



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas

Tema

Ventas

Sub Tema

Procesos de innovación comercial: Distribución, canales, logística y puntos de ventas,
tomando en consideración la neuroventa

Seminario de Graduación para optar al título de Licenciado en Mercadotecnia

Autores

Bra. Mildred Valeska Rivera Rodríguez

Br. Rodrigo Alberto Galeano Zepeda

Br. Joel Alonso Escobar González

Tutor

M.A.E. José Javier Bermúdez

Managua, Octubre 2021

Índice

Dedicatoria	i
Agradecimiento	iv
Valoración del docente (carta aval)	vii
Resumen	viii
Introducción.....	1
Justificación.....	3
Objetivos	4
Capitulo uno: Gestión gerencial de las ventas	5
1.1. ¿Qué son las ventas?	5
1.1.1. Tipos de ventas	5
1.1.2. Venta directa.....	6
1.1.3. Venta a distancia	6
1.1.4. Venta multinivel	7
1.1.5. Venta personal.....	7
1.1.6. Venta por comercio.....	8
1.1.7. Venta sin tienda	8
1.2. Análisis de tamaños de mercado	9
1.2.1. Tipos de mercado	9
1.2.2. Análisis del entorno general (macroentorno)	10
1.2.3. Análisis del entorno sectorial (microentorno) la posición competitiva	11
1.2.4. Análisis del entorno interno: ventaja competitiva	13
1.2.5. Investigación de mercado	14
1.2.6. ¿Qué es segmentación?.....	15
1.2.7. El proceso de segmentación.....	17

1.3. Diseño de la oferta de valor	18
1.3.1. Distribución de territorios de venta	21
1.3.2. Administración del tiempo.....	22
1.3.3. Rutas	22
1.4 Protocolo de ventas	23
1.4.1. Etapas del proceso de venta	24
1.4.2. Control de ventas.....	26
1.4.3. Evaluación de la fuerza de venta.....	28
Capítulo dos: Venta consultiva: método de los cinco pasos.....	30
2.1. Evolución de las ventas	30
2.1.1. ¿Cuáles son las ventajas de las ventas consultivas?	31
2.1.2. El papel del vendedor consultivo	32
2.1.3. Técnicas para la venta consultiva.....	33
2.2. Método de los 5 pasos.....	35
2.2.1. ¿Cómo realizar una venta consultiva? Cinco habilidades necesarias	36
Capítulo tres: Neuroventa.....	40
3.1. Concepto de neuroventa, comunicación y emociones básicas.....	40
3.1.1. Los diez principios de la venta emocional.....	41
3.1.2. La venta emocional.....	44
3.1.3. Modelo de Ned Herman.....	46
3.2. ¿Son las neuroventas una ciencia?	47
3.2.1. ¿Por qué compra la gente?	47
3.2.2. Mejora tus ventas con técnicas de neurovendedor.....	48
Capítulo cuatro: Distribución: canales, logística y puntos de ventas	52
4.1. Canales de distribución.....	52

4.1.1. Principales tipos de canales de distribución	52
4.1.2. Funciones de los Canales de Distribución en mercadeo	56
4.1.3. Criterios para la selección del canal de distribución	57
4.1.4. Importancia de los canales de distribución	60
4.1.5. Tipos tradicionales de canales de distribución.....	62
4.1.6. Funciones de la logística de distribución	63
4.2. Como llegan los productos a los clientes	64
4.2.1. El transporte y la logística.....	66
4.2.2. Ideas para mejorar la logística de distribución.....	67
4.2.3. Ferias francas y mercados federales	68
4.3. Los puestos de ventas en la ruta	68
4.3.1. Otras experiencias de canales cortos.....	70
4.3.2. Breves recomendaciones para prepararse para una feria	71
4.3.3. El compre estatal, otro canal corto de venta.....	72
4.4. Cadenas largas, ventas en mercados abiertos	73
4.4.1. Venta a supermercados.....	74
Conclusiones.....	75
Bibliografía	76

Dedicatoria

A Dios

Primeramente, por regalarme salud y vida, permitiéndome culminar mis estudios académicos con sabiduría, motivación y empeño. Siendo así la base principal de nuestros logros.

A mis padres

Ramón Rivera y Sheyla Rodríguez, por ser el pilar fundamental en este largo camino y quienes día a día luchan por sacarme adelante con mucho esfuerzo y dedicación para obtener un futuro próspero; apoyándome, dándome ánimo y su cariño incondicional.

Bra. Mildred Valeska Rivera Rodríguez

Dedicatoria

Agradezco primeramente a Dios por permitirme culminar mis estudios dándome salud y vida.

A mis padres Mario José Galeano y Karen Dinorah Zepeda que me apoyaron para lograr esta meta, a mi hermana Diana Margarita Zepeda que graduarse fue una de sus metas, que en paz descansa.

Y de una manera muy especial a mis amigos Isaac David Aguirre y Katherine Hernández Avilés, personas con las que compartí gratos momentos en mi vida.

Br. Rodrigo Alberto Galeano Zepeda.

Dedicatoria

Dedico este trabajo primeramente a Dios por brindarme la vida y permitirme llegar a este momento tan importante.

A mis padres Cesar Escobar y Ximena Gonzales por el apoyo incondicional que me brindaron durante este proceso y ser las principales personas por las que me esfuerzo y seguiré esforzando.

A mis hermanos Ariel, Augusto y Yahoska por los consejos que me dieron de los cuales han sido muy importantes y de mucha ayuda para mi formación profesional y laboral.

Br. Joel Alonso Escobar González.

Agradecimiento

Agradezco a Dios sobre todas las cosas quien ha sido luz en mi vida y bendice cada día mis pasos y por proporcionarme la oportunidad de culminar mi seminario de graduación.

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.

A mis amigas Irene, Heydi, Angie, Marling y Paola por ser quienes estuvieron conmigo durante este largo camino, apoyándome y compartiendo gratos momentos.

Bra. Mildred Valeska Rivera Rodríguez.

Agradecimiento

Agradezco a Dios ya que sin él no sería posible poder dar este gran paso.

A nuestro tutor M.A.E José Javier Bermúdez, quien nos ha instruido de la mejor manera para poder llevar a cabo este seminario y culminarlo con éxito, y a todas las personas amigos y familiares que creyeron en mí.

Br. Rodrigo Alberto Galeano Zepeda.

Agradecimiento

A Dios por permitirme vida y salud hasta este momento de mi vida

A mis padres por el apoyo incondicional y sus sabios consejos.

A nuestro tutor y docente M.A.E José Javier Bermúdez por compartir sus conocimientos e instruirnos durante nuestro seminario de graduación.

Br. Joel Alonso Escobar González



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

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: **Mildred Valeska Rivera Rodríguez**, Carnet No. **16-20714-1**, **Rodrigo Alberto Galeano Zepeda**, Carnet No. **16-20266-4** y **Joel Alonso Escobar González**, Carnet No. **14-00165-0**, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **PROCESOS DE INNOVACION COMERCIAL: DISTRIBUCION, CANALES, LOGISTICA Y PUNTOS DE VENTAS, TOMANDO EN CONSIDERACION LA NEUROVENTA**, obteniendo la bachillera **Rivera Rodríguez**, y los bachilleres **Galeano Zepeda** y **Escobar González**, la calificación de **50 (CINCUENTA) PUNTOS** respectivamente.

Dado en la ciudad de Managua a los 28 días del mes de Octubre del año 2021

M.A.E. José Javier Bermúdez
INSTRUCTOR

Resumen

El presente informe de investigación bibliográfica tiene como tema ventas y subtema procesos de innovación comercial: distribución, canales, logística y puntos de ventas, tomando en consideración la neuroventa.

Como objetivo general se pretende determinar el proceso de innovación comercial a través de la distribución, canales, logística y puntos de ventas tomando en consideración la neuroventa, como un eje fundamental para las estrategias a realizar en las rutas de trabajo y así las organizaciones de bienes y servicios logren adecuar un plan más efectivo para potenciar sus ventas.

Una innovación comercial implementa nuevas estrategias o conceptos comerciales que difieran significativamente de los anteriores y que no hayan sido utilizados con anterioridad. Debe suponer un cambio en el diseño o envasado del producto, en el posicionamiento del mismo, así como su promoción y precio. Estas innovaciones conllevan una búsqueda de nuevos mercados, pero no cambios en el uso del producto.

Según las orientaciones el presente informe documental está basado en cuanto a la normativa de seminario de graduación de la UNAN- Managua y regido a la rúbrica de evaluación según las normas APA sexta edición lo cual fue facilitada por nuestro docente y a la misma vez tutor de la UNAN Managua, el buen desarrollo de la investigación fue obtenida de diferentes fuentes; así como libros, sitios web y documentos web. Mencionando lo anterior, lo investigado acerca del tema abordado en nuestro seminario de graduación servirá como un medio para obtener conocimiento acerca del tema y como guía para futuras investigaciones.

Introducción

Esta investigación documental tiene como tema ventas, y como subtema procesos de innovación comercial: distribución, canales, logística y puntos de ventas, tomando en consideración la neuroventa.

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 determinar el proceso de innovación comercial a través de la distribución, canales, logística y puntos de ventas tomando en consideración la neuroventa, como un eje fundamental para las estrategias a realizar en las rutas de trabajo y así las organizaciones de bienes y servicios logren adecuar un plan más efectivo para potenciar sus 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 gestión gerencial de las ventas, se hace referencia conceptual de las ventas, se describen los tipos de ventas, análisis de tamaños de mercado, diseño de la oferta de valor y el protocolo de ventas.

Capítulo dos la venta consultiva, se aborda la evolución de las ventas, el papel del vendedor consultivo, técnicas de ventas consultivas y el método de los cinco pasos.

Capítulo tres la neuroventa, abarca concepto de comunicación y emociones básicas, los diez principios de la venta emocional, el modelo de Ned Herman, valores y técnicas del neurovendedor.

Capítulo cuatro distribución, canales, logística y punto de venta, comprende el proceso paso a paso de la distribución, se hace referencia a los principales canales de distribución, importancia, tipos de canales de distribución, funciones de la logística de distribución, como llegan los productos a los clientes y los puestos de ventas en las rutas.

Justificación

El aspecto teórico que justifica la investigación bibliográfica se apoya por conceptos, análisis y definiciones de diversos autores tales como: Ana Quintana, Douglas da Silva, Alonso Molina entre otros, destacando información necesaria para la retroalimentación dentro de las ventas en la gestión gerencial, tomando como punto de partida los tipos de ventas, los procesos de segmentación, neuroventa, hasta los canales de distribución planteando diferentes puntos de vista dentro de distintas percepciones que se pueden identificar.

En el aspecto práctico: Beneficiando y retroalimentando conocimientos e información brindada ayudando a toda persona jurídica que se dedique a buscar la manera de captar nuevos clientes, llegando a la conclusión que esta información beneficiara a empleados y emprendedores a emplear nuevas rutas de trabajos, canales de distribución y puntos de ventas para la comercialización de sus productos o servicios.

La metodología aplicada es con el fin que este informe documental sirva para consultas a 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, este informe detalla de manera resumida aspectos esenciales con el fin de facilitar al lector la comprensión de su contenido.

Objetivos

Objetivo General.

Determinar los procesos de innovación comercial a través de la distribución, canales, logística y puntos de ventas tomando en consideración la neuroventa como eje fundamental y así las organizaciones de bienes y servicios logren adecuar un plan más efectivo para potenciar sus ventas.

Objetivos Específicos

1. Describir el proceso de la gestión gerencial de ventas y selección de mercados como herramienta de investigación para la captación de clientes mediante la oferta.
2. Definir los aspectos esenciales de las ventas consultivas como enfoque para el proceso de compra y el papel que desempeña el vendedor para la toma de decisión comercial.
3. Exponer que es la neuroventa y cómo influye en el proceso de compra a través del modelo de Ned Herman para el desarrollo comercial.
4. Presentar paso a paso como es el proceso de la logística de distribución, para hacer llegar los productos al consumidor final.

Capitulo uno: Gestión gerencial de las ventas

La gestión del marketing se define como el arte y la ciencia de seleccionar mercados objetivos y de crear relaciones rentables con sus agentes. Esto incluye la captación, el mantenimiento y la ampliación de clientes mediante la generación, la oferta y la comunicación de un mayor valor para el cliente. Por lo tanto, la gestión del marketing conlleva la gestión de la demanda, que a su vez conlleva la gestión de las relaciones con los clientes. (Kotler y Armstrong, 2004, pág. 11)

1.1. ¿Qué son las ventas?

(Da Silva, 2021) Las ventas son procesos que se llevan a cabo para verificar, activar o cubrir las necesidades de personas que acuden en busca de un producto o servicio, de forma que tanto cliente como vendedor obtienen un beneficio. (párr. 6).

1.1.1. Tipos de ventas

La adquisición de productos o servicios puede tener lugar por medio de varias vías. En pleno 2021 los mecanismos de ventas evolucionan aceleradamente, pues los clientes pueden optar entre acudir al establecimiento físico o comprar por internet, con total seguridad y sin necesidad de desplazarse.

De acuerdo con los aspectos de la transacción, se diferencian varios tipos de ventas. (Douglas da Silva, 2021) (párr. 10)

1.1.2. Venta directa

Este tipo de venta tiene una mayor programación, planificación y preparación. La venta se realiza sin ningún intermediario y se caracteriza por:

1. Es una venta cargada de espontaneidad y que depende estrechamente de las habilidades del vendedor.
2. El vendedor se enfrenta al público directamente, por lo que es preferible conformar un equipo de colaboradores capacitados y con destrezas comportamentales.
3. El éxito de la compra final depende de la agilidad del vendedor para estimular a los clientes a la compra.
4. Se necesitan agentes que sepan cómo ser un buen vendedor, que cuenten con formación y experiencia, porque su objetivo es identificar las mejores prácticas en cada situación.
5. Este tipo de venta se hace efectiva cuando el cliente busca obtener el producto de forma inmediata.
6. Es una venta rápida y directa, en donde el volumen de la compra final depende casi exclusivamente de las técnicas de venta. (Douglas da Silva, 2021) (párr. 11-17)

1.1.3. Venta a distancia

La venta se realiza sin contacto directo entre el vendedor y el comprador y sucede de diferentes formas:

1. Automática: por medio de máquinas expendedoras donde el cliente elige el producto y realiza el pago. Por ejemplo: máquinas de bebidas gaseosas, café, golosinas, entradas de cine, tickets para transporte, etc.
2. Por catálogo: por medio de catálogos distribuidos por email o correo postal, donde el cliente elige el producto. Junto con el catálogo se envía un formulario para realizar la compra. Por ejemplo: catálogos de productos de belleza, moda para el hogar, etc.

3. Suscripción: el cliente realiza pagos periódicos y recibe productos o servicios en lapsos programados. Por ejemplo: club de libros, revistas y prensa escrita.

La venta a distancia está en constante crecimiento, especialmente impulsado por la pandemia del COVID-19. La preferencia por las compras a distancia promueve el surgimiento de aplicaciones móviles para cualquier tipo de transacción. (Douglas da Silva, 2021) (párr. 18-21)

1.1.4. Venta multinivel

(SN, 2014) Consiste en vender productos o servicios a personas que, después venden a otros/as (familiares, amigos/as, etc.) y, además, tratan de convencerlos/as para que ellos/as también vendan. (pág. 3)

1.1.5. Venta personal

En este tipo de venta, se produce una relación personal entre el vendedor y el comprador. Puede ser dentro del establecimiento (de manera tradicional) o fuera del establecimiento (a domicilio o en reuniones).

Es el ejemplo de las ventas mediadas por representantes comerciales que visitan empresas, laboratorios, haciendas, consultorios, universidades, etc.

La venta personal pretende estimular las ventas, motivo por el cual exige los profesionales de ventas más aptos para incrementarlas.

En estos casos, el conocimiento técnico del vendedor sobre el producto o tecnología que ofrece le permite hacer un mejor manejo de objeciones durante la venta.

En la versión tradicional de la venta personal, son los propios dependientes de las tiendas quienes estimulan a los clientes a comprar un determinado producto. (Douglas da Silva, 2021) (párr. 24-27)

1.1.6. Venta por comercio

Este tipo de ventas tiene un volumen mayor que los anteriores. Representan la venta al por menor. La venta por comercio se lleva a cabo entre una empresa comercial y el consumidor final.

Normalmente, este tipo de venta se desarrolla en pequeños negocios. Es el último eslabón de la cadena, ya que el producto llega al consumidor final, es decir, el cliente que va personalmente a la tienda para adquirir un producto. (Douglas da Silva, 2021) (párr. 28-29)

1.1.7. Venta sin tienda

La venta no utiliza un establecimiento fijo de atención al cliente. Este tipo de ventas es posible gracias a los medios de comunicación (televisión, internet, correo, teléfono).

Dentro de esta categoría, las ventas más utilizadas son:

1. Venta por correspondencia: la distribución de los productos se realiza por correo, por lo que se puede enviar y recibir el producto.
2. Venta por catálogo: el cliente recibe un catálogo con los productos.
3. Venta por teléfono (telemarketing): la persona puede tener información previa.
4. Televenta: a partir de la promoción en televisión se facilita un número de contacto.
5. Venta por Internet: mediante tiendas online.
6. Venta automática: el producto se obtiene de una máquina que despacha y cobra al mismo tiempo.
7. Venta puerta a puerta: se realiza en el domicilio o lugar de trabajo de la persona;
8. Venta ambulante: se lleva a cabo en un lugar no fijo, normalmente en la calle.

Debido a las restricciones de los comercios físicos desde 2020, muchas empresas se vieron en la obligación de reinventarse. Por ese motivo, algunos de estos tipos de venta aumentaron, por ejemplo, la venta por catálogo, por Internet o por teléfono. (Douglas da Silva, 2021) (párr. 30-39)

1.2. Análisis de tamaños de mercado

El mercado es el entorno donde se encuentran el producto o servicio y el consumidor. Es el conjunto de individuos y organizaciones de todo tipo que tienen, o pueden tener, una influencia en el consumo o utilización del producto en un determinado territorio geográfico. Para el marketing es fundamental conocerlo, ya que cuanto más sepa del mismo mejor podrá anticiparse a satisfacer las necesidades que van surgiendo.

El estudio de la población, su distribución por edades, características regionales, estilos familiares, ingresos, el grado de competencia, los productos sustitutivos, son muchas de las variables que deben tenerse en cuenta antes de llevar a cabo cualquier estrategia de posicionamiento o de lanzamiento del producto o servicio. La siguiente clasificación muestra los distintos tipos de mercado. (Quintana, 2021, pág. 2)

1.2.1. Tipos de mercado

Se pueden distinguir diferentes tipos de mercado según sea el conocimiento y actitud del usuario respecto al producto-servicio ofrecido:

Mercado potencial: es el constituido por la totalidad de los posibles usuarios de un producto totalmente nuevo en el mercado, no existiendo conocimiento ni actitud de compra hacia el mismo.

Mercado real: es el conjunto de individuos y organizaciones que adquieren el producto en un determinado territorio geográfico.

Mercado no motivado: es aquel que conociendo el producto que la empresa ofrece, no tiene interés por él. Es el mercado sobre el que se incide para obtener un mayor número de usuarios.

Mercado cautivo: es aquel donde por existir estrechos lazos de unión entre el producto-distribuidor del producto y el usuario, éste se ve obligado a realizar la adquisición de este a un determinado proveedor.

Mercado libre: este mercado exige una total libertad por parte de los usuarios de adquirir el producto a cualquiera de los proveedores que se lo ofrezcan. (Quintana, 2021, pág. 2)

1.2.2. Análisis del entorno general (macroentorno)

El análisis del entorno general va a permitirle a la empresa conocer si es capaz de hacer frente los actuales y futuros cambios y valorar el impacto de estos. Con el estudio de los siguientes factores, marketing podrá detectar situaciones de peligro para la compañía, tendencias y patrones de comportamiento de la sociedad, y prever futuras direcciones de cambio en el entorno.

Factores Económicos: son los factores que vienen reflejados en indicadores básicos macroeconómicos. Algunos son:

La tasa de desempleo: determina las expectativas de consumo y la sensibilización de los consumidores a la variable precio.

1. La estabilidad de los precios
2. El tipo de cambio del euro con respecto a otras monedas
3. El gasto público
4. Los tipos de interés

Factores Institucionales: pueden llegar a ser sustanciales impulsores del mercado. Son el conjunto de instituciones, leyes, reglamentos y normativas por las que se rige la sociedad.

Factores Ecológicos: son cada vez más importantes tras la introducción de directivas europeas preocupadas por el constante deterioro del medio ambiente.

El punto verde, niveles de contaminación permitidos, vertido de residuos, protección de zonas, etc. En este ámbito entraría el denominado Marketing Verde.

Este tipo de orientación del marketing requiere un serio compromiso por parte de todas las áreas de la organización, y no meramente de imagen publicitaria.

Supone la plena integración del elemento medio ambiental en la empresa, y una responsabilidad con la ecología.

Factores climatológicos: para algunas empresas el clima juega un importante papel.

Empresas dedicadas al sector primario, agricultura y pesca, y al sector terciario, sector servicios, sobre todo el turismo dependen de este factor para subsistir.

Factores sociodemográficos: recogen todos los condicionantes referentes a la población. Son los relacionados con aspectos como el índice de natalidad, el envejecimiento de la población, evolución de las condiciones de vida colectiva, nivel de renta, evolución de la estructura socio profesional, etc.

Factores tecnológicos: basados en la evolución técnica de la producción. Se expresa en la aparición de nuevos productos-servicios, en la reducción de costes de transformación, etc. La dirección de marketing debe vigilar permanentemente la tecnología de su sector de actuación y sectores próximos.

Factores culturales: son el conjunto de tradiciones, recuerdos colectivos, conocimientos comunes, estilos de vida, etc., que unidos a la concienciación y conocimiento del producto y nivel de sensibilización con respecto al mismo, inciden sobre las decisiones de uso. (Quintana, 2021, pág. 4)

1.2.3. Análisis del entorno sectorial (microentorno) la posición competitiva

Para tener una visión lo más completa posible del sector y siguiendo a Michael Porter (1979) existen 5 fuerzas básicas que determinan el grado de atractivo y competencia de un sector. Fuerzas que influyen de manera directa e inmediata en la gestión de la empresa. Cuanto más débiles sean estas fuerzas, mayores serán las oportunidades de ejecutar una actuación superior.

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.

Tras este análisis, la dirección será capaz de conocer las fortalezas y debilidades que posee su empresa con respecto al resto de los competidores.

La posición que ocupa en el sector, clarificar las áreas en dónde se podría conseguir una mayor rentabilidad, y detectar las tendencias del sector. Además, el entender el origen de las fuerzas ofrece a la organización pistas para considerar nuevas áreas de diversificación.

Amenaza de entrada de nuevos competidores: esta amenaza será mayor cuantos menores sean las barreras de entrada que ofrezcan las empresas ya existentes en el sector.

Existen 6 tipos de barreras de entrada

1. Economías de escala: representan la necesidad de operar con un volumen elevado para obtener costes competitivos en el sector. Éstas pueden ser en producción, investigación, distribución o servicio, etc.
2. Grado de diferenciación de producto/servicio e imagen de marca: si las empresas que operan actualmente en el sector tienen una imagen sólida de sus productos y de empresa que genera cierto grado de lealtad, los nuevos competidores habrán de invertir considerablemente en comunicación para crearse su propia imagen.
3. Importancia de las inversiones iniciales: la necesidad de invertir grandes cantidades de capital para poder competir crea una barrera de entrada, sobre todo si el capital es requerido para gastos irre recuperables como publicidad o I+D (investigación y desarrollo).
4. Efectos de aprendizaje y curva de experiencia: son ventajas derivadas de la experiencia y de los procesos de aprendizaje en tecnología, acceso a las mejores materias primas, patentes, ayudas del gobierno, etc. Estos factores muchas veces son independientes del tamaño de la empresa y de sus economías de escala.
5. Acceso a canales de distribución: muchas veces los canales actuales de distribución están ya copados por las actuales empresas, y como consecuencia las compañías que se planteen el entrar en un sector deben crearse su propio canal de distribución.
6. Política gubernamental: el gobierno puede limitar e incluso impedir la entrada de nuevos competidores con políticas de controles o licencias e incluso limitar el acceso a las materias primas.

Reacciones esperadas de los competidores existentes: los actuales competidores pueden luchar con mucha fuerza para impedir tener que compartir la tarta del mercado con nadie más. Fuertes inversiones en marketing, reducciones en los precios, acuerdos con los canales de distribución o con los consumidores, son algunas de las armas que pueden utilizarse como impedimentos. (Quintana, 2021, pág. 5)

1.2.4. Análisis del entorno interno: ventaja competitiva

Con el análisis de este entorno se pretende examinar detalladamente y en profundidad cada uno de los componentes que configuran la existencia de la empresa. Se identificarán los puntos fuertes y débiles, y se tendrá una visión de qué es lo que la empresa hace mejor que los demás, de cuáles son sus ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo.

En este punto se analiza el sistema de la organización, su capacidad y sus recursos, su forma de hacer las cosas, y como se relaciona con el ambiente en el que se mueve. La clave va a estar en hacer que coincidan las fortalezas de la empresa con las debilidades de los competidores y con las oportunidades que plantea el mercado.

No basta con tener mayores y mejores recursos que los competidores, lo importante es desarrollar la habilidad y capacidad de explotarlos más eficiente y eficazmente que ellos. Lo importante no es ser buenos en una cosa, sino obtener una optimización global, conseguir sinergia entre todas las variables del mix, entre el marketing y otras áreas funcionales, es decir, que el efecto conjunto sea mayor que la suma de los efectos de forma individual.

La idea es analizar cada actividad que realiza la empresa, eliminar aquellas que no aportan valor añadido, y rentabilizar aquellas actividades que incrementan el mismo. Se pone cada aspecto de la empresa a prueba en sí mismo, cada producto, servicio, tecnología, mercado, y canal de distribución.

La empresa debe diseñar su estructura ideal y centrarse en desarrollar e implementar con mayor tesón aquellas actividades en las que es superior a sus competidores.

El análisis del organigrama (estructura organizativa), la descripción de tareas (aportación de cada uno al proceso general) y la descripción de procedimientos (modalidad a seguir en el proceso operativo-ejecutivo interno) van a ayudar al responsable de marketing a conocer las interrelaciones entre los distintos departamentos, y a ser capaz de prevenir conflictos y disfuncionalidades entre y dentro de los mismos. (Quintana, 2021, pág. 8)

1.2.5. Investigación de mercado

Una vez definidas las oportunidades y amenazas con el análisis del entorno externo, y las fortalezas y debilidades con el análisis interno llega la hora de decidir en qué segmento/s de mercado vamos a competir, cuál será nuestro público objetivo y con qué productos o servicios vamos a satisfacer sus necesidades.

A diferencia del análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades), que se realiza para definir la estrategia global de la empresa y que divide el mercado global en productos-mercados, la investigación de mercado tiene unos objetivos más concretos: analiza la diversidad de necesidades existentes dentro de cada uno de los productos mercados (segmentación de mercado).

Para obtener una idea clara del acto de compra, la empresa debe analizar en el segmento elegido varias áreas:

El contenido psicológico del producto en la satisfacción de las necesidades del individuo.

1. Las motivaciones y las barreras a la compra del producto.
2. El significado psicológico de las características físicas del producto.
3. La imagen de marca.
4. Descripción del acto de compra.
5. Los hábitos de consumo, etc.

Las investigaciones de mercado se centran en recoger y procesar información específica.

Así, si la empresa quiere saber en un momento determinado cómo es percibida por los consumidores, se ha de hacer una investigación de mercado dirigida hacia la consecución de este objetivo, si la empresa quiere saber la repercusión de su última campaña de comunicación o de su último anuncio o promoción, se diseñará un estudio para obtener esa información.

Por tanto, las investigaciones son específicas, en momentos determinados y para determinados públicos según la información que requiera cada tipo de decisión a tomar.

Según los recursos con los que cuente la empresa, podría realizar un estudio previo a cualquier decisión relacionadas con el mix del marketing. Por ejemplo, antes de lanzar al mercado un producto se hace un test para analizar su percepción y valoración por el mercado objetivo.

Cuando la dirección descubre la necesidad de realizar una investigación de mercado, es decir, conocer necesidades, motivaciones, actitudes, opiniones, hábitos y hechos se han de definir en primer lugar los objetivos e hipótesis de investigación. Una vez establecidos se decidirá cuál es la mejor forma de conseguir esos objetivos. Posteriormente se analizarán los resultados del estudio y se decidirá si es suficiente con esa información o de si se debería realizar algún estudio complementario.

El objetivo de la investigación de mercado es tratar de conocer las necesidades genéricas del consumidor o carencias básicas propias de la naturaleza y condición humana, analizar los deseos o formas en que cada individuo desea satisfacer una necesidad determinada, estimular la conversión de los deseos en demanda buscando fórmulas creativas para potenciar la voluntad de compra y evitar las restricciones del poder adquisitivo. (Quintana, 2021, pág. 9)

1.2.6. ¿Qué es segmentación?

El segmento de mercado es un grupo relativamente grande y homogéneo de consumidores que se pueden identificar dentro de un mercado, que tienen deseos, poder de compra, ubicación geográfica, actitudes de compra o hábitos de compra similares y que reaccionarán de modo parecido ante una mezcla de marketing.

El comportamiento del consumidor suele ser demasiado complejo como para explicarlo con una o dos características, se deben tomar en cuenta varias dimensiones, partiendo de las necesidades de los consumidores. Se recomienda pues, presentar ofertas de mercado flexibles al segmento de mercado. La oferta de demanda flexible consiste en: Una solución que conste de elementos del producto y servicio que todos los miembros del segmento valoran y opciones que solo unos cuantos valoren, cada opción implica un cargo adicional. (Aranda, 2020) (párr. 8-9).

1.2.7. Beneficios de segmentar el mercado

1. Permite la identificación de las necesidades de los clientes dentro de un submercado y el diseño más eficaz de la mezcla de marketing para satisfacerlas.
2. Las empresas de tamaño mediano pueden crecer más rápido si obtienen una posición sólida en los segmentos especializados del mercado.
3. La empresa crea una oferta de producto o servicio más afinada y pone el precio apropiado para el público objetivo.
4. La selección de canales de distribución y de comunicación se facilita en mucho.
5. La empresa enfrenta menos competidores en un segmento específico.
6. Se generan nuevas oportunidades de crecimiento y la empresa obtiene una ventaja competitiva considerable.

Posicionamiento es la técnica que se utiliza para crear una imagen o identidad para un producto, marca o empresa. Es el “lugar” que un producto ocupa en un mercado determinado tal como lo percibe el público objetivo. Posicionamiento es algo que se sitúa en la mente del mercado.

Una posición de producto es el modo en que los compradores perciben el producto. El posicionamiento se expresa relativamente a la posición ocupada por la competencia. (Aranda, 2020)(párr. 10-17)

1.2.8. Enfoques de segmentación

Existen 2 enfoques para segmentar el mercado:

A priori: consiste en seleccionar el criterio de partición de mercado antes de realizar la recogida de información, y posteriormente los clientes son clasificados en función de los diferentes niveles de este criterio de segmentación. Técnicas estadísticas: análisis univariados, análisis de la varianza, técnicas de segmentación.

A posteriori: consiste en clasificar a los consumidores según su grado de similitud, la cual es medida a partir de un conjunto de variables, luego examinar los perfiles de los grupos generados en función de un segundo conjunto de variables, cuya finalidad es obtener una descripción de los grupos de consumidores.

Segmentación híbrida: forma los grupos de clientes a partir de variables explicativas de la conducta de compra de los consumidores y del consumo de ciertas marcas (u otra variable similar) para, en un segundo paso, describir dichos grupos mediante otras variables.

Segundo enfoque: segmentación de mercados/ segmentación de productos

Segmentación de mercados: este criterio agrupa a los consumidores entre sí en función de determinados rasgos distintivos de éstos, los cuales explican las diferencias existentes en las conductas de compra.

Segmentación de productos: define a los grupos de consumidores en función de los beneficios o atributos deseados de acuerdo con sus reacciones hacia las características percibidas de los productos, las cuales reflejan criterios subjetivos específicos de segmentación.

Este segundo enfoque puede utilizar sus dos modalidades como complementarias más que como alternativas. (Quintana, 2021, pág. 11)

1.2.7. El proceso de segmentación

El proceso de segmentación sigue las siguientes etapas secuenciales:

Selección del/los criterios de segmentación: existen múltiples formas de segmentar mercados potenciales. Los criterios son las variables o características que se utilizan para realizar la partición del mercado. En la práctica suelen utilizarse varios de estos criterios de forma conjunta.

Estos pueden agruparse en criterios generales:

1. Demográficos: sexo, edad, estado civil, tamaño del hogar, nacionalidad, raza, y ciclo de vida familiar.
2. Geográficos: nación, región, hábitat (zona rural, zona urbana)
3. Socioeconómicos: nivel de renta, ocupación, nivel de estudios, que se combinan para determinar la clase social de los hogares.
4. Culturales: valores, percepciones y comportamientos (personalidad), estilos de vida individuales y sociales (actividades, opiniones, centros de interés). Estos criterios son más difíciles de medir e identificar.

Los Criterios Específicos hacen referencia a comportamientos específicos de compra y de uso del producto analizado, al comportamiento ante las variables del mix. Estos son:

Grado de uso de los productos y servicios: cantidad consumida por los clientes (consumo bajo, medio, elevado).

Situación de uso de los productos: este criterio se utiliza para determinar las situaciones en las que el producto es más utilizado por el consumidor.

Grado de lealtad a la empresa/marca: variable que distingue entre clientes y no clientes, consumidores en exclusiva de nuestra marca de clientes compartidos con otros competidores. Del análisis de esta variable pueden extraerse estrategias de comunicación encaminadas a fidelizar la clientela actual o bien a atraer clientes cautivos por la competencia.

1. Tipo de compra: primera o repetición de la compra.
2. Lugar de compra: cercanía al hogar, tipo de canal de distribución.
3. Conjunto de ventajas o beneficios buscados por el consumidor en el uso del producto.
4. Sensibilidad al precio: elasticidad de la demanda frente a los cambios de precios.
5. Sensibilidad a la estrategia de comunicación: reacciones ante diferentes tipos de mensajes, motivaciones de compra, actitudes, percepciones y preferencias respecto al producto analizado. (Quintana, 2021, pág. 12)

1.3. Diseño de la oferta de valor

El término propuesta de valor es tomado de los estudios sobre estrategia empresarial donde se habla del concepto mezcla única de valor, como nos lo recuerda el profesor Michael Porter.

Porter (como se citó en Mejía, 2003) dice que “La estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades para brindar una mezcla única de valor”.

La propuesta de valor es una mezcla única de productos, servicios, beneficios y valores agregados que la institución le ofrece a sus clientes, los cuales la hacen una oferta diferente en el mercado.

Además, los estudios de mercado nos enseñan que el posicionamiento estratégico es tomar una opción frente al mercado (clientes) y la competencia por anticipado, y definir como quiero ser y como espero que el mercado me perciba. Significa además saber que no quiero ser y que no debo hacer.

El punto de partida para la construcción de una propuesta de valor para cada mercado son tres grandes preguntas:

1. ¿Cuáles son las motivaciones de compra del cliente y que lo hace permanecer con una marca o con un proveedor de bienes y servicios determinado?
2. ¿Qué esperan los clientes de la institución como propuesta de valor? ¿cómo perciben actualmente a la institución en su propuesta de valor?
3. ¿Qué tan importante es el tipo de relación, personalizada o masiva, que se disponga como parte de la propuesta de valor?

Las respuestas a estas preguntas, obtenidas mediante investigaciones de mercado adecuadas, y la definición de la estrategia y posicionamiento de la empresa son los insumos básicos para la definición de la propuesta de valor.

El balance entre el beneficio percibido por el consumidor y el recibido por la empresa es lo que hará verdaderos productos y servicios, campeones en términos de generación de valor, y lo que constituye el valor superior para un cliente y una institución. Por lo tanto, la propuesta de valor debe definir los elementos de satisfacción dirigidos a cliente y los dirigidos a la empresa.

Elementos de la propuesta de valor desde el punto de vista del cliente

1. Descripción del cliente: características de los clientes que forman parte de cada mercado objetivo.
2. Necesidades del cliente: especificación de lo que los clientes esperan lograr y necesitan satisfacer.
3. Motivaciones del cliente: razones de compra y permanencia con la marca.
4. Descripción del producto y sus características: hay que vigilar que las características del producto si lo hagan competitivo con relación a otras ofertas comparable en el mercado.
5. Estándares de servicio: como se atiende, se entrega, se explica, etc., la propuesta de valor y sus productos.

6. Precio y condiciones de venta y su comparación con la competencia.
7. Fuerza de ventas: ¿Quién le venderá y atenderá las necesidades del cliente con relación a los productos? Tipo y características de la relación que se quiere establecer: cercana, frecuente, personalizada.
8. Canal o canales de accesos a los servicios.
9. Sistema de promoción y comunicaciones con el cliente.
10. Sistema de posventa: errores, reclamos, dificultades, nuevos servicios.

El valor superior para el cliente puede partir de las características del producto, de la atención, del precio, del proceso de su venta, de la duración del bien, del servicio postventa, de la información que acompañe al producto, de los sistemas de publicidad o promoción, del canal de distribución.

Elementos de la propuesta de valor desde el punto de vista de la institución

1. Objetivo estratégico del mercado: que pretende la institución en cada mercado y con cada producto (rentabilidad, crecimiento, liquidez, fidelidad)
2. Estrategia comercial: como llevar la propuesta de valor al mercado para que sea percibida por el cliente como de valor superior.
3. Recursos utilizados: físicos, tecnológicos, humanos, de capital.
4. Inversiones involucradas: necesarias para el desarrollo, puesta en marcha y operación de los productos y la propuesta de valor.
5. Nivel de riesgo aceptable: criterios de aceptación del cliente y riesgo global esperado de los productos.
6. Rentabilidad esperada: p y g del producto o del paquete de productos.
7. Plan de ventas: precio promedio, profundidad, penetración y tamaño del mercado objetivo y del mercado real.
8. Sistemas de información gerencial: para el seguimiento, la evaluación, la planificación y el control (entre ellos el presupuesto)
9. Sistemas de procesamiento: las facilidades donde se opera o corre el producto y sus especificaciones técnicas.
10. Estándares de calidad: las especificaciones sobre el producto, el tiempo de entrega, el costo de producción.

El valor superior para la institución puede partir de las características de cliente en cuanto a su capacidad de compra y pago, su liquidez, bajo riesgo, la posibilidad de venta cruzada, su ubicación geográfica, sus relaciones con otros clientes, su lealtad, la relación precio/ costo, la dilución de sus inversiones en capacidad instalada.

Una definición especialmente trascendental dentro de la propuesta de valor es la competitividad del producto frente a otras ofertas del mercado, las cuales pueden verse en la comparación favorable en los siguientes aspectos.

Características del producto, el precio, tiempo de entrega, proceso de ventas, servicio post venta, nivel de asesoría, nivel de información, nivel de innovación y tecnología disponible. (Mejia, 2003, págs. 1-3).

1.3.1. Distribución de territorios de venta

El principal fin de las compañías es alcanzar sus objetivos financieros en el menor tiempo posible. Para lograrlo, es necesario que establezcan zonas o áreas geográficas para cada equipo de ventas. Estos lugares son conocidos como territorios de ventas. Se denomina así a la agrupación de clientes actuales y potenciales con particularidades semejantes que se asigna a un distribuidor o sucursal de una empresa durante un periodo determinado de tiempo.

Un estudio de Harvard Business Review muestra que la optimización del diseño de territorio puede aumentar las ventas en un 2 a 7 %, sin ningún cambio en los recursos totales o la estrategia de ventas de una compañía. Asimismo, los territorios de ventas bien diseñados pueden aumentar la productividad de las ventas del 10 al 20 %, señala otra investigación.

Esta y otras cifras evidencian que el diseño de territorio de ventas es una estrategia eficaz para el equipo comercial. No solo disminuye la carga de trabajo de los equipos de ventas, sino también aumenta la productividad, mejora la moral de la fuerza de ventas y brinda una mayor cobertura del cliente. (Alonso Molina, 2019). (párr. 2-4).

1.3.2. Administración del tiempo

El vendedor debe saber administrar su tiempo a lo largo del desarrollo de sus actividades, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

1. Evitar las trampas del tiempo
2. Asignar correctamente los tiempos
3. Poner metas diarias, semanales y mensuales
4. Administrar el tiempo durante las visitas
5. Evaluar la asignación de los tiempos realizada

La administración del tiempo de vendedor es auxiliada por su agenda, la cual puede ser física o digital. Los medios digitales ya sean el celular, Tablet o su computador hoy en día completan la dinámica de las actividades del vendedor, la tecnología se convierte en el mejor aliado. (Acosta, Salas, Jimenez y Guerra, 2018, pág. 25)

1.3.3. Rutas

Una vez establecida la zona o territorio se debe realizar una definición de las rutas del vendedor para que estos pueden optimizar sus recorridos y establecer correctamente sus programas de trabajo. Su diseño permite que el vendedor cuente con tres ventajas principales: Reducción del tiempo de viaje y de los costos de ventas, mejora la cobertura del territorio y mejora la comunicación.

Los diseños más comunes para trazar una ruta son:

Ruta Lineal: Es utilizado cuando los clientes se encuentran en un mismo sector y puede trazarse una línea de inicio y salida que permite cubrir todo el sector.

Ruta en zigzag: Una variante de la lineal pero que contempla visitar clientes alrededor de la ruta lineal que une de inicio a fin. Su inconveniente es que dificulta volver a visitar a otro cliente si alguna de las visitas es fallida por los tiempos de traslado al punto de inicio.

Ruta circular o en espiral. Es conveniente si se visita igual número de clientes, definiendo un circuito cerrado utilizando un camino que permite cubrir todo el territorio o zona de ventas. (Acosta et al., 2018)

1.4 Protocolo de ventas

El proceso de ventas es la secuencia de pasos necesaria para convertir un consumidor potencial en cliente de un negocio. El proceso de ventas es una guía que presenta los pasos necesarios para atraer, convertir y retener a un cliente.

Es como un mapa que ayuda a los profesionales a anticipar las necesidades de los clientes y aprovechar las oportunidades en cada una de las etapas del proceso de ventas.

Además de indicar las expectativas de los consumidores en cada paso, el proceso de ventas reúne las mejores prácticas para comercializar tu producto o servicio. Es decir, cómo describir y presentar las ventajas, cómo transmitir los valores de la empresa, qué tono de voz y palabras emplear, cómo superar objeciones y hacer propuestas, entre otras cosas. (Douglas da Silva, 2020). (párr. 5-8).

¿Cómo es un proceso de ventas?

Existen diferentes maneras de organizar un proceso de ventas. Sin embargo, la forma más común de hacerlo es mediante el método AIDA. Es una de las técnicas de venta más populares y sirve para guiar a los clientes potenciales a realizar una compra.

Awareness o Conciencia

Hacer que el comprador potencial conozca tu producto o servicio es el primer paso en el proceso de venta. Aquí, el objetivo de los profesionales de marketing es hacer presente tu marca en la rutina de las personas. Los vendedores, por otro lado, tienen el papel de prospectar, generalmente en frío.

Interest o Interés

Avanzando en las etapas del proceso de ventas, tenemos el interés, momento en que el comprador expresa una cierta inclinación por tu producto o servicio. Aquí, el objetivo de los vendedores es calificar a los leads e identificar sus necesidades.

Desire o Deseo

En esta etapa del proceso de ventas, el cliente potencial ya ha identificado que tiene un problema o una necesidad. Además, está convencido de que el tipo de producto o servicio que vende es la solución ideal. Sin embargo, tu trabajo aún no ha terminado. Es hora de que los vendedores convenzan a los consumidores de que tu marca es mejor que la competencia.

Action o Acción

Finalmente, tenemos la acción, cuando finalmente se realiza la compra y la persona se convierte en cliente.

Aquí, tu empresa debe centrarse en el servicio posventa: entregar el producto según lo prometido, medir la satisfacción con la experiencia de compra y continuar esforzándose por ganar la lealtad del cliente. (Douglas da Silva, 2020)(párr. 12-18).

1.4.1. Etapas del proceso de venta

Prospección: La primera de las etapas del proceso de ventas es identificar a los clientes potenciales. Para eso, es fundamental hacer algunos estudios de mercado para identificar a las personas que tienen necesidades que tu empresa puede satisfacer y que tienen condiciones económicas para comprar tus productos.

Calificación de leads: Una vez que hayas terminado la prospección y tengas una lista de leads (clientes potenciales que han demostrado interés en tu producto o servicio), ha llegado la hora de definir cuáles tienen más oportunidades de convertirse en clientes.

Crear un buyer person será de gran ayuda en esta y otras etapas del proceso de ventas. Al construir una representación semi ficticia de tu consumidor ideal, eres capaz de comunicarte mejor con la audiencia, además de desarrollar los productos y servicios de acuerdo con las verdaderas necesidades y problemas del cliente.

Preparación: En esta parte de las etapas del proceso de ventas, debes analizar toda la información de los leads que se ha recolectado. Para esto es fundamental entender sus necesidades, su capacidad comercial, poder de decisión, los motivos de la compra, su estilo.

Presentación: Esta es la etapa en la que el agente de ventas entra en contacto y se presenta ante el cliente potencial. La etiqueta telefónica es esencial para presentarte de manera profesional y transmitir credibilidad a la persona al otro lado de la línea.

Si la reunión es en persona, recuerda vestirti apropiadamente para el horario, el ambiente y el nivel de formalidad.

Argumentación y manejo de objeciones: Este es el momento en que el agente de ventas presenta el producto al cliente potencial, dando a conocer sus características y cómo podría ayudarlo a satisfacer sus necesidades. Cabe resaltar que la argumentación no debe ser monótona y recitada de memoria, porque eso no le transmite un valor agregado al cliente.

Como mencionamos anteriormente, una de las tácticas más utilizadas para llamar la atención de los clientes e ir llevándolos poco a poco por los pasos del proceso de ventas es el método AIDA. Recordemos los pasos más importantes:

1. **Conciencia:** estimular al cliente para que conozca las características del producto o servicio.
2. **Interés:** explicar cómo puede el producto o servicio satisfacer las necesidades del consumidor.
3. **Deseo:** persuadir al cliente a través de una buena argumentación, demostrar que tu producto o servicio es la mejor opción.
4. **Acción:** estimular la compra del producto o servicio.
5. **Cierre de venta**

En esta etapa del proceso de ventas ya has logrado que el cliente se interese en tu producto. Aquí, tu función es cuidar los detalles finales para garantizar la compra y la satisfacción.

Un estudio reveló que los aspectos más desafiantes de cerrar un acuerdo incluyen competir con proveedores de bajo costo (31%), posicionar propuestas de valor (17%) y combatir las objeciones para evitar la "no decisión" (17%).

La postventa es una de las estrategias utilizadas por las empresas para aumentar la retención de clientes y fomentar la lealtad hacia tu marca.

La idea de la atención postventa es brindarles a los clientes todas las herramientas necesarias para que le saquen el máximo provecho al producto o servicio que han adquirido. Además, una buena atención aumentará su nivel de satisfacción y será posible convertirlos en compradores recurrentes. (Douglas da Silva, 2020). (párr. 19-40).

1.4.2. Control de ventas

Los procesos administrativos tienen varias fases muy claras que son: la planificación, organización, la integración, la dirección y el control, siendo este último de vital importancia para completar la gestión de forma global.

Control de la Fuerza de Ventas

Para proceder a realizar un control eficaz a la fuerza de ventas es necesario analizar varios aspectos claves entre ellos:

1. Entorno de la organización: Evalúa los factores del macro y micro entorno de la organización.
2. Sistema de planeación: Comprende el proceso de evaluación de la planificación (incluye objetivos medibles y cuantificables).
3. Gerencia de Ventas: En esta etapa se evalúa la capacidad de gestión de la gerencia de ventas.
4. Funciones de Administración: Se controla el cumplimiento de las funciones administrativas de la gerencia de ventas en todas sus etapas.

Los tres campos de control en el área de ventas son: costos, volumen y rentabilidad en las ventas.

Los análisis de costos se centran básicamente en los siguientes aspectos:

1. Identificar costos fijos
2. Identificar costos variables
3. Identificar costos directos
4. Identificar costos indirectos
5. Identificar costos funcionales

6. Identificar gastos naturales

Los análisis de volumen comprenden lo siguiente, la cual considera todos los factores inherentes a evaluar los volúmenes de ventas que la empresa genere y que representan su participación en el mercado.

1. Fuentes de información
2. Recolección de datos
3. Volumen de ventas
4. Ventas por territorio
5. Ventas por línea

Para el análisis de Rentabilidad se debe considerar los factores que contribuyen a que el producto o servicio ofrecido provea ganancias al negocio y entre ellos se considera lo siguiente:

1. Eficiencia en el uso de insumos
2. Costos promedios
3. Relación de departamento de marketing y contabilidad
4. Margen de contribución

Adicionalmente a estos aspectos, es necesario cubrir otros temas básicos al momento de controlar entre ellos está:

1. Medición del Desempeño: Su principal concepción es que si se puede medir se puede mejorar. Por esto es muy importante el control y evaluación de este sistema.
2. Creación de Competencias: Evaluar constante las competencias del personal es imperativo para el éxito de las ventas.
3. Motivación: Un personal motivado trabaja con eficiencia, siempre debe evaluarse el sistema de motivación para ver si cumple los objetivos. (Acosta et al., 2018, págs. 41-43)

1.4.3. Evaluación de la fuerza de venta

Un aspecto que el liderazgo empresarial del Siglo XXI toma en consideración es el desempeño de sus colaboradores y en el campo de las ventas con un interés especial porque es quien hace crecer y reeditar el negocio.

Los objetivos de realizar una evaluación se agrupan de la siguiente forma:

1. Propósito: Se debe comparar los resultados con las previsiones realizadas, así el ejecutivo de ventas tiene claro que será evaluado en relación a los objetivos alcanzados.
2. Retos: Realizar una evaluación comprende actividades globales, por ello el administrador de ventas se enfrenta a cinco principales retos: El vendedor trabaja solo (se imposibilita evaluar algunos aspectos de su trabajo grupal) El poder de la información de los vendedores (implica que lo usen para beneficio personal) Múltiples actividades del vendedor (se dificulta determinar su importancia y frecuencia) Falta de predisposición a la evaluación (se da en doble vía) Factores exógenos que influyen en el desempeño (condiciones físicas de la zona, falta de apoyo empresarial, etc.)
3. Oportunidades: Normalmente las evaluaciones se realizan una vez al año, con la posibilidad de hacerse cada seis o tres meses lo que administrativamente genera oportunidades de mejora de reingeniería y de nuevas opciones de cambio.

En un proceso de evaluación se siguen varias etapas o fases las mismas que tienen funciones específicas en el desarrollo de esta actividad, lo siguiente:

1. Establecer los objetivos: La gerencia debe establecer metas y objetivos claros para así dar inicio al proceso de evaluación.
2. Elaborar el plan: Una vez realizado el primer paso, estas metas y objetivos deben trasladarse a un plan, el cual incluye un análisis situacional, de oportunidades y de sistema de medición.
3. Establecer estándares: Es necesario determinar los factores clave, la combinación de éstos y las fuentes de información para definir los estándares de desempeño de acuerdo a los logros alcanzados por el personal de ventas.

4. Asignar recursos: Se debe realizar la asignación de recursos humanos, financieros y materiales. En esta etapa se realizan la definición de cuotas, las cuales deben alcanzables, motivantes y de acuerdo con la actividad del vendedor. Los tipos de cuotas pueden ser: Volumen de ventas (dinero, volumen y puntos) Financieras (gastos y utilidades) Actividades combinada.
5. Medir el desempeño: Finalmente se debe establecer las medidas con las cuales se hará la evaluación de desempeño. Esta debe ser retroalimentada, debe aporte para el desarrollo del personal y principalmente ayudar a la gerencia a la toma de decisiones.

Los campos de medición de ventas arranque desde la definición de:

1. Bases de Datos
2. Planeación de Zonificación y Territorios
3. Análisis de prospectos
4. Presupuestación
5. Administración de Cartera y recuperación de clientes
6. Evaluación de negocios ganados y perdidos.

Con todas estas herramientas las posibilidades de evaluación son ampliar, permitiendo que la gerencia use herramientas objetivas, subjetivas e incluso una combinación de ellas para cubrir sus requerimientos de información y evaluación. (Acosta et al., 2018, págs. 43-46)

Capítulo dos: Venta consultiva: método de los cinco pasos

La venta consultiva es un tipo de venta en la que el vendedor también actúa como consultor. Más que vender a toda costa, el profesional escucha al posible cliente, comprende sus necesidades y busca conjuntamente la solución más adecuada.

En este formato, el vendedor debe investigar si el producto o servicio que ofrece tiene sentido para resolver los problemas del consumidor. Solo entonces presenta las soluciones.

Este concepto surgió en la década de 1970, con el lanzamiento del libro *Consultative Selling*, del vendedor B2B Mack Hanan. En el trabajo, el autor muestra cómo los vendedores pueden establecer una asociación con sus clientes, ayudándolos a tomar las mejores decisiones comerciales. (RD station, 2020) (párr. 1 y 3)

2.1. Evolución de las ventas

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.

Proceso mediante el cual, una persona o equipo expertos (vendedor), asesora al prospecto (cliente) a solucionar un problema o alcanzar una nueva meta por medio del uso de sus productos o servicios.

En la venta consultiva, el valor ofrecido va más allá de la descripción o especificaciones del producto o servicio. Concepto no es vender es asesorar. (SN, Curso venta consultiva, SF, págs. 7-8)

2.1.1. ¿Cuáles son las ventajas de las ventas consultivas?

La venta consultiva es un buen enfoque no solo para los clientes. Para la empresa, trae menos cancelaciones, más retención y referidos, un aumento en el ticket promedio y una clientela más satisfecha. Aprende más acerca de las ventajas:

1. Clientes más satisfechos: Los clientes que hayan comprado la solución que necesitan la utilizarán y, sin duda, obtendrán buenos resultados con ella. Por eso, una de las principales ventajas de una venta consultiva es el aumento de la satisfacción del cliente.
2. Menos cancelaciones: La mayoría de las empresas temen a las cancelaciones (el famoso churn), pero no saben cómo evitarlas. La venta consultiva también puede ayudar en esta reducción, ya que las expectativas sobre el producto o servicio estarán bien alineadas desde el principio. Al realizar una compra segura y valorar la solución, es menos probable que el cliente cancele.
3. Más indicaciones: Las referencias de tus clientes actuales son una excelente manera de encontrar a los consumidores adecuados y gastar menos. Cuando la empresa realiza ventas consultivas y tiene clientes satisfechos, puede obtener más referencias de ellos.
4. Aumento promedio del ticket: Otro beneficio es el aumento del valor del ticket medio. Cuando el consumidor compra tu producto o servicio y está satisfecho con él después de una venta de asesoría, es más fácil poder realizar ventas adicionales o cruzadas, aumentando así el valor promedio de las ventas en un período. (RD station, 2020) (párr. 6-10)

2.1.2. El papel del vendedor consultivo

Antes de nada, ¿qué es realmente un vendedor? El vendedor es la cara visible de la empresa. Es el primer contacto que tiene el cliente. Si el vendedor no cumple con las expectativas del cliente, será prácticamente imposible minimizar o eliminar ese impacto negativo. (Aun teniendo un producto de 10, si el comercial no lo es, la experiencia del cliente va a ser mala. Y no volverá a comprarte).

Un vendedor tiene que saber vender, tiene que creerse su producto y tiene que gustarle las relaciones humanas. Si de entrada ya no cumple estas tres premisas mal empezamos. Si las cumple, ya tenemos un buen vendedor. Pero para ser un vendedor consultivo necesita mucho más.

No puede estar enfocado en una sola venta. Su trabajo no tiene que medirse por cuántas ventas ha hecho, sino cuántos clientes ha fidelizado. Tiene que tener vocación de servicio, y con ello entender que lo que está haciendo es solucionar una necesidad en el cliente. No “sacar” una necesidad que el cliente no conocía o hacerle creer que tiene esa necesidad. Si no, investigar, estudiar y analizar a esa persona, negocio, empresa y buscar si necesita o no tu producto. Por lo tanto, ha de ser auténtico y dispuesto a dar el todo a los clientes.

Así pues, antes de vender al cliente lo asesora, y por ello su papel es el de un asesor comercial. (Force Manager, sf) (párr. 5-9)

El vendedor consultivo

La persona que maneja todas estas variables y consigue que su servicio de ventas se destaque para que el comprador, además de decidir comprar con él, vuelva cada vez que necesite su producto.

El perfil de este profesional debe ser:

1. Orientado al cliente: tiene que tener una gran capacidad para generar empatía e interpretar la necesidad del cliente.
2. Sondar: debe también, ser capaz de extraer información valiosa para mejorar su experiencia.
3. Relación: establecer un vínculo de confianza que le permita al cliente percibir que la próxima vez que necesite algo puede contar con él.

4. Emoción y decisión: comprender las emociones, las urgencias, ansiedades, perfeccionismos y otros detalles de la personalidad humana que influyen a la hora de tomar una decisión.
5. Omnicanal: por supuesto tiene que tener versatilidad con relación a los canales de venta, de eso se trata la era digital.
6. Relaciones ejecutivas: este es muy importante, debe ser estrictamente un vendedor, no demorar más de lo necesario ni confundir la relación vendedor cliente con una relación de amistad.
7. Resiliencia: como todo vendedor debe ser fuerte para resistir días malos sin perder el buen humor y carisma. (Guest Author, 2019) (párr. 15-20)

2.1.3. Técnicas para la venta consultiva

El método SPIN Selling

Situación: son preguntas que recogen hechos, información y datos de referencias sobre la situación del comprador.

Problema: estas preguntas recogen información sobre los problemas actuales que tiene el cliente, guíalo para que encuentre la solución.

Implicación: estas preguntas destacan las consecuencias de no actuar frente a los problemas identificados en la fase dos. A través de este proceso guiado, el prospecto debería acabar creyendo que ha llegado a una conclusión por si solo y se ha dado cuenta que resolver el problema es mucho más urgente de lo que había pensado.

Necesidad/ solución: estas preguntas guían a los prospectos hacia la identificación de una necesidad (renovarse y actualizar sus métodos) ante un problema. Si hacen esto bien, es posible que el cliente destaque tu producto/servicio sin la acción explícita del comercial.

Cross sell o venta cruzada

Tiene como objetivo motivar al cliente a que adquiera un producto complementario o compatible. Por ejemplo, si el cliente compra un smartphone, necesitará también una funda, un cristal templado, un protector para la cámara...etc.

En este tipo de venta puedes incentivar al comprador ofreciendo descuentos si compra los productos complementarios.

Upsell o venta adicional

Esta técnica tiene como objetivo que el cliente adquiera un producto relacionado al que ya ha comprado, pero de mayor calidad. Utilizando el mismo ejemplo anterior, en el momento de comprar un smartphone el vendedor puede ofrecer “por un poco más puedes llevarte el de la gama superior que tiene el doble de funcionalidades.”

Feedback

La cuarta técnica para una venta consultiva (y la menos explotada de todas) es darle valor a la opinión del consumidor. Es fundamental para entenderlo, para que se sienta escuchado y vea que forma parte de la empresa. Pide su opinión vía encuestas, formularios, indicadores de satisfacción del cliente como el NPS...etc. siempre que puedas. Cuantas más veces mejor. (Force Manager, sf) (Párr. 19-27)

2.2. Método de los 5 pasos

1. **Prospección:** La prospección de clientes es el momento de identificar a las personas o empresas que necesitan de tu producto o servicio para solucionar los problemas a los que se enfrentan en el día a día.

Una forma de hacerlo es mediante, por ejemplo, el Marketing de Contenidos, que ofrece materiales enriquecidos a cambio de su información de contacto. También puedes utilizar otras herramientas de Marketing Digital, como los anuncios de medios pagados. Pero la prospección también se puede hacer de otras formas, por ejemplo a través de las redes sociales, pidiendo direcciones a los que ya son clientes, yendo a ferias, eventos y haciendo contactos.

2. **Calificación:** Después de la prospección, el siguiente paso en la venta consultiva es la calificación. La idea aquí es utilizar la lista de contactos planteada anteriormente para filtrar aquellos que podrían beneficiarse de un enfoque consultivo y también de tus productos o servicios.

Esta es una forma de ahorrar tiempo, evitando contactar con aquellos contactos cuyo perfil no tiene sentido para tu empresa.

3. **Presentación:** Ahora es el momento de ponerse en contacto para comprender si tu producto o servicio realmente tiene sentido para esa persona o empresa. Es hora de conocer a fondo este contacto, para comprender cómo la empresa puede ayudarlo. Más que una hermosa presentación comercial, es importante crear un enfoque personalizado para ese contacto, basado en la información que ha recopilado. Esto evitará que uses términos demasiado técnicos para una persona que no está interesada en ellos, por ejemplo, adaptando el idioma.

Además, recuerde escuchar más que hablar. Debes estar abierto a escuchar y no presentarte con un monólogo listo. Además, debes mostrar el valor (no el precio) de tu producto o servicio y centrarte no en las funciones en sí mismas, sino en cómo éstas satisfacen las necesidades de esa persona.

4. Negociación: En la negociación, el vendedor debe presentar una propuesta comercial, construida, una vez más, de forma personalizada.

Es necesario escuchar, sin convertir la negociación en una disputa, mostrar el valor de tu producto o servicio y responder preguntas. Como el objetivo es que ambas partes queden satisfechas, también es importante hacer concesiones de manera inteligente, sin sobrepasar los límites solo para concluir la negociación.

5. Cierre: Si todos los pasos anteriores están bien desarrollados, el cierre debería ser la parte más fácil, una conclusión natural del proceso. Si el vendedor ha actuado de forma consultiva, el comprador tiene confianza en él y sabe que está recibiendo una propuesta que se adapta a sus necesidades.

Aquí se realizan algunos trámites, como el envío de documentos y la revisión de determinados detalles. Las expectativas también deben estar bien alineadas. Es bueno, de hecho, aprovechar este momento para definir los próximos pasos: si se trata de un software que se implementará en la empresa, definir el cronograma y saber qué profesionales estarán involucrados, por ejemplo. En esta etapa, están las bases para que la experiencia del consumidor con tu empresa sea satisfactoria, lo que puede garantizar, en el futuro, no solo la retención de este cliente, sino también la recomendación a otros.

Post-venta: La venta consultiva no finaliza con la firma del contrato. Luego está la posventa, un paso que puede permitirte vender aún más al mismo consumidor. En esta etapa, debes asegurarte de que el cliente aproveche al máximo tu producto o servicio. Así, puede ser que siga comprando, o que recomiende tu negocio a amigos y familiares. (RD station, 2020) (párr. 11-24)

2.2.1. ¿Cómo realizar una venta consultiva? Cinco habilidades necesarias

Crea conexión con el interlocutor

¿Te esfuerzas por identificar el perfil de la persona con la que estás hablando y por dirigir la conversación conectando con el interlocutor?

Ponte en el lugar de Lead y piensa cómo sería que alguien te preguntara sobre tu negocio.

¿Te sentirías libre de abrir el juego sin miedo? ¡Probablemente no! Tendemos a responder preguntas de personas que no conocemos en general, sin profundizar en los detalles.

Sin embargo, para construir un proceso consultivo, es necesario comprender completamente la realidad de esa persona, y esto solo lo lograrás creando algún tipo de conexión. Después de todo, tu cliente potencial solo te informará sobre sus dificultades reales si hay confianza.

Ten curiosidad e interés en el cliente potencial y su empresa

¿Realmente buscas comprender el proceso de tu cliente potencial? ¿Cuáles son sus necesidades específicas? ¿Los objetivos y las dificultades a las que se enfrentan para conseguirlos?

A menudo creemos que entendemos todo sobre un segmento específico. Sin embargo, para hacer algo que realmente tenga sentido, es necesario tener curiosidad por comprender el día a día de tu cliente potencial, y no solo inducir un problema que crees que existe.

Si no entiendes algo, no temas en preguntar. Es extremadamente importante que comprendas realmente lo que busca el cliente potencial y cómo son los procesos de la empresa.

¡Vuelve a hacerlo tantas veces como sea necesario! Y, si descubres que el Lead no quiere abrirse o que la conversación no fluye, detente y exterioriza la sensación. Explícale que no lo entiendes, o que el proceso aún no está tan claro, y que esto es sumamente importante para que puedas ayudarlo.

¡Pregunta y aprende a escuchar!

Crea diseños personalizados

¡No intentes encajar en una solución general para todo! Participa y crea algo personalizado que tenga sentido para tu líder.

Piensa: ¿realmente entendí tu dolor? ¿Ayudará esto con este problema específico?

Si no estás seguro, vuelve a investigar. Verás que estás comprometido en hacer algo realmente bueno, y esta es otra buena oportunidad para conectarte.

Después de presentar la solución, confirma que lo es. ¿Es una salida adecuada? ¿Ayudará con el problema X? Resuelve cualquier duda, no abandones esta etapa sin estar seguro de que Lead entendió y de que has armado la mejor solución posible.

Si algo cambió en el camino, si el prospecto trajo algo nuevo, que no estaba dentro del alcance original, entiende qué es y cómo impacta su proyecto. No tiene sentido tratar de escapar de algo imprevisto o nuevo solo para que el alcance de tu proyecto siga teniendo sentido.

Recuerda: Tu proyecto debe tener sentido para el líder, y no sólo para ti.

Si intentas eludir el nuevo escenario, por muy buena que sea tu habilidad con las objeciones, este es un punto que puede volver a traer en la negociación para no cerrar la venta, y entonces el daño será mayor.

Entiende las verdaderas objeciones

Como tu cliente potencial ya ha aprobado el proyecto, no debe haber dudas en esta etapa. Sin embargo, si existen, significa que el paso anterior aún no se ha completado al 100%. En ese caso, debes regresar y asegurarte de que todo esté bien.

Si el Lead no da el visto bueno de inmediato y tiene objeciones, intenta comprender cuál es su problema.

Los prospectos inmaduros, que no son muy conscientes de la solución que ofreces, pueden requerir más paciencia en la negociación.

Comprende qué lo hace inseguro y por qué es inseguro. No tengas miedo de preguntar: “¿Cuál es tu miedo?”, “¿Por qué crees que no puedes ejecutar el proyecto?”, “¿Por qué crees que este no es un buen momento?”

Al comprender sus miedos, podrás explicar de una manera mucho más constructiva cómo funciona el proceso y por qué crees que tiene la capacidad para hacerlo. Comprende cada una de estas objeciones y trata de resolverlas, didácticamente, siendo honesto con ambas partes.

Actúa con empatía y no solo te centres en vender

Si resolviste todas las objeciones de Lead y cerraste la venta, ¡felicitaciones! Has hecho un trato de ganancia mutua. Y, además de ganarte al cliente y ayudar a una empresa, es posible que aún tengas referencias de otros prospectos, que pueden cerrar contrato en el futuro.

Sin embargo, si has identificado una objeción que realmente tiene sentido, eso demuestra que tal vez este no es el mejor momento para Lead. Profundiza y actúa sobre lo que traerá más beneficios a tu cliente potencial. Este es el momento final para demostrar que estás actuando de manera consultiva, y no solo enfocándote en la venta. Recuerda: si tu proyecto es bueno y la objeción es cierta, ¡posiblemente vuelva a hablar contigo pronto!

A menudo creemos que estamos actuando de manera “consultiva”, pero ¿cuál es el significado real de esto? Hacerlo hará que tu empresa venda más y mejor.

Eso es porque vas a satisfacer una necesidad real de Leads, de modo que tu solución tenga sentido para ellos. Con esto, aún puede disminuir la tasa de insatisfacción y cancelación de tu servicio.

Cuando te preocupas por el Lead, ¿te preocupas por la imagen de tu empresa!

No presiones, crea demanda y ayuda a tus clientes potenciales a ver cómo tu solución los ayudará. (RD station, 2020)(párr. 25-44)

Capítulo tres: Neuroventa

Podemos considerar que las neuroventas son las estrategias para el desarrollo comercial, que utilizan la neurociencia para entender profundamente las reacciones del cerebro de los consumidores. Su objetivo es atraer consciente e inconscientemente su atención para incrementar su satisfacción e impulsar las ventas.

Dicho de otra manera, podemos afirmar que las neuroventas son prácticas, que sumadas a las técnicas de persuasión y a las estrategias de ventas, se utilizan para llegar y activar la mente del consumidor a través de las emociones. (Douglas da Silva, 2020). (Parr.10-11)

3.1. Concepto de neuroventa, comunicación y emociones básicas

Neuroventas es una intervención dirigida a facilitar el cambio de rol y de actitudes para conseguir que las nuevas estrategias comerciales sean asumidas de forma excelente por toda la fuerza de ventas.

Se realiza en tres fases:

1. Una primera en la que se establece con la organización los comportamientos que necesitan más desarrollo y se aplican los instrumentos de diagnóstico adecuados.
2. Una segunda, en la que se hacen las intervenciones grupales en forma de talleres. Uno básico, el de neuroventas, y otros de entrenamiento práctico que llamamos talleres de oficio y que se diseñan según el diagnóstico previo hecho con la empresa.
3. Por último se programa en cada caso un plan de seguimiento con coaching individualizado para jefes de equipo y seguimientos grupales. (Barajas y Cardona, SF, pág. 1)

La comunicación con nuestros clientes, ya se directamente o a través de correos o anuncios ha de ser lo más efectiva posible. Para ello debemos analizar muy bien que mensajes les vamos a lanzar y como se lo vamos a comunicar.

En neurocomunicación analizamos como predisponer al cerebro del cliente para que preste la mayor atención a nuestro mensaje, que lo asimile y memorice lo más profundo y duraderamente posible. (Esteban, 2020, pág. 75)

Las emociones

(Barajas y Cardona, SF) Son estados afectivos que experimentamos, de forma subjetiva, acompañados de cambios fisiológicos de origen innato e influido por la experiencia. (pág. 7)

3.1.1. Los diez principios de la venta emocional

El vendedor transmite lo que siente. Un alto porcentaje de los fracasos en la venta se dan porque el vendedor no se siente seguro con su producto; o bien no cree en él, o bien siente inseguridad por falta de preparación. Pocos son los vendedores -solamente algunos buenos actores- que son capaces de vender productos en los que no creen. ¿Cómo vas a convencer a un cliente que adquiera tu producto si tú no lo comprarías nunca?

Ponerle pasión para llegar al corazón Puedes creer mucho en tu producto, estar seguro de ti mismo y, aun así, no transmitirlo. Poner pasión en la venta supone un plus de energía que se transmite al cliente y que va a ayudarlo sin duda a superar sus propias barreras. La pasión se transmite en la voz, en el tono, en la energía con la que se expresa el vendedor. Un buen comercial que es capaz de transmitir pasión no sólo impacta en la mente del cliente, sino que lo hace despertando emociones que son fundamentales en la mayoría de los casos para que el cliente se decida.

Utilizar un relato emocional Una excelente técnica de venta es contar una historia y, cuanto más emocional sea, mejor. Cuéntale tu experiencia con aquel cliente que se decantó por tu producto por cómo se sentía. O explícale cómo te hace sentir a ti el que tus clientes estén totalmente satisfechos al proporcionarles un servicio excelente.

Mucho cuidado con las emociones negativas. Es muy fácil y peligroso generar una emoción de rechazo en el cliente. Basta una frase o un tono inapropiados para que el cliente nos “cierre las puertas” definitivamente. Por eso hay que ser sumamente precavidos con qué decimos y cómo lo decimos.

Es importante evitar que el cliente entre en emociones negativas y para ello hemos de cuidar todos los detalles: nuestra higiene, la vestimenta, los materiales, los argumentos y el discurso.

Hablar mal de alguien, ya sea la competencia o de otros clientes, puede despertar desconfianza, probablemente la peor emoción negativa y la más difícil de superar. Hemos de tener en cuenta que el subconsciente juega un papel muy importante en el ámbito emocional, y que el subconsciente del cliente está atento a todos los detalles. Hay una emoción negativa muy importante y que no se suele tener en cuenta: el no sentirse escuchado. Y sólo hay una forma de evitarla: escuchando al cliente.

Si no estás bien, no estás bien. En Energía Comercial sabemos que la energía del vendedor es fundamental y cuando está baja es imprescindible subirla para que pueda dar lo mejor de sí ante los clientes. Para ello es fundamental aplicar técnicas de automotivación. Y, por otro lado, que los mandos realicen acciones de motivación en los vendedores.

Aplicar nuestra inteligencia emocional: reconocer y gestionar mis emociones

La inteligencia emocional es la capacidad de reconocer nuestras emociones para gestionarlas.

No se trata sólo de ocultar las emociones, sino de preguntarnos por qué suceden y cómo he de trabajar para ponerlas en positivo. ¿Por qué me siento inseguro ante este tipo de clientes? ¿Por qué esta objeción me causa temor o me bloquea? ¿Por qué tartamudeo al hablar del precio? Obviamente, hay que saber controlar las emociones y no dejarnos llevar por la pasión.

Un exceso de pasión puede ser perjudicial en muchos casos, nos puede hacer elevar la voz demasiado o hacer afirmaciones rotundas que hagan perder nuestra credibilidad.

Cuidado con tus emociones negativas. Las emociones negativas que se producen a lo largo de la conversación son las más difíciles de gestionar. ¿Alguna vez has sentido frustración ante un cliente que no para de ponerte pegas? ¿O has tenido sentimiento de pérdida de tiempo ante un cliente impasible?

Si piensas que no vas a vender ante la primera dificultad y te invade la negatividad, la barrera para vender la pones tú, no el cliente. Así que todas esas emociones negativas, obsérvalas y gestiónalas para que no seas tú el causante de la no venta.

Hacer un buen diagnóstico de las emociones Durante la entrevista de ventas, no sólo he de pensar cómo me siento y cómo gestiono mis emociones, sino que he de ver cómo se siente el cliente y actuar en consecuencia. Para ello es importante observar el lenguaje no verbal. Pocos clientes te desvelarán con palabras que algo no les ha hecho sentir bien; muchos lo harán a través de sus gestos y expresiones faciales o corporales.

Observa, reconoce y pregunta. Decirle al cliente que has visto que algo no le ha gustado y preguntarle "por qué" es fundamental para evitar objeciones ocultas que impidan la venta. Y al final de la entrevista, cuando ya estás a solas en el coche o en tu oficina, pregúntate cómo te ha ido, qué has sentido y cómo has hecho sentirse al cliente.

Saber que queremos hacer sentir al cliente que sí queremos pretender en todo momento es que el cliente se sienta bien con nosotros; por eso desde Energía Comercial hacemos tanto hincapié en que el vendedor trabaje su lado amable, sus habilidades de comunicación y de relación, para que haga sentirse bien al cliente en su compañía.

Ante todo, disfrutar en energía comercial estamos seguros de que la satisfacción del vendedor es fundamental para que sea un profesional de éxito. No sólo se trabaja por dinero -que también-; esta profesión es muy dura porque se reciben normalmente más "no" que "sí" y se ha de trabajar mucho la resistencia al fracaso. Por ello es imprescindible disfrutar con el éxito.

Es muy útil pensar que, cuando no logramos la venta, no se trata de un fracaso, sino de un aprendizaje. Si actuamos así, siempre logramos un provecho de nuestra acción de venta. (Carlos Caballero, 2019)(párr. 1-10)

(Barajas y Cardona, SF) Un modelo de interpretación de la función ventas, basado en los últimos avances de la neurociencia a través del Neuromanagement y de la psicología humanística a través de la gestión de las emociones, que tiene como centro a la persona. (Pág. 3)

3.1.2. La venta emocional

La venta, hoy en día, requiere tener un proceso comercial perfecto; sin embargo, por mucho que se haya perfeccionado no debemos dejar de lado otro punto igual de importante: la venta emocional va a desequilibrar la balanza entre conseguir una venta o perderla.

La gran diferencia en situarse en uno u otro perfil radica en la conexión con el cliente.

Está demostrado que el 95% de las decisiones de compra son emocionales. Nuestro cerebro recuerda o las muy buenas experiencias o las muy malas experiencias. “La gente olvida lo que dice, la gente olvida lo que haces, pero jamás olvida lo que le haces sentir”.

Emociones básicas

Para hablar de la venta emoción al debemos destacar cuatro emociones básicas, pero, también, debemos saber cómo canalizarlas en el proceso comercial: Miedo, Rabia, Tristeza, Alegría.

1. Miedo: Es fundamental para la supervivencia. Siempre está asociado a una situación de peligro. Podemos destacar dos miedos fundamentales: incertidumbre (miedo a no saber) y soledad (miedo al qué dirán, a ser reconocido y aceptado por los demás). La mejor manera de poder canalizar esta emoción es a través de la confianza. En un proceso de venta, la confianza con el cliente se crea desde la primera toma de contacto, desde cómo recibimos al cliente, y seguidamente de cómo descubrimos en qué le podemos ayudar, para ofrecerle la mejor solución.

2. Rabia: Respecto a la siguiente emoción, la rabia, cabe decir que cuando estamos rabiosos, el cerebro produce una sustancia que anestesia nuestro neurocortex, y nos impide razonar, dialogar.

La rabia está vinculada a una situación de injusticia. La injusticia es un concepto muy subjetivo, por lo que la percepción de cómo una persona considera injusta una realidad, puede variar.

Lo que tú ves como injusto puede no percibirlo de la misma forma otra persona. El desahogo, es la mejor manera de canalizar esta emoción. Por ejemplo, cuando tratamos con clientes difíciles o vienen enfadados, es importante escuchar al cliente, dejarle hablar. Una técnica muy recomendada es cómo nos posicionamos físicamente ante estos clientes. En este sentido aconsejamos sentarnos en forma de L, en vez de colocarnos frente a frente.

3. Tristeza: Vinculada a un pensamiento de pérdida, física, material, por el valor sentimental que puede tener. Se canaliza a través del consuelo. En este sentido, tenemos que hacer sentir al cliente que no está solo, acompañarlo, escucharlo. No intentemos animar, ni motivar, esta emoción no se canaliza así.
4. Alegría: La emoción de alegría viene producida por el éxito, el ganar algo. La forma de canalizarla es compartiendo.

Nuestra entrevista comercial la debemos encaminar hacia esta emoción. Para ello es fundamental argumentar en base a beneficios, no en base a características. Si empleas la misma argumentación con todos los clientes, piensa que no estas conectando, ni personalizando la venta, puesto que probablemente, te centres en características. Si el cliente gana, compartirá su emoción con los demás, lo que nos traerá más clientes referenciados, e incrementará la afluencia de clientes. Llegado a este punto hemos de pensar qué es vender. Vender es un intercambio con un beneficio común.

La venta hemos de verla desde el paradigma de ganar-ganar. Para ello debemos conectar con el cliente, ser empáticos. Si identificamos la emoción que hay detrás de cada cliente, ayudamos a canalizar, conseguiremos no vender, sino que el cliente nos compre. (Fuerza comercial, 2018)(párr. 1-13)

Dominancia

(Barajas y Cardona, SF) Es la manera habitual y más frecuente en la que nuestro cerebro adquiere información del entorno, la elabora y la transmite al entorno. (Pág.24)

3.1.3. Modelo de Ned Herman

Figura: Modelo de Ned Herman

Cortical izquierdo	Cortical derecho
El experto: Lógico, analítico, basado en hechos, cuantitativo	El estratega: Oolítico, intuitivo, integrador y sintetizador
Límbico izquierdo	Límbico derecho
El organizador: Secuencial, organizador, minucioso, planificador	El comunicador: Interpersonal, basado en sentimientos, kinestésico, emocional

Fig. 3.1 (Barajas y Cardona, SF, pág. 36)

Como compra y vende el experto (cortical izquierdo)

1. Conoce todos los datos del producto que quiere comprar
2. Ha comparado todos los precios y características
3. Ha pedido opinión a personas que han probado el servicio
4. Pone a prueba al vendedor o al comprador
5. Tiene preparadas preguntas clave

Como compra y vende el organizador (límbico izquierdo)

1. Conoce casi todos los datos del producto que quiere comprar
2. Sabe cómo hay que usar el servicio a la perfección
3. Ha resuelto cualquier problema logístico
4. Tiene preguntas clave.

Como compra y vende el comunicador (límbico derecho)

1. Conoce historias sobre el producto
2. Le gusta verse usando el producto
3. Usa palabras de sentimientos y emociones
4. No quiere agobiarse en el proceso de venta o compra

Como compra y vende el estratega (cortical derecho)

1. Ve ventajas distintas en el producto
2. Sabe cómo usarlo en el “futuro”
3. Intuye qué puede hacerse con el producto
4. Compara con productos de distinta naturaleza (Barajas y Cardona, SF, pág. 37)

3.2. ¿Son las neuroventas una ciencia?

Las neuroventas son consideradas una ciencia porque sus conocimientos están fundamentados a partir de hallazgos obtenidos a través de estudios objetivos, siguiendo principios metodológicos sistemáticos.

Durante años han permitido llegar no solo a información verdaderamente confiable, sino a una plataforma de principios y postulados que le son propias y no genéricas a otras disciplinas.

Gracias a las neuroventas, lo que al principio fueron solo hipótesis son ahora herramientas probadas y validadas con datos comprobados. (Klaric, 2018, pág. 65)

3.2.1. ¿Por qué compra la gente?

El cliente no sabe por qué está comprando un producto o servicio, esa es la pura verdad. El primer descubrimiento en el sector de las neuroventas es que el 85 % de la decisión de todo lo que compras en tu vida es inconsciente o subconsciente y solo el 15 % restante es consciente.

Aquellos que creen que las ventas son racionales están totalmente equivocados. Más de un ingeniero de sistemas podrá pensar: “yo vendo software de tres millones de dólares. Eso se aplicará a vender zapatos, pero para tecnología, no”. Pues bien, el que lo crea está equivocado.

Mientras el que realice la compra no sea un robot sino un ser humano que tiene un cerebro y siente emociones, el proceso funciona en los porcentajes antes mencionados. No importa si vendes casas, programas informáticos o control de plagas. Los procesos de compra siempre son principalmente emocionales.

Entonces ten cuidado si crees que el discurso racional es el ganador. Lo que vende es la emocionalidad que vas a provocar al soltar un discurso, sea racional o sea emocional.

Cuántas cosas compramos y después nos preguntamos por qué lo hicimos. A numerosas personas les pasa muchísimo que adquieren una prenda de ropa, la cuelgan en el armario y no se acuerdan de que está ahí; a veces pasan semanas y sigue con la etiqueta puesta. (Klaric, 2018, págs. 77-78)

3.2.2. Mejora tus ventas con técnicas de neurovendedor

El mundo de los negocios y/o emprendedurismo depende de muchos factores para ser exitosos el factor inicial es tener una idea de producto o servicio que debe ser analizada según el mercado objetivo, la estrategia a definir, plan de negocios, etc. Sin embargo, para poder atraer accionistas y clientes deberás hacer la acción más importante de tu negocio que es vender.

VENDER, VENDER, VENDER, eso es lo que debes hacer, vender, pero vender bien. Deberás vender tus ideas para atraer gente que quiera invertir, vender tus servicios o productos para atraer gente que los quiera comprar.

Pero no se puede hacer a la ligera, hay que saber hacerlo. Hay muchos vendedores que han tenido sus carreras por muchos años, pero en realidad no han sabido hacer la acción de venta correctamente.

El buen vendedor sabe que para vender el cerebro tiene que estar conectado con el corazón. Para esto, debes entender la neurociencia, debes mezclar la estrategia de ventas con los conceptos de neurociencia y aplicarlo en tus ventas. Debes convertirte en un NEUROVENDEDOR.

El neurovendedor sabe que la mente trabaja con tres cerebros:

1. El cerebro reptiliano: basado en el hipotálamo y es el más antiguo, es el encargado de los instintos y de las emociones básicas: comer, sexualidad, etc.
2. El cerebro límbico: basado en el hipocampo con las responsabilidades de la memoria y el aprendizaje, además de la amígdala que maneja las emociones, miedo etc.
3. La neocorteza: es el más reciente, tiene menos de 4 millones de años. Es el responsable de pensamiento, razonamiento abstracto, lenguaje, interpretación de los sentidos.

La estrategia de ventas debe llevar una estructura racional y una estructura emocional, y para tener éxito debe tener claro que el cerebro reptil siempre gana. Es por esto que las personas en general buscan satisfacer sus necesidades de reducir los miedos, gastar menos energías y aumentar el confort. (SN, Somos mente, 2018)(Parr.1-7)

Lo que tenemos que hacer hoy es vender sin vender

Ese es el espíritu y la esencia de las neuroventas. ¿Qué significa eso? Que tú tienes que hacer todo, menos estar pensando en la urgencia de vender, y cuando lo haces, ¡oh sorpresa!, la gente te compra. Empieza por hacer lo que muy pocos vendedores acostumbran: escuchar.

Eso está probado por las neuroventas. La gente que sabe hablar de deporte vende más a los que conocen ese tema. Las personas que son muy simpáticas en un proceso de ventas comercializan el doble, y en niveles más altos.

El vendedor que invita a sus probables clientes y cocina para ellos en su casa, sin mencionar para nada su negocio, es más que seguro que antes de terminar la cena le dirán que quieren conocer su empresa y que les interesa comprarle, lo cual me pasa todos los días, véase figura 3.2, diferencia entre el vendedor tradicional y el neurovendedor (Klaric, 2018, págs. 80-82) y véase figura 3.3, valores (Barajas y Cardona, SF, pág. 16)

Figura: Diferencia entre el vendedor tradicional y el neurovendedor

Vendedor con técnica tradicional	Vendedor con conocimiento de neuroventas
Le vende a la gente	Le vende a la mente de la gente
Solo usa las técnicas de ventas	Además de usar la técnica tradicional usa el conocimiento neurocientífico
Piensa en lo racional es lo que más ayuda al proceso de ventas	Tiene en consideración que el 85% de la decisión es subconsciente e inconsciente
Cree que las palabras son el arma más poderosa	Sabe que la decisión proviene del conjunto de cinco sentidos
Usa solo la boca para comunicar	Usa todo el cuerpo para comunicar
Utiliza un discurso de venta unisex	Emplea un discurso de venta diferenciado para hombres y mujeres
Tiene un discurso genérico para todos los posibles compradores	Analiza al consumidor para adaptar el discurso a la tipología exacta de cada uno
Piensa que las características del producto son lo más importante para vender	Sabe que la gente compra para llenar vacíos emocionales y cubrir miedos
Explica las bondades del producto de forma directa y practica	Aplica historias, paradojas, metáforas y analogías para ejemplificar los beneficios
Usa palabras comunes en el discurso de venta	Maneja conscientemente palabras que llegan al cerebro reptil, límbico y racional del cliente.

Fig. 3.2 (Klaric, 2018, pág. 82)

Figura: Valores

Creencias	Valores	Conductas observables y valorables/auditables
Superarme a mí mismo me da mucha energía y fuerzas para vender o/y seguir vendiendo	Confianza	Reconocer cuales son los puntos de mejora que tengo y ponerme un plan de acción para superarme
Con buena cara o con una actitud positiva las cosas salen mejor	Confianza	Ver la parte positiva de las cosas y transmitirla a los clientes y compañeros
La gente comprometida genera confianza	Confianza	Tener sentimiento de pertenencia a la empresa. Mirar por su desarrollo, nombre e imagen. Hacer propios los valores, ideas y objetivos de la empresa y procurar que se cumplan
Ver el cambio como una oportunidad te da mucha fuerza	Confianza	Ser agentes del cambio y no frenos del mismo. Ver el cambio como una oportunidad. Proponer cambios, implicarse en su implementación y mantenerlo en el tiempo hasta que den frutos.
Nos mueve conseguir nuestros resultados	Confianza	Utilizar los recursos disponibles para mejorar el desempeño y alcanzar los objetivos incluso por encima de lo establecido.

Fig. 3.3 (Barajas y Cardona, SF, pág. 16)

Capitulo cuatro: Distribución: canales, logística y puntos de ventas

La logística de distribución se encarga de gestionar toda la fase que va desde que el producto se encuentra terminado hasta que llega a su destinatario.

Básicamente, la logística de distribución realizar el proceso necesario que hace posible que el producto final llegue a su destino. El destino puede ser otra empresa, una tienda o el consumidor final. (Lopez, 2019)(párr. 1-2)

4.1. Canales de distribución

Se entiende canales de distribución como una estructura de negocios y de organizaciones interdependientes que va desde el punto del origen del producto hasta el consumidor. Los canales de distribución están formados por personas y compañías que intervienen en la transferencia de la propiedad de un producto, a medida que este pasa del fabricante al consumidor final o al usuario industrial y es una de las 4 p del marketing. (Martinez, 2018) (párr. 1)

4.1.1. Principales tipos de canales de distribución

Distribución de los bienes de consumo

La distribución de los bienes de consumo se hace a través de varios canales para hacer llegar los productos a la disposición de los consumidores. En la venta de los productos tangibles que se dirigen a los consumidores finales se utilizan ampliamente cinco canales de distribución a saber.

Canal directo (productor- consumidor) El canal más breve y simple para distribuir bienes de consumo y no incluye intermediarios. (Avon). Este canal no tiene intermediarios; el fabricante pone en práctica las funciones de mercadotecnia; entre otros: comercialización, transporte, almacenaje y aceptación de riesgos, no tiene ayuda de intermediarios.

Ejemplos de canal directo Algunos ejemplos de canal de directo son:

1. Los bancos: Presentan el servicio directamente a los consumidores
2. Agricultores: Existen muchos productores del campo que hacen ventas directas al público y otros que tienen tiendas.
3. Vending: Máquinas expendedoras de productos como café y otras bebidas.
4. Empresas Textiles: Zara, es un ejemplo con sus tiendas.

Canal detallista (Productor – detallista – consumidor)

Muchos grandes detallistas compran directamente a los fabricantes y productores agrícolas. (Walmart, PH) Este es el tipo de canal que tiene un nivel de intermediarios, los detallistas o minoristas (pueden ser tiendas especializadas, almacenes, supermercados, hipermercados, tiendas de conveniencia, gasolineras, boutiques, quioscos).

El productor o fabricante; utiliza la fuerza de ventas para visitar los minoristas (detallistas) y consolidan los pedidos al fabricante. El distribuidor minorista, es el último eslabón de la cadena de distribución. Estas empresas venden el producto al consumidor final; tiene un contacto directo con los consumidores. Es en esta categoría donde existe la estrategia llamada Omnicanales.

Canal mayorista (Productor- mayorista- detallista- consumidor).

Único canal tradicional para los bienes de consumo. (Central abastos), Este canal se utiliza para distribuir productos como medicinas, ferretería y alimentos de gran demanda, ya que los fabricantes no tienen la capacidad de hacer llegar sus productos a todo el mercado consumidor ni a todos los detallistas.

Se hace uso del canal cuando la empresa no cuenta con canales mayoristas propios. El mayorista es un intermediario entre el fabricante o productor y el usuario intermedio o minorista.

1. Productor – agente – detallista – consumidor: En vez de usar a mayoristas, muchos productores prefieren servirse de agentes intermediarios para llegar al mercado detallista, especialmente a los detallistas a gran escala.

En este caso los productores que no poseen fuerza de ventas; contratan una agente para que venda s los distribuidores minoristas.

2. Canal agente/intermediario (Productor – agente – mayorista – detallista – consumidor): Los fabricantes a veces recurren a agentes intermediarios quienes a su vez usan a mayoristas que venden a las grandes cadenas de tiendas o a las tiendas pequeñas.

Muchos fabricantes y comerciantes Mayoristas no tienen suficientes recursos; para conocerse y hacer negocios. El agente es el representante de una gran cantidad de productores y hace negocios para vender sus productos con los mayoristas que se especializan en estos productos. Los mayoristas venden a los detallistas.

Canal directo (Productor – usuario industrial).

Representa el volumen de ingresos más altos en los productores industriales que cualquier otra estructura de distribución. (Fabricantes como Bridgestone que vende a los fabricantes de autos).

Este canal es el más utilizado para los bienes industriales, debido a que es más directo. Generalmente estos productos tienen detalladas especificaciones técnicas que se discuten y aprueban con los clientes. En base a esto compran la amerita prima y programan las entregas del mismo. Muchas veces se hace con la metodología Just in Time para que el cliente no tenga niveles altos de inventario.

Distribuidor industrial (Productor – distribuidor industrial – usuario industrial) Los fabricantes de suministros de operación y de pequeño equipo accesorio frecuentemente recurren a los distribuidores industriales para llegar a sus mercados. (Fabricante de materiales de construcción y de aire acondicionado).

Este tipo de canal es utilizado por productores o fabricantes que fabrican bienes estandarizados; también pueden ser de mediano valor.

De igual forma se utiliza por pequeños fabricantes; que no personal de ventas. Los distribuidores industriales son parecidos a los mayoristas.

Canal agente/intermediario (Productor-agente-usuario industrial). Es un canal de gran utilidad para las compañías que no tienen su departamento de ventas (si una empresa quiere introducir un producto o entrar a un mercado nuevo tal vez prefiera usar agentes y no su propia fuerza de ventas.

Canal Agente/intermediario – distribuidor industrial (Productor – agente – distribuidor industrial – usuario industrial): Se emplea cuando no es posible vender al usuario industrial directamente a través de los agentes. La venta unitaria puede ser demasiado pequeña para una venta directa o quizás se necesita inventario descentralizado para abastecer rápidamente a los usuarios.

Canales de Distribución de servicios

Productor – consumidor. Dada la intangibilidad de los servicios, el proceso de producción y la actividad de venta requieren a menudo un contacto personal entre el productor y el consumidor, por lo tanto, se emplea un canal directo. (Atención médica, corte de pelo)

Productor – agente – consumidor. No siempre se requiere el contacto entre el productor y el consumidor en las actividades de distribución. Los agentes asisten al productor de servicios en la transferencia de la propiedad u otras funciones conexas. (Agencia de viajes, alojamiento)

Canales de distribución múltiples.

Muchos productores no se contentan con un solo canal de distribución. Por el contrario, debido a razones como lograr una cobertura amplia del mercado o no depender totalmente de una sola estructura, se sirven de canales múltiples de distribución, esto también se puede deber a la segmentación de mercados.

Los canales múltiples a veces son denominados distribución dual, se emplean en situaciones bien definidas. Un fabricante tendrá que usar los canales múltiples para llegar a diferentes tipos de mercado cuando vende:

1. El mismo producto al mercado de usuarios y al mercado industrial (computadora, impresora)
2. Productos inconexos (mantequilla y pintura)

Los Canales de Distribución múltiples también sirven para llegar a diferentes segmentos de un mismo mercado cuando:

1. El tamaño de los compradores varía mucho (agencia de viajes – oficina – consumidor final).
2. La concentración geográfica difiere entre las partes del mercado.

Canales no tradicionales. Ayudan a diferenciar el producto de una compañía de sus competidores. Aunque los canales no tradicionales limitan la cobertura de una marca, le ofrecen al fabricante que sirve a un nicho una forma de obtener acceso al mercado y a ganar la atención del cliente sin tener que establecer intermediarios de canal.

Canales inversos. Cuando los productos se mueven en dirección opuesta a los canales tradicionales: del consumidor de vuelta al fabricante. (Reparación o reciclaje). (Martinez, 2018)(Párr.11-39)

4.1.2. Funciones de los Canales de Distribución en mercadeo

Un canal de distribución ejecuta el trabajo de desplazar los bienes de los productores a los consumidores. Salva las principales brechas de tiempo, espacio y posesión que separan los bienes y servicios de aquellos que los usen. Los integrantes del canal de distribución ejecutan un cierto número de funciones claves:

1. Investigación: Recabar información necesaria para planear y facilitar el intercambio.
2. Promoción: Crear y difundir mensajes persuasivos acerca del producto.
3. Contacto: Encontrar a compradores potenciales y comunicarse con ellos.
4. Adaptación: Modelar y ajustar el producto a las exigencias del consumidor. Para ello se necesitan actividades como fabricación, clasificación, montaje y empaque.
5. Negociación: Tratar de encontrar un precio mutuamente satisfactorio a fin de que se efectúe la transferencia de propiedad o posesión.
6. Distribución física: Transportar y almacenar los bienes.
7. Financiamiento: Obtener y usar los fondos para cubrir los costos de sus actividades.
8. Aceptación de riesgos: Correr el riesgo que supone realizar las funciones propias del canal de distribución. Las cinco primeras funciones sirven para llevar a cabo las transacciones; las tres últimas, para completarlas. (Martinez, 2018) (parr.40-48)

4.1.3. Criterios para la selección del canal de distribución

Las decisiones sobre distribución deben ser tomadas con base en los objetivos y estrategias de mercadotecnia general de la empresa. La mayoría de estas decisiones las toman los productores de artículos, quienes se guían por tres criterios gerenciales.

La cobertura del mercado: En la selección del canal es importante considerar el tamaño y el valor del mercado potencial que se desea abastecer. Como ya se mencionó los intermediarios reducen la cantidad de transacciones que se necesita hacer para entrar en contacto con un mercado de determinado tamaño, pero es necesario tomar en cuenta las consecuencias de este hecho.

Por ejemplo, si un productor puede hacer cuatro contactos directos con los consumidores finales, pero hace contacto con cuatro minoristas quienes a sus ves lo hace con consumidores finales el número total de contactos en el mercado habrá aumentado a dieciséis, cual indica cómo se han incrementado la cobertura del mercado con el uso de intermediarios.

Control: Se utiliza para seleccionar el canal de distribución adecuado, es decir, es el control del producto. Cuando el producto sale de las manos del productor, se pierde el control debido a que pasa a ser propiedad del comprador y este puede hacer lo que quiere con el producto. Ello implica que se pueda dejar el producto en un almacén o que se presente en forma diferente en sus anaqueles. Por consiguiente, es más conveniente usar un canal corto de distribución ya que proporciona un mayor control.

Costos: La mayoría de los consumidores piensa. Que cuando más corto sea al canal, menor será el costo de distribución y, por lo tanto, menor el precio que se deban pagar. Sin embargo, ha quedado demostrado que los intermediarios son especialistas y que realizan esta función de un modo más eficaz de lo que haría un productor; por tanto, los costos de distribución son generalmente más bajos cuando se utilizan intermediarios en el canal de distribución.

De lo anterior se puede deducir que el utilizar un canal de distribución más corto da un resultado generalmente, una cobertura de mercado muy limitada, un control de los productos más alto y unos costos más elevados; por el contrario, un canal más largo da por resultado una cobertura más amplia, un menor control del producto y costos bajos.

Cuanto más económico parece un canal de distribución, menos posibilidades tiene de conflictos y rigidez. Al hacer la valoración de las alternativas se tiene que empezar por considerar sus consecuencias en las ventas, en los costos y en las utilidades.

Las dos alternativas conocidas de canales de distribución son: la fuerza vendedora de la empresa y la agencia de ventas del productor. Como se sabe el mejor sistema es el que produce la mejor relación entre las ventas y los costos. Se empieza el análisis con un cálculo de las ventas que se realizan en cada sistema, ya que algunos costos dependen del nivel de las mismas.

Factores que afectan la selección del canal de distribución.

Si una compañía está orientada a los consumidores, los hábitos de compra de éstos regirán sus canales. La naturaleza del mercado habrá de ser el factor decisivo en la elección de canales por parte de los directivos. Otros factores son el producto, los intermediarios y la estructura de la compañía.

1. Factores del mercado: Un punto lógico de partida consiste en estudiar el mercado meta: sus necesidades, su estructura y comportamiento de compra
2. Tipo de mercado: Los consumidores finales se comportan en forma diferente a los usuarios industriales, se llega a ellos a través de otros canales de distribución.
3. Número de compradores potenciales: Un fabricante con pocos clientes potenciales puede usar su propia fuerza de ventas directamente a los consumidores o usuarios finales. Cuando hay muchos prospectos, al fabricante le gustaría servirse de los intermediarios.
4. Concentración geográfica del mercado: Cuando la mayor parte de los compradores potenciales están concentrados en unas cuantas regiones geográficas, conviene usar la venta directa. Cuando los consumidores están muy dispersos la venta directa resultaría impráctica por los costos tan altos de los viajes.
5. Tamaño de pedidos: Cuando el tamaño de los pedidos o el volumen total del negocio son grandes la distribución directa resultaría económica.

Factores del producto

1. Valor unitario: El precio fijado a cada unidad de un producto influye en la cantidad de fondos disponibles para la distribución.
2. Carácter perecedero: Algunos bienes, entre ellos, muchos productos agrícolas se deterioran físicamente con gran rapidez. Otros bienes, como la ropa, son perecederos en cuanto a la moda. Los productos perecederos requieren canales directos o muy cortos.
3. Naturaleza técnica de un producto: Un producto industrial muy técnico a menudo se distribuye directamente a los usuarios industriales. La fuerza de venta del fabricante debe de dar un servicio completo antes de la venta y después de ella. Los productos de consumo de naturaleza técnica plantean un verdadero reto de distribución a los fabricantes.

Factores de los intermediarios

1. Servicios que dan los intermediarios: Cada fabricante debería escoger intermediarios que ofrezcan los servicios de marketing que él no puede dar o le resultarían poco rentables.
2. Disponibilidad de los intermediarios idóneos: Tal vez no se disponga de los intermediarios que desea el fabricante. Es posible que vendan los productos rivales y por lo mismo, no querrán incorporar otra línea más.
3. Actitudes de los intermediarios ante las políticas del fabricante: Cuando los intermediarios no quieren unirse a un canal cuando piensan que las políticas del fabricante son inaceptables, y le quedan pocas opciones.
4. Factores de la compañía: Antes de seleccionar un canal de distribución para un producto, la empresa debería estudiar su propia situación.
5. Deseo de controlar los canales: Algunos fabricantes establecen canales directos porque quieren controlar la distribución de sus productos, a pesar de que un canal directo puede ser más caro que un indirecto. De este modo, logran una promoción más agresiva y están en mejores condiciones de controlar la frescura de la mercancía y los precios al menudeo.

6. Servicios dados por el vendedor: Algunos fabricantes toman decisiones respecto a sus canales basándose para ello en las funciones que los intermediarios desean de la distribución.
7. Capacidad de los ejecutivos: La experiencia de, marketing y las capacidades gerenciales del fabricante influyen en las decisiones sobre que canal emplear.
8. Recursos financieros: Un negocio con recursos financieros podrá contratar su propia fuerza de venta, conceder crédito a los clientes y contar con almacenamiento para sus productos. En cambio una compañía con pocos recursos de este tipo usará intermediarios para prestar estos servicios. (Martinez, 2018) (párr. 49-72)

4.1.4. Importancia de los canales de distribución

Las decisiones sobre los canales de distribución dan a los productos los beneficios del lugar y los beneficios del tiempo al consumidor.

El beneficio de lugar se refiere al hecho de llevar un producto cerca del consumidor para que este no tenga que recorrer grandes distancias para obtenerlo y satisfacer así una necesidad. El beneficio de lugar se puede ver desde dos puntos de vista: el primero considera los productos cuya compra se favorece cuando están muy cerca del consumidor, el cual no está dispuesto a realizar un gran esfuerzo por obtenerlos. El segundo punto de vista considera los productos exclusivos, los cuales deben encontrarse solo en ciertos lugares para no perder su carácter de exclusividad; en este caso, el consumidor está dispuesto a realizar algún esfuerzo, mayor o menor grado, para obtenerlo según el producto que se trate.

El beneficio de tiempo es consecuencia del anterior ya que si no existe el beneficio de lugar, tampoco este puede darse. Consiste en llevar un producto al consumidor en el momento más adecuado. Hay productos que deben estar al alcance del consumidor en un momento después del cual la compra no se realiza; otros han de ser buscados algún tiempo para que procuren una mayor satisfacción al consumidor.

Métodos de control que aplican los proveedores:

1. Comercialización exclusiva: Cuando un fabricante prohíbe a sus tiendas vender los productos de la competencia. Si se estipula que cualquier tienda que venda su producto no podrá vender las marcas rivales. Este tipo de convenio tiende a ser ilegal cuando, el volumen de ventas del fabricante es una parte importante del volumen total de las que se obtienen en un mercado. Con ello los competidores quedan excluidos de una parte importante del mercado.

El contrato se celebra entre un gran productor y un intermediario más pequeño, se considera que el poder del proveedor es intrínsecamente coercitivo y que, por lo mismo limita al comercio.

Sin embargo, en algunos fallos de los tribunales se ha determinado que la distribución exclusiva es permisible cuando: En el mercado existen productos equivalentes o bien los competidores del fabricante tienen acceso a distribuidores semejantes. En tales casos, la distribución exclusiva será ilegal si la competencia no disminuye de modo considerable.

Un fabricante está entrando en el mercado o su participación en el mercado total es tan pequeña que resulta insignificante. Un contrato de distribución exclusiva fortalece su distribución competitiva, en caso de que los intermediarios decidan respaldar el producto con un gran esfuerzo de marketing.

2. Contrato restrictivo: Cuando un fabricante vende un producto a un intermediario a condición de que también le compren otro producto, las dos partes habrán celebrado un contrato restrictivo. Se piensa que estos contratos infringen las leyes antimonopólicos. Se dan 2 excepciones. Pueden ser legales cuando, Una compañía nueva está tratando de entrar en un mercado. Un distribuidor exclusivo tiene la obligación de vender la línea completa de productos del fabricante, pero no se le prohíbe vender los de la competencia.
3. Negativa a distribuir: Con tal de seleccionar sus canales, un productor posiblemente se niegue a vendérselos.

Política de territorio exclusivo

El productor exige a todos los intermediarios vender únicamente a clientes situados dentro del territorio asignado. Se dictaminó que los territorios exclusivos de venta son ilegales, porque disminuyen la competencia y limitan el comercio. Los tribunales trataron de estimular la competencia entre los intermediarios que manejaban la misma marca.

Los territorios exclusivos pueden permitirse cuando:

Una compañía es pequeña o acaba de ingresar al mercado.

Un fabricante establece un sistema corporativo de marketing vertical y conserva la propiedad del producto mientras este no llegue al usuario final.

Un fabricante usa intermediarios independientes para que distribuyan el producto bajo consignación, sistema en el que el intermediario no paga al proveedor antes de vender la mercancía. (Martinez, 2018) (párr. 73-82)

4.1.5. Tipos tradicionales de canales de distribución

1. Canal mayorista (Canal 1): contiene dos etapas entre productor y consumidor - un mayorista y un minorista. Un mayorista normalmente compra y almacena grandes cantidades de bienes de varios productores y luego distribuye en entregas a granel para abastecer a los minoristas con cantidades más pequeñas. Para los pequeños comerciantes con cantidades limitadas, el uso de mayoristas tiene sentido económico.
2. Canal detallista (Canal 2): contiene un intermediario. En los mercados de consumo, esto es típicamente un minorista. El mercado de bienes de consumo eléctricos es típico este acuerdo por el cual los productores como Sony, Panasonic, Canon, etc. venden sus productos directamente a los grandes minoristas como Hiraoka, Saga Falabella, Ripley y estos a su vez lo venden a los consumidores finales.

3. Canal Directo (Canal 3): se llama un canal de "marketing directo", ya que no tiene los niveles intermedios. En este caso, el fabricante vende directamente a los clientes.

En la venta directa moderno incluye las ventas realizadas a través de la planificación de reuniones, demostraciones de uno-a-uno, disposiciones de contactos personales, así como las ventas por Internet. Ejemplo de venta directa, son las ventas de cosméticos por catálogo. (Alonso de Molina, 2016) (párr. 10-12)

4.1.6. Funciones de la logística de distribución

En función de cuál sea el destinatario final de esta fase, la logística tendrá unas características diferentes. No obstante, en general, la logística de distribución lleva a cabo las siguientes funciones:

Tipo y tamaño de embalaje: En la logística de aprovisionamiento, es nuestra empresa la que recibe mercancía de los proveedores. En ese pedido exigimos una serie de requisitos como el coste, el plazo y la calidad.

Ahora, en la fase de distribución, nos convertimos en proveedores de nuestros clientes. Por ello, tiene sentido tener en cuenta todo lo que nos van a exigir. En esta línea, uno de los requisitos será que llegue en buen estado. Para ello, se torna esencial que el tipo de embalaje y el tamaño sea adecuado al producto.

Aunque el tamaño de un tornillo y un anillo sean parecidos, podemos imaginar que no tiene sentido embalarlos de la misma forma. Cada producto requiere unas necesidades diferentes.

Vehículos en los que se transporta: En relación con los embalajes y sus características debemos pensar en el tipo de vehículos que transportarán la mercancía. Por un lado estudiar la velocidad, versatilidad y tamaño de los transportes. Y, por otro, ver las características específicas de cada uno.

En este sentido, cabe citar dos ejemplos. En el primero de ellos, supongamos que vamos a transportar helados. No podemos llevarlos en cualquier vehículo, el vehículo deberá integrar una cámara frigorífica. En el segundo ejemplo, supongamos que se trata de ropa. Nuestra empresa es muy grande y llevamos la ropa en un camión enorme.

Sin embargo, el camión enorme no lo llevará directamente a la tienda. Llevará esa ropa a una nave y de ahí, se transportará en otro tipo de vehículo.

Conocer aspectos de este tipo, hace que la logística de distribución sea muy necesaria. Son detalles que parecen claros pero deben estar debidamente organizados y gestionados.

Zonas en las que se distribuye: Es de vital importancia, entender que dependiendo de las zonas a las que se distribuya deberemos tener en cuenta otros costes. Supongamos que distribuimos fuera de nuestra nación: ¿existen aranceles? Si existen, ¿qué coste suponen? ¿Existe alguna posibilidad de reducirlos?

Además de esta cuestión que es una entre tantas, existen muchas otras. Un detalle importante es la seguridad. Existen países en los que transportar joyas conlleva mucho menos riesgo que en otros, donde la probabilidad de atraco es mucho mayor. (Lopez, 2019)(párr. 4-12)

4.2. Como llegan los productos a los clientes

En cualquier cadena productiva existen dos ámbitos centrales, dos partes: la producción y la comercialización. La producción puede limitarse a un producto primario o commodity: frutas, verduras, cereales, pollos, cerdos, leche, etc.

O puede incluir algún proceso industrial que transforme esa producción primaria en un producto algo más elaborado: triturado de tomates, dulces, encurtidos, embutidos, conservas, panificados.

Según Zelada Briceño (como se citó en Burin, 2017) se puede verificar en cualquier lugar del mundo la desproporción entre los ingresos que se obtienen a lo largo de la cadena: a medida que la cadena se acerca a los consumidores y al mercado aumentan proporcionalmente los ingresos o el valor bruto económico de las ventas.

Si los productores no se animan a comercializar sus productos pueden pasar dos cosas: a) que no vendan lo suficiente y por lo tanto que luego no generen ingresos suficientes para sostener a la familia y el predio; b) que le vendan la producción a acopiadores e intermediarios y resiguen la parte principal de sus posibles ganancias.

Si les conviene asumir la venta o delegarla depende del mercado al que se apunte, el tipo de producto o servicio.

La capacidad de producir y entregar de forma continua o en plazos adecuados y el capital que tengan para invertir en publicidad, distribución, locales de venta y otros costos. La idea es que puedan identificar aquellas alternativas más viables para cada situación, véase la figura 4.4 la distribución (Burin, 2017, pág. 4)

Figura: La distribución

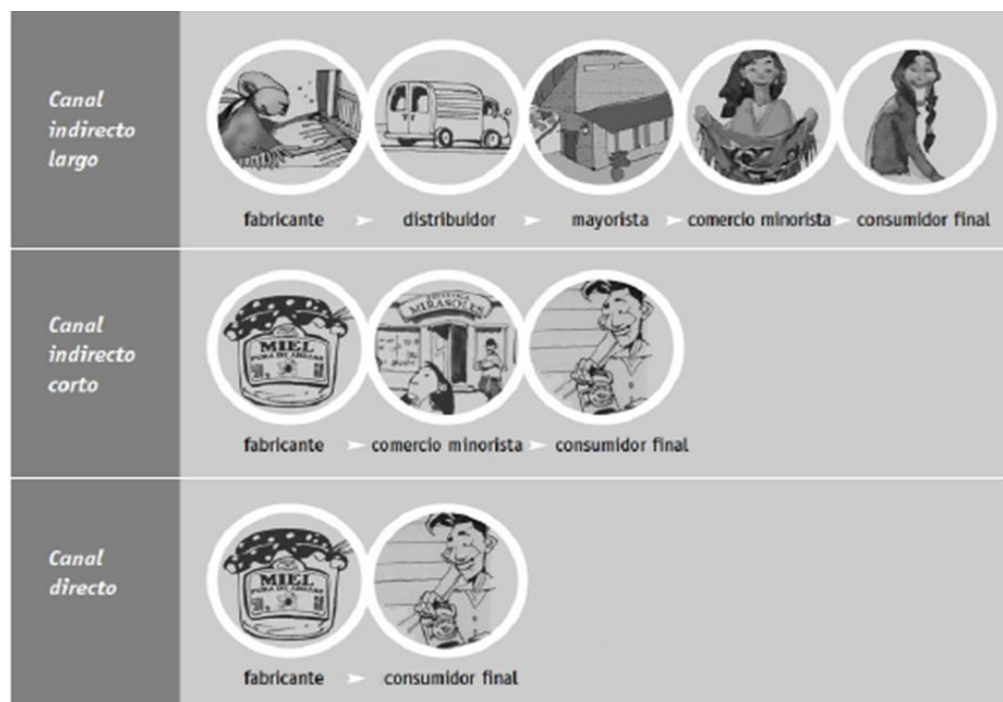


Fig. 4.4 (Burin, 2017, pág. 4)

Canal indirecto: cuando el fabricante deja la venta en manos de intermediarios. Ejemplo: acopiadores, distribuidores mayoristas, comercios minoristas.

Canal directo: cuando el fabricante es el propio distribuidor. Ejemplo: una emprendedora que fabrica dulces y tiene su propio local de venta. Ese local propio puede ser en el lugar donde envasa, en su casa, en una feria franca o puede ser un puesto de venta en una ruta o un lugar donde se junte gente.

También puede vender a pedido, o recorrer comercios y oficinas o casa por casa para ofrecer su mercadería.

Alternativas cooperadas de distribución: son alianzas entre el productor y comerciantes para instalar un espacio de venta propio de la marca en un espacio comercial más grande. Ejemplos de estas alternativas son los siguientes:

1. Corner en puntos de venta.
2. Stands en ferias, shoppings, exposiciones.
3. Exhibidores en puntos de venta.

El corner es un espacio importante dentro de un comercio más grande, que tiene una marquesina o cartel de la marca donde se exhiben los productos de esa marca para diferenciarlos del resto. El productor suele pagar una especie de alquiler para disponer de ese espacio, pero la venta está a cargo de personal del comercio.

El exhibidor es más pequeño que el corner y es fácilmente desmontable, se puede mover de un lado a otro del local, el productor no tiene dominio sobre él y su ubicación

El stand es un espacio propio dentro de un espacio más grande que cede o alquila el lugar. La venta ya no depende del dueño o los empleados de un comercio, sino de los mismos productores. (Burin, 2017, págs. 3-7)

4.2.1. El transporte y la logística

El principal obstáculo para vender a través de un canal corto suele ser la falta de medios para transportar la mercadería de forma frecuente desde el predio del agricultor familiar al punto de venta, sea este una feria, un local propio, la ruta más cercana o la venta casa por casa. Una solución posible ideada por UNIR es dotar de una moto carro para trasladar la mercadería.

Por ejemplo, mediante la compra de un equipo a través del Sistema Móvil de Abastecimiento de Alimentos Frescos (SIMAF) de la Fundación Argentina.

Además de estos modelos para transporte más tradicionales, el equipo de UNIR propuso desarrollar otros modelos que incluyen además de la posibilidad de transportar, la de exhibir y comercializar desde la misma unidad, lo que la transforma en un local transportable.

La ventaja de estas alternativas de transporte es que reducen un 80% los costos de mantenimiento en relación a una camioneta y tienen un bajo consumo de combustible.

Si los volúmenes de producción y venta exceden la capacidad de transporte por estos medios, la alternativa es proponer una estrategia asociativa y comprar un camión entre varios productores.

Si bien es necesario para esto estudiar bien las necesidades individuales, ver si son compatibles y acordar un Reglamento de uso por escrito que defina , entre otras cosas: cómo se harán cargo del mantenimiento del vehículo, cómo se definirán los turnos de uso y qué ocurre si uno de los productores tiene un accidente con el vehículo.

Para evitar conflictos de todo tipo, suele acordarse que una sola persona sea la responsable del vehículo. Se suele elegir para el rol a alguien que sepa de mecánica y sea en lo posible cuidadoso y atento a cualquier desperfecto o falla. También es frecuente que se ponga un valor al km recorrido con el vehículo por cada productor, que cubra el gasto de combustible pero también el salario del chofer y un margen para gastos en repuestos y arreglos.

También hay experiencias de ferias francas en las que es el municipio local el que dispone del transporte de la mercadería los días en que la feria funciona, y organiza recorridos para estibar la producción de varios feriantes. (Burin, 2017, págs. 8-10)

4.2.2. Ideas para mejorar la logística de distribución

1. Organizar los almacenes, mejorar la identificación de los productos, no mezclar productos.
2. Llevar un control de stocks y de entradas y salidas del almacén.
3. Almacenar los productos en localidades que le permitan una entrega más rápida a cada distribuidor o consumidor.
4. Usar un solo almacén por zona para reducir los problemas de control de inventarios.
5. Establecer un número mayor de puntos de despacho a fin de reducir el costo de distribución por pedido. (Burin, 2017, pág. 11)

4.2.3. Ferias francas y mercados federales

En la Argentina se han desarrollado en los últimos años muchas experiencias de organización de canales directos para acercar las ofertas de la agricultura familiar al consumidor, asociadas a la idea de la economía social y solidaria.

La más conocida ha sido la experiencia de las ferias francas, iniciadas en Misiones y luego difundidas a otras provincias del NEA, los mercados artesanales y ferias aborígenes que incluyen intercambios de semillas principalmente en las provincias del NOA, diversas ferias en Provincia de Buenos Aires y experiencias puntuales en Rosario, Tunuyán, San Miguel de Tucumán y otras localidades.

A partir del éxito de estas experiencias la Secretaría de Comercialización de la Economía Social del MDS instaló Ferias Permanentes y Mercados Federales en distintos puntos del país. (Burin, 2017, pág. 12)

4.3. Los puestos de ventas en la ruta

Otro canal directo bastante común es instalar un puesto a la vera de una ruta, cuando el productor está situado cerca de una ruta con tránsito bastante frecuente.

Hay varias cuestiones a tener en cuenta para que estos puntos de venta tengan éxito comercial ya que no están acompañados de publicidad como las ferias y dependen de la decisión de cada conductor en el momento.

Por una parte tienen que anticiparse de manera que el conductor tenga tiempo de tomar la decisión de parar para comprar, reducir la marcha y bajar al cordón con la suficiente antelación.

Por otra parte tienen que ser lo suficientemente agradables y bien puestos para que los consumidores sientan la confianza de comprar alimentos inocuos.

En la sistematización citada se incluye un cuadro de indicadores que puede resultar útil para evaluar los distintos aspectos que inciden en la efectividad comercial de un puesto de venta, que incluimos a continuación, véase la figura 4.5 indicadores para evaluación comercial. (Burin, 2017, págs. 13-14)

Figura: Indicadores para la evaluación de distintos aspectos que inciden en la efectividad comercial de un puesto de venta.

Parámetro	Características descriptivas del parámetro
1. Posicionamiento diferencial	Ubicación preferencial (cercanía a estación de servicio, oficina de turismo, cruce de rutas, frente a badén o lomo de burro)
	Facilidad de acceso
	Visibilidad del puesto a 250 metros o carteles anticipatorios
	Cantidad de vehículos que transitan por hora
2. Aspecto visual externo	Prolijidad
	Impacto visual
	Diferenciación o rasgos distintivos
	Presencia del vendedor
3. Productos (plantas, frutas, encurtidos, quesos, otros)	Distribución planificada
	Presentación atractiva
	Característica intangible (denominación de origen, fama, etc.)
	Buena apariencia
4. Estructura del puesto de venta	Diversidad
	Prolijidad
	Limpieza
	Infraestructura sólida
5. Cartel de identificación	Originalidad
	Presencia de nombre o identificación
	Buen estado de conservación
	Tamaño mayor a un metro
	Prolijidad
	Datos o contactos comerciales
6. Cartel de productos	Visibilidad desde la ruta o camino
	Legibilidad desde la puerta del puesto
	Visibilidad antes de llegar al puesto
	Llamativo (color, tipo de letra, materiales, estado de conservación que permitan verlo a la distancia)
	Publicación de precio y/o promoción
Rasgos distintivos (orgánico, producción propia, natural, de calidad, etc.)	

Fig. 4.5 (Burin, 2017, pág. 14)

4.3.1. Otras experiencias de canales cortos.

Además de las ferias francas y los puestos en ruta, donde cada productor tiene que hacerse cargo de atender su puesto en la feria, hay experiencias donde varios productores comparten un único punto de venta.

A veces el punto de venta es atendido por los mismos productores, que se turnan de manera rotativa para su atención y establecen reglas para administrar las ventas de forma tal que los resultados y pagos sean transparentes.

Esto garantiza una mayor confianza y compromiso, aunque a veces quienes atienden no sean tan buenos vendedores. Otras veces la gestión de venta es delegada en algunas personas que se especializan en el rol de vendedores.

Un ejemplo de esto es el puesto de venta de Economía Solidaria organizado en la localidad de María Grande por el Proyecto Red Comercial de las rutas 127 y 12, en la provincia de Entre Ríos, con la ayuda del INTA y otros organismos.

En el ejemplo, los productores se asocian sólo para compartir el punto de venta, pero cada productor elabora productos de rubros diferentes para conformar una oferta variada. Un tema especialmente difícil es quién atiende este tipo de punto de venta para garantizar que siempre esté abierto.

Otro ejemplo diferente es el Mercado de la Estepa, en Bariloche, que se especializa en comercializar artesanías en lana realizadas por una cooperativa que integra productores de toda la cadena productiva, y distribuye el precio final de manera justa entre todos los eslabones de la cadena (productores de lana, hilanderos, artesanos y vendedores).

En este caso el Mercado es el resultado final de una larga historia asociativa iniciada para mejorar las condiciones de producción entre muchos productores (aumentar la cantidad de rodeos, mejorar la genética y la calidad de la lana, bajar los costos de los procesos de lavado e hilado y mejorar la calidad de los mismos, mejorar los diseños, etc.) (Burin, 2017, págs. 16-17)

4.3.2. Breves recomendaciones para prepararse para una feria

Cuando un productor va a participar de una feria debe averiguar antes qué características tiene el lugar, si es cerrado o abierto, cómo es el piso y la iluminación, en qué dirección circula la gente y qué lugar ocupará dentro de la feria para poder llevar los elementos que le hagan falta: sillas, tablonos, biombos, luces y elementos de señalización, del tamaño y en cantidad adecuada.

Es fundamental que la imagen del stand se relacione directamente con el producto que ofrecerá. Si se trata de vender artesanías en lugar de usar un chaleco de polar es mejor que quien atienda el puesto se abrigue con un poncho, por ejemplo. O usar una remera con el logo de la empresa, o delantal y sombrero de cocinero si vende gastronomía.

El puesto tiene que mantenerse limpio y despejado. No hay que dejar botellas o restos de comidas sobre el stand.

Tampoco es conveniente esperar sentado a que la gente se acerque y pregunte. Es fundamental la predisposición para comunicarse con la gente e informar sobre el producto que se ofrece, mirar a los ojos y tener una sonrisa en la boca.

Hay personas que son naturalmente más simpáticas que otras, es mejor elegir entre los posibles vendedores aquellos que tengan estas virtudes de manera natural. Pero si no hay, es necesario entrenarlas. También hay culturas donde la parquedad y el silencio son atributos.

Pero la venta con gente de otras culturas se tiene que pensar como una relación intercultural, y es necesario comprender y apropiarse de esos otros códigos de comunicación que el cliente espera del vendedor, si el objetivo es concretar ventas. Si no hay disposición a adaptarse a esas otras pautas, quizás sea mejor elegir otros canales de venta donde el productor no tenga que tomar contacto con los clientes finales.

Por lo tanto, hay que tratar de generar un vínculo con el comprador y responder a todas las preguntas con seguridad. (Burin, 2017, págs. 23-24)

4.3.3. El compra estatal, otro canal corto de venta

Sería ideal que las distintas reparticiones del estado nacional y de los estados provinciales y municipales faciliten las compras a proveedores de la economía social y solidaria y a agricultores familiares. Sin embargo hay dos impedimentos para que los agricultores familiares puedan vender al estado.

El primero es el volumen que en general requieren comprar. Abastecer de insumos alimenticios a una escuela, un hospital o una cárcel de manera cotidiana suele ser una tarea imposible para un agricultor independiente. Solamente puede encarar esto una organización que sume la producción de varios productores hasta alcanzar el piso necesario.

El segundo problema aparece con los procedimientos administrativos, tanto sea para la contratación (concursos de precios, licitaciones, etc.) como para el cobro. El estado suele no ser buen pagador, y los agricultores familiares no tienen espaldas para enfrentar una postergación de dos o tres meses (siendo optimistas) para cobrar.

La administración pública presenta una lógica de funcionamiento particular, donde se cruzan las características personales de cada empleado (con más o menos interés en brindar un buen servicio, y muchas veces con actitudes hostiles hacia el proveedor o beneficiario del servicio), los parámetros que fija el sindicato estatal, la posible falta de transparencia de quienes están en los sectores de compra a proveedores, las voluntades políticas de promover (o no) a sectores sociales postergados.

La venta al estado puede requerir de conocimiento para desentrañar estas lógicas y en esto puede ser útil el rol del facilitador. (Burin, 2017, pág. 26)

4.4. Cadenas largas, ventas en mercados abiertos

La venta a intermediarios es la forma de comercializar más común para los pequeños productores.

Es la que les implica menos esfuerzo, la que tiene menos exigencia de calidad y homogeneidad en la selección de los productos, y les permite dedicar su tiempo exclusivamente a lo productivo. No tienen que preocuparse por la presentación, la marca, la logística y los precios suelen determinarse por el mercado.

Es muy difícil que los pequeños productores puedan acceder de forma directa a los mercados mayoristas, por una cuestión de volumen y continuidad. En caso de acceder, obtendrían la ganancia del intermediario, pero deberían poder hacer el trabajo de este, lo que implica también tiempo y costos, capacidad de negociación, experiencia, conocimientos.

Al ser productos perecederos los factores que definen el precio final no los puede modificar el productor (los resultados de la cosecha, la cercanía o lejanía de la zona de producción, y la demanda que varía día a día del consumidor final que no es el que va a comprar al mercado, los controles y regulaciones del estado cuidado la sanidad e inocuidad de los productos, la facilidad en el acceso a las vías de transporte, etc.).

Tanto el productor inserto en estas cadenas como el facilitador de innovaciones comerciales que debe asesorarlo se enfrentan a una situación compleja.

Quizás ayudar al productor con información de los precios de mercado de sus productos para que pueda negociar mejor con el intermediario, o bien promover asociaciones que permitan contar con movilidad propia y alcanzar volumen, como ya dijimos. U orientar a los productores que quieran acortar la cadena para que puedan vender a través de otros canales, como los que ya enumeramos, lo que implica cambiar hábitos. (Burin, 2017, págs. 31-32)

4.4.1. Venta a supermercados

La venta a supermercados es prácticamente imposible por parte de productores pequeños de manera individual. Requieren gran volumen de manera cotidiana, algo que los agricultores familiares no pueden garantizar.

Sí pueden llegar a abastecer a supermercados cuando se organizan en cooperativas. Sin embargo, aparecen otras cuestiones a atender. Una importante son los plazos de pago, que en general nunca son inferiores a los tres o cuatro meses, lo que implica un costo financiero imposible de sostener (y más en contextos inflacionarios).

Por otro lado, los supermercados suelen tener estrictos controles de calidad, con lo cual sólo se les podrá vender la mejor producción.

Una cooperativa de productores de manzanas decidió desechar la oferta de un supermercado de comprarle la producción de manzanas AA a un precio mayor que lo que estaban vendiendo al acopiador. Ante la cara de estupor del técnico, el presidente de la cooperativa le explicó la razón: las manzanas AA eran el 18 % del total de la producción.

El acopiador compraba toda la producción, sin tomar en consideración la calidad, pero a condición de ser el único comprador, a un precio menor. Si separaban las manzanas AA, el acopiador no compraría el resto de las manzanas o podía llegar a comprarlas, pero a un precio aún inferior. Aunque el supermercado pagara más por las mejores manzanas, la ecuación final no convenía. Venderle todo al acopiador a un menor precio seguía siendo conveniente.

Conclusión: si aparece la posibilidad de vender a una cadena minorista grandes volúmenes, hay que evaluar tanto el aspecto financiero como el resultado económico de la operación tomando en cuenta el total de lo que se necesita vender como producto. (Burin, 2017, pág. 33)

Conclusiones

Un proceso de ventas, segmentación y análisis de clientes 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.

Igualmente los aspectos de la venta consultiva se desarrollan a través de la formulación estratégica que implementa el vendedor con el cliente para entender y dar soluciones a sus necesidades comerciales, se enfoca a la decisión de compra y satisfacción del cliente buscando conjuntamente una solución para cubrir la necesidad de los consumidores.

Según el modelo de neuroventa podemos observar que son estrategias las cuales se implementan para llevar a cabo el proceso de comercialización de un producto o servicio, para 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 él a través de sus emociones.

Mediante el proceso de distribución y logística podemos ver que comprenden actividades muy importantes la cual las empresas deben realizar para el funcionamiento de la misma, dado que influye directamente en la organización que hay entre sus miembros del almacén para la identificación de los productos a la hora de realizar una entrada o salida.

Los procesos de innovación comercial a través de la distribución, canales, logística y puestos de ventas tomando en consideración la neuroventa concluimos que 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

- Acosta, Salas, Jimenez y Guerra. (2018). *La administracion de las ventas* (Primera ed.). Area de innovacion y desarrollo, S.L. Recuperado el 20 de Agosto de 2021, de <https://www.3ciencias.com/libros/libro/la-administracion-ventas-conceptos-claves-siglo-xxi/>
- Alonso de Molina. (25 de Mayo de 2016). *Canales de distribucion*. Recuperado el 02 de Septiembre de 2021, de Una vista general: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/05/canales-distribucion-vista-general/>
- Alonso Molina. (12 de Noviembre de 2019). *Diseño de territorio de ventas*. Obtenido de Una estrategia eficaz para el equipo comercial: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/11/disenio-de-territorio-de-ventas-una-estrategia-eficaz-para-el-equipo-comercial/>
- Aranda, D. (2020). *Segmentación y Posicionamiento en la Implementación de Estrategias de Mercado*. Recuperado el 17 de Agosto de 2021, de <https://bsginstitute.com/bs-campus/blog/Segmentacion-y-Posicionamiento-de-Mercado-7>
- Barajas y Cardona. (SF). *Neuroventas*. Recuperado el 25 de Agosto de 2021, de <http://itemsweb.esade.es/webalumni/docs/neuroventas190509.pdf>
- Burin, D. (2017). *Manual de Facilitadores de Procesos de Innovación Comercial*. Buenos aires. Recuperado el 2021 de agosto de 25, de <https://inta.gov.ar/sites/default/files/8-distribucion-canales-logistica.pdf>
- Carlos Caballero. (25 de Enero de 2019). *Energia comercial*. Recuperado el 25 de Agosto de 2021, de Los 10 principios de la venta emocional: <http://www.energiacomercial.es/blog/los-10-principios-de-la-venta-emocional>
- Douglas da Silva. (29 de Septiembre de 2020). *Etapas del proceso de ventas*. Recuperado el 22 de Agosto de 2021, de 7 pasos para cerrar mas tratos: <https://www.zendesk.com.mx/blog/etapas-proceso-ventas/>
- Douglas da Silva. (2 de Octubre de 2020). *Guia*. Recuperado el 25 de Agosto de 2021, de ¿Que son las neuroventas y como te pueden ayudar a vender mas?: <https://www.zendesk.com.mx/blog/neuroventas/>

- Douglas da Silva. (20 de Abril de 2021). *Ventas y tipos de ventas*. Recuperado el 23 de Agosto de 2021, de Que son y como estimularlas: <https://www.zendesk.com.mx/blog/ventas/>
- Force Manager. (sf). *como hacer venta consultiva con exito paso a paso*. Recuperado el 26 de agosto de 2021, de Gestion de ventas: <https://www.forcemanager.com/es/blog/venta-consultiva/>
- Fuerza comercial*. (20 de Marzo de 2018). Obtenido de La venta emocional, clave del proceso comercial: <http://www.fuerzacomercial.es/la-venta-emocional-clave-del-proceso-comercial/>
- Guest Author. (16 de Marzo de 2019). *Venta consultiva*. Recuperado el 20 de Agosto de 2021, de ¿que es y como ejecutarla?: <https://rockcontent.com/es/blog/venta-consultiva/>
- Klaric, J. (2018). *vende a la gente no a la mente* (Primera ed.). Mexico: Planeta S,A., 2018. Recuperado el 03 de Septiembre de 2021, de https://www.planetadelibros.com/libros_contenido_extra/39/38203_Vende_A_La_Mente_No_A_Gente.pdf
- Kotler y Armstrong. (2004). *Marketing* (Decima ed.). Madrid: PEARSON EDUCATION S,A. Recuperado el 20 de Agosto de 2021, de http://190.116.26.93:2171/mdv-biblioteca-virtual/libro/documento/2u.0K1qOQSy96Q0UKb07Un_MARKETING.pdf
- Lopez, J. F. (20 de Febrero de 2019). *Logistica de distribucion*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/logistica-de-distribucion.html>
- Martinez, J. (27 de Julio de 2018). *canales de distribucion*. Obtenido de <https://liderazgoymercadeo.co/canales-de-distribucion/#>
- Mejia, C. (2003). *La propuesta de valor*. Medellin, Colombia: Planning S,A. Recuperado el 20 de Agosto de 2021, de <https://es.scribd.com/document/213051380/3-Mejia-Carlos-La-Propuesta-de-Valor>
- Quintana, A. (2021). *Analisis del mercado*. Recuperado el 18 de Agosto de 2021, de http://accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/analisis-de-mercado_1563825598.pdf

RD station. (12 de Agosto de 2020). *Todo sobre la venta consultiva*. Recuperado el 2021, de que es, ventajas, pasos, como hacerla y habilidades para trabajar en el area:
<https://www.rdstation.com/es/blog/todo-sobre-la-venta-consultiva/>

SN. (30 de Julio de 2018). *Somos mente*. Recuperado el 03 de Septiembre de 2021, de
<https://www.somosmente.com/blog/neurovendedor>

SN. (SF). *Curso venta consultiva*. Recuperado el 26 de agosto de 2021, de
<http://guiaiso50001.cl/guia/wp-content/uploads/2017/04/curso-venta-consultiva.pdf>