



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Administración de Empresas

Tema

Ventas

Sub tema

La venta como proceso basado en el arte de vender y su aplicación de las 12 claves de un buen informe de ventas

Seminario de Graduación para optar al título de Licenciado en Mercadotecnia

Autores

Br. Heydi Melissa Meza Uriarte  
Br. Dany Thalía Paisano Hernández  
Br. Josué Ezequiel González Reyes

Tutor

M.A.E. José Javier Bermúdez

Managua, 22 de noviembre 2022.

## Índice

|  |      |
|--|------|
| Dedicatoria .....  | i    |
| Agradecimiento.....  | iv   |
| Valoración del docente (carta aval).....   | vii  |
| Resumen .....  | viii |
| Introducción del tema y subtema .....  | 1    |
| Justificación .....  | 3    |
| Objetivos .....  | 4    |
| Desarrollo sub tema.....   | 5    |
| Capitulo uno: Formulación de un buen programa de ventas.....   | 5    |
| 1.1 ¿Qué son las ventas? .....   | 5    |
| 1.1.1 Tipos de ventas .....  | 5    |
| 1.1.2 Ventas business to business .....  | 5    |
| 1.1.3 Venta cruzada o cross selling .....  | 6    |
| 1.1.4 Venta minorista .....  | 7    |
| 1.1.5 Venta mayorista .....  | 7    |
| 1.1.6 Venta directa o personal .....   | 8    |
| 1.1.7 Venta por teléfono .....   | 9    |
| 1.2 Procesos de compras y ventas .....   | 10   |
| 1.2.1 Proceso organizacional de compras.....   | 11   |
| 1.2.2 Centro de ventas y centro de compras.....  | 12   |
| 1.2.3. Etapas de decisión de compras.....  | 13   |
| 1.2.4. Naturaleza de las situaciones de compras organizacionales.....  | 16   |
| 1.2.5. Vender de la misma forma en que sus clientes compran .....  | 16   |
| 1.2.6 Factores clave del éxito en las ventas .....   | 17   |
| 1.2.7. Etapas del proceso de ventas.....   | 19   |
| 1.3. Vínculo de las estrategias y el papel de las ventas en las ventas en la era<br>de la administración de las relaciones ..... | 22   |
| 1.3.1. Administración de las relaciones con los clientes (ARC) .....   | 22   |

|   |    |
|---|----|
| 1.3.2. Marketing masivo al marketing individualizado.....   | 23 |
| 1.3.3. Ciclo del proceso ARC.....   | 25 |
| 1.3.4. Importancia de la orientación al mercado .....   | 27 |
| 1.3.5. Los efectos de la orientación al mercado en el desempeño .....   | 27 |
| 1.3.6. Proceso para el desarrollo de la estrategia.....   | 28 |
| 1.3.6. Pasos para elaborar e implementar estrategias. ....  | 29 |
| 1.3.7 Función de las ventas personales en la estrategia de marketing.....                                     | 30 |
| 1.3.8. Mejorar la fidelidad y satisfacción de los clientes por medio de retroalimentación.....                | 30 |
| Capitulo dos: Las técnicas de ventas todo un arte.....  | 31 |
| 2.1 Tarea del vendedor hacer aflojar las necesidades de los clientes.....                                     | 31 |
| 2.1.1 Modelo AIDA .....   | 32 |
| 2.2. La atención del vendedor se fija en el contenido de la acción comercial y nunca en el proceso en si..... | 33 |
| 2.3. Expresión del cliente de forma clara y explícita de una necesidad no satisfecha                          | 35 |
| 2.3.1 ¿Cómo podemos identificar las necesidades del cliente no atendidas en el mercado? .....                 | 35 |
| 2.3.2 Por qué de sus compras.....   | 36 |
| 2.4 El vendedor debe de reconocer al cliente que tiene una necesidad no satisfecha .....                      | 39 |
| 2.5. El arte de vender.....   | 42 |
| 2.5.1. Como ser un buen vendedor .....  | 42 |
| 2.5.2. Sus clientes .....   | 43 |
| 2.5.3 El vendedor .....   | 43 |
| 2.5.4. El proceso de las ventas.....  | 44 |
| 2.5.5. La variedad de sus existencias.....  | 47 |
| Capitulo tres: La venta como proceso.....   | 54 |
| 3.1 Ubicación del área de interés.....  | 54 |
| 3.1.1 Concepto .....  | 54 |
| 3.2. El contacto .....  | 55 |

|   |    |
|---|----|
| 3.2.1. Concepto .....   | 55 |
| 3.2.2. Fases del contacto.....  | 56 |
| 3.2.3. Consideraciones generales .....  | 57 |
| 3.2.4. Recomendaciones para un contacto eficiente .....   | 57 |
| 3.3. La atención.....   | 58 |
| 3.3.1. Concepto .....   | 58 |
| 3.3.2 Forma de atención.....  | 59 |
| 3.3.3. Leyes de atención.....   | 59 |
| 3.3.4. Condiciones de atención .....  | 60 |
| Capitulo Cuatro: Las 12 claves de un buen informe de ventas .....   | 61 |
| 4.1. Establecer un plan comercial. ....   | 61 |
| 4.2. Segmentar el público objetivo al que nos queremos dirigir .....  | 62 |
| 4.3 Lanzar y gestionar campañas para la generación de leads .....   | 62 |
| 4.4 Gestionar los recursos de marketing para abordar las campañas .....   | 63 |
| 4.4.1 La gestión de los recursos .....  | 63 |
| 4.4.2. La posición de la empresa .....  | 64 |
| 4.5 Identificar leads captados en nuestra web y entender sus caminos críticos<br>.....                                | 64 |
| 4.6. Identificar leads en las redes sociales.....   | 65 |
| 4.7. Generar acciones sobre los leads .....   | 65 |
| 4.8. Cualificar leads y oportunidades .....   | 66 |
| 4.8.1. Las acciones que se derivan del informe de venta .....   | 66 |
| 4.8.2. Mecanismos de venta y oportunidad .....  | 66 |
| 4.9 Monitorizar el resultado de mis ventas respecto a objetivos .....   | 67 |
| 4.10. Realizar las previsiones de ventas (Forecast y Pipelines).....  | 67 |
| 4.10.1. Qué consiguen las previsiones de ventas.....  | 68 |
| 4.10.2. Cómo debe ser el informe de ventas .....  | 68 |
| 4.11. Analizar y reportar las desviaciones de ventas sobre el plan comercial y<br>el estado del túnel de ventas ..... | 69 |
| 4.11.1 Analizar al máximo detalle las desviaciones y detectar oportunidades<br>.....                                  | 69 |

|   |    |
|---|----|
| 4.11.2 Distribuir la información a cada uno de los actores en función de su grado de responsabilidad.....           | 69 |
| 4.11.3. Generar información en todas las fases o etapas del ciclo de ventas .....                                   | 70 |
| 4.12. Crear los planes de incentivos, calcularlos y liquidar incentivos y compensaciones a la fuerza de ventas..... | 70 |
| Conclusiones.....   | 72 |
| Bibliografía.....   | 73 |

## Dedicatoria

*Quiero dedicar primordialmente a Dios por darme este tiempo de vida para poder culminar mi carrera, ser mi guía, mi luz y mi fuerza en todo este tiempo.*

*A mis abuelos Francisco Ramo y Pastora Espino Q.E.P.D. quienes mientras estuvieran en vida fueron un pilar fundamental, ya que me inculcaron buenos valores, deseo de superación y desearon verme como una profesional.*

*A mi mamá que también ocupó el papel de padre para poder sacarme adelante, quien con mucho sacrificio me permitió lograr ser la mujer y madre que soy en día.*

*A mi papa Noel Aguilar que me apoyó en todo lo posible para poder siempre salir adelante, sin tener una colección directa de sangre, Inculcándome el valor de los estudios con una gran frase que dice “una Mujer entre más sabe, más vale”.*

*A mi hijo Connor Ramírez Meza quien durante estos cinco años de carrera me ha acompañado a la universidad sacrificado de su tiempo y diversión para que yo pueda salir adelante profesionalmente, quien también es mi motor, fuerza e inspiración de cada uno de mis logros.*

Br. Heydi Melissa Meza Uriarte

## Dedicatoria

*Dedico este seminario primeramente a Dios por permitirme llegar hasta etapa y lograr culminar mi carrera.*

*A mi madre Clemencia Mercedes Hernández que en todo momento sacrifico todo de ella para educarme y criarme de la mejor manera y darme todo lo que pudo y mi padre Francisco paisano por cada esfuerzo y sacrificio y todo el apoyo brindado para poder llegar hasta aquí.*

*A mi hijo Kellier Alejandro Membreño por darme inspiración de querer mejorar cada día, por motivarme cada momento, por ser el motor de superación y querer lograr todo por él y darle un futuro mejor.*

*A mi hermano Franklin Paisano por ser un gran pilar en mi vida por la paciencia de escucharme por horas y apoyarme en momentos de gran dificultad por estar para mí siempre.*

*A mi pareja y mejor amigo Manuel Antonio Dávila que por años me ha llenado de mucha perseverancia y en cada minuto no me ha dejado desvanecer cuando he estado a punto de renuncia, por cada voto de confianza cuando yo misma dude de mí.*

Br. Danny Paisano Hernández

## Dedicatoria

*Quiero agradecer primeramente a Dios por permitirme las fuerzas para lograr mis metas, por dar me sabiduría para lograr mis metas.*

*A mi madre Ivania Reyes y padre Juan González por inculcarme los buenos valores y poder llegar hacer una buena persona y ellos son mis pilares para poder llegar a ser mejor persona.*

*A mis amigos por estar conmigo en Buenos y malos momentos de mi vida por todos los consejos que me dieron.*

Br. Josué Ezequiel González.

## Agradecimiento

*Agradezco infinitamente a Dios por permitirme cumplir una de las metas más grandes e importantes de mi vida por ser mi guía, mi camino, darme sabiduría en cada momento y poder culminar con éxito este trabajo de investigación.*

*A mis abuelitos Q.E.P.D. por todo el amor incondicional el apoyo y la educación que me brindaron en vida.*

*A mi mamá por el esfuerzo que hizo para poder brindarme lo necesario en todo este tiempo.*

*A mi papá quien me ha aconsejado y dado su apoyo incondicional hasta este momento para poder culminar mi carrera*

*Agradezco de todo corazón a mi hijo quien es la razón de vivir y le da sentido a mi vida, por ese amor que me da y ser el motivo de inspiración, ya que él ha sido mi compañero fiel en estos cinco largos años de carrera, por nunca cansarse y transmitirme su fuerza.*

*Agradecida con mis maestros por ser mí guía, mi apoyo moral y fomentar en mí el deseo de ser un excelente profesional.*

*Al M.A.E José Javier Bermúdez quien fue mi tutor de seminario que con su conocimiento y apoyo hizo que lográramos finalizar de manera exitosa este gran camino.*

Br. Heydi Melissa Meza Uriarte

## Agradecimiento

*Agradezco a Dios sobre todas las cosas por darme fuerzas porque gracias a él seguí adelante en cada tropiezo e inconveniente que se me presentó en este largo camino.*

*A mis padres por que en cada momento estuvieron a mi lado y dieron mucho de sus vidas para ser la mujer que soy ahora y lograr esta culminación de mi carrera.*

*A mi hermano por ser un apoyo por darme fuerza por estar siempre presente cuando sentía que ya no podría.*

*A mi pareja por estar cada momento a mi lado, por la confianza que siempre ha tenido en mí, por el apoyo incondicional.*

*A mis amigos que estuvieron ahí siempre conmigo a mis compañeros de seminario que adelante salimos juntos en esta gran travesía.*

*Al M.A.E José Javier Bermúdez quien fue mi tutor de seminario que con su conocimiento y apoyo hizo que lográramos finalizar de manera exitosa este gran camino.*

Br. Danny Paisano Hernández.

## Agradecimiento

*Dios te agradezco por todas las cosas sobre todo por guardarme y guillarme en mi vida ya que sin ti no somos nada, te agradezco por la vida, salud y bendiciones que me has otorgado hasta el día de hoy, te doy gracias porque sobre todas las cosas siempre estarás conmigo.*

*Le doy gracias a mis padres por ser el pilar de mi vida por siempre estar conmigo en todo momento a pesar de todas las cosas.*

*Le doy gracias a mis dos hermanos que siempre estarán conmigo en las buenas y las malas.*

*A nuestro tutor M.A.E José Javier Bermúdez, quien a lo largo del seminario nos ha guiado y brindado herramientas para la consolidación de nuestro aprendizaje, le agradezco su valioso aporte y tiempo dedicado a nuestro equipo de trabajo.*

Br. Josué Ezequiel González.



Facultad de ciencias económicas  
Departamento de administración de empresas

### **Valoración del docente (carta aval)**

En cumplimiento del Artículo 49 del REGLAMENTO PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACION COMO FORMAS DE CULMINACION DE LOS ESTUDIOS, PLAN 2013, dice:

El Docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la Participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al Director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación.

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de “VENTAS” hace constar que los bachilleres **GONZÁLEZ REYES JOSUÉ EZEQUIEL, Carnet No. 16-20580-0** **MEZA URIARTE HEYDI MELISSA, Carnet No. 16-20570-0** y **PAISANO HERNÁNDEZ DANNY THALÍA, Carnet No. 14-20491-9**, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **LA VENTA COMO PROCESO BASADO EN EL ARTE DE VENDER Y SU APLICACIÓN DE LAS 12 CLAVES DE UN BUEN INFORME DE VENTAS**, obteniendo los bachilleres **GONZÁLEZ REYES, MEZA URIARTE** y el bachiller **PAISANO HERNÁNDEZ**, la calificación de **44 (CUARENTA Y CUATRO) PUNTOS respectivamente.**

Dado en la ciudad de Managua a los 22 días del mes de noviembre del año 2022

---

**M.A.E. José Javier Bermúdez**  
**INSTRUCTOR**

## Resumen

La presente investigación de carácter bibliográfico tiene como tema las ventas como parte de los ejes investigación de administración de empresas en la facultad de ciencias económicas de UNAN Managua y sub tema la venta como proceso basado en el arte de vender y su aplicación de las 12 claves de un buen informe de ventas.

Se tiene como objetivo general describir las ventas como proceso basado en el arte de vender y su aplicación de las 12 claves de un buen informe de ventas para las debidas tomas de decisiones en las gerencias de ventas.

La base teórica de nuestra investigación está compuesta por cuatro capítulos nombrados en el siguiente orden, a continuación, capítulo uno, formulación de un programa de venta; capítulo dos, las técnicas de ventas todo un arte; capítulo tres, la venta como proceso; capítulo cuatro, las 12 claves de un buen informe de ventas.

La metodología utilizada en la elaboración de este informe fue la investigación bibliográfica recopilando datos de páginas web, citas textuales, tesis referente a nuestro tema este método aprendido en diferentes asignaturas la estructura de este informe atiende las orientaciones de nuestra facultad con la normativa de seminario de graduación de UNAN Managua y la rúbrica de evaluación así mismo respetando las normas APA 6ta edición.

## **Introducción del tema y subtema**

Esta investigación documental tiene como tema ventas, y como subtema La venta como proceso basado en el arte de vender y su aplicación de las 12 claves de un buen informe de ventas

Las ventas son el proceso de incentivar a clientes potenciales para realizar una compra determinada tomando en cuenta puntos y rutas de trabajo para la distribución de los productos, de esta manera se considera que será una herramienta para las empresas a la hora de posicionar un negocio sacar el máximo provecho a los diferentes sectores y escoger el punto más rentable para comercializar.

Como objetivo general se pretende describir las ventas como proceso basado en el arte de vender y su aplicación de las 12 claves de un buen informe de ventas para las debidas tomas de decisiones en las gerencias de ventas.

El presente trabajo es de carácter documental y se divide en cuatro capítulos derivados de los objetivos específicos. El informe teóricamente está estructurado de la siguiente manera:

Capítulo uno Formulación de un buen programa de ventas, se hace referencia conceptual de las ventas, se describen los tipos de ventas, Procesos de compras y ventas y Vínculo de las estrategias y el papel de las ventas en las ventas en la era de la administración de las relaciones.

Capítulo dos las técnicas de ventas todo un arte, se aborda la tarea del vendedor hacer aflojar las necesidades de los clientes, La atención del vendedor se fija en el contenido de la acción comercial y nunca en el proceso en sí, expresión del cliente de forma clara y explícita de una necesidad no satisfecha y El vendedor debe de reconocer al cliente que tiene una necesidad no satisfecha.

Capítulo tres la venta como proceso, abarca concepto ubicación del área de interés, el contacto y la atención.

Capítulo cuatro las 12 claves de un buen informe de ventas, comprende el establecer un plan comercial, Segmentar el público objetivo al que nos queremos dirigir, lanzar y gestionar campañas para la generación de leads, gestionar los recursos de marketing para abordar las campañas, identificar leads captados en nuestra web y entender sus caminos críticos, Identificar leads en las redes sociales, generar acciones sobre los leads, cualificar leads y oportunidades, monitorizar el resultado de mis ventas respecto a objetivos, Realizar las previsiones de ventas Forecast y Pipelines, Analizar y reportar las desviaciones de ventas sobre el plan comercial y el estado del túnel de ventas y Crear los planes de incentivos, calcularlos y liquidar incentivos y compensaciones a la fuerza de ventas.

## Justificación

En la presente investigación como aspecto teórico es respaldada por conceptos de diversos autores tales como: Mark Johnston, Ivan Thompson, Davis Cuadra entre otros, destacando información necesaria para la retroalimentación dentro de las ventas en la gestión gerencial, tomando como punto de partida la formulación de un buen programa de ventas, los procesos de compras y ventas, hasta los vínculo de las estrategias y el papel de las ventas en las ventas en la era de la administración de las relaciones.

En el aspecto práctico: Beneficiará a las personas investigadoras como a las que se desarrollan en el campo de la innovación comercial: gerentes, emprendedores, propietarios de negocios, a través de esto ellos podrán visualizar la forma de atraer y captar nuevos clientes, emplear nuevas rutas de trabajos, canales de distribución y puntos de ventas para la comercialización de sus productos o servicios, así como también a las empresas públicas y privadas.

La metodología aplicada es con el fin que este informe documental sirva de base para nuevos investigadores en el ramo de las ventas, así mismo tiene como objetivo poseer información que beneficie a estudiantes y público en general que deseen instruirse en el tema o sirva como guía de elementos teóricos para ampliar su investigación de un tema relacionado a los procesos de innovación comercial.

## Objetivos

### Objetivo general

Describir las ventas como proceso basado en el arte de vender y su aplicación de las 12 claves de un buen informe de ventas para las debidas tomas de decisiones en las gerencias de ventas.

### Objetivos específicos

1. Determinar la formulación de un buen programa de ventas a través de los diferentes tipos de ventas para dar respuestas a las necesidades de compras y toma de decisiones de los consumidores
2. Analizar las técnicas de ventas todo un arte como tarea de los vendedores para un mejor proceso de ventas.
3. Describir la venta como proceso y condiciones de atención para la captación de clientes mediante la relación, presentación, apoyo y acción de la oferta.
4. Enumerar las 12 claves de un buen informe de ventas como parte del plan comercial para segmentar al público objetivo.

## **Desarrollo sub tema**

### **Capitulo uno: Formulación de un buen programa de ventas**

La formulación de un buen programa de ventas consiste en organizar y planear las acciones conjuntas del personal de ventas de la empresa, así como en asegurar que la iniciativa de ventas este integrada a los demás elementos de la estrategia de marketing. (Johnston y Marshall, 2009) (Párr.2)

#### **1.1 ¿Qué son las ventas?**

Las ventas son consideradas como la forma de acceso al mercado que se practica por la mayor parte de las empresas que tiene una saturación en producción y cuyo objetivo es vender lo que producen, en lugar de producir lo que el mercado desea. (Thompson, 2005) (Párr. 1)

##### **1.1.1 Tipos de ventas**

(machuca, 2021)El saber cuáles son los tipos de ventas que existen es imprescindible para el desarrollo de cualquier estrategia de comercialización, principalmente porque nos ayuda a elegir de qué manera abordaremos a nuestros clientes potenciales. (Párr.1).

##### **1.1.2 Ventas business to business**

Los tipos de ventas que se realizan en esta categoría suelen conocerse por el nombre de ventas B2B y hacen referencia a un tipo de venta que se de una empresa a otra, es decir los clientes no son personas si no negocios.

Este tipo de ventas suelen ser un poco más complejo que el de las ventas a clientes individuales, en particular, porque existe una gran cantidad de personas involucradas en la toma de decisiones y porque los productos que vende una empresa a otra deben de satisfacer una necesidad real.

¿Qué queremos decir con necesidad real? A diferencia de los otros tipos de ventas, los productos o servicios que compra una empresa suelen ser indispensable para sus actividades productivas, por lo que no hay manera de estimular el deseo de compra, un ejemplo de este tipo de ventas son las empresas que venden materia prima a otras empresas que las utilizan para fabricar sus productos.

Otra característica de los tipos de ventas entre negocios, es que suelen tomar más tiempo de lo que podría cualquiera de los tipos de ventas entre negocios y cliente particulares, es necesario construir una relación de confianza que permita que ambas partes se sientan satisfechas y puedan firmar un acuerdo. (machuca, 2021) (párr. 5-8).

### **1.1.3 Venta cruzada o cross selling**

Este es uno de los tipos de ventas en los que las empresas suelen invertir gran parte de sus recursos, en especial, porque les ayuda a salir de productos que tienen poca rotación, en términos generales podríamos decir que este tipo de venta se reconoce como por las estrategias de los vendedores para hacer que los clientes compren productos adicionales o complementarios con otro que ya adquirieron.

Un ejemplo de este tipo de venta pueden ser las promociones que reciben sobre accesorios para teléfonos que recibe un cliente que recientemente compro un Smartphone, suele ser un tipo de venta efectiva porque los clientes reciben anuncios sobre productos que le podrían interesar. (machuca, 2021) (Párr. 9-10)

### **1.1.4 Venta minorista**

La venta minorista es uno de los tipos de ventas más comunes en la economía de cualquier país en el mundo, según indeed, este tipo de ventas es fácil de reconocer porque a través de ella se comercializa un producto en la fase final de la cadena de suministro, si compramos un producto y somos consumidor final, entonces estamos interactuando en un tipo de venta minorista.

Estos son algunos comercios que suelen estar asociados a cualquiera de las modalidades o tipos de venta minorista:

1. Almacenes por departamentos.
2. Tiendas de descuento.
3. Supermercados.
4. Comercios de ventas por catálogo.

Otra de las características de este tipo de ventas, tal como se puede deducir de su nombre, es que las cantidades de productos que se suelen comercializar como mínimas, las ventas minoristas suelen realizarse con pocas unidades de producto, a continuación, pueden ver la clasificación de los comercios que utilizan una estrategia de comercialización para este tipo de ventas:

1. Comercios independientes.
2. Gran distribución.
3. Franquicia.

Conocer la clasificación de los comercios que operan con este tipo de ventas es fundamental, de otra manera, no sería posible entender porque Amazon es uno de los mayores minoristas o retailers del mundo. (machuca, 2021) (párr. 18-21).

### **1.1.5 Venta mayorista**

La venta mayorista es un tipo de venta que utilizan quienes desean ser intermediarios entre la empresa que fabrica los productos y los negocios minoristas que los adquieren para comercializarlos y obtener una ganancia de ello.

De alguna manera, podemos decir que la principal diferencia de este tipo de venta está en que la cantidad de productos con los que opera suele ser muy alta.

Por lo general, son ventas hacia otros proveedores que revenderán los productos, ya sea que se trate de comercios minoristas, u otros mayoristas que añadan un valor agregado a los productos por transportarlo o venderlo a través de financiamientos.

Los mayoristas se valen de las estrategias de otros tipos de ventas para comercializar y hacer llegar sus productos a los clientes potenciales, así que la venta al por mayor puede realizarse a través de canales como el teléfono, una página web, o un establecimiento comercial, estos son algunos ejemplos de empresas que se dedican a trabajar con este tipo de venta:

1. Alibaba
2. BigBuy
3. Everbuying

Una de las características más importantes de estos tres comercios, es que realizan ventas con grandes volúmenes de mercancías a través del comercio electrónico de hecho es muy probable que conozcamos al menos dos de ellos.

La principal ventaja de este tipo de ventas es que las ganancias son muy altas, porque a pesar de que precio de venta de los productos es menor, el volumen de las ventas es muy grande, algunas de las personas que compran a los grandes mayoristas, no hacen la compra por cantidad de productos, sino por cantidad de contenedores o containers. (machuca, 2021) (párr. 22-26).

### **1.1.6 Venta directa o personal**

Se basa en la venta que involucra indispensablemente la interacción cara a cara con el cliente, es decir existe una interacción directa entre el vendedor y el cliente, lo que facilita que los vendedores pueden acelerar el tránsito del cliente por el túnel de ventas y llevarlo a tomar la decisión de comprar.

Esta modalidad de venta se puede aplicar tanto para mayorista como para minorista, suelen ser uno de los tipos de venta más exitosos, puesto que el personal encargado de tratar con los clientes puede aplicar sus técnicas de venta de forma directa y maniobrar en función de las respuestas que va obteniendo.

Por otro lado, las ventas personales requieren de vendedores que cumplan con las siguientes funciones:

1. Búsqueda y producción de pedidos (Venta exterior): lo primero que debe hacer un vendedor es identificar y clasificar a los posibles clientes potenciales luego determinar sus deseos y necesidades, después crear un vínculo de contacto con ellos para poder prestar el servicio o producto y lograr obtener un pedido por parte de ellos y por ultimo brindarles servicio posventa.
2. Atención al cliente y pedidos (Venta interior): Una de las partes más importantes de este tipo de ventas es el servicio al cliente, es fundamental hacer que el cliente se sienta satisfecho cuando se le toma el pedido y durante todo el proceso de venta.

De todos los tipos de ventas este es el que más se preocupa por generar un vínculo y una relación a largo plazo entre los clientes y las empresas. Su única desventaja, es que precisamente por la personalización y el tiempo que toma, la cantidad de ventas que se realizan pueden llegar a ser muy bajas. (machuca, 2021) (párr. 23-31).

### **1.1.7 Venta por teléfono**

Este tipo de venta se basa en crear contacto con el cliente a través del teléfono, con la finalidad de promocionar los productos o servicios que venden en una empresa y concretar la operación a través de una llamada, por ejemplo, esta es una modalidad de venta muy usada por los bancos, las compañías telefónicas y las compañías de cable. Según el libro Fundamentos de Marketing, escrito por Philip Kotler y Gary Armstrong, este es uno de los tipos de ventas que mayor efectividad tiene para brindar a los clientes información sobre los productos o servicios que desean comprar.

Además, puede llegar a ser un canal de compra muy cómodo, porque el cliente puede realizar las transacciones que desee a través de una simple llamada.

Sobre este tipo de venta se debe tener en cuenta que solo se podrá realizar la venta de aquellos productos que el cliente pueda comprar sin tener que verlos directamente existen dos tipos de venta por teléfono:

1. Venta telefónica externa: en este tipo de ventas telefónicas necesario llamar a los clientes potenciales para ofrecerles un producto o servicio y cerrar la venta, no cualquiera esta capacidad para realizar una venta por esta modalidad, los vendedores deben ser persuasivos al momento de ofrecer el producto o servicio.
2. Venta telefónica interna: se basa en atender las llamadas de los clientes para recibir los nuevos pedidos, en la mayoría de los casos se debe a la publicidad que se trasmite por la Web o por cable, por lo que el cliente puede comunicarse para solicitar más información a través de una línea telefónica gratuita. (machuca, 2021) (Párr. 24-28).

## **1.2 Procesos de compras y ventas**

El proceso de compra y venta se refiere a todo el proceso comprendido desde que el un cliente solicita una determinada mercancía a la empresa hasta que es facturada, entregada y pagada, incluyendo, así mismo, la contabilización, registro y archivo de la documentación originada, para dicho proceso es importante tener en cuenta que necesita dicho cliente con qué fin y con qué presupuesto cuenta, para este modo, hacer una buena gestión de compra en la que el cliente salga satisfecho. (Miranda, 2018)

### 1.2.1 Proceso organizacional de compras

Los diversos participantes en un proceso de compra se agrupan en siete categorías, iniciadores, usuarios influyentes, porteros, los que compran, los que deciden y los que controlan, juntos quienes desempeñan estas funciones conforman el centro de compras, que representa a toda la gente que participa en la adquisición o influye en la adquisición de un producto en particular.

1. **Indicadores:** Son aquellos que perciben una oportunidad o un problema que precisa la compra de un producto o servicio nuevo y por ello inician el proceso. Casi cualquier persona de cualquier nivel de la empresa puede ser iniciadora.
2. **Usuarios:** Son los miembros de la organización que tienen que usar o trabajar con el producto, usuarios o servicio y que con frecuencia influyen en la decisión de compra. Por ejemplo, los operadores de una perforadora de American Airlines pueden solicitar al agente de compras que adquiera las brocas con determinado proveedor, porque éstas duran afiladas más tiempo y disminuyen los lapsos de paro en la planta con frecuencia, los usuarios se ofrecen para iniciar una compra y, por lo tanto, es posible que las mismas personas realicen más de una función.
3. **Influyentes:** Proporcionan información para evaluar productos y proveedores alternativos y con frecuencia desempeñan un papel importante en la determinación de las especificaciones y los criterios que servirán para tomar la decisión de compra, por lo general son los técnicos expertos de diversos departamentos, pero en ocasiones se trata de los propios usuarios.
4. **Porteros:** Controlan el flujo de la información a otros participantes en el proceso de compra, portero generalmente controla la información que fluye entre los agentes de compra de la organización, los vendedores del proveedor y otras personas en los equipos de adquisición y venta, los porteros influyen en la compra porque controlan el tipo y la cantidad de información que llega al resto de los que deciden, los encargados de tecnología de la información son porteros frecuentes, pues a menudo tienen la información clave para tomar la decisión en la empresa, el agente de compras filtra la información, es decir sólo deja pasar lo que es mejor a su criterio para influir en la decisión.

5. Compradores: Son los que se ponen en contacto con la organización de ventas y hacen un pedido, en casi todas las empresas los compradores tienen facultades para negociar las compras, también en algunos casos tienen amplia discrecionalidad, mientras que en otros están bastante limitados por las especificaciones técnicas y otros requisitos contractuales establecidos por los técnicos expertos y la dirección de la compañía.
6. Persona que decide: Es la que está facultada para tomar la decisión final de adquirir, en ocasiones persona que decide, los compradores tienen esta facultad, pero con frecuencia ésta queda en manos de los ejecutivos de nivel más alto de la organización.
7. Persona que controla: Es la que determina el presupuesto para la compra, en ocasiones el presupuesto se establece con independencia de la compra, por ejemplo, una oficina administrativa de American Airlines en las instalaciones de Tulsa puede recibir un presupuesto para equipo de oficina, establecido por la corporación en Fort Worth al inicio del ejercicio fiscal. (Johnston y Marshall, 2009, págs. 53-54).

### **1.2.2 Centro de ventas y centro de compras**

Como los centros de compra de los clientes importantes suelen integrarse de personas de distintas áreas funcionales con diferentes puntos de vista y preocupaciones, las preocupaciones a menudo se abordan con mayor eficacia por un equipo de expertos de los departamentos funcionales equivalentes de la empresa vendedora, o incluso de diferentes divisiones dentro de la compañía.

La clave es establecer una estructura de equipo de ventas dentro de la organización de ventas que satisfaga mejor las necesidades del cliente, Por ejemplo, una estructura común haría responsable al vendedor es decir, al gerente de cuenta de trabajar con todo el equipo para administrar la relación con el cliente, a menudo en estos grupos de relación con él están representantes de varios departamentos funcionales dentro de la organización de ventas, como id, operaciones y finanzas, en cada vez más situaciones, los equipos de relación con el cliente tienen oficinas en las instalaciones de éste, o muy cerca de ellas, y uno o más de los miembros del equipo de relación con el cliente se ubican en una zona geográfica muy cercana a él.

En Oracle, el fabricante más grande del mundo de software de ARC, el equipo de una cuenta importante, como General Motors, está a cargo de un ejecutivo de cuenta de Oracle, quien posee un equipo global de vendedores como subordinados directos, pero también tiene la opción de recurrir a los recursos funcionales completos de Oracle para dar soluciones a GM en cualquier parte del mundo, este modelo crea una organización de matriz de subordinados directos y consultores internos de apoyo en Siebel que colabora con su experiencia colectiva en beneficio de uno de sus clientes principales. (Johnston & Marshall, 2009, págs. 54-55). La venta en equipo también representa algunos problemas de coordinación, motivación y compensaciones, el predecesor en IBM de Sam Palmisano, Lou Gerstner, con frecuencia expresa en público las dificultades para administrar el desempeño de estos grupos, es un tema clave en el libro que publicó. (Johnston y Marshall, 2009, págs. 54-55).

### **1.2.3. Etapas de decisión de compras**

Como se mencionó anteriormente, distintos miembros de un centro de compras ejercen influencia en diferentes etapas del proceso de decisión, esto lleva a preguntarse cuáles son las etapas involucradas, un marco ampliamente reconocido identifica siete pasos que los compradores de las empresas siguen para tomar decisiones de compra se presentan de manera gráfica estas etapas de decisión de compras la clave está en posicionar a la empresa en una situación en el mercado en la que se pueda defender de estas fuerzas o bien influenciarlas en su favor. (Johnston y Marshall, 2009, pág. 55).

Primera etapa es la anticipación o reconocimiento de un problema o necesidad. Casi todas las compras que realizan las empresas están motivadas por las necesidades de sus procesos de producción, su inventario de mercancías o sus operaciones diarias, por lo tanto, la demanda de bienes y servicios de la empresa es una demanda derivada, sus requerimientos se derivan de la demanda de los consumidores para los bienes y servicios que produce o comercializa, por ejemplo, la de equipaje se origina en la de los viajes en avión, el departamento de equipaje de la tienda departamental Macy's pierde clientes, al igual que Samsonite fabricante importante de equipaje, cuando la gente no viaja, esta característica de la demanda derivada hace que los mercados de las organizaciones sean muy inestables.

Segunda etapa es la determinación y descripción de las características y cantidad de los artículos necesarios, por lo general la demanda de los productos de la empresa y las necesidades de su proceso de producción y de sus operaciones dictan los tipos y las cantidades de los bienes y servicios que se comprarán, por consiguiente, los criterios utilizados para especificar las necesidades de material y equipo normalmente deben ser muy exactos en el aspecto técnico, asimismo es preciso calcular con cuidado las cantidades, para evitar el exceso de inventarios o los tiempos muertos ocasionados por la falta de materiales necesarios, por lo anterior, en esta etapa del proceso de decisión suele participar una serie de técnicos, así como de empleados que usarán los materiales o el equipo.

Tercera etapa es la búsqueda y calificación de proveedores, una vez que la organización ha definido con claridad el tipo de bien que necesita, empieza la búsqueda de posibles proveedores, si el producto ha sido adquirido con anterioridad, la búsqueda tal vez se limite a uno o a unos cuantos proveedores que han cumplido satisfactoriamente en el pasado, sobre todo si son socios estratégicos, desde la perspectiva del vendedor, una ventaja de las asociaciones estratégicas es que los socios son los primeros en presentar cotizaciones de los productos nuevos y con frecuencia se omite el paso de buscar posibles proveedores.

Cuarta etapa adquisición de propuestas o cotizaciones Una vez que el comprador ha identificado a los posibles proveedores, solicita propuestas o cotizaciones específicas a cada uno, cuando se trata de un producto que se adquiere con frecuencia, es estándar y no tiene complicaciones técnicas por ejemplo, uñas o papel para copiadora el proceso tal vez no sea largo, el comprador quizá se limite a consultar los catálogos de varios proveedores o haga unas cuantas llamadas telefónicas, en el caso de bienes y servicios más complejos y costosos, tal vez le pida a cada uno de los posibles vendedores que haga presentaciones de ventas claras y detalladas.

Quinta etapa evaluación de ofertas y selección de proveedores, en esta etapa del proceso, diversos miembros del centro de compras analizan si los posibles proveedores y sus diferentes propuestas son aceptables, asimismo la empresa que va a adquirir algo y una o varias de las posibles compañías vendedoras pueden negociar los precios, los términos de crédito y los calendarios de entrega, Al final quedan seleccionados uno o varios proveedores y después se firman los correspondientes contratos.

Sexta etapa se refiere a la selección de la rutina de pedidos Mientras el bien adquirido no sea entregado, éste no tiene utilidad alguna para la empresa, en consecuencia, el departamento de compras, después de hacer un pedido al proveedor, trata de que la entrega de los bienes coincida con el momento en el cual se necesitará el producto, con la entrega también ocurren otras actividades internas, los bienes deben ser recibidos, inspeccionados, pagados y asentados en los registros de los inventarios de la empresa.

Séptima etapa evaluación y retroalimentación del desempeño una vez que los bienes han sido entregados, empieza su evaluación, esta se refiere al producto, así como al desempeño de servicio del proveedor, es una etapa en la que el seguimiento del vendedor es muy importante, se inspeccionan para determinar si cumplen con las especificaciones descritas en el contrato de compra, más adelante, los usuarios juzgan si el bien adquirido se desempeña de acuerdo con las expectativas. (Johnston y Marshall, 2009, págs. 55-58).

#### **1.2.4. Naturaleza de las situaciones de compras organizacionales**

Los pasos antes descritos se aplican a las compras que significan una tarea nueva, cuando el cliente compra por primera vez un producto o servicio relativamente complejo y caro, por ejemplo, una nueva pieza para el equipo de producción o un sistema nuevo de cómputo o a decisiones de una readquisición modificada, cuando un consumidor se interesa en modificar las especificaciones, precio u otros términos del producto que ha recibido de otros proveedores y está dispuesto a negociar con nuevos.

En el otro extremo está la readquisición directa, cuando el cliente vuelve a ordenar un artículo que ha comprado varias veces por ejemplo, artículos de oficina o productos químicos a granel, estas operaciones reiteradas tienden a ser mucho más rutinarias que las relacionadas con una tarea nueva o la readquisición modificada, con frecuencia, los miembros del departamento de compras son quienes hacen las readquisiciones directas, casi sin ninguna influencia de otros empleados y muchos de los pasos descritos la búsqueda de proveedores alternativos y su evaluación quedan eliminados. En cambio, el comprador escoge a los proveedores entre los incluidos en una lista de aprobados, tomando en cuenta si en el pasado éstos y sus productos han dejado satisfecha a la compañía. (Johnston y Marshall, 2009, págs. 58-59).

#### **1.2.5. Vender de la misma forma en que sus clientes compran**

Al final de cuentas el cliente es quien decide si un comerciante vende o no, por lo general otorgan el premio de la venta al vendedor que los acompaña en cada etapa de su ciclo de compra, que satisface las necesidades constantes del cliente al presentarle la información adecuada en el momento correcto, así en el proceso para la obtención de una venta, se debe coincidir a la perfección con el proceso de adquisición del comprador ambas deben ser imágenes reflejadas.

No obstante, muy a menudo las fuerzas de ventas definen sus procesos de venta a partir de su propia perspectiva, no de la de su cliente, hecho que los lleva a correr el riesgo de acercarse a la persona equivocada, en el momento inadecuado y con el mensaje erróneo, los procesos de venta inadecuados tal vez echen a perder más ventas de lo que se imaginan los gerentes de ventas.

Al formalizar los procesos de venta, las fuerzas de ventas de clase mundial ven sus acciones desde el punto de vista del cliente. Diseñan una manera de vender que refleja la forma en que su cliente compra, no sólo el modo en que quieren vender. La balanza se inclina en su favor cuando compiten con otros vendedores que resuelven los asuntos sobre la marcha. (Johnston y Marshall, 2009, págs. 30-31)

### **1.2.6 Factores clave del éxito en las ventas**

Aun cuando el vendedor exitoso tiene muchas oportunidades para hacer carrera a su alcance, es un hecho que no todos los reclutas de ventas llegan a tener éxito, algunos son despedidos, otros renuncian y buscan otras carreras y algunos simplemente languidecen en los estratos bajos de la jerarquía de ventas, no todo el mundo tiene las características y las capacidades que se necesitan para triunfar en las ventas y eso nos lleva a preguntar ¿Qué características y capacidades personales se necesitan para tener un desempeño exitoso en las ventas? esta pregunta es bastante difícil de contestar debido a que distintos tipos de trabajos de ventas requieren distintos factores de éxito.

Habilidad para escuchar: la mejor calificación es la de la habilidad para escuchar, otras investigaciones revelan que las relaciones entre el comprador y el vendedor se fortalecen de manera importante cuando los vendedores emplean consistentemente habilidades eficaces para escuchar, en especial la escucha activa, lo irónico es que los cursos de venta y los seminarios de capacitación de ventas casi siempre se concentran en enseñar a los vendedores a hablar y escribir, pero no a escuchar.

Habilidad de seguimiento: una diferencia básica entre los modelos de ventas por transacciones y por relaciones es el esfuerzo que dedica el vendedor al continuo mantenimiento y administración de la relación, sobre todo en lo concerniente a las reuniones en persona con el cliente, vale la pena recordar que las ventas por relaciones tienen tres elementos: asegurar, construir y mantener la relación.

Capacidad de adaptar el estilo de ventas a la situación: la práctica de las ventas adaptables es alterar las conductas de ventas durante la interacción con el cliente, o en los espacios entre ellas, con base en la información percibida sobre la índole de la situación de la venta, esto es análogo a la idea que vimos sobre las empresas ágiles, ser adaptable permite que el vendedor establezca la relación con el cliente a partir de su comprensión de sus necesidades y problemas y los solucione.

Tenacidad para completar las tareas: cultivar las relaciones con los clientes es un asunto de largo plazo a diferencia de las ventas cuyo objetivo no va más allá de cerrar la venta con un cliente y después pasar al siguiente, administrar una relación es un proceso que requiere paciencia y la disposición a trabajar con un cliente, a menudo durante periodos extensos, antes de que se materialicen los beneficios potenciales de la relación para ambas partes, los grandes vendedores nunca pierden de vista el panorama completo cuando trabajan en los detalles, esta perspectiva facilita la tenacidad y rinde frutos cuya espera vale la pena.

Buena organización: a medida que aumenta la complejidad del contenido y las responsabilidades de los empleos de ventas y que se complica el tránsito por las organizaciones de compras, aumenta también la importancia de la habilidad de priorizar y ordenar el trabajo de forma correcta como factor de éxito, ser organizado es un componente de la administración eficaz del tiempo y el territorio.

Habilidad de comunicación verbal: vale la pena observar de nuevo que este factor, aunque obviamente básico para el éxito en las ventas, tiene una calificación más baja en importancia para los gerentes de ventas que la habilidad para escuchar, los vendedores deben ser grandes comunicadores.

Eficiencia e iniciativa al interactuar con la gente de todo nivel en la organización del cliente: Vale la pena observar de nuevo que este factor, aunque obviamente básico para el éxito en las ventas, tiene una calificación más baja en importancia para los gerentes de ventas que la habilidad para escuchar, los vendedores deben ser grandes comunicadores.

Capacidad probada de vencer objeciones: un cliente suele tener varias preocupaciones sobre una determinada compra y el vendedor debe resolverlas de modo satisfactorio, las objeciones son una parte natural y esperada de todo proceso de venta, al procurar una relación de confianza de largo plazo con el cliente y al buscar soluciones favorables para ambas partes, se resuelven estas objeciones.

Habilidad de cierre: Es obvio que, para tener éxito, un vendedor debe generar buenos negocios con los clientes. (Johnston y Marshall, 2009, págs. 38-43).

### **1.2.7. Etapas del proceso de ventas**

Aunque el proceso de ventas sólo implica unos cuantos pasos muy claros, las actividades específicas que implica cada paso y la forma de llevarlas al cabo varían mucho, según sea el tipo de posición al vender, como el caso del vendedor misionero frente al del gremio, y de la estrategia general que siga la empresa para las ventas y las relaciones con los clientes, por lo tanto, el programa de ventas de una compañía debe incluir políticas para administrar las cuentas que guíen a cada uno de los vendedores y que garanticen que todas las actividades de ventas sean congruentes con las estrategias de marketing y de relaciones de la empresa, el siguiente análisis de las etapas del proceso de las ventas también se refiere a algunas de las políticas para administrar las cuentas más habituales para guiar a los representantes de ventas. Ver figura 1.1.

Figura: Etapas del proceso de ventas

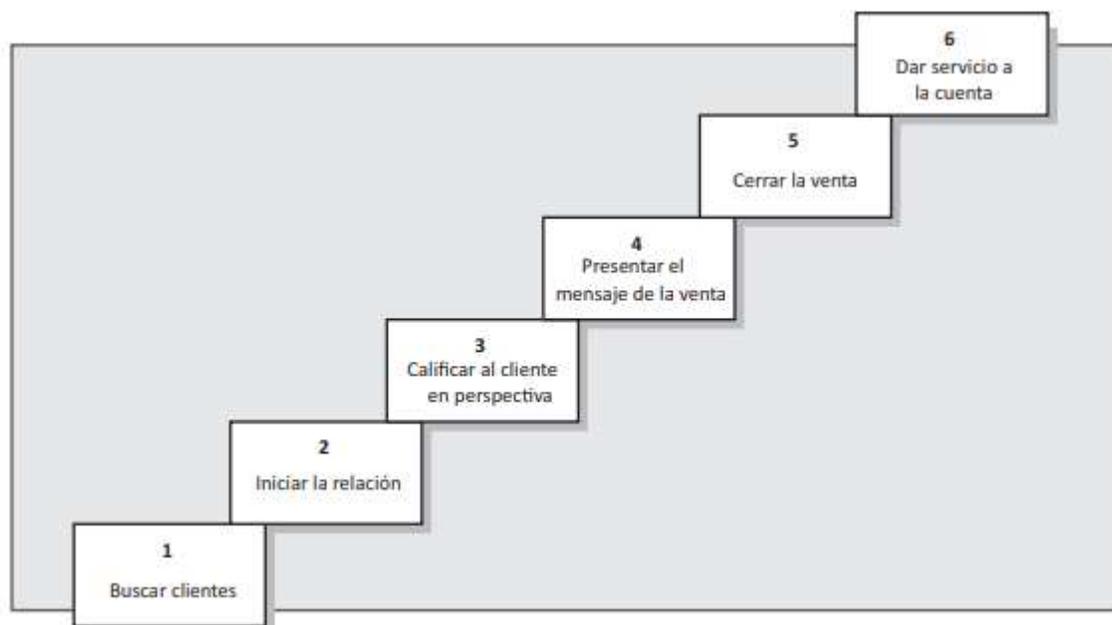


Fig. 1.1 (Johnston y Marshall, 2009, pág. 49)

Prospectos de clientes: En muchos tipos de ventas es fundamental buscar clientes nuevos, este aspecto es uno de los más desalentadores de las ventas, sobre todo para los vendedores que empiezan, los esfuerzos por buscar clientes en perspectiva muchas veces se rechazan y los resultados inmediatos generalmente son pocos.

Inicio del trato: En el primer acercamiento al cliente en perspectiva, el representante de ventas debe tratar de iniciar la relación de la siguiente manera: 1) determinar quién en la empresa tiene mayor influencia o autoridad para iniciar el proceso de compra y quién será, en última instancia, el que compre el producto y 2) generar el suficiente interés dentro de la empresa para obtener la información que necesita a fin de calificar si el cliente en perspectiva vale la pena, el centro de compras de una compañía generalmente está compuesto por empleados que desempeñan distintos papeles cuando se toma la decisión de comprar, por lo tanto, es importante que el vendedor identifique al personal clave para tomar la decisión y que conozca sus deseos y su influencia relativa.

Calificar los prospectos: Los vendedores, antes de tratar de concertar una cita para una presentación de ventas importante o de pasar mucho tiempo tratando de establecer una relación con una posible cuenta, primero deben calificar al cliente en perspectiva con el propósito de determinar si éste reúne las calificaciones como cliente que valga la pena, si la cuenta no cumple con las calificaciones, entonces el representante de ventas deberá invertir su tiempo en otra empresa.

Presentación del mensaje de ventas: La presentación de la venta es la médula del proceso de ventas, el vendedor transmite información acerca del producto o servicio y trata de convencer al prospecto para que se convierta en su cliente, lograr presentaciones eficaces es un aspecto fundamental del trabajo del vendedor, Por desgracia, muchos vendedores no desempeñan muy bien esta actividad, algunos estudios han informado que 40% de los agentes de compras piensan que las presentaciones distan mucho de ser buenas, En fechas recientes, una encuesta entre ejecutivos de compras dio por resultado las siguientes cinco quejas relacionadas con las presentaciones las cuales estaban entre las 10 quejas más importantes respecto de los vendedores que tratan.

Cerrar la venta culminar una venta significa obtener el consentimiento final para una compra, todos los esfuerzos del vendedor no valdrán nada mientras el cliente no estampe su firma en la línea punteada, sin embargo, en ese momento muchos vendedores fallan, es natural que los compradores demoren el mayor tiempo posible la decisión de comprar, no obstante, conforme más se tarde el vendedor en cerrar la venta, más disminuye la utilidad que le corresponde y el riesgo de perderla aumenta.

Servicio a la cuenta: La labor del vendedor no termina cuando ha realizado la venta, después de realizada, debe proporcionar a los clientes diferentes servicios y ayuda para garantizar su satisfacción y para que vuelvan a comprar, un servicio de excelente calidad después de la venta aumentará la lealtad de los consumidores, este es otro terreno en el cual algunos vendedores no se desempeñan bien, la mayoría de las veces, el hecho de que un cliente deje de comprarle a una compañía se debe a que sus promotores mostraron indiferencia después de que el producto fue entregado. (Johnston y Marshall, 2009, págs. 48-52).

### **1.3. Vínculo de las estrategias y el papel de las ventas en las ventas en la era de la administración de las relaciones**

En retrospectiva, cabe afirmar que la función de ventas operó como entidad autónoma durante muchos años, en realidad, la fuerza de ventas tenía un halo de misterio para el resto de la organización, sea por el carácter disperso de la mayoría de las fuerzas de ventas o quizá por la imagen de renegados de los vendedores como individualistas, las ventas eran un asunto aparte y, con franqueza, a nadie parecía importarle.

La tensa relación entre ventas y marketing es ahora un poco más relajada en la mayoría de las organizaciones importantes en parte, esta mejoría se debe a que ventas adoptó conceptos como segmentación de clientes y propuestas de valor, que por tradición pertenecieron al terreno de marketing de modo semejante, marketing sintió la presión de los ejecutivos para demostrar su capacidad de impulsar un crecimiento de los ingresos, medida que por tradición se atribuía a ventas estas tendencias, junto con la aplicación de la ARC para mejorar la transparencia de la información, contribuyeron a la decisión de marketing y ventas de unir sus fuerzas la propuesta de valor es una mezcla única de productos, servicios, beneficios y valores agregados que la institución le ofrece a sus clientes. (Johnston y Marshall, 2009, pág. 65).

#### **1.3.1. Administración de las relaciones con los clientes (ARC)**

La ARC es un modelo general de las actividades de la empresa que busca aumentar los ingresos y las utilidades al centrarse en los clientes, en concreto la ARC se entiende como toda aplicación o iniciativa diseñadas para ayudar a la compañía a optimizar sus interacciones con los clientes, los proveedores o los clientes en perspectiva mediante uno o varios puntos de contacto por ejemplo, un centro de llamadas, un vendedor, un distribuidor, una tienda, una sucursal, la web o el correo electrónico con el propósito de adquirir, retener o inter venderle a los clientes.

Las anteriores definiciones de la ARC nos llevan a la conclusión de que se trata tanto de una filosofía de negocios de largo alcance, que coloca al cliente en el centro de la toma de decisiones estratégicas es decir, una empresa centrada en los clientes, como de un sistema de implantación integral y programático es decir, con ayuda de software que implica una serie de canales y de proveedores que interactúan para contribuir a proporcionar valor al cliente, en la actualidad, muchas compañías han adoptado la ARC como una estrategia empresarial crucial para la misión, estas compañías han rediseñado sus procesos internos y externos y los sistemas de información relacionados, con el propósito de facilitar a los clientes la posibilidad de hacer negocios con ellos.

Como el objeto de la ARC es alinear los sistemas internos y externos de la organización para que se centren en los clientes, el marketing como disciplina pasa a ser un contribuyente fundamental para el éxito de la ARC en virtud de que su experiencia disciplinaria recae en los clientes, en casi todas las empresas, la fuerza de ventas es un grupo que puede sumar mucho valor al éxito de este proceso.

Un cambio importante en la actitud mental precipita un viraje que deja atrás el marketing orientado a los consumidores, es decir, marketing para grupos grandes de compradores con la misma mentalidad para optar por el marketing orientado a los clientes o un enfoque que busca establecer relaciones con individuos. (Johnston y Marshall, 2009, págs. 67-68)

### **1.3.2. Marketing masivo al marketing individualizado**

La evolución de la ARC tiene sus raíces en los avances del marketing que han sido posibles gracias a los adelantos tecnológicos, esta evolución cual parte del marketing masivo al marketing por objetivos y el marketing destinado a los clientes, hasta llegar al marketing de uno a uno. El marketing masivo surgió a principios del siglo XX y dominó la administración y la estrategia del marketing durante muchos decenios.

En la década de 1960, muchas empresas empezaron a aplicar los principios de la segmentación, el marketing a mercados objetivo y el posicionamiento a fin de crear distintas estrategias y programas de marketing para distintos grupos de consumidores.

Un cambio importante en la actitud mental precipita un viraje que deja atrás el marketing orientado a los consumidores, es decir, marketing para grupos grandes de compradores con la misma mentalidad para optar por el marketing orientado a los clientes o un enfoque que busca establecer relaciones con individuos.

Este enfoque empezó a captar la atención general en la década de 1980, muchos de los temas relativos a las ventas por medio de relaciones y las asociaciones estratégicas que se presentan más adelante se refieren al marketing destinado a los clientes, al final de cuentas, la alta tecnología con la que se cuenta en la actualidad permite un verdadero marketing de uno a uno, en el que algunas empresas son capaces de adaptar realmente sus ofertas a la medida de usuarios individuales. Ver figura 1.2. (Johnston y Marshall, 2009, pág. 69)

Figura: Evolución del marketing con sus características y atributos tecnológicos



Fig. 1.2 (Johnston & Marshall, 2009, pág. 69)

Como se mencionó anteriormente, la ARC entra en la escena como un proceso que proporciona la formalización interna necesaria para permitir el éxito del marketing para el cliente y del marketing de uno a uno, La ARC tiene tres objetivos principales:

1. Conservar a los clientes, la capacidad para conservar a clientes fieles y rentables y los canales para aumentar las ganancias del negocio.
2. conseguir más clientes adecuados, con base en características conocidas o Consequir más clientes, aprendidas, lo que lleva a un mayor crecimiento y márgenes más amplios.
3. Rentabilidad de los clientes, aumentar los márgenes del cliente individual, mediante la oferta Rentabilidad de los clientes de los productos correctos en el momento indicado. (Johnston y Marshall, 2009, pág. 70)

### **1.3.3. Ciclo del proceso ARC**

El ciclo del proceso de la ARC se divide en los cuatro elementos siguientes:

1. Descubrir conocimientos Se trata del proceso de analizar la información acerca del cliente adquirido por vía de los puntos de contacto mencionados, Incluye sistemas de punto de venta, archivos del centro de llamadas, acceso a internet, registro de las ventas directas y todas las demás experiencias de contacto con el cliente.
2. Planear el mercado es un uso clave de lo producido en la fase del conocimiento y el descubrimiento, en el sentido de que en esta etapa se desarrollan los programas y las estrategias de marketing, así como los destinados a los clientes, estos implican el uso de la mezcla de marketing y, sobre todo, de la mezcla integral de las promociones más adelante en este mismo capítulo, se hablará de este proceso con más detalle.

3. Interacción con los clientes esta fase representa la implantación en la práctica de las estrategias y los programas, incluye el esfuerzo personal por vender, así como otras interacciones dirigidas al cliente, todas deben orientarse a los puntos de contacto o a los canales de contacto con los clientes, tanto en persona como electrónicamente.
4. Analizar y perfeccionar, Por último, en la fase de análisis y perfeccionamiento del proceso de la ARC, ocurre el aprendizaje, basado en la respuesta del cliente ante las estrategias y los programas implantados. Se trata de un diálogo permanente con los clientes, facilitado por todos los insumos de información para la retroalimentación del cliente. Con el tiempo, los ajustes aplicados a las iniciativas generales para los clientes de la empresa deben llevar a que los esfuerzos invertidos en la tarea sean cada vez más eficientes, de modo que se maximice el rendimiento de la inversión en el cliente. Ver figura 1.3. (Johnston y Marshall, 2009, págs. 75-76)

Figura: ciclo del proceso de la ARC

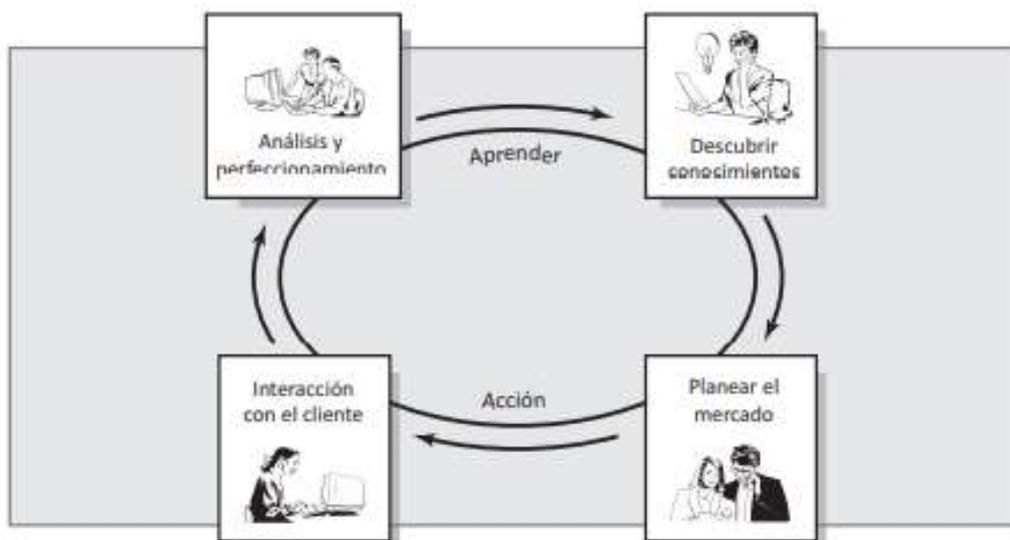


Fig. 1.3 (Johnston y Marshall, 2009, pág. 71)

#### **1.3.4. Importancia de la orientación al mercado**

Si se les pidiera que describieran el marketing, muchas personas harían una lista de actividades que mencionarían tan sólo las ventas, asimismo, aunque algunas compañías se refieren a sus vendedores como representantes de marketing, es preciso señalar que ventas y marketing no son sinónimos.

El concepto de marketing establece que la llave del éxito en los negocios es identificar y satisfacer las necesidades de los clientes, recuerde que las compañías que han adoptado el concepto de marketing como filosofía o manera de desempeñar sus actividades se consideran empresas que se orientan al mercado.

Las empresas capaces de adaptarse rápidamente para satisfacer los requerimientos cambiantes de los clientes tendrán éxito y la fuerza de ventas es la responsable de encargarse de que estas necesidades cambiantes sean comunicadas, de tal modo que ésta realice los cambios que se requieren, el hecho de centrarse en el cliente o ser una compañía que se centra en el cliente, es fundamental de la orientación al mercado. (Johnston y Marshall, 2009, pág. 74).

#### **1.3.5. Los efectos de la orientación al mercado en el desempeño**

Las compañías orientadas hacia el mercado son superiores en dos sentidos muy importantes. En primer lugar, son mejores en cuanto a “sentir” el mercado o en anticipar sus requerimientos antes que la competencia. Sentir el mercado es recabar información acerca de él. La fuerza de ventas debe ser una vía que permita sentir el mercado, pero otras serían observar los actos de los clientes y de la competencia en las ferias del ramo, llevar a cabo investigaciones de mercado, y observar las quejas de los clientes. (Johnston y Marshall, 2009, págs. 75-76)

### **1.3.6. Proceso para el desarrollo de la estrategia.**

Misión y metas de la compañía, con la definición de la misión de una empresa se pretende cubrir las cuestiones más básicas de su razón de ser hay muchas definiciones de misión que están llenas de generalidades y atributos que todo el mundo tiene y que no se concentran en los elementos que en realidad definen a la organización.

Muchas empresas definen sus misiones en forma por demás limitada, al concentrarse en la elaboración de determinado producto o servicio. A medida que la tecnología y las necesidades de los clientes cambian, los productos y servicios específicos se vuelven obsoletos y las compañías que definen su misión en términos limitados también se vuelven obsoletas.

Estrategia de UCE, En las compañías que tienen muchas divisiones o unidades comerciales estratégicas (UCE) es probable que cada UCE tenga sus propios objetivos y una estrategia distinta para alcanzarlos.

El pilar de una estrategia de negocios es la decisión de cómo competirá en su industria para conseguir una ventaja competitiva sostenible (VCS), la base de la VCS es la serie de competencias distintivas que posee la empresa, es decir, qué calidad o atributo de la compañía la distingue de sus competidores o en qué se diferencia o se diferenciará del resto.

Una UCE muchas veces contiene una serie de productos o marcas distintos y su estrategia competitiva influirá en las metas y los objetivos del marketing, las estrategias y los programas funcionales incluso en las actividades de la fuerza de ventas adecuadas para cada uno de estos productos. (Johnston y Marshall, 2009, págs. 77-78)

### **1.3.6. Pasos para elaborar e implementar estrategias.**

El proceso de la estrategia consta de varios pasos, luego de que un negocio ha decidido cómo competirá para conseguir una ventaja sostenible sobre las demás empresas, tiene que decidir dónde competirá cuáles mercados de productos o segmentos específicos del mercado serán su meta, esta decisión implica evaluar las oportunidades disponibles en el mercado.

Paso uno: analizar las oportunidades del mercado: En su sentido más amplio, una oportunidad del mercado existe siempre que una necesidad humana no esté satisfecha. No obstante, una necesidad no satisfecha representará una oportunidad atractiva y viable para la empresa.

Paso dos: generación de estrategias: Generar estrategias es una tarea creativa. Usualmente, se emplean varias estrategias para alcanzar el mismo objetivo.

Paso tres: seleccionar la estrategia, los criterios empleados para elegir la estrategia de marketing más promisoría deben estar relacionados directamente con los objetivos a lograr.

Paso cuatro: programar la mezcla de marketing, Un programa de marketing combina elementos de la mezcla de marketing para aplicar la estrategia. Refleja una asignación concreta de los recursos financieros y humanos.

Paso cinco: revisar y corregir la estrategia, quienes están al mando de las áreas funcionales del negocio normalmente se encargan de generar planes para las funciones que supervisan. De manera que es muy probable que en ocasiones el plan de marketing preparado por el gerente de un producto no sea compatible con los planes financieros o de producción de la unidad de negocios.

Paso seis: auditar y ajustar la estrategia, el entorno inestable de hoy en día hace de la planeación algo fundamental y también requiere que estos planes sean evaluados periódicamente. En la medida que los competidores hagan ajustes a sus estrategias y que cambien otras condiciones del entorno será necesario también revisar los planes y los programas de la empresa. (Johnston & Marshall, 2009, págs. 80-83)

### **1.3.7 Función de las ventas personales en la estrategia de marketing**

Los encargados de hacer los planes estratégicos tienen una serie de opciones, las cuales incluyen saber si la estrategia será al modo de Porter o al de Miles y Snow. Otra decisión que deben tomar los encargados de hacer los planes estratégicos de marketing es el tipo de relación que quieren con el mercado o los segmentos del mercado

La índole de la fuerza de ventas y el papel que desempeñará para poner en práctica la estrategia de marketing de la empresa dependerán del tipo de relación que la compañía quiera tener con el mercado. Algunos otros factores, como el costo por cubrir un mercado, también afectan el papel de la fuerza de ventas, como se verá más adelante. (Johnston y Marshall, 2009, pág. 83)

### **1.3.8. Mejorar la fidelidad y satisfacción de los clientes por medio de retroalimentación**

Como se mencionó en la sección anterior sobre ARC, conservar la fidelidad de los clientes actuales más importantes es fundamental para mejorar la rentabilidad del negocio a medida que maduran sus mercados y, por lo tanto, es un elemento importante de toda estrategia de ventas.

Sin embargo, recuerde que en este capítulo también se hizo referencia a la importancia que la orientación al mercado y el papel de los requerimientos del cliente tienen para determinar el éxito de la empresa. (Johnston y Marshall, 2009, pág. 93).

## **Capítulo dos: Las técnicas de ventas todo un arte**

Las técnicas de ventas exponen como conseguir aumentar la eficacia de la acción comercial y lograr un equipo de trabajo profesional en venta con el uso de las técnicas concretas como la atención, interés, decisión o deseo y acción, basada en la concatenación de diferentes acciones lógicas que hacen que el receptor se sienta llevado hacia el acto de decisión en la compra. (Salido, 2004, pág. 102).

### **2.1 Tarea del vendedor hacer aflojar las necesidades de los clientes**

La función del vendedor no se limita simplemente a vender y brindar el servicio al cliente, sino que su tarea incluye un conjunto amplio de actividades que le permiten lograr determinados objetivos como por ejemplo captar nuevos clientes, retener a los actuales, mejorar la participación en el mercado, entre muchos otros. (xinergia, s.f.) (Párr. 1)

Si bien dedicamos muchas horas de nuestra vida profesional a realizar acción comercial directa presentaciones, preguntas y negociaciones, nunca nos fijamos suficientemente en el proceso en sí, en el cómo lo estamos haciendo esperamos que estos conocimientos nos ayuden a profesionalizar el equipo, potenciando sus aptitudes comerciales en cualquier situación o circunstancia y aumentar las ventas.

El primer modelo que queremos presentar es uno bien conocido en el sector del marketing, pero poco aplicado a la acción comercial, a pesar de las evidentes ventajas que tiene su uso, nos referimos a AIDA.

El modelo se convierte en un clásico para ir elaborando, paso a paso, un ejemplo de presentación al cliente en el que, antes de convencer intelectualmente o de pedirle el cierre, se auto convenza emocionalmente y manifieste su predisposición y aceptación de la acción comercial, este modelo es gradual y sucesivo, fomenta su éxito en la concatenación de diferentes acciones lógicas que hace que el receptor se sienta llevado hacia el acto de decisión en la compra. (Salido, 2004, pág. 103)

### 2.1.1 Modelo AIDA

El modelo AIDA es una estrategia comercial que aprovecha las necesidades del público para convencerlo de consumir un producto, su nombre proviene de los cuatro elementos fundamentales que deben ser generados en los clientes durante un proceso de venta: atención, interés, deseo y acción. (Zarate, 2022) (Párr. 3)

Atención: dando que nuestra atención es selectiva, el primer estímulo que lancemos debe ser suficientemente atractivo para ser captado por la percepción de nuestro interlocutor. De los miles de inputs de publicidad o anuncios que recibamos al cabo del día, solo percibimos de forma real o eficiente menos de 7, al cabo de unas horas solo nos acordaremos, con suerte, de 1 o 2 a lo sumo, Por ello es tan importante este primer paso.

Por ejemplo, la empresa se dedicaba a la venta a puerta fría de inversiones filatélicas. El estímulo para captar la atención era dirigirse a las familias que acababan de tener un niño para felicitarlas personalmente por el nacimiento.

En este otro caso la empresa se dedicaba al frío industrial, primero hacía un pequeño estudio sobre la merma de producto debida al calor de los establecimientos donde quería ofrecer los sistemas de refrigeración bares, hoteles, tienda, luego, entraba preguntando a los dueños si sabían que estaban perdiendo dinero con esta merma y si habían calculado exactamente el coste de la pérdida.

Interés: el siguiente paso tan relacionado con el primero que algunos lo incluyen en una misma categoría, muestra la importancia de ofrecer algo al interlocutor que esté dentro de sus intereses particulares o personales. Debemos abandonar ya esas entradas en las que la empresa vendedora llama al cliente por razones como hace mucho que no teníamos contacto, queríamos ver si necesitabas alguna cosa, queremos mostrar el último lanzamiento, en este paso el contacto se establece para mostrar un beneficio real al interlocutor y si puede ser tangible.

Deseo: el tercer paso es establecer un vínculo afectivo entre lo que la empresa está ofreciendo y lo que el cliente obtendría de confirmarse el interés descubierto en el paso anterior.

Para ello, el ofrecimiento debe hacerse vinculando una necesidad real de nuestro interlocutor con su satisfacción gracias a los productos o servicios de la empresa. Pero siempre desde el punto de vista del interlocutor.

Los vendedores de la empresa filatélica hablaban de los gastos derivados del nacimiento de un hijo y de la dificultad de ahorrar en esos momentos. Asimismo, dibujaban un escenario futuro en el que se describía qué se podría conseguir si se pudiera tener un capital ahorrado y que fuera en crecimiento sin que la economía familiar se resintiera.

Acción: por último, y sólo entonces, se producía la acción de argumentación del producto o servicio. En ese momento el posible cliente ya está receptivo porque todavía no hemos hablado de las ganancias de la empresa vendedora y nos hemos centrado sólo en sus beneficios.

Finalmente, la empresa filatélica preguntaba al cliente cuál sería el ahorro mínimo que podría hacer sin que la economía familiar se viera comprometida en lo más mínimo. Con ese dinero realizaba una previsión de inversión a 18 años la mayoría de edad del niño y le mostraba la plusvalía al cliente. Si efectuaba la acción de compra en el momento, la empresa ponía una cantidad similar a la invertida por el cliente en la primera cuota. (Salido, 2004, págs. 104-105)

## **2.2. La atención del vendedor se fija en el contenido de la acción comercial y nunca en el proceso en si**

Como se observa el proceso es absolutamente lógico y lleva al interlocutor por un camino muy calculado que provoca un acto de decisión favorable a la venta, casi sin darse cuenta, evidentemente, es un proceso que debe hacerse con mucho cuidado porque todos los pasos deben estar relacionados entre sí y con lo que se ofrece, Pero, una vez realizado, vale para casi cualquier venta de producto o servicio, Incluso para anuncios publicitarios si somos capaces de evitar que los inputs de atención e interés sean tan relevantes que nos oculten el producto o la marca.

Como hemos visto, es importante saber ofrecer de entrada el producto o servicio de la compañía, pero también lo es más saber hacer las preguntas clave para obtener la información que permita ofrecer el argumento personalizado. Para ello mostramos el modelo SPIN, probablemente el más utilizado y conocido método de preguntas. Lo primero que debemos recordar es la búsqueda que tiene el ser humano de satisfacer necesidades, por eso compramos beneficios, no características esos beneficios podemos agruparlos en grandes decisores de compra tipo SABONE: seguridad, afecto, bienestar, orgullo, novedad y economía.

Pero para ello es imprescindible que el interlocutor explicita no siempre es así A menudo el cliente sólo muestra un ejemplo vago e inespecífico de lo que necesita. O confunde necesidad con problema, por eso es tarea del vendedor hacer aflorar las necesidades del cliente de forma clara y explícita.

Repetimos si el cliente expresa, manifiesta verbalmente, de forma clara y explícita, una necesidad no satisfecha o un problema no resuelto correctamente, estará receptivo a que le podamos ofrecer nuestras soluciones, esta no es por tanto una técnica de argumentaciones o de cierre, sino de preguntas para saber exactamente qué y cómo argumentar, nuevamente es un proceso lógico dentro del esquema mental de nuestro interlocutor y que deberíamos seguir lo más al pie de la letra posible, vayamos con la explicación y los ejemplos.

Este método, inicialmente desarrollado para la Rank Xerox, toma su nombre de las palabras: Situación, Problema, Implicación y Need Payoff, las dos primeras clases de preguntas hacen referencia a la búsqueda de necesidades implícitas mientras que las dos segundas aluden a conseguir hacerlas explícitas por parte del cliente, Nosotros lo vamos a traducir por:

Necesidad: preguntas genéricas que sirven para enmarcar el entorno en el que está nuestro interlocutor, suelen ser abiertas y la respuesta es fácilmente conocida incluso por nosotros mismos, no conviene abusar de ellas aunque son la base para analizar posibles problemas que después enmarcaremos, se trata de preguntas del tipo: ¿qué está sucediendo en el entorno de los clientes? o numéricas, de datos relativas al negocio como concepto para conocer qué es lo que buscan los clientes de nuestro interlocutor o saber qué les diferencia de su competencia.

Ejemplo: La empresa del sector de alimentación para Horeca, Hoteles, Restaurantes y Cafeterías, quiere vender salsas preparadas, las preguntas van en la línea de ¿Ofrece menú combinado con carta? ¿Le sucede que a veces en un mismo grupo hay quien quiere menú y quien prefiere carta? ¿Tiene cocineros especializados en salsas? ¿Verdad que tarda más en preparar un plato de carta que uno de menú? ¿Le ha pasado alguna vez que lo que le han pedido de carta no está preparado en ese momento? (Salido, 2004, págs. 105-106)

### **2.3. Expresión del cliente de forma clara y explícita de una necesidad no satisfecha**

Un negocio de éxito es aquel que obtiene beneficios mediante las necesidades del cliente y lo que le está ofreciendo el mercado, por más que busquemos, no localizamos ese producto que tenemos en la cabeza y sobre el que nos habíamos hecho muchas expectativas de consumo.

Por sencillo que parezca, son muchos los estudios, estadísticas y proyecciones que tenemos que llevar a cabo para hacernos una ligera idea de lo que el usuario necesita, deben ser una investigación del mercado global y tú, si cuentas con una empresa de distribución o producción, podrás aprovecharte de los datos.

#### **2.3.1 ¿Cómo podemos identificar las necesidades del cliente no atendidas en el mercado?**

Aunque en una investigación de mercado se incluye a los consumidores, competidores y la industria para saber la manera en la que debemos comercializar, para identificar las necesidades del cliente resulta mucho mejor hablar directamente con ellos.

### 2.3.2 Por qué de sus compras

Según la teoría de Los trabajos por hacer un cliente compra porque necesita realizar alguna actividad o tiene un deseo con lo que se lleva a casa, si bien hoy hay muchas personas que consumen por encima de sus deseos, el principio activo del comercio se basa en esta aportación que nos hizo Clayton Christensen, profesor de Harvard Business School y autor del libro *Competing Against Luck: The Story of Innovación and Customer Choice*.

Por demandas de trabajo, necesidades de la familia o intereses sociales nos podemos encontrar con un abanico de perfiles bastante interesante a la hora de hacer una compra en cualquier tienda del mercado, ponernos en la piel del consumidor, así como observar sus hábitos también nos ayudará a seguir recopilando datos.

Ser introspectivo, para comprender cuáles son las necesidades del cliente nada mejor que la introspección y el sentido que consigue darle a las cosas, mirarnos a nosotros mismos, saber qué queremos, actuar como consumidores activos y usar todo este contenido para el análisis del otro nos abre mucho camino a través de la investigación. Hacer un estudio estadístico de qué es lo que buscan los usuarios, cuál es el artículo que más les satisface u observar la manera en la que ha reaccionado hacia él son lecturas obligadas para este tipo de trabajo, pero, nuestro propio punto de vista puede aportar más de lo que pensamos.

Realizar entrevista, No hay mejor manera de conocer a una persona que en una entrevista, mediante el juego de preguntas y respuestas tenemos a alguien que nos está hablando de sí mismo, su intimidad y ciertas aptitudes y hábitos frente a las cosas, todo esto, orientado al mercado, nos ayuda a saber qué es lo que quiere el cliente y cómo le gustan las cosas. Las estadísticas, que son el apartado final de cualquier investigación de mercado, son mucho más exactas cuando hay entrevistas de por medio, por ello, es fundamental saber cómo diseñar un cuestionario para cumplir con el objetivo de la investigación, si bien no podemos hablar cara a cara con todas las personas del planeta, a través de grupos que comparten características comunes podemos abrir un sinfín de oportunidades.

Análisis de la competencia, una vez que tenemos claras cuáles son las necesidades del cliente lo siguiente que debemos hacer es un análisis de la competencia, Con un 1% de ser los únicos que vendemos ese producto en el mercado, conocer quién es el que nos hace sombra y cuáles son puntos de éxito es algo que debemos investigar, para estos caso, suele también ser útil aplicar la metodología de posicionamiento de los tres círculos en la que además de analizar a la competencia, completamos el cuadro con el cliente y la propia empresa.

Identificar esas marcas que pueden levantarnos público y hacerlo mejor que ellos buenas promociones, ofertas de lanzamiento, marketing de contenidos, es una carrera de fondo en la que nunca vamos a ver el final, con los deseos en cambio continuo, las empresas tenemos que estar al día de cuáles son los nuevos caprichos. Siempre alerta, ni las necesidades del consumidor son siempre iguales ni tampoco la competencia se quedará perenne en un mismo punto, Identificar los deseos no atendidos en el mercado es una tarea de observación continua que no Debemos ignorar y cuyo trabajo requiere de esfuerzo y dedicación.

El mercado volátil y exigente, hace que las empresas que fabrican, producen o distribuyen estén siempre alerta sobre los próximos cambios, solo aquellos que se saben anticipar a lo que está por venir y consiguen adaptarse a lo que requieren los tiempos, serán los que sobrevivan a la próxima era. (Master de la Cámara de Comercio de Madrid, 2020) (Párr. 1-13).

Problema: Una vez enmarcado el entorno con las preguntas de situación, debemos obtener datos que nos permitan identificar necesidades no satisfechas, para ello las preguntas de problema buscan certificar que realmente aquello que hemos detectado se convierte en un problema para el cliente, aunque esté bautizado como problema, éste es un concepto que no debemos utilizar ya que nuestro interlocutor suele rechazar que él tiene un problema, pero si él lo afirmara, lo tomaríamos sin duda como base.

Aunque el conjunto de preguntas es muy amplio, podemos enfocarnos en aquellas que hacen referencia a cómo afronta nuestro cliente una situación determinada por las preguntas anteriores, así a modo de ejemplo, serían preguntas como: ¿Cómo solucionas eso? ¿De qué forma resuelves esa situación?, ¿Cómo te has apañado hasta la fecha?, Si el cliente responde que esa situación la resuelve satisfactoriamente, sin ningún tipo de problema, debemos volver atrás hasta otra pregunta de situación que nos muestre una necesidad no satisfecha, Si el cliente manifiesta que la solución puede ser problemática o no del todo satisfactoria, podemos plantearnos seguir con las preguntas de implicación.

Ejemplo: El vendedor pregunta cómo resuelve el cocinero los casos en los que no dispone de las salsas adecuadas al plato que solicitan los clientes y no tiene tiempo de hacerlas, ¿Cómo se apaña si le piden un entrecot a la pimienta que es un plato fuera del menú y se da cuenta que el cliente deberá esperar un rato a tenerlo y no podrá comer con el resto de sus compañeros?

El vendedor pregunta cómo resuelve el cocinero los casos en los que no dispone de las salsas adecuadas al plato que solicitan los clientes y no tiene tiempo de hacerlas, ¿Cómo se apaña si le piden un entrecot a la pimienta que es un plato fuera del menú y se da cuenta que el cliente deberá esperar un rato a tenerlo y no podrá comer con el resto de sus compañeros? Algunos ejemplos.

Una conocida empresa juguetera lo utiliza para convencer a sus clientes que dejen a sus propios merchandisers organizar el producto en la tienda.

Una empresa del sector alimentación para que sus clientes se presten a utilizar los productos de ayuda a la cocina. (Salido, 2004, pág. 107).

## 2.4 El vendedor debe de reconocer al cliente que tiene una necesidad no satisfecha

Para proceder a la búsqueda, identificación y descripción de las necesidades insatisfechas, se recomiendan una amplia batería de métodos e instrumentos de análisis que agrupan en función de la relación que tienen con uno de los aspectos específicos del proceso de compra o consumo del producto, este enfoque permite organizar y utilizar esos métodos e instrumentos en función directa del comportamiento de los consumidores, que constituye siempre, en definitiva, el origen de toda acción de marketing. Ver figura 2.1.

Figura: Métodos para identificar necesidades insatisfechas



| ASPECTO DEL PROCESO DE COMPRA Y CONSUMO | MÉTODO DE INVESTIGACIÓN  |
|---|--|
| 1 - EVALUACIÓN DE PRODUCTOS EXISTENTES  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sesiones de grupo (focus group)</li> <li>- Mapas perceptuales.</li> <li>- Análisis de la estructura de beneficios.</li> </ul>   |
| 2 - MECÁNICA DE LA COMPRA               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Clientes ficticios, compradores misteriosos.</li> </ul>   |
| 3 - SATISFACCIÓN CON EL USO DE COMPRA   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Índices de satisfacción de los consumidores.</li> <li>- Análisis de motivos de insatisfacción.</li> <li>- Análisis de quejas y reclamaciones.</li> <li>- Índices de repetición de compra.</li> <li>- Niveles y tasas de fidelización.</li> <li>- Niveles y comportamiento participación de mercado</li> </ul> |
| 4 - USO Y DISPOSICIÓN DEL PRODUCTO      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Investigación de problemas.</li> <li>- Análisis de inventarios.</li> </ul>  |

Marketing de Pymes

www.marketingdepymes.com

Fig.2.1 (Moliner, 2010)

Con la aplicación de métodos, lo que funcionalmente se procura es:

1. Investigar en profundidad las actitudes y percepciones de los consumidores respecto a los productos existentes y, en especial, sus posibles motivos de insatisfacción.
2. Detectar puntos en los mapas perceptuales que no estén siendo debidamente servidos en la actualidad.

3. Identificar vacíos (gaps) entre los beneficios deseados y los beneficios ofrecidos por los productos existentes.
4. Identificar necesidades insatisfechas en el proceso de compra, uso o consumo de los productos actuales.
5. Identificar los motivos de quejas y reclamaciones más recurrentes ya que, usualmente, son indicadores de necesidades insatisfechas.

Un segundo conjunto de métodos de investigación se relaciona con los cambios sociales, tecnológicos, demográficos, culturales, estilo de vida que podrían provocar cambios en diferentes aspectos relacionados con el proceso de decisión, compra, uso o consumo de los productos actuales, existen métodos, también muy conocidos, para esta área de la investigación: análisis del entorno, análisis de tendencias.

Ahora bien, el objetivo de la búsqueda no se alcanza con la identificación de las necesidades insatisfechas, a partir de los hallazgos que se obtengan con los métodos e instrumentos anteriores, es necesario proceder a la identificación de las soluciones, es decir, el desarrollo de los productos que satisfagan las necesidades insatisfechas detectadas. (Moliner, 2010) (Párr. 14-17).

Implicación: aunque son las preguntas más interesantes e importantes, es donde el vendedor suele fallar, la información proporcionada por las preguntas anteriores nos marca un camino, unas necesidades no satisfechas que el vendedor de raza querrá aprovechar en el momento, saltará a la yugular del problema para resolverlo con sus productos o servicios, Pero no es el momento, el cliente todavía no ha hecho explícito, no ha reconocido que la solución que hasta ahora tenía no es la mejor. Todavía no ha afirmado tener una necesidad no satisfecha.

Si argumentamos ya habremos perdido una buena oportunidad de hacer que la respuesta del cliente sea el mejor argumento posible, espere un poco más y haga preguntas del tipo ¿Qué consecuencias tiene la solución ofrecida? ¿Qué implica actuar así o solucionar los problemas de esa forma? ¿Qué pasaría si no puede ofrecer la solución prometida? ¿Está absolutamente convencido que lo más importante es tener clientes fieles por el servicio que usted ofrece?

Ejemplo: El vendedor de salsas reafirma las consecuencias negativas de la solución anterior ¿Entonces me está diciendo que a veces hay quien no puede esperarse y deja de vender un plato de más calidad y valor añadido?

Necesidad: por último, si hemos hecho bien el proceso y hemos conseguido llevar al cliente por el camino de hacer explícita sus necesidades, ahora podemos cerrar esta fase con una pregunta definitiva, la que nos permitirá argumentar en un futuro, fíjense que todavía no hemos hecho mención al producto o servicio que ofrecemos, sólo hacemos referencia a necesidades no satisfechas o no lo suficiente, esta pregunta sirve de excusa para que podamos argumentar certeramente, normalmente tiene forma de un condicional del tipo: Entonces, si nuestra empresa producto, servicio le asegura que podemos satisfacer esa necesidad, ¿estaría dispuesto a probar comprar, utilizar la solución que le ofrecemos?. Como en los ejemplos.

El vendedor cierra con una pregunta tipo: Y si yo le digo que tenemos un producto que hará que pueda preparar una salsa de forma instantánea, pero conservando el sabor de su cocina, ¿me dejará que le haga una demostración?

Como siempre, el uso de las técnicas no garantiza que el cliente diga siempre sí, pero le ayudará enormemente en momentos como, lanzamientos de nuevos productos o servicios, clientes que no quieren soluciones globales y sólo hacen compras puntuales, nuevas aperturas de clientes.

Al final y como conclusión, recuerde que todos sabemos vender nuestro producto o servicio, pero si no nos fijamos en el proceso y nos formamos en él y en las diferentes técnicas, no sabremos nunca vender, en mayúsculas, siendo artistas de nuestras técnicas y dueños del proceso, esperemos que este artículo haya servido para ello.

Una primera en la que la venta se centraba en saber argumentar el producto. Los conocimientos técnicos y saber describir con todo detalle las especificaciones de los productos y servicios era la clave.

Una segunda en la que la clave es identificar necesidades del cliente con el fin de adaptar la oferta a esta necesidad.

Una tercera, centrada en abordar y armonizar ambas cuestiones: se identifican necesidades específicas para argumentar posteriormente de forma convincente la propuesta de valor, materializada en una oferta personalizada y perfectamente adaptada a la situación real del cliente y a sus demandas. A esta última se le conoce como venta consultiva.

Es un método de ventas por aproximación, donde el vendedor proporciona al cliente sus conocimientos para ayudarle en su negocio y así construir una relación de largo plazo basada en la confianza y beneficio mutuo.(Salido, 2004, págs. 107-108).

## **2.5. El arte de vender**

El arte de vender comienza por reconocer los deseos de sus clientes, en las condiciones del mercado actuales, el cliente no compra lo que necesita, compra lo que quiere, el deseo es mucho más fuerte que la necesidad en un mercado en el que el poder de elección se convierte en su mayor barrera.

El desafío de vender consiste en descubrir lo que puede desencadenar un impulso o un deseo insoportable para tomar una necesidad de compra a su favor, el éxito en la venta de su producto o servicio depende de su capacidad para hacer que el cliente se lo quiera comprar a usted y no a la otra persona, lo primero que un cliente compra es la confianza, el compra la confianza porque usted tiene la capacidad y el deseo de ayudarle a resolver un problema, si no confía en usted y no se siente seguro de lo que dice, encontrara lo que busca en otro lugar, su reto es demostrar desde un inicio que se preocupa más por él y no por su dinero. (Benijes, 2017) (Párr.4-5)

### **2.5.1. Como ser un buen vendedor**

Usted ha sido elegido para un importante trabajo, es un trabajo interesante y estimulante, pero sólo si usted sabe cómo hacerlo, el hecho de conocer el arte de vender, como alguna gente lo llama, significa conocer: (Hansson, 2001, pág. 7)

1. A los clientes
2. A usted mismo

3. El proceso de las ventas
4. Lo que vende

### **2.5.2. Sus clientes**

Sus clientes, como socios de la Sociedad Cooperativa, son dueños parciales del negocio, Usted trabaja para el beneficio de ellos, esto es lo más importante que debe de recordar.

Aunque la mayoría de sus clientes son gente común y corriente, tienen diferentes personalidades y usted debe procurar entenderse bien con todos, por su propio beneficio y por el de los socios, para lograr este objetivo con tanta gente diferente, usted debe esforzarse por que les guste la tienda, un mal vendedor puede no ser capaz de lograrlo.

Los socios disfrutan yendo a su tienda porque usted:

1. siempre ofrece un servicio eficiente
2. es honesto y justo con todos
3. es agradable y amable con todos

Por supuesto, conocer a sus clientes tan bien como usted los conoce hace más fácil tratarlos de manera correcta, un vendedor que conoce la personalidad de cada uno de sus clientes probablemente será el vendedor de más éxito en el mundo.

Ningún vendedor puede lograr esto, por otra parte, sólo una pequeña parte de la personalidad de los clientes es de interés para usted como vendedor, esto es su conducta en la tienda, su conducta con usted, el vendedor. (Hansson, 2001, págs. 8-9)

### **2.5.3 El vendedor**

Hablar de los clientes nos hace pensar nuevamente en su trabajo como vendedor en la cooperativa, Cualquiera que sea la personalidad de sus clientes, su trabajo es ayudarlos a satisfacer sus necesidades.

Usted no desea necesariamente que los socios o clientes gasten más, ese no es el objetivo de una cooperativa, sin embargo, le conviene incrementar las ventas de la tienda cooperativa.

¿Cómo resuelve usted este problema? Bueno, si puede lograr que todos los clientes acudan a usted para comprar lo que necesitan, tendrá éxito, la lealtad de los socios significa mucho para la tienda y para el movimiento cooperativo, Pero solo lo logrará mediante el verdadero arte de vender en una cooperativa, ayudando a los socios a comprar sabiamente, sabemos que los clientes pueden ser difíciles de comprender, pero ¿qué se puede decir de los vendedores? también ellos son individuos con personalidad propia.

Estamos llegando ahora a un principio básico del arte de las ventas, el vendedor moderno comprende plenamente que necesita clientes regulares, es el número de clientes regulares lo que determina si una tienda cooperativa tiene éxito o no. (Hansson, 2001, págs. 11-15).

#### **2.5.4. El proceso de las ventas**

Hay muchas maneras diferentes de llevar a cabo una venta; pero un vendedor orientado al cliente casi siempre actuará a así.

1. Escucha
2. Pregunta
3. Aconseja

Ya que su propósito es satisfacer las necesidades de sus clientes, no puede venderles nada hasta que esas necesidades hayan quedado bien claras, Lo primero que debe usted hacer es escuchar.

Una vez que ha establecido contacto con el cliente saludándolo, es natural que éste le desea.

Supongamos que una clienta le dice que quiere comprar una camisa. Puede ser que le diga algo más, que le dé más datos, o que quizás sólo diga eso, si solamente le dice que quiere una camisa, no comience a vendérsela, no haga lo que hizo el vendedor de alta presión.

Escuchar y responder a las preguntas mientras más sepa lo que necesitan, más posibilidades tendrá de satisfacer a sus clientes.

1. El diálogo podría ser como sigue:
2. Cliente: Quiero ver unas camisas.
3. Vendedor: Sí, señora. ¿Qué clase de camisas? ¿Manga larga, o manga corta?
4. Cliente: Bueno, manga larga, creo.
5. Vendedor: ¿Qué talla?
6. Cliente: Es para mi esposo, talla mediana.
7. Vendedor: Talla mediana, manga larga. Sí, tenemos algunas. ¿Algún color en particular?
8. Cliente: Bueno, no sé... quizás roja, o azul.
9. Vendedor: Aquí tiene, ésta de talla mediana, y ésta otra también. ¿Y qué material prefiere? ¿Algodón o quizás algún material sintético?
10. Cliente: No sé. A mi esposo le gusta la ropa fresca para la temporada de calor.
11. El vendedor desea averiguar si puede satisfacer al cliente y proporcionarle una camisa que responda a sus necesidades, por eso hace todas esas preguntas.
12. Un vendedor que no haga preguntas y no escuche puede estar gastando el tiempo de la cliente y el suyo propio tratando de vender una de las otras camisas que hay en la tienda.

Haciendo varias preguntas, nuestro vendedor ha averiguado que:

1. La camisa debe ser definitivamente de talla media.
2. La camisa debe ser preferentemente de manga larga.
3. La camisa debe ser preferentemente de color brillante, rojo o azul fue lo que mencionó, pero el color mismo no parecía ser muy importante.
4. El material debe ser definitivamente de algodón la cliente dijo que no sabía, pero un material sintético no es fresco para un clima caluroso.

Es importante que el vendedor sepa lo que es definitivamente importante y lo que no lo es.

Continuemos el dialogo

Vendedor: Me dijo usted que debe ser fresca para el verano.

Entonces sugiero algodón. Aquí tenemos ésta de algodón... manga larga... talla mediana.

Clienta: Sí, es bonita, quizás sea un poco obscura.

Vendedor: ¿Y qué le parece ésta? Del mismo tipo, pero amarilla.

Clienta: Sí, está bien. ¿Cuánto cuesta? Vendedor: Esta cuesta C\$35. Es de muy buena calidad.

Clienta: Sí... pero me parece un poco cara.

Vendedor: Quizás, pero aquí tenemos otra, también es amarilla y cuesta sólo C\$20.

Clienta: Esta es mejor, ¿Qué diferencia hay en la calidad?

Vendedor: Bueno, en realidad la calidad no es la misma, el material es más delgado, si su esposo va a usar la camisa a diario, no le va a durar tanto como la camisa cara.

Clienta: De hecho, la va a usar diariamente; pero de todos modos C\$35 es mucho para mí, por el momento, quizás regrese después.

Vendedor: Señora, me ha dicho que su esposo quiere una camisa fresca para el calor. ¿Qué le parece una camisa de manga corta? tenemos una de la misma calidad que la de C\$35, la de manga corta, le costará sólo C\$25.

Clienta: Bien, ¿por qué no? Tendré una de buena calidad sin pagar demasiado, está bien, me llevo ésta.

Vendedor: Gracias. Estoy seguro de que ha elegido bien. Aquí tiene, espero que regrese pronto.

Clienta: Muchísimas gracias.

Pues bien, así actúa un vendedor orientado al cliente. en lugar de una camisa azul o roja, manga larga, le vendió una amarilla, manga corta y la clienta se quedó muy satisfecha.

Ahora usted sabe que debe seguir la pauta escuchar preguntar aconsejar bueno, ninguna técnica en el mundo le ayudará a vender si no conoce las mercancías que vende. (Hansson, 2001, págs. 23-27)

### 2.5.5. La variedad de sus existencias

Hay muchas formas de conocer los diferentes artículos que tiene para la venta en su tienda, tarde o temprano lo aprenderá con la experiencia, pero esto requiere demasiado tiempo, un vendedor orientado al cliente tiene que aprender rápidamente, usted puede hacerlo si quiere aquí le damos algunos consejos.

1. Pida información a colegas experimentados, o al gerente.
2. Lea todo lo que hay sobre los productos que vende, a menudo en los paquetes se encuentra información impresa.
3. Sea un cliente regular de su propia cooperativa, puede aprender mucho si usted mismo usa los productos.
4. Pida al gerente que organice un curso o grupo de estudio sobre el conocimiento del producto. Ver figura 2.2.

Figura: Conocimiento del producto



Fig. 2.2. (Hansson, 2001, pág. 28)

Charla para promover la venta, aunque conozca bien las mercancías que vende, puede cometer errores durante el proceso de venta, escuche a continuación a este activo vendedor tratando de vender una radio de transistor:

Cliente: Sí, esta radio es bonita. ¿Me dijo usted que vale C\$200?

Vendedor: Así es. Es bonita, ¿verdad?; y tiene seis transistores.

Cliente: Seis... ya veo... mmm...

Vendedor: Tiene banda de onda corta y de onda media

Cliente: Ah...(confuso)

Vendedor: Y tiene antena telescópica.

Cliente: Telescópica, dice... (todavía más confuso).

Vendedor: Y un auricular, también.

Cliente: ¿Auricular? Vendedor: Sí, para ponérselo en el oído. Y tiene garantía de fábrica.

Cliente: ¿C\$200, ¿eh? ... Bueno, me parece mucho dinero. Lo pensaré y vendré después.

Vendedor: Perfectamente. Tendré mucho gusto en servirlo.

Cliente: (Se va murmurando) Auricular telescópico, receptor de la fábrica, ¿por qué no tienen radios comunes y corrientes?

Todo lo que el vendedor dijo era verdad, mencionó muchas de las características del aparato, esas características nos dicen lo que el fabricante ha puesto en el producto, cómo está hecho, por ejemplo, esta radio tiene antena telescópica.

Pero todo eso era más de lo que el cliente podía entender, para éste, había otra cuestión mucho más importante: ¿Qué ventajas tiene para mí, qué utilidad me ofrece este producto? Un ejemplo: no necesito agregar una antena a esta radio.

Por ello, el vendedor no debe confundir al cliente con detalles técnicos que éste no puede comprender, debe explicar brevemente y de una manera sencilla las ventajas para el cliente antes de mencionar las características y los datos técnicos.

Pero demos otra oportunidad al vendedor: ahora él sabe que lo más importante para el cliente es la utilidad y que debe mencionarla primero, luego puede mencionar las características para apoyar lo que está diciendo, si usa la palabra porque no le será difícil:

Vendedor: C\$200, correcto, es una radio bonita, un juego de pilas le durará mucho tiempo porque tiene seis transistores, que necesitan muy poca energía.

Cliente: ¡Ah, ¡qué bien! A la larga ahorraré dinero.

Vendedor: Sí, así es, puede sintonizar con mucha claridad todos los programas locales y también puede escuchar estaciones extranjeras, porque tiene bandas de onda corta y media.

Cliente: ¿De veras se puede, con esta radio tan pequeña?

Vendedor: Sí, y no necesita antena aérea porque tiene una antena telescópica integrada.

Cliente: Entonces está muy bien.

Vendedor: Puede escucharla sin que nadie lo moleste o sin que usted moleste a nadie, porque tiene un auricular especial, en ella hay una conexión que interrumpe el sonido del altoparlante y sólo se puede oír por el auricular, haga la prueba.

Cliente: (Ahora entusiasmado) ¡Muy bien! Podré escuchar la radio por la noche, cuando los niños estén durmiendo.

Vendedor: Si tiene algún problema con el aparato nos lo devuelve, porque el fabricante da una garantía por seis meses y lo reparará sin costo alguno.

Cliente: ¡Qué bueno es saberlo! Y sólo C\$200. ¡Me la llevo!

La conversación ha sido muy diferente, ¿no cree?; los detalles técnicos las características se mencionaron igualmente, sólo que esta vez de manera distinta.

El vendedor no comenzó diciendo al cliente que la radio tenía seis transistores, en lugar de eso se basó en las ventajas o utilidad que le reportaría al cliente: Un juego de pilas le durará mucho tiempo fue lo primero que le dijo, luego explicó y apoyó su afirmación mencionando las características del aparato, porque tiene seis transistores.

Repitamos, todo lo que usted vende tiene sus características propias, las cuales debe conocer.

Son las características de su fabricación, pero primero usted debe saber si esas características son de utilidad para el cliente y por supuesto, esa utilidad no será una realidad hasta que el cliente no haya comprado el producto y comience a usarlo.

Es importante que usted comprenda los siguientes principios:

1. Conozca las características de cada artículo que hay en la tienda.
2. Informe a los clientes sobre la utilidad de los artículos.

Para vender más nuestros ejemplos han mostrado que un buen vendedor de tienda cooperativa puede vender más que un vendedor común y corriente, Pero qué sucederá entonces con nuestros socios o clientes ¿Gastarán más dinero del necesario? Definitivamente, ese no es el propósito de una cooperativa.

Hay muchas maneras de incrementar sus ventas sin vender más de lo necesario a los clientes, supongamos que los clientes normalmente compran sólo la mitad de lo que necesitan en la tienda cooperativa y el resto en otras tiendas, entonces usted puede duplicar las ventas de su tienda sin incrementar el total de lo que compran los clientes, qué gran éxito si lo consigue.

Venda mercancías complementarias vender más es cuestión de prever las futuras necesidades de los clientes y recordarles otras cosas que pueden necesitar como complemento a lo que están comprando.

Para una linterna, se necesitan pilas y bombillas, artículos que son complementarios, si vende un paquete de papel para cartas y sobres, por supuesto, usted debería recordar al cliente que necesita un buen bolígrafo, cuando un cliente compre tela para un traje, deberá preguntarle si necesita botones o una aguja e hilo.

Venda artículos alternativos, en el ejemplo de ventas que se presentó de la clienta pidió una camisa azul o roja de manga larga, en la tienda no había una camisa de esas características, así que el vendedor vendió una amarilla de manga corta que también satisfizo las necesidades de la compradora.

Esa fue una venta alternativa, usted ha aprendido ya que el cliente va a la tienda para satisfacer una necesidad, a veces hay una amplia variedad para elegir.

Veamos algunos ejemplos: Una clienta que pide una lata de piña en conserva necesita fruta para postre, puede comprar una lata de otra fruta o puede comprar fruta fresca y quién sabe, quizás incluso pueda comprar un budín de chocolate o galletas dulces, pero sólo si alguien se lo sugiere y ese alguien debe ser usted, pero sólo si usted percibe la necesidad que está detrás de la petición de piña enlatada.

En nuestro primer ejemplo de la página la clienta pidió galletas Corona, la necesidad real que estaba detrás de esa petición era que necesitaba algo para la hora del té, usted podría haberle vendido un pastel o cualquier otro tipo de galletas, algunas pastas o quizás una torta de manzana.

Para tener éxito en la venta de mercancías alternativas son necesarias dos cosas:

1. Usted necesita conocer qué mercancías tiene en su tienda hay alternativas para casi todas sus mercancías, usted debe saber cuáles son.
2. Usted tiene que comprender las necesidades del cliente, un vendedor orientado al cliente ciertamente lo hará.

Venda nuevos artículos la razón principal para introducir un nuevo artículo en su tienda debe ser porque presenta ventajas especiales cuando es comparado con los artículos ya existentes.

Como el artículo es nuevo, el cliente no espera encontrarlo en su tienda, Consecuentemente, no lo pedirá.

Es perfectamente correcto que usted les informe sobre los nuevos artículos, pero acepte el hecho de que no todos los clientes estarán interesados, por la simple razón de que no necesitan tales artículos.

Artículos a precios reducidos hemos repetido frecuentemente que un cliente compra cosas con el fin de satisfacer una necesidad ¿Es entonces exacto decir que, si un cliente no necesita un artículo a cierto precio, tampoco lo necesitará a un precio reducido? No, no es exacto.

También hemos dicho que mucha gente necesita más de lo que puede comprar, tienen que dar prioridad a ciertas necesidades, una ganga puede darles la oportunidad de satisfacer su necesidad de algo que de otra manera no podrían adquirir, por lo tanto, es conveniente y es una buena técnica de venta dirigir su atención hacia las cosas que se venden a precios reducidos.

Ventas en grandes cantidades, evidentemente, una manera de incrementar las ventas es ofrecer una cantidad mayor de la que el cliente pidió inicialmente, en muchos casos esto beneficia al cliente.

Muchos artículos cuestan menos por kilo, litro, cuando se compran en grandes cantidades, si los clientes pueden almacenar grandes cantidades sin que se deterioren y tienen para costear la compra, ahorrarán tiempo y dinero, ventas silenciosas Usted estará de acuerdo en que las ventas dependen mucho de la habilidad personal y la cortesía que muestre en su trato directo con los clientes.

A propósito, debemos mencionar que hay otras maneras de promover e incrementar las ventas y de mejorar la prestación de servicio, por ejemplo, la manera en que se exhiben los artículos es muy importante, de hecho, si usted usa una técnica adecuada para mostrar las mercancías, encontrará que la presentación misma le ayudará a vender. Ver figura 2.3.

Figura: La exhibición de mercancías se estudia en otros de los folletos MATCOM.



Fig. 2.3. (Hansson, 2001, pág. 39)

Su apariencia personal, puede estar seguro de que los clientes se dan cuenta del grado de limpieza, tanto de la tienda como de las personas que trabajan en ella, también notarán la forma en que usted va vestido y su apariencia personal en general, además, debido a que la limpieza es un deber en una tienda, a causa de los peligros que significa la suciedad para la salud cuando se manejan productos comestibles, sería una lástima que su talento para la venta se frustrara sólo por culpa de una mala apariencia personal. (Hansson, 2001, págs. 28-42)

## **Capítulo tres: La venta como proceso**

El proceso de ventas es la secuencia de pasos necesarios para atraer, convertir y retener a un cliente y puede ser definido como un esquema que ayuda a los profesionales para anticipar las necesidades de los clientes y aprovechar las oportunidades en cada una de las etapas del proceso de ventas.

A través del proceso de ventas es posible conocer las expectativas de los consumidores en cada una de las etapas del proceso de ventas y reunir las mejores prácticas para vender tu producto o servicio.

Es decir, enfocar y administrar las etapas del proceso de ventas te permite elegir mejor tus técnicas de ventas y por consiguiente tus ingresos. (Salesforce Latinoamerica, 2022) (Párr. 2-4)

### **3.1 Ubicación del área de interés**

#### **3.1.1 Concepto**

Podemos decir que la ubicación del área de Interés consiste en estudiar el posible candidato y planear con ese conocimiento, la manera de adelantar la venta.

En este proceso previo, se trata de determinar quién es el cliente, cuáles son sus aficiones, características económicas, situación social, en fin, todos aquellos aspectos que sirvan para orientar la labor del vendedor, cuando estudiamos un posible cliente o prospecto, una de las claves es catalogarlo y clasificarlo cuidadosamente, por la mala catalogación y clasificación de clientes se ha estimado que los vendedores pierden el 65% de sus visitas, pues éstas se realizan a personas no indicadas. (Ardilla y Sastoque, SF, pág. 12)

## 3.2. El contacto

### 3.2.1. Concepto

La etapa del contacto es el principio de la comunicación personal, entre el vendedor y el posible cliente, en este proceso hay implícitas una gran cantidad y variedad de aspectos que a continuación detallaremos.

Tanto en la mente del cliente como en la mente del vendedor se irán presentando una serie de procesos síquicos que al final deben llegar a un objetivo común, el mutuo beneficio, que, a su vez, es la resultante del producto o servicio.

Antes de llegar al mutuo beneficio el cliente en la fase de contacto va a reaccionar ante el vendedor por varias razones:

1. Porque el vendedor ha puesto de manifiesto que su cliente tiene un problema Necesidad.
2. Porque el vendedor propone una solución a ese problema artículo o servicio.
3. Porque el vendedor es la persona que puede ayudar a solucionar ese problema.

Frente a esta situación el posible cliente puede reaccionar negativamente por:

1. La concientización que hace el vendedor acerca de su necesidad problema o sea por la imposición del vendedor.
2. Por la erogación de dinero que sufrirá al realizar la compra.
3. Por el cambio que se operará al aceptar la compra o si se quiere por la satisfacción de esa necesidad que aún él no ve muy clara.

Ante esta problemática hay otra fase que nos proporciona los elementos necesarios para convertir esos problemas en ayuda de la venta y, por consiguiente, en satisfacción tanto para el cliente como para el vendedor, esa fase considera básicamente:

1. Que las necesidades descubiertas por el vendedor son fruto de una organización y programación técnica y científicamente estructuradas, por consiguiente, responden a situaciones reales y deben tomarse como ayuda a nuestro posible cliente.

2. Que siendo fruto de un análisis encuesta, entrevistas, sus posibilidades de venta tienen un máximo de posibilidad ya que elevará y mejorará el nivel del usuario.
3. Que, si aplicamos las técnicas que para este fin se proponen, el logro de los objetivos será una resultante normal, lógica y fácil de conseguir.

De todas maneras, debemos tener en cuenta que en el contacto hay una actividad y un propósito definidos tal como lo indica la siguiente gráfica. Ver figura 3.1. (Ardilla y Sastoque, SF, págs. 13-14).

Figura: Actividades y propósitos del contacto



Fig. 3.1 (Ardilla y Sastoque, SF, pág. 15)

### 3.2.2. Fases del contacto

1. Llamar al cliente por su nombre.
2. Citar el nombre de uno mismo.
3. Mencionar el nombre de la empresa.

4. Agradecer la concesión de la entrevista.
5. Mostrar cierto grado de intencionalidad.
6. Propósito de la entrevista.
7. Preguntas de verificación.
8. Mutua compatibilidad.
9. Concordancia emotiva.
10. Preguntas de Introducción al tema. (Ardilla y Sastoque, SF, pág. 16).

### **3.2.3. Consideraciones generales**

Aunque algunas ventas puedan ser realizadas a través de medios como el teléfono o el correo, podemos afirmar que tan sólo existe en realidad una sola clase de contacto, el que denominamos contacto personal o persona a persona.

La otra consideración que podemos establecer es que, sea cual sea el método empleado para establecer el contacto inicial, el objetivo final es la entrevista personal al posible cliente.

Esos medios que hemos mencionado como el correo o el teléfono se pueden considerar como pre contactos que son de gran importancia y ayudan positivamente al contacto formal, valdría la pena que consideráramos al teléfono y correo como medios de prospección tales como se describieron. (Ardilla y Sastoque, SF, pág. 17)

### **3.2.4. Recomendaciones para un contacto eficiente**

Ya hemos dicho que un buen contacto busca fundamentalmente la atención voluntaria de nuestro cliente de turno, pero para lograr llegar a ella y sostenerla, es necesario tener en cuenta una serie de factores que a veces se nos escapan y que son de gran importancia.

Recordemos que en nuestras primeras unidades estudiamos las cualidades del vendedor y que hicimos énfasis en nuestra buena presentación, simpatía, naturalidad.

Debemos agregar ahora que son igualmente importantes, el momento oportuno y el tacto con que debemos acercarnos al cliente, el lugar donde se deba producir el encuentro, la hora más conveniente y una actitud mental positiva que concuerde con un plan bien estructurado que el vendedor ha elaborado previamente y en el cual ha previsto la parte mental y material que habrá de desarrollarse justamente durante la entrevista.

Para finalizar no olvidemos que el saber escuchar nos acercará a las necesidades, a la manera de ser y actuar de nuestro cliente y que si actuamos con entusiasmo y dinamismo esta actitud prontamente invadirá a nuestro cliente. (Ardilla y Sastoque, SF, pág. 17)

### **3.3. La atención**

#### **3.3.1. Concepto**

Podemos decir que la atención es la focalización de la conciencia en algo determinado, ordinariamente una persona tiene conciencia, en un momento dado, pero piensa más y claramente en una de ellas, en la conciencia algunos objetos o situaciones pueden estar puramente presentes, otros son algo más definidos y el individuo es vagamente consciente de ellos, existe aún un último grupo que se considera y aprecia cuidadosamente, concentrando la conciencia sobre aquellos, esta intensificación consciente sobre un objeto es lo que llamamos atención.

Por su naturaleza, es la función social mental por medio de la cual existe una concentración consciente sobre un objeto específico, a expresión física que se adopta cuando el individuo está atendiendo a algún objeto, no constituye la naturaleza propia de la atención, incluye la adaptación de los órganos sensibles y de todo el cuerpo o la recepción de estímulos favorables.

Otro concepto de atención puede ser es la concentración o enfoque de la conciencia sobre un objeto, situación, actividad o proceso mental específico con exclusión más o menos completa de todos los demás. (Ardilla y Sastoque, SF, pág. 21)

### **3.3.2 Forma de atención**

Existen dos formas de atención muy diferentes: la espontánea y la voluntaria, la atención es espontánea cuando los estímulos presentados actúan con tal fuerza que rompen el foco de la conciencia prescindiendo de las demás condiciones que actúan simultáneamente y desde luego presentándose de forma imprevista, estímulos fuertes tales como cambios de luces, pitazos, colores brillantes, figuras atractivas, producirán este estado mental, espontáneo, natural y sobre todo sin ningún esfuerzo volitivo.

La atención voluntaria es aquella que se presenta cuando existe un enfoque determinado y deliberado de la mente sobre un objetivo o situación, este tipo de atención requiere de un esfuerzo y de motivos lo suficientemente impactantes, para que incidan sobre el sistema volitivo, este tipo de atención hace posible que nos ocupemos de aquello que tiene alguna importancia para nosotros y que descartemos aquello que carece de incentivos particulares, todo tipo de acción, perfeccionamiento mental y disciplina depende básicamente de ella, este tipo de atención es fundamental durante el proceso de la venta. (Ardilla y Sastoque, SF, págs. 21-22)

### **3.3.3. Leyes de atención**

Las leyes más importantes de la atención son: intensidad, duración y grado, la intensidad de la atención es la medida de concentración de la mente sobre un objeto o situación.

La intensidad de la atención se determina por la fuerza del estímulo, que despierta la atención y por el atractivo específico que puedan presentar los objetos o situaciones llegados a la mente.

La intensidad de la atención voluntaria está determinada por:

1. El atractivo del objeto presentado a la mente.
2. La energía de ésta en aquel momento.
3. Los motivos extrínsecos que puedan influir sobre la voluntad.

La duración de la atención es el tiempo que ésta demore en desaparecer, supone los factores de constancia y fluctuación, pues la atención, tanto voluntaria como espontánea, es variable en carácter.

La atención no permanece constante en la misma dirección durante un largo período de tiempo, sino que gradualmente decrece y desaparece, salvo si el objeto cambia o si se descubre algún nuevo incentivo respecto a él.

Cuando se dice que una persona mantiene la atención fija sobre un objeto por largo tiempo, lo que está haciendo es una elaboración sucesiva de ideas relacionadas con tal objeto en la mente, allí se configura un estado de atención persistente.

El grado o alcance de la atención es el número de objetos o situaciones que abarca en un momento dado, es la apertura de la atención y depende a la eficiencia de la energía mental.

La dirección de la atención es limitada, tanto en alcance como en duración, lo que abarca la atención es, por lo general, inversamente proporcional a su intensidad, constituyendo siempre una idea simple o unidad de pensamiento. (Ardilla y Sastoque, SF, pág. 23).

#### **3.3.4. Condiciones de atención**

Aunque sea posible para cualquier persona atender a toda clase de objetos, hay más posibilidades de hacerlo con un objeto en particular que con otros dada una circunstancia, esto significa que la atención está sujeta a condiciones, algunas de las cuales son más eficaces en el estímulo de la atención que otras.

Estas condiciones pueden ser, objetivas o externas y subjetivas o internas, las condiciones subjetivas incluyen la idea, que se halla en la mente, la finalidad, la voluntad y la educación previa.

Las condiciones subjetivas son mucho más importantes para nosotros que las objetivas porque éstas reflejan la posición mental de la persona y esto permiten al vendedor orientar su venta. (Ardilla y Sastoque, SF, pág. 24).

## Capítulo Cuatro: Las 12 claves de un buen informe de ventas

Un informe de ventas es sólo una hoja que mide y representa las ventas de la compañía, por producto, región, canal, vendedor, etc., comparándolas con el presupuesto de ventas o los forecast o pipelines.

Un buen informe de ventas va acompañado de una serie de procesos que completarán a la vez que darán sentido a la finalidad que se persigue.

Podría decirse que un buen informe de ventas es el fruto o la consecuencia de aplicar una serie de procedimientos que, integrados, permiten hilvanar el ciclo de venta consistente, siendo capaces de generar la información necesaria para su seguimiento y control.

Un buen sistema de reportan no va a lograr por sí solo aumentar las ventas o reducir los gastos, sin embargo, si se carece de buenos informes de ventas, si no se cuenta con una herramienta que permita dar respuesta a todas las cuestiones que quien elabora el informe y quien lo recibe se plantean, va a ser muy difícil tanto incrementar las ventas como controlar los gastos. (12 claves de un buen informe de ventas, 2017) (Párr. 1-3).

### 4.1. Establecer un plan comercial.

A la hora de establecer un plan comercial es importante garantizar que sus objetivos están alineados con los objetivos estratégicos de la empresa, para ello, al crearlo se han de tener presentes tanto la visión como la misión de la organización es necesario:

1. Saber hacia dónde se dirige la compañía.
2. Conocer dónde se encuentra en el momento presente.

Este es el único punto de partida posible para la creación de un plan comercial, aunque luego, en el momento de desarrollarlo, existen muy diversas formas de plantear la estrategia atendiendo a variables como crecimiento, sostenibilidad que siempre deberán repercutir en línea con las ventas, que es el objetivo último que se persigue, pero sin perder perspectiva, ya que de lo contrario el plan carecería de aplicabilidad y no sería viable. (12 claves de un buen informe de ventas, 2017) (Párr. 14-15).

#### **4.2. Segmentar el público objetivo al que nos queremos dirigir**

Un buen informe de ventas está detrás de toda buena decisión comercial y empresarial el modelo ensayo error sólo termina suponiendo una gran pérdida de dinero y un derroche injustificado de recursos, no es la forma de proceder más recomendable y por eso, para evitar falta de focalización en la toma de decisiones que lo único que consigue es hacer perder alineación con la estrategia empresarial hay que conocer a fondo el mercado al que hay que dirigirse.

Siguiendo la máxima divide y vencerás aplicada al ámbito de los negocios, surge la necesidad de segmentar, que permite:

1. Encontrar patrones de comportamiento de los clientes y potenciales respecto al propio producto
2. Generar segmentos de mercado potencial según el comportamiento detectado.
3. Asociar los segmentos identificados a campañas focalizadas. (12 claves de un buen informe de ventas, 2017) (Párr. 22-24).

#### **4.3 Lanzar y gestionar campañas para la generación de leads**

La última tendencia en marketing es el inbound, esta técnica, que en realidad es una nueva forma de entender el funcionamiento de los mercados, se asienta sobre un vasto conocimiento del cliente, sin el cual, no se concibe la toma de decisiones ni el establecimiento de acciones.

Lanzar y gestionar campañas para la generación de leads es una estrategia que se basa en la confianza. Para lograr este objetivo, sin el cual no es posible seguir adelante, es necesario:

1. Crear un diálogo continuado y eficaz con el cliente o cliente potencial a través de un historial de interacciones completo, este diálogo debe incluir las ofertas presentadas, el contexto, los detalles de la campaña y la respuesta o la falta de respuesta.
2. Cerrar el bucle al atribuir respuestas de varios tipos directas, indirectas, deducidas a las campañas utilizando diversos métodos de atribución mejor coincidencia, fraccional, múltiple, personalizado. (12 claves de un buen informe de ventas, 2017) (Párr. 29-34).

#### **4.4 Gestionar los recursos de marketing para abordar las campañas**

Un adecuado tratamiento de la información es el primer paso para minimizar los riesgos, centralizar los objetivos, aumentar los niveles de colaboración y agilizar las ejecuciones, con su consecuente incidencia en la reducción de presupuestos es la evolución natural de una gestión bien hecha. (12 claves de un buen informe de ventas, 2017) (Párr. 35)

##### **4.4.1 La gestión de los recursos**

Para abordar con éxito las campañas de marketing que se lancen es necesario garantizar un respaldo adecuado. Y esta garantía viene de la mano de una buena gestión, que se materializaría en las siguientes acciones:

1. Gestionar y coordinar todas las actividades de marketing en un único sitio mediante una plataforma de colaboración central para compartir información y realizar el seguimiento del estado y el rendimiento de los proyectos.
2. Mejorar la toma de decisiones y minimice los riesgos a través de una mayor visibilidad y seguimiento del dinero que se gasta.

3. Alinear los objetivos estratégicos con las actividades de marketing, centralizando los objetivos estratégicos, los planes de marketing y los presupuestos para promover la claridad de objetivos y tácticas previamente acordados.
4. Mejorar la colaboración en las campañas de varios canales con un flujo de trabajo estandarizado que coordine los procesos de los grupos dispares implicados en el marketing en varios canales.
5. Conseguir una ejecución más rápida y con un coste inferior de todas las actividades de marketing con activos y planificaciones de proyecto centralizado, aprobaciones automatizadas, cargas de trabajo equilibradas y menos atascos.
6. Garantizar la conformidad con un repositorio centralizado que combina seguimientos de auditoría en línea e informes generados fácilmente para auditores normativos o corporativos. (12 claves de un buen informe de ventas, 2017) (Párr. 36-42).

#### **4.4.2. La posición de la empresa.**

En otro plano diferente, también hay que considerar la uniformidad de la posición de la empresa en el mercado, asegurando la consistencia de las acciones, independientemente de quiénes son los actores que las llevan a cabo, el ámbito de aplicación o el objeto sobre el que recaen, el mensaje que se lance debe ser siempre el mismo, ya que de esta forma se evita generar desconfianza y se logra proyectar una imagen mucho más fuerte y consolidada. (12 claves de un buen informe de ventas, 2017) (Párr.43).

#### **4.5 Identificar leads captados en nuestra web y entender sus caminos críticos**

Un buen informe de ventas debe proporcionar utilidades, Una de ellas sería el disponer de la información necesaria para poder corregir todo aquello que lo necesita, aplicado a la experiencia web supondría tener acceso a:

1. Conocer la experiencia de los visitantes de la web.

2. Entender el camino crítico de navegación en la web.
3. Conocer el índice de abandono de los visitantes en la web.

Para ello, antes es necesario identificar a los leads que han sido captados, para lograrlo pueden emplearse distintas, como, por ejemplo, Hubspot, las estadísticas de Google, tu propia herramienta, que te ofrece una información mucho más especializada. (12 claves de un buen informe de ventas, 2017) (Párr.44-46).

#### **4.6. Identificar leads en las redes sociales**

Las redes sociales son el vehículo de comunicación más actualizado y de mayor alcance, además, cuentan con un valor añadido, la información que llega a cada usuario lo hace, generalmente, a través de su círculo de confianza, o lo que es lo mismo, vía los individuos que él personalmente ha elegido como parte de su entorno online. Lo que se dice de una organización a través de internet, lo que se publica en las redes sociales, cuenta, su importancia radica en que este medio de comunicación puede influir en las decisiones de los leads y clientes potenciales, para bien o para mal. Por tanto, es una variable que no puede dejarse fuera de control. (12 claves de un buen informe de ventas, 2017) (Párr.45-46).

#### **4.7. Generar acciones sobre los leads**

En el informe de ventas se deben reflejar los datos prácticos y específicos que, tras ser analizados, conduzcan a la toma de decisiones y acciones, la información que se recoge de este reporte debe ser lo suficientemente precisa y completa como para permitir:

1. Entender qué necesidades tienen los leads y la compañía puede resolver.
2. Analizar el cruce entre las necesidades de los leads y los productos/servicios que se ofrecen.
3. Promover acciones puntuales hacia los leads. (12 claves de un buen informe de ventas, 2017) (Párr. 47-48)

## **4.8. Cualificar leads y oportunidades**

Cualificar leads y oportunidades sitúa a la empresa un paso más cerca del cierre de la venta, para poder llevar a cabo esta parte del proceso comercial hace falta un entendimiento profundo del ciclo de compra del lead pero no es lo único necesario, ya que esa información se debe complementar con otros datos que también provienen de un informe de ventas completo. (12 claves de un buen informe de ventas, 2017) (Párr. 49)

### **4.8.1. Las acciones que se derivan del informe de venta**

Si los indicadores se han planteado correctamente, si todos los actores intervinientes se han implicado en el establecimiento del plan comercial y la empresa en conjunto conoce la importancia de comprender al cliente y poseer una información actualizada del entorno de mercado, será capaz de:

1. Categorizar leads en función de su ciclo de compra, sus necesidades y hábitos de consumo y el propio ciclo de venta
2. Cualificar oportunidades (BANT: Budget, Authority, Need, Timing).
3. Conocer el mapa de influencia de los responsables. (12 claves de un buen informe de ventas, 2017) (Párr. 50-54).

### **4.8.2. Mecanismos de venta y oportunidad**

En función de cómo se ha categorizado a un lead se pueden crear mecanismos de venta. Estos mecanismos estarán planteados en función de las variables que cada empresa decida integrar el producto ofertado, el área geográfica, la antigüedad del cliente, el grado de interés estratégico, el presupuesto de que dispone, en definitiva, todo lo que tiene su reflejo en la casuística de la venta, si se sabe hacer bien la categorización, puede tenerse la certeza de que los esfuerzos están siendo dirigidos correctamente

El siguiente paso consistiría en cualificar y conocer las oportunidades a cuatro niveles diferentes:

1. El presupuesto de que disponen.
2. El responsable de tomar las decisiones.
1. La existencia de una necesidad latente que pueda satisfacerse con la propia oferta.
2. El plazo de tiempo previsto para la toma de decisiones. (12 claves de un buen informe de ventas, 2017) (Párr. 55-57)

#### **4.9 Monitorizar el resultado de mis ventas respecto a objetivos**

La visibilidad es uno de los atributos más necesarios del reportan en general y una cualidad que todo informe de ventas debe presentar. Tener la capacidad de monitorizar el resultado de las ventas que se han cerrado, comparándolas al mismo tiempo con los objetivos prefijados permite:

1. Conocer el cumplimiento de las ventas reales respecto a lo previsto, en base a los indicadores claves definidos.
2. Alertar desviaciones de cumplimiento de manera inmediata, lo que posibilita poner remedio a esas situaciones mediante las soluciones idóneas en cada caso.
3. Identificar las oportunidades de mejora en las ventas. El paso previo para aumentarlas controlando la inversión. (12 claves de un buen informe de ventas, 2017) (Párr. 58-59)

#### **4.10. Realizar las previsiones de ventas (Forecast y Pipelines)**

Los objetivos, las alertas y el análisis de oportunidades configuran el trasfondo de un buen informe de ventas. Realizar las previsiones de ventas se concreta en tres pasos:

1. Recoger las nuevas oportunidades y plasmar la previsión de ventas sin perder de vista el objetivo.
2. Alertar las previsiones que no alcancen el umbral de objetivo.

3. Aunar las previsiones de todas las áreas de ventas (en cuanto a las variables deseadas: producto, región, delegación. (12 claves de un buen informe de ventas, 2017) (Párr. 60-63).

#### **4.10.1. Qué consiguen las previsiones de ventas**

No todos los informes de ventas recogen una previsión de las expectativas comerciales, la razón es que no es sencillo obtener esta información y que, sin ella, no tiene sentido incluir este contenido en el reportan ya que, no sólo no sería de utilidad, sino que además podría afectar negativamente al curso de la empresa que, en base a contenidos incompletos, incorrectos o incoherentes, tomase decisiones erróneas.

Las previsiones que se incluyan en un buen informe de ventas deben permitir:

1. Adquirir una visión global sobre el producto, el mercado y la situación de la empresa.
2. Detectar tendencias que ayuden a saber cómo se desarrollará el resto del periodo en función de las ventas, del histórico. (12 claves de un buen informe de ventas, 2017) (Párr. 64-66).

#### **4.10.2. Cómo debe ser el informe de ventas**

Para conseguir alcanzar este nivel de información, el informe debe ser sensible a las alertas, debe poder plasmar lo que éstas ponen de manifiesto, de igual manera, tiene que ser útil para resaltar todos aquellos campos que necesitan mejorar y, por último, un buen informe de ventas debe poder reflejar los datos en cualquier sentido, de lo más específico a lo más general y viceversa, aportando comparativas de datos y de resultados actualizados e independientemente del volumen o procedencia. (12 claves de un buen informe de ventas, 2017) (Párr. 67)

#### **4.11. Analizar y reportar las desviaciones de ventas sobre el plan comercial y el estado del túnel de ventas**

El plan comercial y el túnel de ventas deben ser tenidos en cuenta a la hora de elaborar el informe de ventas, en líneas generales, podría decirse que el primero fijará los objetivos sobre los que establecer comparativas, mientras que el segundo se utilizará para detectar oportunidades. (12 claves de un buen informe de ventas, 2017) (Párra.68).

##### **4.11.1 Analizar al máximo detalle las desviaciones y detectar oportunidades**

El plan comercial establece objetivos que marcan el camino que la organización ha de seguir, en el informe de ventas interaccionan estos planteamientos previos con los datos reales que la empresa ha obtenido, esa conjunción es la base para poder:

1. Detectar desviaciones.
2. Descubrir pérdidas de alineación.
3. Identificar debilidades.

Al mismo tiempo, la información que el reportan de ventas proporciona no sería del todo completa si careciese de una actualización sobre el estado del túnel de ventas. (12 claves de un buen informe de ventas, 2017) (Párr. 69-70)

##### **4.11.2 Distribuir la información a cada uno de los actores en función de su grado de responsabilidad**

El informe de ventas puede ser recibido por diferentes personas dentro de la organización, cada una con su rol, Cada usuario ostenta una posición diferente que define sus responsabilidades y por ello no todo el mundo necesita lo mismo del informe de ventas, así:

1. A mayor nivel dentro de la organización, mayor capacidad de análisis: por tanto, informes de ventas más generales y enfocadas hacia la estrategia de la empresa y la situación de la misma en el mercado.
2. A menor nivel dentro de la organización: informes de ventas específicos, basados en datos concretos de sencilla interpretación. (12 claves de un buen informe de ventas, 2017) (Párr. 71-73)

#### **4.11.3. Generar información en todas las fases o etapas del ciclo de ventas**

Todas las fases del ciclo de ventas deben poder ser reportadas. Además, ha de ser posible su análisis en cualquier sentido, de general a específico y de concreto a global. Pero, lo más importante, es que esta información se pueda generar de manera inmediata. (12 claves de un buen informe de ventas, 2017) (Párr. 74)

#### **4.12. Crear los planes de incentivos, calcularlos y liquidar incentivos y compensaciones a la fuerza de ventas**

Una de las partes más complicadas de un informe de ventas es la relacionada con los planes de incentivos. Una adecuada gestión de los incentivos tiene su reflejo en un aumento de la productividad y un mayor rendimiento de la plantilla, sin embargo, una mala planificación y una pobre gestión pueden traer consigo consecuencias nada deseables.

A la hora de gestionar, calcular y liquidar compensaciones a la fuerza de ventas hay que:

1. Crear la gestión de incentivos, la gestión de territorios y canales y la planificación de cuotas. La clave es personalización.
2. Emitir los pagos a tiempo, asegurar que son correctos y tener flexibilidad ante cambios de prioridades. Porque a lo largo del año puede sobrevenir cambios que deben tener su reflejo en los planes de incentivos y su gestión.

3. Motivar a la fuerza comercial. Un incentivo no sólo influye en la satisfacción del cliente interno en aras de su motivación individual, sino que, afecta al ambiente y por ello, a través de los planes e incentivos y su adecuada planificación es posible resolver dudas y disputas en la plantilla.
4. Analizar el impacto de nuevos planes y planificar reorganizaciones, es necesario entender el modo en que los incentivos influyen en los objetivos de la gente y no sólo como afectan a las ventas de la compañía.

El responsable de los planes de incentivos ha de ser consciente de que éstos han de venderse al cliente interno su reflejo en el informe de ventas se dirigirá al Director Comercial, al Director Financiero o al responsable de RR.HH. que deberá crearlos, calcularlos, recrearlos o seguirlos de todo ello, puede concluirse que la flexibilidad es el atributo principal del que no se puede prescindir en esta materia, y por ello, la adaptabilidad debe comenzar por el propio informe de ventas. (12 claves de un buen informe de ventas, 2017).

## Conclusiones

Determinando la formulación de un buen programa de ventas a través de los diferentes tipos de ventas para dar respuestas a las necesidades de compras y toma de decisiones de los consumidores; estas se basan en la búsqueda de nuevas oportunidades de mercado para el posicionamiento sólido de las empresas, son base para lograr el cumplimiento de objetivo de la organización. Se puede decir que son actividades que se complementan una con la otra para que el producto o servicio logre permanecer en la mente de los consumidores.

Analizando las técnicas de ventas todo un arte como tarea de los vendedores para un mejor proceso de ventas; estas se enfocan a la decisión de compra y satisfacción del cliente buscando conjuntamente una solución para cubrir la necesidad de los consumidores.

Describiendo la venta como proceso y condiciones de atención para la captación de clientes mediante la relación, presentación, apoyo y acción de la oferta. Y con ello entender de manera más acertada la reacción de los consumidores llevando a cabo técnicas de persuasión, comunicación activando así la mente del cliente para llegar a la acción de la compra.

Enumerado las 12 claves de un buen informe de ventas como parte del plan comercial para segmentar al público objetivo; se logrará un seguimiento y control de las ventas ayudando a dar respuestas a todas las dudas que se pudieron plantear logrando aumentar un buen flujo de ventas.

Describiendo las ventas como proceso basado en el arte de vender y su aplicación de las 12 claves de un buen informe de ventas para las debidas tomas de decisiones en las gerencias de ventas; estas son herramientas claves para el desarrollo de las organizaciones que buscan incrementar o mantener sus márgenes de venta y posicionamiento en el mercado, tomando en cuenta nuevas plataformas de innovación para ofrecer y comercializar sus productos.

## Bibliografía

- 12 claves de un buen informe de ventas. (2017). Recuperado el 2022, de <http://blog.es.logicalis.com>
- Ardilla, E., & Sastoque, F. (SF). Técnicas de ventas (La venta como proceso). Bogotá. Recuperado el 2022, de <http://ww.scribd.com/>
- Benijes, L. (27 de 02 de 2017). Salesup. Recuperado el 2022, de <https://salesup.com/>
- Cuadrado, D. (2004). Las técnicas de venta, todo un arte. Recuperado el 31 de 08 de 2022, de [www.pdfes.wkw.es](http://www.pdfes.wkw.es)
- Edilberto, A., & Fernando, S. (SF). Tecncas de venta La venta como proceso. Bogotá. Recuperado el 2022, de <https://es.scribd.com/>
- Hansson, G. (2001). El arte de vender. Recuperado el 2022, de <http://coopnetupdate.org>
- Johnston, M., & Marshall, G. (2009). Administración de ventas. México, México D.F., México: McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Recuperado el 14 de 09 de 2022, de <http://www.http://up-rid2.up.ac.pa.com>
- machuca, F. (1 de 11 de 2021). Conoce todos los tipos de ventas que existen para que multipliques tus ingresos. Recuperado el 15 de 09 de 2022, de <https://www.crehana.com/>
- Master de la Cámara de Comercio de Madrid. (29 de 09 de 2020). Cámara Madrid. Recuperado el 2022, de <https://www.mba-madrid.com/>
- Miranda, J. (27 de 2 de 2018). gestiopolis. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com>
- Moliner, M. (16 de 03 de 2010). Marketing de pymes. Recuperado el 2022, de <https://www.marketingdepymes.com/>
- Salesforce Latinoamérica. (28 de 03 de 2022). Salesforce. Recuperado el 2022, de <http://www.salesforce.com>
- Salido, D. C. (2004). MK Marketing+Ventas. En D. C. Salido, MK Marketing+Ventas. Recuperado el 2022, de <http://docer.com.ar/>

Thompson, I. (08 de 2005). promonegocios. Recuperado el 14 de 09 de 2022, de promonegocios: <http://www.promonegocios.net>

sinergia. (s.f.). Fraude y educativo. Obtenido de [www.educativo.net](http://www.educativo.net)

Zarate, D. (21 de 02 de 2022). Hubspot. Recuperado el 31 de 08 de 2022, de [www.blog.hubspot.es](http://www.blog.hubspot.es)