

# LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

NOMBRE DE LA ASIGNATURA: ADMINISTRACIÓN DE VENTAS  
CICLO: SEGUNDO (DESARROLLO))

OBJETIVO GENERAL: El alumno analizará y elaborará programas de ventas, así como desarrollará la implementación de dichos programas y su evaluación y control

## TEMAS Y SUBTEMAS

### 1. FORMULACIÓN DEL PROGRAMA DE VENTAS

El proceso de compras y ventas

Vinculación de las estrategias

El papel de las ventas en la era de la administración de las relaciones con los clientes

Organización del esfuerzo de ventas y diseño de programas

### 2. IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA DE VENTAS

El desempeño del vendedor

Aptitudes para las ventas

Criterios para la seleccionar vendedores

Capacitación para las ventas y diseño de programas

### 3. EVALUACIÓN Y CONTROL DEL PROGRAMA DE VENTAS

Dirección de las operaciones de un equipo de ventas

Análisis de costos

Análisis del comportamiento

Otros desempeños

### 4. CAMBIOS MÁS IMPORTANTES EN EL ENTORNO ACTUAL DE MARKETING DE LOS NEGOCIOS

Impacto

Funciones que desempeñan sus equipos de ventas en la época actual

Capacitación para la adaptación

Retos que implica el entorno actual

### 5. ADMINISTRACIÓN EN UN EQUIPO DE VENTAS

Valoración del rendimiento

Valoración de ventas

Valoración actual

Dirección de ventas en el entorno actual

#### TEMA 1: FORMULACIÓN DEL PROGRAMA DE VENTAS

##### 1.1 El proceso de compra y venta

Con un proceso de ventas bien definido puede ayudar al equipo de ventas a identificar y clasificar oportunidades de ventas, buscar más opciones para la repetición de operaciones comerciales, negociar y cerrar más ventas, así como a establecer un proceso de seguimiento posventa para garantizar la satisfacción de los clientes.

Un proceso formal de ventas también le ayuda a comprender las dificultades específicas de cada cliente, buscar los productos y servicios adecuados en cada caso y demostrar en la práctica que su oferta puede responder a las necesidades que se planteen. Con un proceso de ventas sólido es posible evaluar de un modo más preciso el potencial de ingresos con respecto a un cliente determinado. Por ejemplo, puede ver información consolidada de todos los clientes en el proyecto de ventas, posicionar de forma coherente el valor exclusivo que ofrece su empresa en comparación con la competencia y afianzar las relaciones con clientes y socios comerciales.

Cinco son los pasos que definen la metodología del proceso de ventas: determinar posibilidades de negocio, calificar a los clientes, elaborar una propuesta, facilitar una decisión y asegurar la repetición de operaciones comerciales. Cada paso consta de varias actividades clave cuyos resultados son predecibles y cuantificables.

### **Paso 1: Determinación de posibilidades.**

En esta primera etapa del proceso de ventas, el vendedor establece qué oportunidades le interesan localizando nuevas oportunidades en la base de datos de clientes existentes y distinguiendo a su empresa de la competencia. Dependiendo del tipo de negocio, hay varias maneras de determinar las posibilidades; por ejemplo, hablar con los contactos existentes adecuados, asistir a seminarios y ferias comerciales, enviar publicidad y establecer contacto desde cero con empresas nuevas.

El objetivo de este paso es identificar a la persona encargada de la toma de decisiones o un canal dentro de la organización que le permita llegar hasta esa persona.

### **Paso 2: Calificación**

En esta etapa, usted y su cliente se evalúan mutuamente. Usted evalúa los beneficios y los costes potenciales con respecto a la oportunidad comercial para decidir si merece la pena seguir adelante, mientras que el cliente intenta determinar si la empresa que usted representa es capaz de responder a sus necesidades. En esta etapa, el personal de ventas debe saber descubrir de manera correcta y detallada cuáles son las verdaderas necesidades del cliente. A continuación, deben expresar claramente cómo pueden responder de forma exclusiva los productos o servicios de su empresa a las necesidades planteadas.

El objetivo de este paso consiste en convencer a la persona encargada de la toma de decisiones para que proceda a una evaluación exhaustiva de su solución.

### **Paso 3: Propuesta.**

En esta etapa del proceso, el cliente suele reducir el grupo de empresas que va a tener en cuenta. Una pequeña empresa debe estar preparada para responder con rapidez cuando surge la oportunidad comercial.

Al alcanzar esta etapa, las promesas han llegado a su fin y es el momento de demostrar al responsable de la toma de decisiones que su empresa es capaz de cumplir lo que promete. Pueden crear de mutuo acuerdo un plan de evaluación de producto o servicio para destacar los pasos clave que permitirán demostrar sus capacidades y garantizarán beneficios tanto para el cliente como para el vendedor.

El plan de evaluación constituye una herramienta importante que muchos vendedores pasan por alto. Una vez que el cliente aprueba el plan de evaluación, el vendedor queda al mando del proceso de ventas. Esto es debido a que el tiempo, el coste y los recursos que exige cada paso sólo dejan margen al cliente para atender un plan de evaluación a través de una única organización de ventas.

El objetivo de este paso consiste en demostrar a través del plan de evaluación el valor que puede aportar su empresa al cliente. A continuación, el cliente pedirá al vendedor que le envíe una propuesta.

#### **Paso 4: Decisión final**

A estas alturas, está tan cerca de cerrar el trato que casi se dispone a celebrarlo. Por desgracia, los planes y los detalles pueden cambiar. Por ejemplo, uno de los representantes de ventas puede haber realizado tantas concesiones en la negociación final que el trato ha dejado de ser rentable. O, por el contrario, quizá el representante de ventas le dio la espalda a una buena venta cuando con una cesión de bajo coste se podría haber cerrado el acuerdo. Así de delicada e inestable es la naturaleza de este paso del proceso de ventas.

El objetivo de esta etapa consiste en facilitar tratos que resulten beneficiosos tanto para la empresa como para el cliente.

#### **Paso 5: Repetición de la operación comercial.**

Este paso es esencial para el proceso de ventas. Después de la firma de un contrato o del pago de una comisión, el producto o el servicio debe proporcionarse y ponerse en funcionamiento tal y como se haya prometido. Un profesional de ventas que apunte a fundar una relación rentable a largo plazo tomará las riendas y seguirá la evolución de los acontecimientos para asegurarse de que todo se desarrolla con fluidez. Si un cliente está satisfecho, es más probable que realice nuevos pedidos y que esté dispuesto a recomendar sus productos o servicios

### **1.2 Vinculación de las estrategias.**

Un proceso de ventas bien definido y cuantificable puede marcar una gran diferencia en su negocio. Pero, en ocasiones, los cambios pueden resultarnos difíciles. A continuación se ofrecen algunas recomendaciones:

Demuestre el respaldo de la dirección. El empresario tiene que liderar la puesta en funcionamiento del proceso de ventas. Al igual que con cualquier otra propuesta de cambio, los profesionales de ventas deben asegurarse de que el proceso de ventas realmente se aplica en la organización. (Algunas empresas ofrecen compensaciones a los empleados que adoptan el nuevo proceso de ventas con éxito). Sobre todo, el propietario de la empresa debe asegurarse de que todos participan.

Adapte el proceso de ventas de modo que resulte operativo para sus clientes. El proceso de ventas debe ajustarse al proceso de compra del cliente: pequeñas empresas que venden a empresas grandes o medianas; pequeñas empresas que venden a otras pequeñas empresas y pequeñas empresas que venden al consumidor. Por lo general, cuanto más complejas sean las ventas, más pasos tendrán los ciclos de ventas. Estos modelos se deben ajustar para adecuarse a las necesidades específicas de sus clientes y de su propia organización de ventas.

Adopte un enfoque claramente definido. La implementación de un nuevo proceso de ventas no es una operación que pueda realizarse en un solo paso; se trata de una integración que debe llevarse a cabo en varias etapas.

Para que le resulte más fácil abordar esa implementación, siga estos pasos: investigación, puesta en funcionamiento, evaluación, perfeccionamiento y respaldo continuo del grupo de dirección.

### **Paso 1: Investigación**

Hable con los clientes y reflexione sobre los elementos del proceso que han dado buenos resultados para sus mejores vendedores.

### **Paso 2: Puesta en funcionamiento**

Aporte a su proceso de ventas los documentos que estime convenientes, personalice las plantillas o los formularios que desee que utilicen sus vendedores y ofrezca compensaciones para estimular la adopción del nuevo proceso de ventas.

### **Paso 3: Evaluación**

Determine qué elementos del proceso de ventas funcionan y cuáles no a través de una respuesta inmediata de sus clientes. Por ejemplo, ¿ha aumentado el índice de satisfacción de los clientes con la aplicación del nuevo proceso de ventas? ¿Se sienten los clientes más inclinados a recomendar sus productos o servicios? ¿Se están generando nuevas oportunidades de ventas? ¿Se vuelven a repetir las operaciones comerciales?

### **Paso 4: Perfeccionamiento**

El proceso de ventas debe ser una herramienta dinámica que vaya adaptándose al proceso de compra del cliente, así como a la evolución del personal y de la mentalidad de la organización. Localice tendencias y pistas en el análisis del proceso de ventas y considere la

posibilidad de revisar periódicamente el proceso con objeto de mejorarlo siempre que sea necesario.

### **Paso 5: Respaldo continuo**

Al principio, un nuevo proceso de ventas genera incertidumbre y trabajo adicional, por lo que los empleados acusarán rápidamente cualquier signo de falta de compromiso con el nuevo proceso por parte de la dirección. El dueño del negocio y el director de ventas (que a menudo son la misma persona) deben respaldar y potenciar el proceso siempre que se presente la oportunidad.

1.3 El papel de las ventas en la era de la administración de las relaciones con los clientes

#### Tipos de Venta

Diferencia entre venta al **DETALL** y venta **INDUSTRIAL**

Venta al detalle: La empresa trata de influir sobre el comprador final

Venta industrial: Ya están establecidas las condiciones de venta.

Se divide en (en función del tipo de cliente):

- Venta a revendedores: venta a mayoristas, minoristas
- Venta a usuarios empresariales (ej: fábrica que compra materias primas para transformar) son usuarios pero organizaciones
- Venta a instituciones: de cualquier tipo (administración pública a nivel nacional, autonómico, local, ...)

Dentro de la venta industrial: el vendedor realiza varios tipos de trabajo:

- **Venta comercial**: producto sin complejidades técnicas (productos de consumo) es vendido por el vendedor al revendedor
- **Venta técnica**: Venta que tiene 1 complejidad (ej: venta de equipos industriales, etc.) se busca ingenieros técnicos para visitar a los clientes. Su persuasión destaca por las características técnicas del producto
- **Venta misionera**: un vendedor va a tratar de influir en el prescriptor de ese producto (visitas médicas)
- **Venta a nuevos clientes**: Hay que conseguir vender 1 producto al cliente que no tiene información ni sobre la empresa, ni sobre el producto, etc., se necesita vendedores muy cualificados, tienen que abrir un mercado

- **El tomador de pedidos:** Sólo tiene que mantener la relación con el cliente para establecer la compra repetitiva , fácil, pegado

#### 1.4 Organización del esfuerzo de ventas y el papel estratégico

Estrategia (filosofía de la empresa, actitud del vendedor en todas sus ventas)

Proceso de Ventas => 5 MODELOS DE PROCESO

**1) Modelo Estímulo - Respuesta** (Modelo de venta enlatada => memorizada), Escuela psicológica del aprendizaje conductista, se basa en la similitud humana ante el mismo estímulo

Un curso de ventas orientado a este modelo. Se le enseña al vendedor un proceso de ventas, que ha de hacer siempre de la misma forma (primera escuela de formación de vendedores, NCR (multinacional)), el director se pregunta: Por qué el 25% de los vendedores consiguen el 75% de ventas ? Hay vendedores más eficaces que otros, y por qué ? Esa habilidad, se puede enseñar ? Pone bajo análisis ese proceso de ventas y se encuentra con: ETAPAS

- los vendedores más eficaces son los que salen / presentan / **argumentan en favor de su producto**, salen explicando mejor: Argumentan mejor que los otros. Es la primera etapa de persuasión
- Cuando aparece una duda. saben despejarla mejor, contestar a la objeción: son más hábiles **respondiendo a las objeciones**, más persuasivos, **ayudan al cliente a formar la decisión** de compra en ese mismo momento
- **Cerrar la venta** (cierre o remate): son más eficaces

Se llega a la conclusión de que se pueden enseñar estas habilidades y se crea esta escuela. Se usa sobre todo cuando las empresas han de vender un monopolio (# gama extensa, sino un solo producto)

=> se enseñar de la manera estándar

#### 2) Modelo de Estados Mentales (Modelo "AIDA")

Sigue siendo orientado psicológicamente: el proceso de ventas es un proceso psicológico y jerárquico => no podemos pasar a la etapa siguiente, sin haber pasado conectando con lo anterior. Se aplica a la publicidad, a la venta, y comunicación personal:

**A. Atención** => si quiero persuadir e influir sobre alguien, debo conseguir que me atienda. Conseguir captar el interés de la gente (hablar de algo que le interese a la gente, estímulos para captar la atención, etc.)

**I. Interés** => para que la atención sea sostenida

**D. Deseo =>** (de compra) El producto se presente lo suficientemente atractiva, para que el consumidor desee comprarlo, bien porque vea los beneficios de utilizarlo, o lo negativo de no tenerlo, crear intención de compra

**A. Acción =>** Compra efectiva, Impulso que lleva al cliente a adquirir un producto

A los vendedores, en los cursos de venta se les enseña este proceso. Es una especie de opinión de los que ha de hacer (ya no es enlatada) se le enseña técnicas para captar atención, cómo despertar el interés (argumentar en favor del producto). A lo largo del proceso surgen dudas y objeciones, no se considera una etapa, puede ocurrir en cualquier de ellas; lo que antes era cierre, se convierte ahora en acción.

El vendedor ya no tiene que memorizar => más creatividad

### **3) Modelo de satisfacción de las necesidades**

Más evolucionado. Se interesa por el concepto de marketing y de orientación al mercado. Lo más importante que ha de hacer al vendedor es satisfacer las necesidades de los consumidores. Cambia el proceso de venta:

- Conocer las **necesidades del CLIENTE** (la primera obligación del vendedor), porque si no, difícilmente podría venderle el producto.
- Cuando ya tiene claras las necesidades del cliente necesita presentar el **producto** de manera que demuestre que **satisface las necesidades** del cliente.
- Para eso necesita habilidades personales, ser muy eficaz. Se le enseña **TÉCNICAS de COMUNICACIÓN INTERPERSONAL** verbales y no verbales, técnicas de expresión oral, técnicas de empático, técnicas de persuasión/ de negociación, Objetivo: no es obtener un pedido, sino conseguir un grado alto de satisfacción del cliente

= > La venta de actitudes de consumo

### **4) Modelo de resolución de problemas** (Venta de productos y servicios industriales)

La filosofía subyacente: los productos están en el mercado para resolver problemas que tienen los clientes. Ante problemas, buscamos tecnologías y productos que los resuelvan.

- Conocer los problemas que tiene el cliente (a través de técnicas de comunicación interpersonal)
- Presentar el producto de forma que demuestre que resuelve los problemas del cliente.

=> Es el mismo modelo que anterior, pero bajo el supuesto de solucionar problemas del cliente

### **5) Modelo de venta adaptiva de WIERZ**

El último de los modelos que se ha incorporado al diseño de los cursos de venta, actualmente se está introduciendo en España.

Supone darle la vuelta al primer modelo: éste se va a basar en la DIFERENCIACIÓN => no hay dos clientes iguales, la característica más importante del vendedor: ser capaz de ADAPTARSE al cliente, explica mucho mejor el comportamiento humano

Se aplica el concepto de VENTA CONTINGENTE (no hay ningún modelo de venta que sea el mejor) depende de la situación => del tipo de producto, tipo de mercado, empresa (líder o irrelevante), poder negociar del proveedor/cliente, etc...

La filosofía subyacente:

1) **Tipología de la clientela** => en función del tipo cliente, tipología fácilmente observable, que permita clasificar al cliente por el vendedor

Modelos de personalidad, basados en la forma de relaciones => "Tipología de los estilos sociales", se le enseña al vendedor: clasificar a la clientela de dos formas:

- EMOTIVOS => se traducen sus sentimientos y emociones muy fácilmente, con facilidad dice lo que piensa, no oculta sus sentimientos, sabemos lo que siente
- CONTROLADOS (no emotivos)

En relación con los demás:

- AFIRMATIVO => rápidamente se pronuncia a favor o en contra, sabemos lo que piensa
- INTERROGATIVOS => Le devuelve la pregunta al vendedor : "Y tú ?"

Surge la tipología de 4 tipos de clientela:

**T1: Emotivo - Afirmativo** => Sabemos lo que piensa y lo que siente, relacionarse inter personalmente con él es muy fácil

**T2: Afirmativo - Controlado** => Sabemos lo que piensa pero no lo que siente

**T3: Interrogativo - Controlado** => no sabemos lo que piensa ni lo que siente, Relacionarse con él es mucho más difícil

**T4: Interrogativo - Afirmativo** => no sabemos lo que piensa pero si lo que siente

La clasificación de esta manera no es muy difícil, lo difícil es actuar de la manera adecuada según la clasificación