descubrimientos y viajes de la historia, desde Zhang Qian, Erik el Rojo, Leif Eriksson, Zheng He y Marco Polo, hasta los viajes a la Luna, pasando por viajeros como Vasco de Gama y Cristóbal Colón, entre otros. Han sido también grandes impulsos para la ciencia y la tecnología de la navegación y el transporte terrestre y aéreo. Gracias a las necesidades de nuevas rutas comerciales, se crearon objetos como las brújulas, los sextantes, los relojes y los modernos sistemas de navegación GPS, así como la cartografía.

La gestión de rutas puede ser establecida en periodos de tiempo a corto, medio y largo plazo, variando los objetivos y ratios a alcanzar en cada periodo de tiempo, pero en definitiva persiguen lo mismo: la optimización del tiempo del vendedor.

3.3. La visita comercial. La venta fría

El primer paso en el proceso de ventas es identificar a aquellas personas o empresas que puedan convertirse en clientes. Un vendedor dedicado a la venta de mobiliario de oficina, por ejemplo, debe identificar en primer lugar a sus potenciales clientes, es decir, aquellas empresas cuyas instalaciones se han quedado obsoletas o empresas de reciente creación.

Una vez que se ha identificado a los posibles (potenciales) clientes, hay que hacer una selección de los que se va a visitar en primer lugar para concertar una entrevista. Piense, por ejemplo, que si hay 30 empresas que reúnen las características apropiadas para ser clientes, es necesario comenzar por aquellas que a priori tienen más posibilidades de adquirir el producto.

Por tanto, en primer lugar, vamos a analizar cuáles son las características que definen a un **cliente potencial**:



El comercial debe identificar a los clientes

- **Necesidad.** Es aquella persona o empresa que necesita el producto. Si una empresa se dedica a la venta de prótesis para personas con discapacidad física, sin duda son las personas con esta minusvalía las que necesitan el producto.
- **Accesibilidad.** Hace referencia a la facilidad o dificultad que se encuentra para contactar físicamente con el cliente.



Ejemplo

Para una pequeña tienda de venta de ordenadores no es lo mismo comercializar estos aparatos en su localidad que hacerlo a kilómetros de distancia.

- **Requisitos legales.** Los clientes potenciales no siempre van a cumplir con las exigencias que marca la ley a la hora de utilizar un determinado producto. Así, por ejemplo, una empresa que se dedique a la venta de productos químicos, los cuales necesitan unas condiciones especiales de almacenamiento, no podrá vender el producto a aquellas empresas que no puedan almacenarlo bajo las condiciones indicadas.

- **Capacidad económica.** Obviamente, una empresa inmersa en un proceso concursal de acreedores (suspensión de pagos), por mucho que se adapte al producto de que se trate, nunca será un cliente potencial.

La **visita personal** o **venta fría** consiste en la presentación directa del vendedor al posible comprador, es decir, sin aviso previo, lo que vulgarmente se conoce como “A puerta fría”. La ventaja fundamental de este método es que el vendedor se encuentra ya en el lugar de la entrevista. Aunque este método hoy en día apenas se utiliza, ya que no suele dar buenos resultados. A los clientes no les gusta recibir “visitas inesperadas”.

La **llamada telefónica**, efectuada previamente para conseguir la entrevista, tiene la ventaja de eliminar los tiempos de espera. Además, el posible cliente está preparado y conoce el objeto de la visita. Todo ello presupone un interés inicial de ese posible cliente por el producto o servicio que se le va a ofrecer. Piense que si un cliente acepta que se le visite tal día a tal hora, es que está interesado en el producto o en lo que el vendedor le va a decir.

Sin embargo, en la utilización de este método también existen **algunos problemas**:

- Es **difícil ver** por teléfono quién es la persona más interesante a visitar para la venta de que se trate.
- A veces, se puede dar una información excesivamente amplia sobre el objeto de la entrevista y su contenido. Si el vendedor comunica demasiadas cosas por teléfono, puede que “se le escape” algún argumento de venta sólido, como puede ser hablar de la garantía del producto, de las condiciones de pago, etc. De esta forma, luego **será más difícil sorprender al cliente**.
- Para cualquier persona es más fácil **eludir una entrevista por teléfono** que una entrevista personal.

La **carta previa** es útil para:

- Hacer ver al cliente que el vendedor conoce sus problemas y necesidades.
- Hacer que el posible cliente piense en esos problemas, haciendo que surja la necesidad.

- Hacer ver al cliente que el vendedor tiene la solución a estos problemas por medio de los productos que oferta.
- Solicitar la entrevista.

Este método es interesante cuando un vendedor cubre un territorio muy extenso, por la gran pérdida de tiempo que suponen los desplazamientos es interesante el empleo de la carta.

3.4. Argumentario de ventas: concepto y estructura

Sólo podremos utilizar el argumentario de ventas en el momento de la entrevista de ventas después de conocer las necesidades, intereses y motivaciones del cliente. Su éxito depende en gran medida del conocimiento que de nuestro interlocutor hayamos alcanzado.

Entendemos por argumentario de ventas una herramienta de uso particular del vendedor y que le ayuda de forma determinante en la entrevista de ventas ante el cliente.

Para construir un buen argumentario de ventas necesitamos disponer de información que debe ser profunda y exhaustiva sobre:

- El **producto** o servicio que vamos a ofrecer, y con ello nos referimos tanto a las características generales de nuestra oferta como a la información detallada de cada uno de los inmuebles o de los servicios que ponemos a disposición de nuestros clientes.
- La **empresa**, teniendo en cuenta los años que lleva operando en el mercado, el ámbito geográfico de su actuación, la opinión que los clientes se han formado de la misma y cuál es su posición con respecto a otras empresas competidoras.
- El **mercado** al que nos dirigimos, con la finalidad de conocer con detalle los posibles compradores.

Toda esta información nos permitirá, a partir de las características de nuestra oferta, construir un argumentario que recoja los beneficios más adec-

uados a las necesidades y motivaciones del público objetivo al que dirigimos nuestra oferta.

Por lo tanto, el argumentario de ventas es una herramienta que el vendedor sólo podrá utilizar en el momento de la entrevista de ventas después de conocer las necesidades, intereses y motivaciones de nuestro cliente, y su éxito depende en gran medida del conocimiento que de nuestro interlocutor hayamos alcanzado. Este conocimiento debe responder tanto a elementos que podríamos llamar generales de nuestra clientela como a elementos específicos del comprador con quien estamos manteniendo la entrevista de ventas.

Los aspectos generales que debemos conocer, como mínimo, de nuestra clientela responden a todos aquellos elementos que nos enmarcan el perfil de nuestros compradores.



Recuerde

Para construir un buen argumentario de ventas necesitaremos disponer de información sobre el producto, la empresa y el mercado.

La forma más adecuada de construir el argumentario de ventas es elaborar una **ficha producto-servicio**, que ha de incluir toda una serie de contenidos que nos aseguren un buen conocimiento del producto para dirigirlo a un mercado concreto y teniendo en cuenta las diferentes tipologías de cliente que nos podemos encontrar.

La forma de obtener la información general necesaria es mediante el análisis de la información que disponemos dentro de la propia empresa, así como estudios de mercado centrados en la satisfacción de nuestra clientela. Con ellos, podremos saber cómo son los clientes que hemos atendido hasta el momento y cuál es su opinión sobre nuestro negocio.

En cambio, la forma de obtener la información específica del cliente con el que estamos manteniendo la entrevista de ventas es a través del sondeo o, dicho de otra manera, obteniendo la información a través de la formulación de preguntas en el mismo acto de ventas.

Así, el argumentario de ventas se basa en la construcción de una ficha producto-servicio, que ha de incluir toda una serie de contenidos que nos aseguran un buen conocimiento de producto para dirigirlo a un mercado concreto y teniendo en cuenta las diferentes tipologías de cliente que nos podemos encontrar.

Ficha producto-servicio

Los contenidos de la ficha producto-servicio son:

- Nombre del producto.
- Concepto y definición del producto/servicio, mediante una frase breve que lo describa.
- Utilización principal del producto/servicio.
- Público objetivo al que se puede ofertar, que en algunos casos será un perfil muy concreto, mientras que en otros podemos tener más de un perfil de comprador/usuario.
- Necesidades de cada uno de los perfiles de público objetivo detectados.
- Frases de apertura que podemos utilizar en el inicio de la entrevista de ventas y cuya finalidad ha de ser la de despertar el interés de nuestro interlocutor.
- Preguntas de sondeo: se trata de plantear qué preguntas vamos a realizar para obtener la información sobre las características específicas de nuestro interlocutor.
- Características técnicas y generales del producto o servicio para el que estamos elaborando la ficha producto.
- Beneficios que se desprenden de las características para cada uno de los perfiles de público objetivo detectados.
- Ventajas e inconvenientes del producto/servicio para con otros productos de nuestra cartera y también en comparación con otros productos de la competencia.

- Objeciones que el posible comprador puede plantear ante nuestra oferta.
- Y, por último, hay que prever las posibles respuestas a las objeciones que hemos planteado.



Aplicación práctica

Imagine que posee una empresa de software informático hecho a medida para empresas con necesidades informáticas. Analice su producto y rellene a grandes rasgos la Ficha de Producto. (Recomendamos al alumno realizar la Ficha de su producto empresarial con más rigor).

SOLUCIÓN

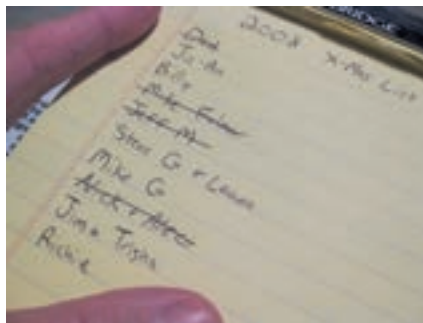
- Nombre del producto: Software 2.000.
- Concepto y definición del producto: Software Gestión administrativa a medida.
- Utilización principal del producto: Implantar procedimientos de gestión integral administrativa.
- Público objetivo al que se puede ofertar: Empresas con deficiencias informáticas o con un alto volumen de “papeleo”.
- pregunta de sondeo:
 - ¿A qué se dedica su empresa?
 - ¿Qué volumen de ventas posee?
 - ¿Le gustaría controlar las acciones de sus trabajadores?
 - ¿Le gustaría conocer diferentes ratios de control de resultados?
 - ¿Tiene implantado un programa de gestión?
 - ETC.
- Características técnicas y generales:
 - Desarrollar.
- Objeciones que el posible comprador puede plantear ante nuestra oferta.
 - No estoy interesado.
 - Ya tengo un programa de gestión.
 - Me parece caro.
 - ETC.
- Posibles respuestas a las objeciones que hemos planteado.
 - Este es un nuevo concepto de gestión
 - Es innovador
 - Tenemos soluciones financieras adaptadas a las necesidades del comprador.
 - ETC.

Tras la realización de la ficha producto-servicio, el vendedor dispondrá de una herramienta realmente eficaz para utilizar en la fase de argumentación de la entrevista de ventas, y además le habrá servido como entrenamiento complementario a sus técnicas de venta.

3.5. Prospección y captación de clientes y tratamiento de la información comercial derivada

El proceso de ventas comienza con la prospección. La labor de prospección consiste en la identificación y localización sistemática de clientes potenciales, ya sean actuales o futuros.

La prospección es uno de los aspectos clave en la carrera de un vendedor profesional. Antes de ocuparnos de la venta debemos preocuparnos por conseguir a los mejores clientes potenciales. Sólo realizando una adecuada prospección, dispondremos de personas a las que poder ofrecer nuestros productos con ciertas garantías de éxito.



A priori debemos ocuparnos en la identificación de clientes potenciales

Para realizar la captación de clientes es necesaria una prospección previa de mercado.

La prospección de mercados, pues, es la realización de estudio y análisis en profundidad orientados a identificar oportunidades comerciales en el mercado, así como a determinar cuáles son las exigencias de los mismos.

La importancia de la prospección, de la búsqueda de clientes nuevos, varía de unas empresas a otras. Será esencial cuando la supervivencia y crecimiento de la empresa dependan de lograr nuevos clientes, pues las ventas a los actuales resultan insuficientes.



Recuerde

El proceso de ventas comienza con la prospección.

Aun cuando se tenga una cartera de clientes ya hecha, se recomienda fijar un porcentaje de tiempo para las actividades de prospección, ya que muchas veces se corre el riesgo de acomodarse y captar pocos clientes nuevos.

Para determinar los clientes potenciales se suelen utilizar las siguientes fuentes:

- Archivo, en su apartado de clientes potenciales.
- Nuestros proveedores.
- Clientes actuales, quienes podrán proporcionarnos nombres de otras personas o empresas que podrían estar interesadas en el producto.
- Seguimiento de la creación de nuevas empresas.
- Asistencia a salones monográficos y ferias de muestras.
- Anuarios.
- Asociaciones profesionales o comerciales.
- Guías telefónicas, etc.

Organización de procesos de venta

Una vez que obtengamos esta serie de datos, los procesaremos adecuadamente para poder segmentar nuestros clientes objetivos y poder optimizar el proceso de captación de clientes.

La captación de clientes es una actividad en marketing que busca convertir clientes potenciales en actuales y definitivos. En este proceso se busca fundamentalmente la rentabilidad del cliente, es decir, conocer qué nos aportará, cuánto tiempo permanecerá como cliente, coste de inversión en estrategias, recursos y qué canales usaremos para su desarrollo.

Una estrategia eficaz de captación de clientes contempla cómo los diferentes canales de ventas de una empresa, atraen y conservan, de forma eficiente y con éxito, a nuestros clientes.

Para ello es necesario que tengamos en cuenta, entre otros, los siguientes aspectos:

- Definir los segmentos objetivo a quien queremos dirigirnos.
- Establecer qué tipo de clientes (actuales y potenciales) queremos captar, y cuántos.
- Disponer de productos/servicios que encajen con las necesidades y deseos de cada cliente al que nos queremos dirigir.
- Construir o adecuar los diferentes canales de ventas a utilizar con cada cliente y conocer el coste de captación de clientes por canal.
- Transmitir mensajes y realizar actividades de acuerdo con el plan de comunicación definido.
- Conocer con quién competimos para cada producto/servicio de la empresa, para cada cliente al que nos dirigimos y para cada canal que queremos utilizar (puede que tengamos competidores sólo para un tipo de producto, competidores sólo para la venta a través de internet, etc.).

Una vez que hayamos captado al cliente procederemos a la etapa de gestionar eficazmente la cartera de clientes y además, centrarnos en otro aspecto muy importante para la actividad comercial, que no es otro que la fidelización del cliente.

Importante



Otro aspecto vital en la actividad comercial es la fidelización del cliente.

3.6. Gestión de cartera de clientes.

Las aplicaciones de gestión de las relaciones con clientes (CRM, “Customer Relationship Management”)

Uno de los objetivos básicos del CRM (Customer Relationship Management) o Gestión de Relaciones con los Clientes, es la retención de clientes por el mayor tiempo posible y lograr con ellos el mayor volumen de negocios. Sin embargo, esto requerirá de variadas y múltiples decisiones y estrategias, dirigidas hacia los diversos grupos de clientes que integren su base de datos.

Visualice una cartera de clientes como un flujo de efectivo. En él existe un ingreso de efectivo, el cual se mantiene durante un periodo de tiempo determinado, para luego salir a diversas velocidades. Una de las responsabilidades del tesorero es lograr la mayor rentabilidad con el dinero que disponga por periodo de tiempo. Con la cartera de clientes sucede algo similar, lo cual origina en la práctica, casi todas las decisiones de la gestión de CRM.

Una cartera de clientes no es algo estático, tiene un flujo de entrada (clientes nuevos que ingresan), un grupo de clientes que se mantie-

Importante



Una de las responsabilidades del tesorero es lograr la mayor rentabilidad con el dinero que disponga por periodo de tiempo.

nen en el negocio, los cuales están conformados por personas con diferentes fechas de ingresos como clientes, y finalmente un grupo intermitente de clientes, que tiende a ser más pequeño, el cual se decanta con el tiempo.

Lo primero que debe hacer un gerente de CRM y/o marketing que pretenda hacer gestión de CRM, es clasificar a los diversos grupos de clientes que integran su cartera. En este sentido, se ha de considerar que cada mercado tiene sus particularidades, por lo tanto, la clasificación y las variables que se considerarán para lograrlo podrán variar. En líneas bastantes generales, dependiendo de la naturaleza del negocio, y de los productos y/o servicios que se comercialicen, puede definirse a los clientes con menos de un año de antigüedad como clientes nuevos o “**niños**”. No todos los clientes que tengan una o pocas experiencias de compra se quedarán en el negocio por más de año. Los que así lo hagan, pasan a integrar un segundo grupo, el cual puede denominarse como “**adolescentes**”.

Este grupo de clientes ya conoce el negocio, sabe cómo seleccionar. Sin embargo, una de las labores del personal de marketing es direccionarlo y lograr que continúen comprando y que migren al siguiente grupo. Estos clientes, por lo general, está constituidos por personas que tienen más de un año y menos de dos de antigüedad como clientes. En ese periodo de tiempo, algunos dejarán de serlo, por múltiples razones. Los que continúen pasarán a integrar el grupo más valioso de una cartera de clientes: los clientes “**maduros**”.

Este grupo se queda porque conoce los beneficios de comprar en ese establecimiento, o la marca que habitualmente compran, saben exactamente lo que quieren y lo que obtendrán. Pero, como todo en la vida, en algún momento, varios de esos clientes pasarán a integrar el último grupo, el de los “**viejos**” o “**veteranos**”.

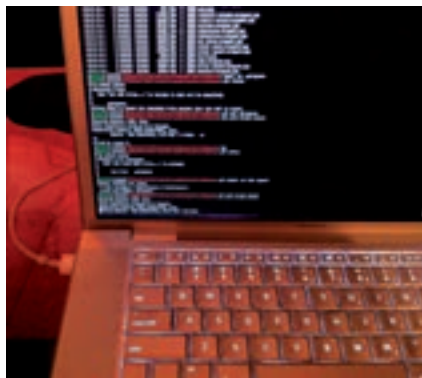
Este último grupo continua comprando, tal vez un poco menos, y en algún otro momento se irán. Como habrá observado el lector, el flujo es completo, y es responsabilidad del gerente de marketing lograr que ese flujo sea sano, lo cual ocurre cuando calidad de clientes nuevos migran hacia la adolescencia, una cantidad significativa de estos migran a la madurez, y un grupo menos significativo, hacia la vejez. Él debe lograr que los clientes que salen sean compensados por excelentes clientes que son captados y que realicen el ciclo

antes descrito. Esto implica que debe generar estrategias exitosas de captación y estrategias de retención, que es en realidad la verdadera administración de clientes. Lo cual implica mucha creatividad, sobre todo en la etapa de la retención.

La parte fundamental de toda **estrategia CRM** es la base de datos.

Para comenzar con el desarrollo de una buena base de datos se aconseja el desarrollo de un club de la empresa, aunque pueden generarse muchos datos con estrategias de comunicación convencionales como pueden ser la Gráfica, Radial, Televisiva, E-mailing, Advertisement, etc. En este caso, el foco de la estrategia debería ser cómo administrar los contactos que surjan de la implementación de la comunicación antes mencionada.

¿Qué son las bases de datos de marketing? Las bases de datos de marketing tienen como finalidad cargar y almacenar perfiles de los clientes con datos más subjetivos como, por ejemplo, qué le gusta hacer en su tiempo libre, qué tipo de comida consume, etc., datos que están enfocados a poder desarrollar un perfil de cliente de modo que podamos brindarle una oferta que esté realmente hecha para él. Por esto es que las estrategias de marketing directo basadas en un desarrollo CRM tienen tanto éxito en todo el mundo.



Las bases de marketing tienen como finalidad cargar y almacenar perfiles de los clientes

La orientación al cliente es cada vez más importante. El objetivo es ofrecer al cliente aquello que necesita y en el momento que lo necesita. El software CRM online es, según consultoras y especialistas, el que en un futuro cercano mejor permitirá conocer al detalle sus necesidades y anticiparse a su demanda desde el lugar en que nos encontremos, compartiendo la información.

Uno de los mayores problemas para que las empresas exploten un producto CRM es el alto costo de estos productos comerciales, las licencias adicionales, un sistema operativo y, más aún, el alto costo de la implantación y puesta en marcha. Afortunadamente, existen también diversos proyectos de sistemas CRM. También, durante los últimos años, está teniendo un enorme éxito la utilización de CRM en modo “On Demand” de forma que no es necesario adquirir servidores ni comprar el software, sino que simplemente se “alquila” todo el sistema y se accede al mismo a través de internet.

Hoy existen muchos sistemas que automatizan el control de la relación con el cliente, y permiten mantener todas las herramientas comerciales a disposición del operador, que no necesariamente deberá ser un telemarketer, aunque esta persona es quien más contacto tiene con sistemas de este tipo. Los sistemas CRM no siempre están relacionados con el telemarketing; en cambio, el telemarketing indefectiblemente está relacionado con los sistemas CRM.



Definición

Telemarketer

Persona que opera los sistemas de telemarketing.

3.7. Planning de visitas: previsión de tiempos, cadencia y gestión de rutas

El planning de visitas es, en realidad, la planificación del vendedor. Planificar es determinar a priori qué se pretende hacer en el futuro.

Para el vendedor, planificar supondrá definir los objetivos que se quieren alcanzar y decidir la combinación de los recursos, humanos y económicos, disponibles para conseguirlos. Así mismo, esta planificación deberá incluir los mecanismos de control y seguimiento de sus resultados. Es importante llevar a cabo esta actuación puesto que, con los resultados obtenidos, podremos ajustarnos de las posibles desviaciones.



Planificar supondrá definir los objetivos que se quieren alcanzar

La planificación de ventas otorga al vendedor la oportunidad de determinar su situación dentro de la empresa, le ahorra tiempo y le ayuda a conseguir resultados óptimos y a canalizar acertadamente su esfuerzo.

Analizar datos anteriores y actuales de las actividades permitirá saber qué debe hacerse para lograr mejoras en el futuro.

La elaboración de los planes puede hacerse a corto, medio y largo plazo. Los planes a corto plazo pueden establecerse para un año o menos; los intermedios para uno o dos años; y los otros para tres años o más.

Para que el plan tenga más posibilidades de alcanzar los objetivos, conviene que el equipo de ventas participe en su elaboración, ya que la calidad del plan y sus posibilidades de cumplimiento se verán reforzadas por el conocimiento mucho más preciso que los vendedores tienen sobre cada uno de los clientes y sobre las condiciones locales de los mercados.

Los objetivos del planning de venta deben estar de acuerdo con los establecidos en el plan de marketing y, por tanto, en el plan general de la empresa.



Recuerde

Para el vendedor, planificar supondrá definir los objetivos que se quieren alcanzar y decidir la combinación de los recursos, humanos y económicos, disponibles para conseguirlos.

Los principales requisitos que deben cumplir estos objetivos son los siguientes:

- a. Ser precisos.
- b. Ser cuantificables.
- c. Referirse a un período de tiempo determinado.
- d. Ser razonables.
- e. Ser realistas.

Estos se pueden expresar de muy diversas formas, entre otras:

- Incremento en el volumen de ventas.
- Número de pedidos.
- Número de nuevos clientes.
- Número de visitas.
- Venta media por cliente (en unidades o euros).
- Participación de mercado.

- Volumen de ventas en unidades.
- Ingresos por ventas en € (precio x cantidad).



Aplicación práctica

Imagine que recientemente ha inaugurado una tienda de antigüedades.

Señale si los siguientes objetivos para el próximo año cumplen con los requisitos mínimos anteriormente expuestos.

1. Tener muchas ventas.
2. Tener unas ventas de 1.000.000 € mensuales.
3. Incrementar mensualmente la cuota de mercado un 1%.
4. Captar más o menos 10 clientes al mes.
5. Incrementar el nº de pedidos mensuales un 2% mensual.

SOLUCIÓN

1. Tener muchas ventas: no es cuantificable ni se refiere a un periodo determinado.
 2. Tener unas ventas de 1.000.000 € mensuales: no es realista.
 3. Incrementar mensualmente la cuota de mercado un 1%: correcto.
 4. Captar más o menos 10 clientes al mes: no es preciso.
 5. Incrementar el nº de pedidos mensuales un 2% mensual: correcto.
-

El diseño de rutas es un aspecto fundamental en el planning de visitas. La razón fundamental es que un correcto diseño y aplicación de rutas para el comercial optimizará los tiempos empleados por el vendedor, así como la cadencia en el nº de visitas.

A continuación, nos centraremos en las rutas del vendedor y cómo implantarlas correctamente para maximizar la productividad del comercial.

La **preparación de rutas** tiene mucho que ver con una serie de variables, que incidirán directamente en la previsión de tiempos y en la cadencia de las visitas. Estas variables pueden ser, por ejemplo:

Organización de procesos de venta

- La naturaleza del producto a vender. No es lo mismo vender helado que seguros de vida o máquinas para industrias.
- El medio de transporte.
- El tiempo perdido y de espera.
- Etc.

Limitaciones de las rutas

Las rutas tendrán más o menos importancia según el producto y el número de clientes y visitas de que se trate. Así, para la venta de un producto muy caro no es necesario tener una ruta. Las visitas son pocas y se trata de entablar una negociación que permita conseguir ese cliente.



Ejemplo

Imagine la situación en el caso de la venta de aviones Boeing a compañías aéreas: la ruta, como habrá deducido, es lo de menos.

En caso contrario, ventas de **productos con muchos competidores** y donde hay que visitar a bastantes clientes (libros o material de papelería), se hace necesario el uso de rutas de visitas eficientes, que permitan optimizar el tiempo del vendedor.

Otro aspecto a destacar es el hecho de que diseñar rutas implica poner a disposición de los vendedores un sistema flexible que les ayude a **ahorrar tiempo y cansancio**, haciendo su trabajo más rentable y agradable. Así, hay empresas en que la clientela es lo suficientemente estable, y la forma de vender lo suficientemente sencilla, como para crear sistemas de rutas bastante rígidos. Por ejemplo, un repartidor agradecerá una ruta muy organizada, puesto que le ayudará a aumentar la productividad. Por contra, para un vendedor de maquinaria industrial de alto precio, no hay plan de ruta que le sea útil, y menos si éste es tan rígido que no permite “salirse del horario establecido”.

Construcción de rutas

Se desarrolla en tres etapas:

1. Preparación y proyecto.
2. Prueba.
3. Establecimiento definitivo.

Preparación y proyecto

Lo primero a considerar al diseñar rutas es el coste de las visitas. Esto ayudará al vendedor a comprender la importancia de una buena organización de itinerarios.

El coste de una visita es la remuneración total del vendedor, más todos los gastos de viaje y otros gastos necesarios para poder realizar la venta (material como papel, bolígrafos, teléfono, internet, etc.).

Coste de la visita = remuneración del vendedor + gastos de viaje + gastos inherentes a la venta

Como se puede ver, el coste de la visita implica la remuneración del vendedor (ya sea un sueldo fijo o una comisión sobre la venta o, en definitiva, cualquier tipo de retribución). A esta remuneración hay que sumar los gastos de viaje y desplazamientos. Aquí se incluyen los hoteles, comidas, kilometraje, y, en definitiva, los gastos que debe realizar el vendedor para “llegar hasta el cliente”.

Por gastos inherentes a la venta se entiende otro tipo de gastos que es necesario realizar para poder concluir la venta. Son gastos de este tipo todo lo relacionado con la confección de los pedidos, material publicitario que se entrega al cliente (muestrarios, por ejemplo), teléfono, etcétera.

Luego, se deben determinar los siguientes aspectos:

- La duración de los circuitos (un día o más).
- El número de clientes a visitar y su ubicación.
- Clasificación de los clientes según el número de visitas (A, B o C).



Nota

Los clientes se ordenan según la importancia que tengan, y esta importancia depende del volumen de compras. Así, existen clientes de categoría A (los que más compran), categoría B (los que compran a un nivel medio) y categoría C (bajo nivel de compras).

- Tiempo medio por visita.
- Tiempo de transporte.
- Tiempos de espera.
- Tiempos muertos e imprevistos.
- Tiempo para trabajos complementarios (rellenar un albarán, confeccionar un pedido, etcétera).

Los proyectos de rutas se realizan cómodamente con ayuda de mapas en blanco, en los que se reflejan los datos que nos interesan, muchos de los cuales provienen de la experiencia directa, como por ejemplo, el estado de las carreteras, la afluencia de coches, etc.

En ellos deben figurar poblaciones, número de clientes en cada una de ellas y distancias expresadas en tiempo más que en kilómetros. Piense que al vendedor le interesa conocer el tiempo que tardará en llegar al cliente más que la distancia a la que se encuentre. Por ejemplo, visitar a un cliente que está a 200 kilómetros de distancia, pero hay una autopista que lleva hasta él, será más cómodo que el cliente que se encuentra a 150 kilómetros, pero la carretera es comarcal. En el segundo caso, el tiempo empleado será mayor.

Si sabemos el número de clientes a visitar por período de tiempo, calcular rutas no es excesivamente complicado aunque sí resulta minucioso. Suelen coexistir rutas y subrutas: por ejemplo, rutas semanales que se subdividen en rutas diarias. Así, un comercial visita una provincia y establece subrutas: zonas de la provincia o barrios.

Prueba del rutero

Es necesario hacer una prueba del rutero. Esto es, analizarlo para comprobar si está bien confeccionado y los tiempos y visitas están medidos correctamente.

Para ello, un problema a resolver es el del equilibrio entre el número de visitas o **cadencia y el tiempo que exigen o previsión de tiempos** (teniendo en cuenta el tiempo realmente disponible).

El rutero es un documento dinámico sujeto a periódicas revisiones, siguiendo los avatares de la cartera de clientes. Imagine que un rutero permaneciese inalterable: sería sumamente inoperativo. La clave del rutero está en su dinamismo, de forma que si se consigue un nuevo cliente, éste se incluirá de inmediato en el rutero. O si nuevos clientes potenciales se instalan en la zona asignada a un vendedor, éste debe contemplar en su rutero la realización de visitas a los nuevos “inquilinos” de la zona.

Otro aspecto a tener en cuenta es que existen determinadas agrupaciones profesionales que disponen de rutas preparadas para ciertos tipos de vendedores. Este es el caso de los visitadores médicos (comerciales dedicados a la venta de fármacos y productos para la salud). Lo cual facilita enormemente la labor del comercial, haciendo innecesario tener que probar el rutero (puesto que ya está probado).

Por otra parte, a la hora de hacer una prueba del rutero, existe la posibilidad de medir la eficacia de la ruta, esto es, constatar si la ruta confeccionada es la mejor de entre las distintas opciones. Esto, como podrá imaginar, es un problema complejo.



Consejo

Lo mejor es esperar y, una vez puesta en práctica la ruta, ver si los resultados son los esperados (o sea, si se vende según lo previsto por la empresa o no).

Importancia y valoración de los imprevistos

Todos los cálculos que se realizan para determinar el número de vendedores necesarios, e igualmente los referentes a la determinación de las rutas, se basan en el tiempo preciso para ir cumpliendo las distintas tareas del vendedor.

Así, ya al determinar las horas disponibles al año, se supone que del horario laboral hay que deducir cierto tiempo para otras actividades complementarias de la venta.

Por consiguiente, en cuanto a la **previsión del tiempo** dedicado a la venta propiamente dicha, es preciso conocer que es muy grande la cantidad de tiempo que no se puede asignar a venta propiamente dicha o visita de cara al cliente, en el trabajo habitual de un vendedor. Hay tiempos que se utilizan para controlar la presencia de la competencia (es importante dedicar tiempo para ver qué está haciendo la competencia), para simples visitas de relaciones públicas (darse a conocer, presentarse ante un cliente potencial, etc.), para atenciones a clientes, para gestiones de cobro (ir al banco), etc.

Varios de los conceptos anteriores pueden considerarse técnicamente como imprevistos, bien porque surgen inesperadamente, como por ser su duración imprevisible. Añadiendo a ellos los imprevistos totalmente al azar, como pueden ser averías en el automóvil, visitas anormalmente largas, posibilidad de visitas inesperadas a clientes potenciales, ausencias excesivas y un largo etcétera, se entiende la importancia de los imprevistos y la necesidad de reducirlos a un mínimo, procurando planificar lo mejor posible nuestra ruta.

Establecimiento definitivo

Una vez que se ha tenido en cuenta todo lo expuesto anteriormente, es el momento de poner en práctica la ruta.

La experiencia nos dirá si los tiempos están bien medidos, si los imprevistos más usuales (y los no tan usuales) se han tenido en cuenta, etcétera.

Trazado de rutas

El trazado de rutas es lo que va a permitir al vendedor cubrir el territorio que se le ha asignado economizando al máximo su tiempo.

Las rutas suelen trazarse por semana, de forma que cada día se va cubriendo una etapa (en este sentido, es similar a la ruta que siguen los ciclistas en una gran vuelta).



Obviamente, antes de realizar una ruta es necesario hacer un estudio en un mapa o plano y, posteriormente, examinar el terreno in situ.

El número y la “importancia” de los clientes (si son o no grandes compradores) son los que van a determinar el diseño de la ruta. Piense que una ruta bien hecha implica reducir fatigas (si el vendedor sabe lo que tiene que hacer y a dónde ir, se cansará menos), gastos y riesgos.

4. Manejo de herramientas de gestión de tareas y planificación de visitas

Con el ánimo de ser eficaces en la labor de seguimiento y evaluación de las tareas comerciales, se cuenta con una serie de herramientas que nos ayudan a conseguir este objetivo. En la actualidad, con las nuevas tecnologías, los

vendedores llevan los soportes informáticos capaces de darnos una exhaustiva información de nuestros clientes y mercado, lo que redundará en una mayor competitividad.



Hoy en día la tecnología los vendedores utilizan soportes informáticos

Por ello, el vendedor se valdrá de la **ficha de clientes** que, en soporte informático o en papel, necesitará utilizar. El vendedor 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.
- Etcétera.

Para realizar su trabajo, el agente vendedor cuenta por lo general con los siguientes apoyos físicos:

- Catálogo de los productos de la compañía.
- Muestrario de productos.
- Material promocional como folletos, trípticos, presentaciones en vídeo, etc.

Por otra parte, los principales instrumentos comerciales y económicos de que dispone son:

- **Descuentos sobre el precio de fábrica.** El vendedor suele tener asignado un límite máximo de descuento sobre la tarifa oficial a partir del cual debe pedir autorización a su superior.
- **Rápel por consumo.** Según la cultura de la compañía, los rúpels pueden concederse sobre consumos trimestrales, semestrales o anuales; sobre la totalidad de las ventas o sobre algunos productos en particular.

Para hacer el seguimiento de sus ventas, el vendedor cuenta con determinados documentos de análisis proporcionados de manera periódica por la propia compañía. Pueden incluir los siguientes:

- Listado de ventas de clientes comparativo con el mismo periodo del año anterior.
- Listado de ventas de clientes comparativo con el objetivo asignado.
- Listado de productos, modelos o referencias vendidos en comparación con igual periodo del año anterior. Generalmente, se suelen listar los modelos nuevos o incentivados o para clientes que han descendido en su volumen de ventas.
- Listado de retrasos en el cobro e impagados.

Por otra parte, existen herramientas tan básicas como necesarias para el correcto desarrollo de la actividad de un comercial, como son:

- Agenda comercial.
- Calculadora.
- Manual de ventas.
- Ordenador portátil.
- Teléfono móvil.
- Medio de transporte (generalmente coche).

Como ya sabemos, la movilidad de los equipos comerciales requiere una **óptima gestión del tiempo** y de las ventas.

La fuerza comercial de muchas empresas aún trabaja con sistemas basados en papel. En muchos casos, estos sistemas son ineficientes y conducen a errores, ya que no permiten una **ágil gestión de la información** y generalmente tienen poca o nula gestión de datos históricos (por artículo, cliente, facturación, etc.).

En la actualidad, los equipos comerciales necesitan herramientas que aporten **eficiencia en la gestión de la información y su sincronización con los sistemas de back-office** (ERP, CRM, SRM) de la empresa. Una solución de software mediante PDA permitirá a la fuerza comercial tomar pedidos desde cualquier ubicación geográfica y enviar toda la información en formato electrónico a las oficinas centrales mediante comunicación GSM o GPRS.

Las PDAs aportan a la movilidad de la fuerza de ventas **acceso en tiempo real** a todos los datos sobre clientes. Así, los agentes comerciales pueden actualizar oportunidades, revisar información de facturación, acceder a detalles del contrato y calendario, pedidos y responder a las necesidades de venta.

Las soluciones tecnológicas en el entorno de las PDAs incluyen el uso de la tecnología de sincronización con el servidor de la aplicación y una interfaz amigable que permite a los ejecutivos de ventas **entrar pedidos** desde la sede de sus clientes mediante la PDA y realizar un seguimiento de la entrega del pedido solicitado en 24 h.

Las soluciones que implementan las empresas más competitivas suelen ser **de fácil uso y aprendizaje**, totalmente electrónicas, asociadas a un proceso de eficiencia de costes que reduce las actividades administrativas de los equipos comerciales, lo que les permite dedicarse plenamente a lo que saben hacer mejor: vender.

5. Resumen

Un vendedor es aquella persona que tiene encomendada la venta de los productos o servicios de una compañía. Existen diferentes tipos de vendedor, entre ellos el visitador, vendedores técnicos vendedores comercializadores, agente comercial o representante y dependiente.

Los principales criterios de autoevaluación de un vendedor son el volumen de ventas, el cumplimiento de cuotas de venta, la participación en el mercado, los nuevos clientes, los clientes perdidos, los clientes morosos (impagados) y los nuevos productos introducidos.

Una buena administración del tiempo genera aumento de la eficiencia, disminución de las situaciones no controladas y un alcance más rápido de los objetivos.

La planificación del trabajo consiste en la recopilación de información, fijación de objetivos, desarrollo de estrategias, desarrollo de políticas, desarrollo de programas, presupuestación y establecimiento de procedimientos. La ruta es el conjunto de itinerarios que el vendedor ha de seguir para visitar, periódicamente o no, a los clientes designados.

La visita personal o venta fría consiste en la presentación directa del vendedor al posible comprador, es decir, sin aviso previo, lo que vulgarmente se conoce como “A puerta fría”.

Entendemos por argumentario de ventas una herramienta de uso particular del vendedor y que le ayuda de forma determinante en la entrevista de ventas ante el cliente

La parte fundamental de toda estrategia CRM es la base de datos.



Ejercicios de repaso y autoevaluación

1. Complete los espacios vacíos.

- a. Entendemos por _____ aquel individuo a quien, formando parte de la plantilla de trabajadores, la empresa ha asignado una zona geográfica determinada en la que existen una serie de clientes que visita periódicamente con el fin de entregar los productos o recoger los pedidos.
- b. Se entenderá por _____ a toda persona que, como intermediario independientemente, se encargue de negociar por cuenta de otra persona (empresario) la venta y/o la compra de mercancías.
- c. Los vendedores trabajan generalmente por _____ que se establecen a finales de año en negociación con su delegado de zona, jefe de ventas o director comercial.
- d. Si una ruta está _____, las pérdidas para la empresa serán más altas de lo que se cree.
- e. La forma más adecuada de construir el argumentario de ventas es elaborar una _____, que ha de incluir toda una serie de contenidos que nos aseguran un buen conocimiento de producto para dirigirlo a un mercado concreto y teniendo en cuenta las diferentes tipologías de cliente que nos podemos encontrar.

2. Verdadero o falso.

1. El proceso de ventas termina con la prospección.

- a. Verdadero.
- b. Falso.

2. El planning de visitas es en realidad la planificación del vendedor.

- a. Verdadero.
- b. Falso.

3. La captación de clientes es una actividad en marketing que busca convertir clientes definitivos y actuales en potenciales.

- a. Verdadero.
- b. Falso.

4. No es necesario que el vendedor conozca la empresa, el producto, la competencia y los clientes.

- a. Verdadero.
- b. Falso.

5. Lo importante, tras una autoevaluación, es que el vendedor se proponga mejorar en aquellos aspectos negativos y seguir potenciando todo lo bueno de su trabajo.

- a. Verdadero.
- b. Falso.

3. Escoja la opción correcta.

1. El promedio pedidos día se calcula de la siguiente manera:

- a. N° pedidos / N° días trabajados.
- b. Ventas / N° días trabajados.
- c. N° pedidos / N° clientes activos.
- d. Ventas / N° clientes.

2. Una buena administración del tiempo genera:

- a. Disminución de la eficiencia.
- b. Alcance más rápido de los objetivos.
- c. Aumento de las situaciones no controladas.
- d. Todas son correctas.

3. El desarrollo de estrategias consiste...

- a. ... en conocer el medio por el cual una organización alcanzará sus objetivos.
- b. ... en decidir qué hacer, cómo y cuándo.
- c. ... en la asignación de recursos a programas.
- d. Todas son correctas.

4. Los objetivos de un buen estudio de rutas son los siguientes:

- a. Conseguir una buena cobertura del mercado de clientes.
- b. Aumentar al máximo los gastos improductivos.

- c. Hacer que los kilómetros de desplazamiento sean de la menor rentabilidad posible.
- d. Todas son falsas.

5. Para determinar los clientes potenciales se suelen utilizar las siguientes fuentes:

- a. Seguimiento de la creación de nuevas empresas.
- b. Asistencia a salones monográficos y ferias de muestras.
- c. Asociaciones profesionales o comerciales.
- d. Todas son verdaderas.

