

MANUAL DE VENTAS

GESTIÓN Y MEJORA DE LA FUERZA DE VENTAS

(vers. web septiembre 20-06)

Índice del manual:

1. Objetivo de este Manual de ventas
2. Organización de la fuerza de ventas
 - 2.1. Objetivos de la fuerza de ventas
 - 2.2. Estrategias de la fuerza de ventas
 - 2.3. Estructura/organización de la fuerza de ventas
 - 2.4. Organigrama funcional y jerárquico
3. Gestión de la fuerza de ventas
 - 3.1. Reclutamiento y selección de representantes de la fuerza de ventas
 - 3.2. Acogida de nuevos vendedores
 - 3.3. Formación de la fuerza de ventas
 - 3.4. Motivación de representantes de ventas
 - 3.4.1. Elementos desmotivantes
 - 3.4.2. Elementos motivantes
 - 3.5. Evaluación de representantes de ventas
4. El proceso de compra y el comportamiento del vendedor
 - 4.1. Características de las compras industriales
 - 4.2. Fases de la compra
5. Sistemas y procesos de venta
 - 5.1. Sistemas de venta
 - 5.2. Gestión de avisos comerciales y recoge-pedidos
 - 5.3. Gestión de cuentas/clientes actuales
 - 5.4. Venta relacional
 - 5.5. Venta comercial
6. Preventa comercial
 - 6.1. Orientación al cliente/consumidor
 - 6.2. Segmentación de clientes/mercados

- 6.3. Elección del mercado/clientes objetivo
- 6.4. Posicionamiento de la empresa
- 7. Venta comercial
 - 7.1. Investigación/Prospección del mercado/cliente y preparación del contacto
 - 7.2. Aproximación al cliente
 - 7.3. Fijación de una entrevista de ventas
 - 7.4. Sondeo presencial/telefónico del cliente y de sus necesidades
 - 7.5. Presentación/argumentación del producto
 - 7.6. Presentación/argumentación del precio, promociones y negociación
 - 7.7. Tratamiento de objeciones
 - 7.8. El cierre de la venta
- 8. El presupuesto de ventas
 - 8.1. Objetivo
 - 8.2. Beneficios de trabajar con presupuestos
 - 8.3. Confección del presupuesto
 - 8.4. Análisis de sensibilidad del presupuesto
 - 8.5. Estrategias para conseguir el presupuesto
 - 8.6. Actualización del presupuesto
- 9. Registro de clientes y carterización
 - 9.1. Ficha de clientes
 - 9.2. Carterización/clasificación de clientes/cuentas
- 10. Registro de la actividad comercial
 - 10.1. Necesidades de registro de actividad comercial
 - 10.2. Registro de actividades comerciales realizadas en la semana
 - 10.3. Plan/presupuesto de actividades comerciales a realizar
 - 10.4. Hoja de planificación/argumentos de cada visita de venta
 - 10.5. Informe de visita comercial realizada
 - 10.6. Informe de retroalimentación de clientes y competencia
- 11. Objetivos y acciones para cumplir el presupuesto asignado
 - 11.1. Objetivos de la fuerza de ventas
 - 11.2. Ratios de actividad comercial

1. Objetivo de este Manual de ventas

Disponer de un documento formativo y de consulta que permita capacitar al personal de la empresa relacionado con la venta, para descubrirse, evaluarse y mejorar sin necesitar una supervisión estrecha.

2. Organización de la fuerza de ventas

2.1. Objetivos de la fuerza de ventas

Dependen del momento de la empresa, del producto/servicio a comercializar.

Posibles objetivos:

- Prospección de mercado.
- Comunicación al mercado.
- Ventas.
- Gestión de cuentas.

2.2. Estrategias de la fuerza de ventas

La estrategia es lo que hay que planificar y llevar a cabo para conseguir los objetivos antes enunciados.

Afecta a todos los aspectos de la venta (Organización, personal, método de trabajo, medios de trabajo, canales de información, alianzas, etc).

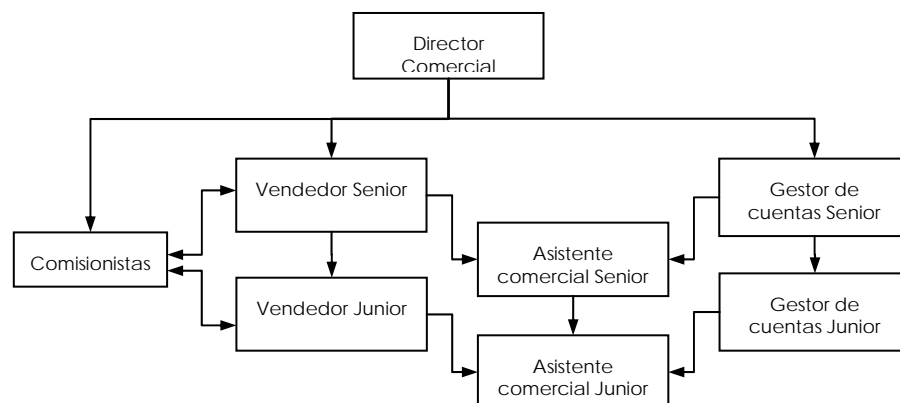
2.3. Estructura/organización de la fuerza de ventas

Tipo de organización elegida más adecuada para conseguir los objetivos:

- Por zonas geográficas, por tipo de clientes, por gama/tipo de productos/servicios, por marca, por familia de productos/servicios, etc.

2.4. Organigrama funcional y jerárquico

El número de personas en cada puesto depende del presupuesto de venta y de cómo la empresa utilice/combine el resto de herramientas de venta y marketing.



3. Gestión de la fuerza de ventas

3.1. Reclutamiento y selección de representantes de la fuerza de ventas

El perfil de puesto es el documento básico para realizar el reclutamiento del nuevo personal del departamento de ventas. El nivel de supervisión que requiera el puesto también determinará las cualidades mínimas del solicitante.

3.2. Acogida de nuevos vendedores

- Incorporación a la cultura de la empresa.
- Socialización del nuevo vendedor en los distintos departamentos y con el resto de la fuerza de ventas en oficina y en campo.
- Orientación/definición del ámbito de responsabilidad (cuentas, territorio, marcas, surtido de productos/servicios, etc).

3.3. Formación de la fuerza de ventas

La formación, el aprendizaje y el desempeño óptimo como vendedor requieren pasar necesariamente por una serie de etapas (CASH):

- Conocimientos: La venta no es algo innato. Se requiere formación.
- Actitud: Disposición al proceso de formación por parte del vendedor. Esta etapa depende del vendedor y de su motivación (ver este apartado del manual).
- Sistema: Método, medios y organización de trabajo establecida para llevar a cabo las ventas..
- Hábito: Aplicación, realización y repetición sistemática del método de trabajo establecido.

El vendedor debe conocer:

- La descripción de su perfil de puesto y el resto de apartados de este manual de ventas.
- La empresa, los productos/servicios, el mercado/sector/clientes asignados.

Distintas formas de llevarse a cabo:

- Formación continua en reuniones/aula y/o en el puesto de trabajo.
- Seguimiento personal (coaching).

3.4. Motivación de representantes de ventas

No se motiva a la gente a tener éxito, sino que se les da la oportunidad de tenerlo y ellos se motivan.

3.4.1. Elementos desmotivantes

- Requerimientos inciertos del puesto: No saber lo que hay que hacer.
- Supervisión/comunicación inadecuada: Si el empleado percibe esto puede considerarlo como que está perdido, que no importa nada, que no le

importa a nadie y que no hay unos valores claros de empresa y de funcionamiento.

- Falta de adecuación persona-puesto: Si el individuo no se adopta psicológicamente, temperamentalmente e incluso físicamente al puesto relacionado con las ventas, se genera incomodidad absoluta.
- Intolerancia al fracaso: Si no hay cierta tolerancia al fracaso, el individuo considerará que hay falta de adecuación entre su persona y el puesto que desempeña.
- Desarrollo inadecuado de personal: Por desconocimiento del puesto, capacitación inadecuada, ausencia de supervisión/seguimiento correcto.
- Ambiente laboral deficiente: Las malas relaciones entre compañeros y la falta de medios de trabajo.
- Conflicto trabajo-familia: Las malas relaciones entre compañeros y la falta de medios de trabajo, el trabajo en condiciones inadecuadas reduce la motivación.
- Factores personales no propicios para el puesto: Estabilidad emocional del vendedor, capacidad de superación, resistencia a la tensión, etc.
- Sistema deficiente de recompensas: La igualdad relativa el pago/recompensas puede ser más importante que los niveles de pago/recompensas absolutos.

3.4.2. Elementos motivantes

- Definición de los puestos asociados a la venta: Defina lo que hay que hacer y lo que se espera.
- Supervisión/comunicación adecuada: Revise cómo se estructura la comunicación en el departamento, revise la cultura real de la empresa y del departamento y corrija malos hábitos de funcionamiento y creencias negativas.
- Adecuación persona-puesto: Las actividades que más se disfrutan suelen ser las que se hacen mejor.
- Tolerancia al fracaso: El vendedor debe asumir que existe un alto porcentaje de fracaso, muy superior al de cualquier otro tipo de profesión.
- Desarrollo adecuado de personal: Utilice la formación, seguimiento/supervisión correcto, coaching.
- Ambiente laboral propicio: Identifique cuándo es factible el trabajo en equipo y cuando no.
- Factores personales propicios para el puesto: La autoimagen constituye el reflejo de cómo se ve a sí mismo el sujeto y cómo desea que los otros lo vean.

3.5. Evaluación de representantes de ventas

Las funciones y responsabilidades definidas en el perfil de puesto y comunicadas al personal de ventas son además el instrumento para poder realizar la evaluación posterior, además de servir en un futuro para retribuir al empleado en función de su productividad (ver objetivos del vendedor/gestor y ratios de actividad).

4. El proceso de compra y el comportamiento del vendedor

4.1. Características de las compras industriales

Característica de la compra	Comportamiento del vendedor
Compra más profesional: Realizada por personas profesionales, bien entrenadas que emplean su tiempo en aprender cómo comprar mejor.	<ul style="list-style-type: none"> Formación y especialización de los vendedores, gestores y asistentes comerciales. Reciclaje continuo y apoyo desde marketing.
Selección de proveedores y evaluación más concienzuda, profunda e histórica.	<ul style="list-style-type: none"> Evitando fallos acumulativos, reaccionando a los fallos que se produzcan.
Demanda inelástica: Por subir o bajar el precio no se modifica a penas la demanda.	<ul style="list-style-type: none"> Hay que mantener presencia en la mente del cliente sobre todo cuando se plantee la adquisición de algunos de nuestros productos/servicios.
Demandas integrales: El cliente requiere soluciones completas a sus problemas globales.	<ul style="list-style-type: none"> Estar atento a la detección de necesidades diversas. Intentar satisfacerlas con un mayor abanico de productos/servicios y/o de mejores características.
Varias personas del cliente que ejercen influencias en la compra: Influenciadores, decidores/prescriptores, compradores y usuarios.	<ul style="list-style-type: none"> Orientar nuestros esfuerzos a los participantes, por ese orden. Cuando no hay tiempo o el esfuerzo requerido no se puede hacer debemos enfocarnos en los influenciadores y prescriptores.

4.2. Fases de la compra

El buen vendedor/gestor de cuentas debe saber identificar las etapas por las que transcurre el comprador industrial al realizar la compra.

- El vendedor puede aparecer en la primera etapa o bien en alguna intermedia.
- Debe esforzarse en influir a su favor en cada una de ellas.

Fase de compra	Acción del vendedor
1. Reconocimiento del la necesidad.	<ul style="list-style-type: none"> Ayudar al comprador a que sea consciente de los beneficios de la adquisición que puede realizar.
2. Descripción general	<ul style="list-style-type: none"> Presentando un surtido/gama de productos amplia e

de la necesidad.	interesante a las necesidades del cliente.
3. Búsqueda de proveedor.	<ul style="list-style-type: none"> • Ofreciéndonos como proveedor de proximidad ("a la mano").
4. Solicitud de propuesta/oferta.	<ul style="list-style-type: none"> • Agilizando la toma de datos y la confección/envío de ofertas.
5. Negociación y selección de oferta y proveedor.	<ul style="list-style-type: none"> • Argumentando nuestros puntos fuertes frente a los de la competencia o de otras alternativas.
6. Emisión de pedido.	<ul style="list-style-type: none"> • Si ese necesario, recogiendo el pedido "en casa del cliente".
7. Revisión de la ejecución.	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurando la calidad del producto o servicio entregado para tranquilidad del cliente.

5. Sistemas y procesos de venta

5.1. Sistemas de venta

La venta se puede llevar a cabo mediante dos formas básicas:

- Venta pasiva: Otros agentes venden por nosotros como recoge-pedidos.
- Venta proactiva: Vendemos asumiendo el papel de vendedores.

5.2. Gestión de avisos comerciales y recoge-pedidos

Consiste en la gestión de avisos procedentes de los canales establecidos en la empresa (teléfono, tiendas, contacto personal y página web).

5.3. Gestión de cuentas/clientes actuales

Consiste en la gestión de las previsiones de venta, tanto firmes/reales como previsibles/potenciales, tanto de clientes actuales con los que se tienen relaciones comerciales en curso, con más o menos frecuencia y volumen.

La gestión de una cuenta puede propiciar la apertura de otras cuentas, mediante lo que se denomina "venta relacional".

5.4. Venta relacional

Consiste en pedir a nuestros clientes actuales que nos den referencias de otros clientes que puedan necesitar nuestros productos.

5.5. Venta comercial

Consiste en la realización de una venta desde el principio hasta el final, cubriendo todas y cada una de las fases de la venta.

6. Preventa comercial

6.1. Orientación al cliente/consumidor

Esta fase requiere tener en cuenta al cliente y sus necesidades a la par que el producto/empresa..

6.2. Segmentación de clientes/mercados

Es una división conceptual del mercado en grupos homogéneos, con el objetivo de atender mejor a cada grupo.

6.3. Elección del mercado/clientes objetivo

A partir del mapa anterior debemos elegir los clientes que van a ser nuestro mercado objetivo.

6.4. Posicionamiento de la empresa

Para aumentar las posibilidades de la venta debemos crear una imagen asociada a ventajas/beneficios concretos de los productos/servicios de la empresa.

Del desajuste existente se plantea cómo se quiere que la empresa sea vista por el cliente.

7. Venta comercial

7.1. Investigación/Prospección del mercado/cliente y preparación del contacto

La venta no se puede improvisar y por ello es absolutamente necesario que se lleve a cabo esta fase, dedicándole el tiempo necesario.

Se parte de la segmentación del mercado y de los clientes objetivos elegidos:

- Identificar fuentes de datos sobre el mercado elegido.
- Seleccionar las fuentes y obtener información de las mismas.

7.2. Aproximación al cliente

Hay dos tipos básicos de clientes, a saber, los prescriptores y los compradores finales:

- Prescriptor: Es el que debido a su influencia/importancia condiciona la elección de la compra.
- Comprador final: Es el beneficiario del producto o servicio comprado. Puede coincidir o no con el prescriptor.

7.3. Fijación de una entrevista de ventas

Esta es una de las fases más críticas de la venta y sin la cual el resto no tiene sentido:

- Emplear técnicas de marketing telefónico.

7.4. Sondeo presencial/telefónico del cliente y de sus necesidades

Consiste en preguntar para indagar en las necesidades explícitas e implícitas del cliente.

El oído puede ayudar tanto como la boca a conseguir las ventas.

Es importante tener claro qué se debe preguntar y cómo se debe preguntar.

7.5. Presentación/argumentación del producto

Requiere hacer un análisis DAFO de nuestro producto/servicio frente al de la competencia.

7.6. Presentación/argumentación del precio, promociones y negociación

No se debe presentar el precio hasta que el cliente no haya aceptado los beneficios del producto/servicio.

7.7. Tratamiento de objeciones

Identificar y tratar las objeciones:

- Identificar las objeciones.
- Evaluar la objeción.
- Comprensión.
- Tratamiento de la objeción real.
- Tratamiento de la objeción falsa/mentira (psicológica).

7.8. El cierre de la venta

Las estrategias de cierre tienen como objetivo ayudar a tomar una decisión al cliente que está indeciso.

Requiere estar atento y estudiar las señales de cierre que manda el cliente.

Para finalizar:

- Recoger los acuerdos por escrito y lo más inmediatamente posible.
- Dar por escrito los datos de contacto posterior.

8. El presupuesto de ventas

8.1. Objetivo

Cada vendedor debe determinar el comportamiento de su demanda asignada, es decir, conocer qué se espera que haga el mercado asignado (clientes actuales, clientes potenciales, etc).

8.2. Beneficios de trabajar con presupuestos

- Al formalizar las responsabilidades de los vendedores, se ven obligados a pensar en el futuro.
- Proporciona expectativas definitivas que son un marco de trabajo para juzgar el desempeño subsiguiente.

8.3. Confección del presupuesto

Para determinar el presupuesto se requiere:

- Realizar un estudio histórico de la demanda.
- Realizar un estudio del futuro de la demanda.
- La suma de presupuestos de venta parciales es el presupuesto de venta global.

8.4. Análisis de sensibilidad del presupuesto

Para terminar de confeccionar el presupuesto se requiere que se realice un análisis de sensibilidad del tipo ¿qué pasa si...?, con objeto de determinar el efecto de un cambio en la información que refleja el presupuesto.

8.5. Estrategias para conseguir el presupuesto

Para cada presupuesto parcial individual se definen por escrito las estrategias/acciones para conseguirlo.

El conjunto de las estrategias parciales de venta se debe refundir en unas estrategias globales de venta.

Una vez confeccionado el presupuesto de ventas, se debe comunicar al Director Comercial para su revisión y aceptación.

8.6. Actualización del presupuesto

A medida que avanza el año, se actualizan los datos del presupuesto.

9. Registro de clientes y carterización

9.1. Ficha de clientes

El objetivo de esta ficha es tener actualizados los datos y circunstancias de los clientes, para:

- facilitar al Director Comercial saber lo que sabe de la cuenta,
- asignar de forma racional las cuentas a los vendedores/gestores.

9.2. Carterización/clasificación de clientes/cuentas

Consiste en que cada vendedor/gestor analice los clientes asignados para analizarlos bajo el punto de vista de la rentabilidad que suponen para la empresa.

10. Registro de la actividad comercial

10.1. Necesidades de registro de actividad comercial

El registro de los hechos facilita la retroalimentación rápida, lo cual aumenta la capacidad del departamento de ventas para adaptarse a situaciones poco predecibles.

10.2. Registro de actividades comerciales realizadas en la semana

El objetivo de este informe es hacer recapacitar al vendedor/gestor sobre su desempeño y facilitar su seguimiento por parte del Director Comercial.

10.3. Plan/presupuesto de actividades comerciales a realizar

El objetivo de este informe es mejorar la capacidad de planificación y organización del tiempo del vendedor/gestor.

Debe administrar su tiempo para maximizar los resultados de su actividad.

10.4. Hoja de planificación/argumentos de cada visita de venta

No se debe hacer ninguna visita o contacto telefónico con ningún cliente si antes no se ha cumplimentado la hoja de planificación/argumentos.

10.5. Informe de visita comercial realizada

El objetivo de este informe es hacer recapacitar al vendedor/gestor sobre la entrevista de ventas realizada, recoger información valiosa del cliente y facilitar su seguimiento por parte del Director Comercial.

10.6. Informe de retroalimentación de clientes y competencia

El objetivo es comprender la lógica del mercado, desarrollar un modelo mental lo más preciso posible sobre la forma en que funciona el mercado.

El objetivo de este informe es conocer la aceptación/rechazo de lo que se hace desde el departamento.

11. Objetivos y acciones para cumplir el presupuesto asignado

11.1. Objetivos de la fuerza de ventas

Es necesario registrar los aspectos tratados en el apartado de "Registros de la actividad comercial" para que se pueda realizar lo especificado a continuación.

Cada vendedor debe marcarse sus propios objetivos y tareas para cumplir con el presupuesto asignado.

Tales objetivos/tareas deben especificarse en términos de resultados medibles y actividades concretas.

11.2. Ratios de actividad comercial

De los indicadores anteriores nacen los siguientes ratios, que nos permitirán gestionar mejor el proceso de venta:

- Número de llamadas a realizar para conseguir visita.
- Importe de ofertas aceptadas / Número de ofertas aceptadas.