

**MANUAL DE VENTAS DE GOLOSINAS PARA EMPRESAS
DEL SECTOR ALIMENTICIO. CASO: COMPAÑÍA
NACIONAL DE CHOCOLATES S.A.**

**DIANA CAROLINA GONZÁLEZ GARCÍA
ANGELA MARÍA RESTREPO ZAMBRANO**



**ESCUELA DE INGENIERÍA DE ANTIOQUIA
INGENIERÍA ADMINISTRATIVA
ENVIGADO
2009**

**MANUAL DE VENTAS DE GOLOSINAS PARA EMPRESAS
DEL SECTOR ALIMENTICIO. CASO: COMPAÑÍA
NACIONAL DE CHOCOLATES S.A.**

**DIANA CAROLINA GONZÁLEZ GARCÍA
ANGELA MARÍA RESTREPO ZAMBRANO**

**Trabajo de grado para optar al título de
Ingenieras Administradoras**

Mario Alberto Mejía García

**Coordinador Nacional Canal Especializado de Golosinas
Compañía Nacional de Chocolates S.A.**



**ESCUELA DE INGENIERÍA DE ANTIOQUIA
INGENIERÍA ADMINISTRATIVA
ENVIGADO
2009**

AGRADECIMIENTOS

Queremos expresar nuestro agradecimiento

A Dios, guía y luz a lo largo de nuestra carrera.

A nuestros padres y hermanos, por su dedicación y esfuerzo y por enseñarnos que la perseverancia y la honestidad son claves en el logro de los objetivos.

A nuestro director de trabajo de grado, Mario Alberto Mejía, por su constante compañía, apoyo y asesoría.

A la Escuela de Ingeniería de Antioquia, por su aporte en nuestro desarrollo académico y profesional a lo largo de nuestra carrera.

A los que estuvieron relacionados directa e indirectamente e hicieron valiosos aportes en la realización de nuestro trabajo.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	13
1. PRELIMINARES.....	14
1.1 Planteamiento del problema.....	14
1.1.1 Contexto y caracterización del problema.....	14
1.1.2 Formulación del problema.....	14
1.2 Objetivos del proyecto.....	15
1.2.1 Objetivo General:.....	15
1.2.2 Objetivos Específicos:.....	15
1.3 Marco de referencia.....	15
1.3.1. Manual de ventas en la empresa.....	15
1.3.2. Información que contiene un manual de ventas.....	16
1.3.3. Beneficios de tener un Manual de Ventas en las empresas.....	17
1.3.4. Aspectos Básicos de la Administración de Ventas.....	18
2. METODOLOGÍA DEL PROYECTO.....	25
3. DESARROLLO DEL PROYECTO.....	26
3.1. Información relacionada con los modelos o manuales de ventas en empresas del sector alimenticio dedicadas a la producción y comercialización de golosinas.....	26
3.1.1 Vendedores.....	26
3.1.2 Motivación.....	32
3.1.3 Elementos diferenciadores en la venta.....	33
3.1.4 Comunicación.....	34
3.1.5 Seguimiento y evaluación.....	35
3.1.6 Manual de ventas.....	36

3.2. Guía para la construcción de un manual de ventas en una empresa del sector alimenticio enfocada a la venta de golosinas.	37
3.2.1 Capítulo uno: Compañía y Generalidades de la Empresa.	38
3.2.2 Capítulo dos: Motivación eficaz para la fuerza de ventas.....	52
3.2.3 Capítulo tres: Formación Preventa.....	60
3.2.4 Capítulo cuatro: Proceso de Venta	61
3.2.5. Capítulo cinco: Tipos de clientes y la manera de abordarlos.....	75
3.2.6. Capítulo seis: Argumentos de venta	83
3.2.7. Capítulo siete: Medición y Evaluación.....	85
3.3 Manual de ventas para Compañía Nacional de Chocolates S.A. para la fuerza de ventas de los comercializadores de golosinas.....	91
4. CONCLUSIONES.....	105
5. RECOMENDACIONES.....	107
BIBLIOGRAFÍA.....	109
ANEXOS	111

LISTA DE ANEXOS

	Pág
ANEXO 1. Entrevista guías o manuales de ventas en empresas del sector alimenticio enfocadas en la venta de golosinas.....	111
ANEXO 2. Formato de Evaluación ¿Qué encontré hoy en mi ruta?	113
ANEXO 3: Seguimiento gestión del vendedor.....	114
ANEXO 4: Diario de Campo	116

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estructura organizacional básica de una empresa productora de golosinas.	40
Figura 2: Estructura organizacional básica de una comercializadora.	41

GLOSARIO

ABASTO: tienda pequeña de comestibles.

AMARRE: pagar por un producto y recibir otro gratis, o recibir un descuento sobre otro producto de la misma u otra compañía.

AUTOSERVICIO: sistema de venta empleado en algunos almacenes, en el que se disponen los artículos al alcance del comprador, el cual va tomando los que le interesan y los paga al salir del establecimiento.

CANAL: medio de distribución constituido por una serie de empresas y/o personas que facilitan la circulación de un producto elaborado hasta llegar a las manos del comprador o consumidor.

CATÁLOGO: listado de un conjunto de productos que comercializa una empresa con sus respectivos precios, descripción y fotografía.

CATEGORÍA: clasificación de los productos de acuerdo a la satisfacción de necesidades o características. Ejemplo: chocolates sólidos, chocolates recubiertos, golosinas de azúcar.

CLIENTE: intermediario del proceso de venta, es quien vende el producto al consumidor final.

COMBO: venta de dos o más productos con descuento. También conocido como amarre.

CONSUMIDOR: es quien compra un producto para su consumo o disfrute, no para su venta.

DETAL: venta al por menor. Venta de pequeñas cantidades.

EMBALAJE: hace referencia al número de unidades por presentación en la que viene un producto. Por ejemplo presentación de 2 unidades, de 6 o de 12 unidades por paquete.

ENTREGADOR: es la persona encargada de entregar un producto al cliente posterior a su venta y recibir el dinero de ésta.

EXHIBIDOR: estantería de tamaño pequeño, mediano o grande donde se ubican los productos de forma llamativa para los consumidores, generalmente en las tiendas y supermercados.

GÓNDOLA: [mobiliario](#) que las grandes superficies, autoservicios y otros [comercios](#) utilizan para acomodar sus productos y mostrarlos al alcance del consumidor.

MATERIAL POP: material de publicidad colocado en el punto de venta para captar la atención del consumidor e impulsarlo a comprar, POP por sus siglas en inglés (Point-of-Purchase). Incluye los letreros que se colocan en los estantes, anuncios en las ventanas, módulos de demostración, pendones, brochures, plegables, etc.

MAYOREO: venta al por mayor. Venta de grandes cantidades.

MERCADOTECNIA: “Actividad humana dirigida a satisfacer necesidades, carencias y deseos a través de procesos de intercambio”. (Philip Kotler)

“La mercadotecnia es un sistema global de actividades de negocios, proyectados para planear, establecer el precio, promover y distribuir bienes y servicios que satisfacen deseos de clientes actuales y potenciales”. (William Stanton)

MERCHANDISING: Es el conjunto de estudios y técnicas comerciales que permiten presentar el [producto](#) o [servicio](#) en las mejores condiciones, tanto físicas como psicológicas, al [consumidor final](#). En contraposición a la presentación pasiva, se realiza una presentación activa del producto o servicio utilizando una amplia variedad de mecanismos que lo hacen más atractivo: colocación, presentación, etc.

PLANOMETRÍA: mapa o esquema definido para la adecuada ubicación de los productos en el exhibidor.

POSTVENTA: actividad realizada después de la venta.

PORTAFOLIO: conjunto de productos comercializados por una compañía.

PREVENTA: realización de una venta antes de la entrega física de los productos, los cuales se entregan normalmente en los días siguientes a la venta.

RUTERO: listado de clientes a visitar por el vendedor con su dirección y teléfono.

SUPERETE: supermercados de autoservicio cuya área de ventas oscila entre 80 y 1.600 mts².

SEGMENTACIÓN: proceso de dividir un mercado en grupos más pequeños que tengan características semejantes

TRADE MARKETING: operaciones comerciales y de merchandising puestas en práctica conjuntamente por un proveedor o fabricante y un distribuidor.

VENDEDOR: es quien se encarga de ofrecer los productos al cliente; en ocasiones puede hacer las veces de entregador.

RESUMEN

Ante la creciente competencia de las empresas dedicadas a la venta de golosinas y al auge del canal tradicional como medio de distribución de sus productos, surge en estas empresas la necesidad de buscar herramientas útiles y prácticas que les permitan direccionar su fuerza de ventas hacia el logro de estrategias comerciales que hagan frente a este fenómeno y permitan el posicionamiento de sus productos en la mente del consumidor.

El Manual de Ventas es la herramienta propuesta en este trabajo como medio de capacitación de la fuerza de ventas, por esto se propone una guía para su fácil elaboración y comprensión por parte de los vendedores, dirigida a los líderes de las áreas comerciales de las compañías.

En primer lugar se indagó en cuatro empresas del sector, líderes en la comercialización de golosinas, incluyendo Compañía Nacional de Chocolates S.A., a través de entrevistas en profundidad dirigidas a los líderes, coordinadores del área comercial y vendedores, con el fin de conocer los medios de capacitación utilizados y definir los capítulos que consideraban apropiados abordar en un manual. Se trataron los temas de motivación, capacitación, proceso de comunicación, elementos diferenciadores, control y administración de la fuerza de ventas en sus compañías. En estas entrevistas se pudo evidenciar que la formación del equipo comercial es un proceso sin frecuencia determinada, que obedece a necesidades específicas como inducción de nuevos empleados, y está enfocado en la estrategia organizacional, dejando a un lado aspectos básicos de capacitación que hacen parte de la formación integral de los vendedores como el proceso de ventas, tipos de clientes, tipos de negocio, entre otros. En general, las empresas no cuentan con medios que permitan el almacenamiento sistemático de los temas involucrados en la capacitación a los vendedores y que haga las veces de Manual de Ventas, lo que trae consigo falencias en la gestión del conocimiento con que se cuenta al interior de las organizaciones.

De acuerdo a los resultados anteriores, se elaboró una guía que propone ocho capítulos básicos acompañados con ejemplos y recomendaciones que permiten a su lector la posterior elaboración de un Manual de Ventas. En esta guía se hace hincapié en que la clave del Manual no es su elaboración y posterior entrega al vendedor, sino la capacitación que se haga de él, ya que el manual se considera una herramienta de recordación para el vendedor de una variedad de temas vistos en sesiones de entrenamientos, y que por su finalidad se recomienda no ser muy extenso ni complejo. También se resalta la importancia de hacer un Manual didáctico, creativo e ilustrativo, redactado en términos sencillos y que contenga un lenguaje comprensible según el nivel de escolaridad que tenga la fuerza de ventas a quien vaya dirigido.

Finalmente, aplicando la guía diseñada, se elabora un Manual de Ventas para la fuerza de ventas indirecta de Compañía Nacional de Chocolates S.A. que ejemplifica la forma de abordar los distintos capítulos en cuanto a lenguaje, redacción, extensión y creatividad.

Palabras clave: manual, ventas, vendedores, capacitación, fuerza de ventas, coordinación de ventas, equipo comercial, motivación.

ABSTRACT

Confronting the competitive growth of the companies dedicated to the sales of tidbits and to the apogee of the traditional channels as a way of distribution of their products, arises in this companies the necessity to look for tools that are useful and practical which permits them direct their sales team to the benefit of commercial strategies that confront this phenomena and also permit the positioning of their products in the consumers mind.

The sales manual is the tool proposed in this work as a way to train the sales team; this is why a guide is proposed which facilitates the elaboration and the comprehension by the sales personnel, dedicated to the leaders of the commercial areas of the companies.

In first place a research was made in four different companies of the sector, companies that are leaders on the commercialization of tidbits, including Compañía Nacional de Chocolates S.A. trough interviews in depth directed to the leaders, the coordinators of commercial area and to the sales personnel, this with the purpose of obtaining the information about the ways of training used and to define the chapters that were consider important to abroad on the manual. Topics of motivation, training, communication process, differentiated elements, control and management of the sales team were discussing. In these interviews it was observed that the compiling of the commercial team is a process with no determined frequency that obeys to the specific necessities as the induction of new employees, and it is focus to the organizational strategy, leaving aside basic aspects of the training that take part of the integral formative training of the sales personnel like the sales process, the type of clients, type of business, among others.

According to the previous results, a guide was elaborated, proposing eight basic chapters complemented with examples and recommendations that permit to its reading the later elaboration of a sales manual.

In this guide it is empathized that the clue of the manual is not its elaboration and delivery to the sales person, instead, is the training that it is made with it, because the manual is consider a tool of remaining to the sales person of a variety of topics seen on training sessions, and because of its attaining it is recommended not to be extensive nor complex.

It is also rebounded the importance of making a didactic, creative and illustrative manual, redacted in simple terms and that contains a comprehensive language according to the secularity level that exist on the sales strength that it is directed.

Finally, applying the designed guide, a sales manual is elaborated for the indirect sales personnel of Compañía Nacional de Chocolates S.A. that exemplify the way of giving use to the different chapters according to the language, redaction, extension, and creativity.

Key words: manual, sales, sales personnel, training, sales strength, sales coordination, commercial team, motivation.

INTRODUCCIÓN

Los resultados económicos en las organizaciones actuales están ligados al cumplimiento de las metas en ventas que se fijan desde el equipo comercial. Es por esto que el direccionamiento y administración de la fuerza de ventas con que se cuenta resulta de vital importancia en los resultados que se obtengan.

La comunicación, la motivación y la remuneración que ofrece la empresa a sus vendedores son herramientas que permiten promover las mejoras en estos resultados; sumado a esto el uso de un manual donde se le capacite al vendedor acerca de sus funciones y de los temas relacionados con su trabajo contribuye a una formación integral que facilita la alineación del trabajo del vendedor con los objetivos planteados por la empresa.

Debido a lo anterior y dando cumplimiento al requisito de grado para optar por el título de Ingenieras Administradoras, se realizó una investigación en las empresas del sector alimenticio dedicadas a la comercialización de golosinas, con el fin de realizar un manual de ventas que supliera los requerimientos para la capacitación de su fuerza de ventas.

En primer lugar se exponen los resultados encontrados en las entrevistas en profundidad realizadas a los líderes, coordinadores del área comercial y vendedores de las empresas en estudio pertenecientes al sector en mención, en las cuales se indagó sobre temas como motivación, capacitación, proceso de comunicación, elementos diferenciadores, control y administración de la fuerza de ventas, temas que permitieran la detección de necesidades generales y comunes a las compañías para el direccionamiento y capacitación de su fuerza de ventas. Además se obtuvieron diversos puntos de vista de lo que para las empresas comercializadoras de golosinas significa un manual de ventas.

Posterior a esto y de acuerdo a las necesidades identificadas, se expone el desarrollo de la guía para la construcción de un manual de ventas, aplicable a cualquier empresa que comercialice golosinas y que requiera una herramienta de fácil manejo para la capacitación de sus vendedores. Los capítulos de esta guía se construyeron basados en la información recolectada en las entrevistas en profundidad y en las necesidades expresadas por los líderes del equipo comercial. Así mismo se contó con la validación de su contenido a través de las salidas a trabajo de campo con algunos vendedores de las empresas entrevistadas. Finalmente se validó la información con el soporte teórico de las fuentes secundarias. La guía propuesta consta de 7 capítulos.

Finalizando la investigación, se expone un modelo de manual de ventas dirigido a la fuerza de ventas tercerizada para la venta de golosinas de Compañía Nacional de Chocolates S.A., cuya construcción estuvo basada en el contenido de la guía propuesta y realizado bajo la supervisión del canal destinado para este fin en la empresa y algunos de los vendedores de la fuerza directa de la misma.

1. PRELIMINARES

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Contexto y caracterización del problema

El mercado en el que se desenvuelven las organizaciones hoy en día, es complejo y cambiante, en donde aparecen cada día nuevos productos y la competencia se torna más agresiva.

Uno de los sectores de la economía, donde más se refleja esta competencia y dinámica del mercado, es el sector de alimentos. En los últimos años éste, se ha venido adaptando a las tendencias económicas y la situación de la mayoría de la población colombiana cuyos ingresos per cápita sólo permiten suplir las necesidades básicas diariamente. En este sentido, el canal tradicional se ha convertido en uno de los más importantes canales de distribución de las compañías de alimentos, y una excelente oportunidad de venta para aquellos productos cuya compra depende del impulso del consumidor, como es el caso de las golosinas que debido, entre otros, a este factor, ha variado 11% con respecto al periodo año móvil 2008 vs 2007¹.

Dada esta situación, las empresas dedicadas a la producción de golosinas, han visto la oportunidad de ampliar su portafolio de productos, ofreciéndolo a través de éste canal generando una fuerte competencia, con estrategias como bajos precios, disminución en las unidades por presentación, estrategias de visibilidad en el punto de venta, promociones, ofertas, servicio postventa e innovación. En este contexto, las estrategias de ventas que utilizan las compañías para lograr sus objetivos, juega un papel fundamental en el posicionamiento en la mente del consumidor

En Colombia las empresas más representativas del sector alimenticio enfocado en la venta de golosinas son: Colombina S.A, Super de Alimentos, Compañía Nacional de Chocolates S.A., Nestlé, Aldor, Confitecol, las cuales actualmente basan su estrategia de ventas en estudios, investigación del mercado y del consumidor, sistemas de información, entre otros; estas herramientas en la mayoría de los casos han dado buenos resultados, pero en términos generales se ha detectado que la forma en que se dirige al vendedor no tiene un lenguaje claro y amigable que permita su fácil entendimiento y aplicación.

1.1.2 Formulación del problema

Elaborar una guía que facilite la elaboración de un manual de ventas para cualquier empresa del sector alimenticio, enfocada en la venta de golosinas y ejemplificar ésta con la elaboración del Manual de Ventas del canal golosinas de Compañía Nacional de Chocolates S.A. para facilitar su comprensión, ya que la falta de entendimiento y utilización por parte de la fuerza de ventas de estudios de investigación del mercado y del consumidor, y de las guías, manuales y cartillas que han elaborado las empresas para la orientación de los vendedores de acuerdo con las estrategias organizacionales, ha generado debilidades

¹ Fuente AC Nielsen 2008

en aspectos como subutilización de amplios portafolios de productos, inadecuada comunicación entre los miembros del equipo de ventas, poca comprensión de las estrategias de ventas y de mercadeo planteadas por los directivos, falta de documentación de las buenas prácticas de venta, poca estandarización en los procesos de ventas, desconocimiento de los procedimientos para la atención de objeciones, devoluciones o reclamos de los clientes, entre otros aspectos que serían determinantes en mejores resultados no sólo a nivel económico, sino también en la relaciones internas del equipo de ventas y ahorro de tiempo en solución de problemas.

1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.2.1 Objetivo General:

Diseñar una guía que permita elaborar un Manual de Ventas para cualquier empresa del sector alimenticio, enfocada en la venta de golosinas, ejemplificando ésta con la elaboración del Manual de Ventas del canal golosinas de Compañía Nacional de Chocolates S.A.

1.2.2 Objetivos Específicos:

- Recopilar información relacionada con los modelos o manuales de ventas en empresas del sector.
- Diseñar una guía que permita la construcción de un manual de ventas en una empresa del sector alimenticio enfocada a la venta de golosinas.
- Aplicar la guía diseñada, para la elaboración del manual de ventas de Compañía Nacional de Chocolates S.A. para la fuerza de ventas de los comercializadores de golosinas.

1.3 MARCO DE REFERENCIA

1.3.1. Manual de ventas en la empresa

Ortega en su diccionario (1990) y Córdoba Torres en su libro (1987), definen el manual de ventas como una recopilación de datos, referencias y normativas sobre la empresa, productos, canales, gestión de ventas, etc., realizada de una manera sistemática².

En el contexto de las organizaciones actuales, el manual de ventas es un documento de estudio y trabajo que contiene la información comercial y corporativa que requiere el personal de ventas para un óptimo desempeño de su cargo alineado a la misión de la empresa³.

² ARDAL CASTELLS, Manuel. Dirección de ventas: Organización del departamento de ventas y gestión de vendedores. Edición N° 5. Madrid, España. Editorial Esic. 2005; p 94.

³ ESCOBAR, Luis Fernando. ¿Por qué debemos tener un manual de ventas?. En. Revista El Empresario, Corporación Amigos de EAFIT. Edición N° 26 (Abril, Mayo, Junio 2008); p 10.

1.3.2. Información que contiene un manual de ventas.

1. Perfil humano del vendedor exitoso: es suministrar los parámetros que la empresa considera vitales, de comportamiento personal, familiar y social, que debe observar su personal de ventas⁴.
2. Perfil comercial del vendedor exitoso: brindar los parámetros que la empresa estima sobre los cuales se debe fundamentar el trato con los clientes.
3. Proyección de la carrera de ventas: es entregar al grupo de ventas la información estadística válida que les comunica y motiva a seguir la carrera de ventas, según las investigaciones realizadas en el medio empresarial. Se define cual es el o cuales son los problemas que de la Dirección Comercial considera críticos en el desempeño de la fuerza de ventas. Luego se validan mediante acompañamiento al personal comercial al campo y en reunión con el líder comercial. Es la base del manual comercial.
4. Normas y políticas de la empresa: se hace la recopilación y actualización. Define claramente que se debe y que no se debe hacer, bajo la misión, visión y valores establecidos por la empresa.
5. Políticas comerciales de la empresa: se hace la recopilación y actualización, con el tratamiento específico, según el canal de ventas. Es detallado en cuanto al tratamiento de plazos, descuentos, promociones y ofertas.
6. Portafolio: se debe hacer una explicación de las diferentes categorías o segmentos de productos que maneja la compañía, explicando las características físicas y técnicas de cada uno.
7. Argumentación de productos (ventajas diferenciales): son los principales argumentos de venta de los productos que se está ofreciendo, haciendo especial énfasis en las ventajas diferenciales y cómo apoyarse en ellas en el momento de la venta⁵.
8. Definición del mercado objetivo: se hace la recopilación y actualización con el tratamiento específico, según el canal de ventas. Con quién negocian, qué esperan de su empresa y cómo ser la mejor opción.
9. Definición de la competencia: se hace la recopilación y actualización con el tratamiento específico según el canal de ventas. Con quién compiten, cuáles son fortalezas y oportunidades de la empresa de cerrar negocios. Cuáles son las ventajas competitivas de la empresa que los clientes valoran, y se evalúa la competencia en los aspectos comerciales.

⁴ESCOBAR, Luis Fernando. ¿Por qué debemos tener un manual de ventas?. En. Revista El Empresario, Corporación Amigos de EAFIT. Edición N° 26 (Abril, Mayo, Junio 2008); p 10.

⁵ GARCÍA BOBADILLA, Luis María. Ventas. Madrid, España. Editorial Esic. 2006; p 117-120

10. Descripción paso a paso, en sus etapas, del proceso exitoso de ventas, complementado con ejemplo reales de la problemática de la empresa: comprende planeación del trabajo, presentación de propuestas, administración de objeciones, elementos para cierre efectivo, informes y seguimiento. Entrega a los miembros del equipo elementos para un pensamiento estratégico y para la administración de clientes actuales y potenciales.
11. Marketing: utilización de la publicidad de la compañía, cómo venderla y aprovecharla correctamente, explicación de los principales conceptos que un vendedor debe comprender y manejar de Nielsen, otras fuentes de información de mercado que el vendedor debe conocer, manejo de la cartelera y publicidad de los clientes, administración de puntos de góndola.
12. Merchandising: realizar una explicación del concepto de merchandising, el merchandising como herramienta competitiva y/o ventaja diferencial, consejos para una mejor exposición del producto en el punto de venta. Recaltar la importancia de la vigilancia y control del producto en el punto de venta.
13. Técnicas de ventas: cómo utilizar eficientemente el tiempo del vendedor, lenguaje corporal e imagen personal⁶.
14. Herramientas sobre evaluación y seguimiento: una de las claves más importantes para el crecimiento es el seguimiento y la evaluación del trabajo de cada uno y del desarrollo de los clientes. Análisis de la situación actual y estrategias de mejoramiento.
15. Diccionario: explicación breve de la terminología o “jerga” más común con la que un vendedor se puede encontrar.

1.3.3. Beneficios de tener un Manual de Ventas en las empresas

Existen varios beneficios que ofrece un manual de ventas para una organización, tanto en el aspecto corporativo, como profesional y personal de cada uno de los integrantes del equipo de ventas⁷:

1. Pensamiento alineado alrededor de la misión, visión y valores de la empresa, tanto corporativos como comerciales.
2. Tenencia de un foco común para todos los miembros del equipo de ventas.
3. Fija objetivos específicos a los cuales se les debe apuntar.
4. Proporciona sentido a las cifras que cuantifican el progreso y la fácil interpretación de los indicadores de medición.

⁶ GARCÍA BOBADILLA, Luis María. Ventas. Madrid, España. Editorial Esic. 2006; p 117-120

⁷ ESCOBAR, Luis Fernando. ¿Por qué debemos tener un manual de ventas?. En. Revista El Empresario, Corporación Amigos de EAFIT. Edición N° 26 (Abril, Mayo, Junio 2008); p 10.

5. Establece bases para una planeación continua.
6. Persigue la rentabilidad.
7. Facilita un pensamiento organizado.
8. Permite la identificación de fortalezas y debilidades.
9. Analiza la situación competitiva.
10. Identifica obstáculos y problemas, proporcionando soluciones efectivas.
11. Coordina todos los recursos de mercadeo y ventas.
12. Evalúa estrategias alternativas.
13. Apunta hacia la rentabilidad.
14. Provee un documento de trabajo, evaluación, medición y mejoramiento.
15. Permite una retroalimentación significativa de ventas a mercadeo.
16. Es una buena herramienta de inducción y capacitación del personal comercial.

El manual de ventas no ha de ser considerado como el fin último, sino como un medio que permita a la empresa posicionarse de forma estratégica en el mercado y frente a la competencia. Poner en manos del vendedor este documento es beneficiarlo tanto personal como profesionalmente ya que se le ofrecen, de forma organizada y conjunta, las diferentes normas precisas, concretas y útiles para desarrollar con éxito su labor profesional y ello inevitablemente, redundará en una mayor eficiencia, en unos mejores resultados en su trabajo con la inmediata repercusión en la rentabilidad de la empresa⁸.

1.3.4. Aspectos Básicos de la Administración de Ventas

Concepto de Administración de Ventas

⁸ MUÑIZ GONZÁLEZ, Rafael. El manual de ventas. En: Revista MK Marketing + Ventas. Edición N° 202 (Mayo 2005); p 40.

La venta es el proceso personal o impersonal de ayudar y /o persuadir a un cliente potencial para que adquiera un producto o servicio o actúe a un favor de una idea comercialmente significativa para el vendedor⁹.

Esencia de la Administración de Ventas

La administración de ventas está interesada en el aspecto de la dirección del personal de ventas de las operaciones de mercadotecnia de una compañía. En términos de relaciones con el personal, esta responsabilidad va desde el reclutamiento, entrenamiento y motivación del personal de ventas, hasta la evaluación de su desempeño y la determinación de las medidas correctivas que se hagan necesarias. El gerente de ventas también debe involucrarse en condiciones de estrategia tales como la planeación y dirección del programa de mercadotecnia según se aplique al distrito o región, así como en el análisis de los resultados y en el señalamiento tanto de las áreas para mejoramiento como las de oportunidades potenciales. Las funciones generales de administración que se definen a continuación, también se aplican a la administración de ventas.¹⁰

Funciones generales de Administración

La administración puede definirse brevemente como el encausamiento de los esfuerzos de un grupo de individuos hacia un objeto común. Al hacer esto el gerente se involucra en las funciones que siguen:

Planeación: Determinación de objetivos, fijación de políticas y la instauración de programas, campañas y procedimientos específicos y planes.

Organización: agrupamiento de las actividades necesarias para llevar a cabo los planes y definir las relaciones del personal.

Personal: Selección y entrenamiento de las personas necesarias para el trabajo a ejecutar.

Dirección: Orientación y supervisión de los subordinados.

Control: Observar que los resultados se conformen a los planes y emprender una acción correctiva cuando sea necesario.

Diferencias con otros puestos administrativos.

⁹ BARALT CLASE, Julio. *Administración de ventas: Aspectos básicos de la administración de ventas*. En: Yahoo GeoCities.com. [Online]. [Consultado en Mayo de 2009]. Disponible en <<http://www.geocities.com/jcpasshq/tadmdeventa.html>>

¹⁰ Ibid

Si bien ciertas tareas administrativas se aplican en grado mayor o menor a todos los gerentes (esto es, las cinco funciones de la administración), el trabajo de manejar una fuerza de venta tiene algunas características únicas y particularmente retadoras:

- El aspecto generación de ventas de la empresa: ninguna otra actividad o función de una empresa comercial es más importante para su viabilidad que la función de ventas. Sin los ingresos producidos por la fuerza de ventas de una compañía, no habría dinero para apoyar al personal de producción, contadores, departamento de personal, personal y ejecutivos de las oficinas, etc. Todas las demás actividades de una firma están subordinadas a la función de generación de ventas.

- La imagen de la Compañía: el departamento de ventas sirve como el punto de exposición de una firma ante sus clientes, clientes potenciales y el público en general. Los miembros de la fuerza de ventas son los representantes de la compañía. Su honradez, conocimiento y personalidades, así como su eficacia en el trabajo, pueden transmitir una buena imagen de la compañía, una imagen mediocre o algo peor una imagen negativa.

- Independencia del trabajo de ventas: la venta puede ser intrigante y altamente estimulante. El vendedor opera con mucha independencia en comparación con los colegas que están “encadenados” a una fábrica u oficina. Por lo general, se requiere viajar mucho. Hay la libertad de disipar fondos de la compañía para agasajar a los clientes así como para sus propios gastos de viaje.

- Costos de las ventas: un factor adicional que diferencia la administración de ventas de las mayorías de los otros puestos administrativos es el costo y la consecuente importancia vital de la función de ventas para una firma¹¹.

Importancia de la función de ventas

Toda empresa se enfrenta a distintas alternativas de promoción en la comercialización de sus productos. En particular está la decisión respecto a qué tanto énfasis debe darse a la publicidad con relación al esfuerzo personal de ventas.

Pocos negocios pueden escapar a la necesidad de una fuerza de ventas. Si bien una empresa puede gastar millones de dólares en publicidad, necesita de la fuerza de ventas que siga a la publicidad y que en realidad cierre la venta. La publicidad puede preparar el camino para la fuerza de ventas, pero rara vez puede reemplazarla. Todavía otras firmas desdeñan la publicidad y confían mayormente en su fuerza de ventas. Otras firmas son pequeñas y no pueden permitirse los elevados costos de la publicidad en medios masivos. Existen todavía firmas que tienen un número limitado de clientes, están geográficamente concentradas y requieren la información técnica que sólo puede proporcionar un vendedor.

¹¹ Ibid

Responsabilidades y funciones de un gerente de ventas.

El gerente de ventas debe lograr sus deberes dentro de un esquema mayor de objetivos organizacionales, estrategias de Marketing y objetivos de mercado, en tanto que monitorea continuamente el ámbito macro (factores tecnológicos, competitivos, económicos, legales, culturales y éticos) y todo los aspectos públicos de la compañía (empleados, proveedores, comunidad financiera, los medios, los accionistas públicos general, etc.).

Sus principales responsabilidades y funciones son:

- Planeación y presupuesto de ventas.
- Determinación del tamaño y estructura de la organización de ventas.
- Reclutamiento, selección y entrenamiento de la fuerza de ventas.
- Distribución de los esfuerzos de ventas y establecimiento de las cuotas de ventas.
- Compensación, motivación y dirección de la fuerza de ventas.
- Análisis del volumen de ventas, costos y utilidades.
- Medición y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas.
- Monitoreo del ámbito de la comercialización.

Integración de la fuerza de ventas y el Mercadeo.

La gerencia de ventas y los servicios de Marketing o Mercadeo pueden realizar mejor su trabajo al trabajar juntos en busca de beneficios mutuos. El personal de Marketing debe ofrecer funciones de servicios y soporte que ayude de forma significativa a los gerentes de ventas a realizar su trabajo.

Este soporte incluye:

- Publicidad: por lo general a través de agencias externas.
- Promoción de Ventas: Desarrollo de folletos, catálogos, etc.
- Ayudas de Ventas: preparación de audiovisuales u otros materiales para presentaciones.
- Exposiciones.
- Comerciales.
- Investigación de Mercados: Recopilación e interpretación de datos relacionados con los mercados, productos, clientes, ventas, etc.
- Planeación del Marketing de Ventas.
- Pronósticos.
- Desarrollo y planeación de productos.
- Desarrollo de mercado: Soporte para entrar en nuevos mercados.
- Relaciones Públicas.

Tendencias que afectan a la administración de ventas.

- Clientes cada vez más exigentes.
- Ingreso de competencia extranjera al país.
- Participación de las mujeres en el ámbito de las ventas..

- Grandes avances a nivel de desarrollo en tecnología computacional y comunicaciones.
- Reducción de costos en todos los niveles de la empresa.

La adaptación a estas tendencias, han favorecido la expansión y el reconocimiento de mayor importancia del concepto de gerencia de ventas y marketing.

Las Ventas Personales ó Venta Directa.

La venta personal es definida como la comunicación personal de información para convencer a alguien de que compre algo.

Ventajas:

-Generalmente se centra en los compradores potenciales, con lo cual se reduce al mínimo la pérdida de tiempo.

-Busca realizar una venta; otras formas de promoción tiene el objeto de estimular al prospecto para que compre.

Limitaciones:

-Elevado costo. Algunas compañías no están en condiciones de atraer el tipo de personal adecuado que se necesita para hacer el trabajo.

Tipos de Personal.

Existen dos tipos de venta personal

- Venta de Mostrador: Es aquélla en la que los consumidores acuden al vendedor.
- Fuerza externa de ventas: Es aquélla en la que el vendedor acude al cliente.

Importancia de la Fuerza de Venta:

La fuerza de ventas es importante debido a las funciones que desempeña y que no son fáciles de reemplazar por otros medios, entre éstas se destacan su habilidad para informar oportunamente, persuadir a los clientes de acuerdo a sus propias necesidades y características, desarrollar actitudes en ellos, prestar servicio directo y personalizado y captar y transmitir a sus líderes los cambios que perciben en el mercado.¹²

Desarrollar programas eficaces de capacitación de venta para vendedores nuevos y experimentados se ha convertido rápidamente en uno de los aspectos más importante del trabajo de un gerente de ventas. Estos cambios comprenden mayor competencia de

¹² OUBIÑA BARBOLLA, Javier. *Documento Dirección comercial: Administración y dirección de empresas.* [Online]. [Consultado en Mayo de 2009]. Disponible en <www.educarm.es/templates/portal/images/ficheros/websDinamicas/229/secciones/856/contenidos/4031/fuerza_de_ventas.ppt>

empresa extranjera y la importancia que los clientes han dado recientemente a la calidad del producto y del servicio.

La capacitación en ventas y los programas de desarrollo deben ayudar en forma continua a los vendedores a aumentar sus conocimientos, a mejorar sus hábitos y técnicas de venta y a desarrollar buenas actitudes acerca de sí mismos y de sus trabajos, empresas y clientes. De esta manera, la capacitación en ventas debe considerarse como un programa específico, formal o informal, diseñado para el desarrollo de la fuerza de ventas, que sirva para alcanzar la metas organizacionales y comerciales.

Programas de capacitación en ventas:

En el pasado, era frecuente que la alta administración no considerara los programas de capacitación en ventas como un elemento importante de la función de ventas. La opinión general era que “los buenos vendedores nacen, no se hacen”, y la organización era la que debía encargarse de reclutar y seleccionar a los mejores productores de ventas. Una vez llevado a cabo, estos “buenos” vendedores recibían una capacitación bajo el “principio de nadar o hundirse”, que implicaba el logro de buenos resultados para la permanencia en el puesto.

Otro popular método de capacitación de ventas que se utilizaba en el pasado (y que en ocasiones todavía se emplea en la actualidad) es el “sistema de padrinazgo”. Éste consiste en asignar un aprendiz de vendedor a un representante en jefe de ventas para que aprenda por observación e imitación.¹³

Responsabilidad de la Capacitación:

Esta actividad se puede delegar a:

- Los líderes del área comercial o de ventas.
- Capacitadores staff
- Especialistas externos.

Diseño del programa de capacitación en ventas:

El principal aspecto a recordar acerca del diseño de la capacitación, es que los programas se deben desarrollar con base en las habilidades y la experiencia de los vendedores. Esto implica, en primer lugar, identificar los vacíos entre las habilidades de la fuerza de ventas y los objetivos de la firma y, en segundo, desarrollar programas para llenar estos vacíos o deficiencias.

Los programas de capacitación por lo general sirven para identificar las habilidades necesarias para la fuerza de ventas y después poder desarrollarlas.

¹³ BARALT CLASE, Julio. *Administración de ventas: Aspectos básicos de la administración de ventas*. En: Yahoo GeoCities.com. [Online]. [Consultado en Mayo de 2009]. Disponible en <<http://www.geocities.com/jcpasshq/tadmdeventa.html>>

Existen dos clases de programas de capacitación. Uno es el programa inicial de capacitación en venta, que se ha diseñado para el vendedor de reciente contratación. El segundo tipo es el programa continuo de capacitación de ventas, al que a menudo se denomina “capacitación recordatoria y formativa”. Este tipo de programa es para vendedores experimentados y en general es más corto y más intensivo en su cobertura de tópicos especializados que el programa inicial de capacitación de ventas

Desempeño de la fuerza de ventas.

Para muchas empresas, el mejoramiento de la fuerza de ventas representa tanto un reto como una enorme oportunidad. Si bien cada vez más las empresas observan un potencial limitado para mayores ganancias en la manufactura, muchas empresas están de acuerdo en que se pueden obtener ganancias significativas al mejora el desempeño de la fuerza de ventas. Por lo tanto, resulta vital que los gerentes de ventas comprenden los determinantes del desempeño de la fuerza de ventas. Una vez lo hagan, pueden hacer mucho para ayudar a la fuerza de venta a lograr un desempeño óptimo.

El desempeño en el trabajo de un vendedor puede concebirse como la función de dos tipos básicos de factores: internos o individuales, y externos.

Factores Internos:

Los factores internos o individuales que afectan el desempeño de un vendedor comprenden motivación, aptitud, nivel de habilidad, satisfacción en el trabajo, percepción de las funciones y factores personales.

Factores Externos:

En cuanto a los factores externos se puede destacar la capacitación propuesta por la empresa, el clima organizacional, situación de la empresa en el mercado, tipos de clientes y tipos de zonas asignadas.

2. METODOLOGÍA DEL PROYECTO

Para conocer el funcionamiento y la dinámica del área de ventas de empresas del sector en estudio, la recopilación de la información se basó en el estudio de tres empresas del sector de alimentos, competidores directos de Compañía Nacional de Chocolates en la distribución de golosinas, para identificar las principales prácticas utilizadas por los vendedores de éstas durante el proceso de ventas, al igual que falencias o debilidades detectadas por los empleados del área de ventas durante este proceso.

Para este fin, se realizaron 12 entrevistas en profundidad con los directivos, coordinadores y vendedores de las empresas en mención, de acuerdo al cronograma establecido, basados en un cuestionario previamente diseñado que permitió obtener información detallada e incluso conocer nuevos conceptos relacionados con la capacitación a la fuerza de ventas facilitando la determinación de los capítulos que contendrá la guía. El diseño del cuestionario se basó en los principales puntos a tener en cuenta a la hora de efectuar una venta exitosa y de acuerdo al contenido que debe tener un manual de ventas, según la teoría consultada.

Para la construcción de la guía de elaboración de un manual de ventas para empresas dedicadas a la comercialización de golosinas, se recurrió a la información más relevante encontrada durante las entrevistas, así como también a información secundaria y con base en estas se definieron los capítulos que conforman la guía.

Una vez finalizada la guía, se hizo la aplicación de ésta en la construcción del manual de ventas para los comercializadores de golosinas de Compañía Nacional de Chocolates S.A. contando con la participación de vendedores para realizar aportes y sugerencias durante la construcción del manual. Estas pruebas consistieron en 4 reuniones con los vendedores tanto de la fuerza de ventas directa como de la indirecta de Compañía Nacional de Chocolates S.A., en donde se les explicó los aspectos que debían tener en cuenta para incluir en el manual; con esto se logró la utilización de un lenguaje claro en el manual, comprensible para cualquier vendedor, además de la obtención de información primaria utilizada en la construcción de algunos capítulos de la guía.

3. DESARROLLO DEL PROYECTO

3.1. Información relacionada con los modelos o manuales de ventas en empresas del sector alimenticio dedicadas a la producción y comercialización de golosinas.

Para la construcción de una guía que permitiera la realización de un Manual de Ventas, se planteó en la metodología conocer el sistema de capacitación de al menos dos empresas del sector que contaran con fuerza de ventas propia o tercerizada. Estas visitas buscaban conocer varios aspectos, como tipos de herramientas para capacitación, plantillas, guías, documentos que dieran soporte a la labor del vendedor, el aspecto motivacional y desarrollo de la carrera profesional al interior de la empresa, la medición de resultados y la comunicación con líderes y directivos del área de ventas.

Finalmente, se realizaron entrevistas en profundidad en tres empresas reconocidas del sector, que por motivos de confidencialidad se hará referencia a ellas como Empresa 1, Empresa 2 y Empresa 3. También se realizaron entrevistas en Compañía Nacional de Chocolates S.A, a fin de conocer el punto de vista de sus líderes comerciales y vendedores de la fuerza directa en cuanto a los temas tratados.

Los temas tratados en las entrevistas realizadas entre directivos del área de ventas y vendedores de las empresas en mención, estuvieron basados en los puntos desarrollados en el ANEXO 1: Entrevista guías o manuales de ventas en empresas del sector alimenticio enfocadas en la venta de golosinas.

Los resultados encontrados son los siguientes:

3.1.1 Vendedores

Empresa 1

1. Maneja dos fuerzas de venta en las cuales tiene repartido la totalidad de su portafolio y cuyos vendedores son empleados vinculados directamente con la empresa.

En la periferia (pueblos pequeños) tiene implementado el sistema de distribuidores terceros regidos por un contrato comercial que trabajan bajo los mismos parámetros de venta.

El sistema de venta implementado es el de autoventa, es decir, toman el pedido e inmediatamente entregan el producto al cliente.

2. Fuerza de ventas directa o propia:

- **Perfil:** Vendedor con conocimiento de la calle, experiencia mínima de dos años, nivel de escolaridad mínimo requerido: técnico, y edad entre 35 y 40 años de edad.

- **Características y competencias:** organizado, servicial, buena presentación personal, buena expresión oral y agresividad en las ventas (refiriéndose con ésta expresión a la consecución de la venta en todos los clientes visitados).

- **Capacitaciones:** Al ingresar un nuevo vendedor a la empresa, ésta tiene establecido un programa de capacitación. El nuevo vendedor recibe tres días de capacitación teórica en las instalaciones de la empresa en temas relacionados con su historia, áreas que la conforman y conocimiento del área administrativa y de ventas, documentado en cartillas proporcionadas por la empresa.

Luego durante catorce días el nuevo vendedor pasa a depender de un vendedor cuyo desempeño y resultados en la empresa han sido exitosos y que denominaremos “*vendedor estrella*”, este se convierte en su padrino y guía en la realización de actividades diarias a las que se ve enfrentado un vendedor de la empresa y cómo tratarlas.

Finalmente al transcurrir diecisiete días de capacitaciones la persona se considera apta para iniciar su trabajo de forma independiente. Esto es lo que en la empresa denominan una carrera de ventas de diecisiete días.

Cada actividad que debe realizar el “*vendedor estrella*” está documentada en la *guía de capacitación*¹⁴, la cual fue estructurada por el personal de ventas de la empresa en apoyo con el área administrativa, y que es entregada a cada vendedor.

Una vez recibido el entrenamiento inicial, el equipo de vendedores recibe capacitaciones frecuentes de acuerdo a las necesidades actuales de la empresa. No existe una frecuencia determinada para ello.

Al indagar acerca de la temática de la *Guía de Capacitación*, los temas mencionados fueron: definición de vendedor y lo que espera la empresa de él, proceso de la venta de acuerdo a cada negocio, destacando pasos como saludo, revisión de la publicidad, organización del exhibidor, toma del pedido, cobro, despedida y anuncio de la siguiente visita.

3. Fuerza de venta indirecta, tercerizada o no propia:

- El perfil, las características y competencias para este vendedor son similares a las propuestas por la compañía para su fuerza de ventas propia, pero el nivel de escolaridad es menos exigente (el mínimo requerido es bachiller académico), así como también el nivel de experiencia. Adicionalmente exigen que el vendedor sea de la zona donde se le va a asignar la ruta para facilitar su conocimiento de la misma.

- **Capacitaciones:** para la capacitación de los vendedores de los distribuidores, la empresa tiene asignado un coordinador que no sólo entrena sino que da seguimiento a los resultados. Este coordinador cuenta con cartillas proporcionadas por la empresa con temas similares a los contenidos en la *Guía de Capacitación* de la fuerza de ventas directa, y a su vez con folletos para la formación de los administradores o dueños de las distribuidoras, de modo que finalmente sean éstos los se encarguen del entrenamiento constante de sus vendedores y sepan administrar sus negocios.

También realizan entrenamientos denominadas clínicas de ventas, con una frecuencia de cuatro veces al año, a la que asisten los administradores o dueños de las distribuidoras,

¹⁴ Nombre ficticio

quienes transmiten la información a sus vendedores pero con una metodología y herramientas en las que cada uno es autónomo en su elección y aplicación.

La temática de las capacitaciones por lo general, está enfocada en la ejecución del punto de venta, lo que denominan “*Ayudarle a vender al tendero*”, enfatizando en la posición dominante del producto en el establecimiento, en sectores de alto tránsito y en la administración de los exhibidores ubicados en cada punto de venta. Otro aspecto que consideran importante en cuanto a capacitación está relacionado con temas de crecimiento profesional y personal (hábitos, administración de los ingresos personales, etc.), así como también en seguridad por el sistema autoventa que tienen implementado.

Empresa 2

1. La empresa cuenta con dos fuerzas de venta en las que tienen repartido su portafolio. El grupo de vendedores está conformado por personal vinculado por contrato laboral a la empresa, otro grupo de vendedores contratados a través de un empresa temporal y un grupo de vendedores adscritos a una figura de distribución denominada *Aliados*, ubicados en varias poblaciones del país.

El sistema de ventas implementado es el de preventa.

2. Fuerza de ventas directa o propia:

- **Perfil:** vendedor con experiencia mínima en el tema de ventas. Formación académica mínima: tecnólogo (a) ó estar cursando una carrera técnica o profesional.

Es preferible para la empresa la contratación de personal que ya ha laborado en ésta como mercaderistas, impulsadoras o bodeguero porque consideran que poseen mayor conocimiento de los productos, lo que facilita el aprendizaje en el área de ventas.

- **Características y competencias:** persona organizada, espontánea, extrovertida, ágil para los negocios, con capacidad de raciocinio inmediato y poder de argumentación y empatía con el cliente.

- **Capacitaciones:** Al ingresar a la empresa el vendedor recibe una capacitación acerca de la empresa donde se tratan temas como: historia de la empresa, misión y visión, instalaciones, conocimiento del personal que labora en la empresa, unidades estratégicas de negocio, conocimiento de las plantas productoras y del organigrama de la compañía. Este entrenamiento se realiza durante uno o dos días.

La capacitación relacionada con el área de ventas tiene una duración de una semana aproximadamente, en ésta se entrena al vendedor en temas como: manejo del portafolio de productos, conocimiento de los productos, conocimiento y manejo de la lista de precios, estrategias de mercado, conocimiento de la zona, explicación del rutero, manejo del sistema operativo utilizado en las máquinas para la toma de pedidos y salida de campo.

Esta última consiste en la salida con otro vendedor para realizar el mismo recorrido pero ofreciendo el portafolio paralelo, es decir, el vendedor que ofrece el portafolio 1¹⁵ hace el recorrido con el vendedor que ofrecerá el portafolio 2, pues atienden los mismos clientes.

El vendedor con el que el nuevo empleado realiza el trabajo de campo, no necesariamente es un vendedor destacado en resultados y cumplimiento de objetivos. Es el trabajo en el campo lo más importante en el aprendizaje sobre ventas.

Esta modalidad de capacitación en el trabajo de campo es igual tanto para vendedores contratados directamente con la empresa como para vendedores contratados por medio de una empresa temporal.

A parte de la capacitación recibida por los vendedores en el ingreso al área, se tiene establecido un entrenamiento al año y las temáticas tratadas dependen de las necesidades de la empresa, por ejemplo, en el año 2008 se realizó una capacitación en un curso de ventas dictada a través de una institución universitaria.

Para la capacitación teórica, la empresa cuenta con folletos que entregan durante los primeros días del vendedor en el cargo, aunque coexiste un manual de ventas que contenga todos los aspectos asociados al proceso de venta. La documentación existente consiste en normas y políticas para los empleados según cada área.

3. Fuerza de venta indirecta, tercerizada o no propia:

- El perfil, las competencias y las características son similares a las exigidas para los vendedores vinculados directamente con la empresa, especialmente para los vendedores contratados a través de empresas temporales.

Los vendedores de los *Aliados* (figura similar a la de un distribuidor) deben cumplir con las mismas características, pero su contratación no depende de la empresa sino que está bajo la autonomía del dueño o administrador del mismo.

- **Capacitaciones:** el entrenamiento que reciben los vendedores de los *Aliados* recibe recomendaciones y sugerencias de la empresa principal, pero ésta no tiene ninguna responsabilidad en su desarrollo, al igual que la remuneración el tema de la capacitación corresponde directamente al dueño o gerente del *Aliado* o distribuidor, y esta determinada según sus necesidades o los puntos débiles de su fuerza de ventas.

El único vínculo constante entre la empresa y el *Aliado* es a través de un vendedor estrella o líder, quien trabaja junto con la fuerza de ventas de éste, pero es remunerado por la empresa. Su función además de vender, está en dar soporte y capacitar al resto de vendedores en temas relacionados con ventas, conocimiento del portafolio, exhibición, entre otros.

¹⁵ Nombre ficticio referente al portafolio ofrecido por la fuerza de ventas 1.

La empresa realiza una evaluación del *Aliado* con una frecuencia trimestral, a fin de determinar si está siendo rentable y está generando los resultados propuestos por la empresa.

Empresa 3

- Esta empresa es productora de golosinas, pero la distribución de sus productos en todo el país está a cargo de distribuidoras tercerizadas o no propias. Cuenta con una sede nacional desde donde se administra el resto de las zonas de venta de forma virtual. No tiene fuerza de ventas propia.

Cuenta con ejecutivos de venta (vinculados laboralmente a la empresa) encargados de una zona determinada, quienes se encargan de coordinar, supervisar y evaluar a los distribuidores y a su fuerza de ventas.

- Perfil, características y competencias: la empresa recomienda vendedores hábiles en el tema de golosinas, con un grado de escolaridad mínimo de bachiller, con características como: proactividad, liderazgo, honestidad, recursividad, creatividad, trabajo en equipo y trabajo bajo presión. Pero finalmente es el distribuidor quien toma la decisión acerca de la contratación de los vendedores que conforman su equipo comercial.

- Las capacitaciones dependen de la necesidad del comercializador en aquello que considere, junto con el ejecutivo comercial de la empresa, como falencias o debilidades que se estén presentando entre los miembros del equipo de ventas. Los costos asociados al entrenamiento son responsabilidad del distribuidor.

- La gerencia de ventas nacional conoce acerca del comportamiento y resultados de las distribuidoras asociadas a cada zona con una frecuencia semanal, este informa es responsabilidad del ejecutivo comercial.

Empresa 4: Compañía Nacional de Chocolates S.A.

1. La Compañía cuenta con vendedores vinculados mediante contrato de trabajo asignados en los canales de venta con los que cuenta (autoservicios, mayoristas, supermercados, instituciones e industrias). Para la distribución de golosinas cuenta con fuerza de venta propia para el canal mayorista y fuerza de venta tercerizada para la distribución en el canal tradicional.

2. Fuerza de ventas directa o propia:

- **Perfil:** vendedor con una tecnología relacionada con el área de ventas y con posibilidades de realizar una profesión en el futuro, con una edad de 25 años en adelante. Por lo general son empleados vinculados a la empresa con anterioridad y que deben haberse desempeñado en cargos como mercaderistas, impulsadoras, ayudantes de venta o atención en el punto de venta de la Compañía.

- **Características y competencias:** el vendedor debe ser organizado, leal, paciente, transparente en su actuar, respetuoso de sus compañeros, superiores y de sus clientes, sociable, con buena formación en valores y un adecuado entorno familiar.

- **Capacitaciones:** los vendedores al ingresar a la compañía, como todos los empleados que ingresan, reciben una capacitación en conocimiento de la empresa y de las áreas que la conforman. En la capacitación en el área de ventas tienen establecido el acompañamiento en la ruta asignada a vendedores expertos que tengan antigüedad en la empresa y que hayan mostrado buenos resultados. Aunque en muchas ocasiones, por el hecho de haber estado en la Compañía con cierta anterioridad en cargos como mercaderistas, impulsador o atención en el punto de venta, el vendedor inicia su trabajo en la calle sin ningún tipo de entrenamiento, sujeto a su audacia y desenvolvimiento en las ventas y al establecimiento de una buena relación con los clientes de la ruta, esta situación también es común cuando es requerido con urgencia un vendedor para una ruta que esté siendo atendida.

Además de las capacitaciones al iniciarse en el área, los vendedores reciben entrenamiento en temas afines con el área, con cierta regularidad. Así mismo asisten a los lanzamientos de los nuevos productos donde se instruyen acerca de la composición, características y ventajas del producto, lo que facilita los argumentos de venta.

El acompañamiento del líder de ventas en el desempeño del trabajo del vendedor es considerado un factor importante al momento de capacitar, corregir e instruir en el proceso de ventas, así que por medio de los líderes de ventas de la empresa el vendedor es evaluado y aconsejado para las mejoras en su gestión.

Los recursos utilizados en las capacitaciones son presentaciones en formato Power Point y cartillas diseñadas de acuerdo al tema tratado, pero no hay un manual de capacitación establecido.

3. Fuerza de venta indirecta, tercerizada o no propia:

- **Perfil:** el perfil de este vendedor difiere del asociado al vendedor de la fuerza de ventas directa en el nivel de escolaridad (el mínimo es bachiller, algunos están desarrollando una tecnología) y en el nivel de ingresos.

- **Características y competencias:** deben ser las mismas exigidas para un vendedor de la empresa, pero están sujetas a las decisiones del dueño o gerente de la distribuidora.

- **Capacitaciones:** al ingresar a la nómina de vendedores de la distribuidora el vendedor acompaña a uno de los vendedores actuales para conocer la ruta y los clientes asignados. La capacitación está a cargo del coordinador asignado por la empresa para trabajar en conjunto con la distribuidora, quien hace las veces de líder de ventas entre los miembros del equipo comercial, y es el vínculo para la aplicación o adaptación de las decisiones de la Compañía en el distribuidor.

Conclusión: El perfil establecido por las empresas dedicadas a la comercialización de golosinas es muy similar. En general buscan personal proactivo y conocedor del tema de ventas. Las capacitaciones, por lo general, se realizan al ingreso a la empresa o comercializadora, pero no existe una frecuencia determinada para éstas, se programan de acuerdo a las necesidades de la empresa.

3.1.2 Motivación

Empresa 1

El aspecto motivacional para esta empresa está basado en el respaldo de la compañía, su buen nombre, y el conocimiento por parte de sus vendedores de su éxito y liderazgo en el mercado. Al interior de la empresa es importante transmitir los logros y éxitos obtenidos y los beneficios que genera estar vinculado a ella pues lo consideran un motivante para cualquier empleado. El área encargada de ésta función se denomina *Capital Humano*.

Adicionalmente el salario es determinante a la hora de motivar a los miembros de la fuerza de ventas. Éste va ligado además, con el cumplimiento de objetivos propuestos para promover el aumento en ventas de determinadas referencias o impulsar nuevas, para esto recurren a concursos donde los premios pueden ir desde dinero en efectivo además del salario hasta aparatos electrodomésticos y viajes a otras ciudades del país.

El desarrollo de la carrera profesional no se evidencia como un aspecto motivante para el vendedor, porque los ascensos o promociones son poco frecuentes y dependen en gran medida de la antigüedad en la empresa más que en los resultados del empleado.

El caso es similar en los distribuidores de la empresa, donde la motivación se da por cumplimiento de objetivos propuestos a través de concursos para los vendedores. El dinero o los premios que se entregan los paga la empresa.

La motivación relacionada con el crecimiento personal y profesional depende de cada distribuidor.

Empresa 2

Para los empleados contratados directamente con la empresa existen dos tipos de motivación: uno está relacionado con el desarrollo de la carrera profesional dentro de la compañía y el ascenso a mejores cargos en el área de ventas basados en la calificación de los resultados obtenidos a lo largo de la pertenencia a la empresa y la antigüedad, evento que sucede con frecuencia; el otro incentivo es el monetario por medio de concursos bimensuales donde por cumplimiento de metas el vendedor puede obtener dinero extra, electrodomésticos o motocicletas.

Para los vendedores contratados por una empresa temporal, la motivación está basada en la posibilidad de ingresar a la nómina contratada directamente por la empresa, lo que representa mayor salario y mejores beneficios en cuanto a primas, bonificaciones, desarrollo de la carrera profesional y aumento del sentido de pertenencia con los productos que lleva a los clientes.

Para los vendedores de los *Aliados*, la motivación está compuesta por concursos promovidos por la empresa, pero ésta no entrega dinero sino que bonifica con electrodomésticos o kits escolares. La motivación monetaria está a cargo del dueño o gerente de la distribuidora.

Empresa 3

Los incentivos, como la mayoría de las decisiones, están bajo la autonomía del distribuidor, estos por lo general son: sistema de acumulación de puntos por cumplimiento de objetivos que luego pueden ser redimidos por premios como electrodomésticos o artículos para el hogar, premios en productos de la empresa o incentivos en dinero o bonos de compra.

El desarrollo de la carrera profesional no hace parte de los incentivos propuestos ni por la empresa ni por los distribuidores.

Empresa 4: Compañía Nacional de Chocolates S.A.

La motivación en la Compañía tiene relación directa con el salario que reciben los vendedores, tanto para la fuerza de ventas directa como para la fuerza de ventas indirecta. La realización de concursos basados en el cumplimiento de metas establecidas por la empresa se constituye en el principal aspecto motivante pues en la mayoría de los casos son premiados con comisiones en dinero, en otros casos son premios como electrodomésticos y artículos personales y para el hogar.

Los vendedores de la fuerza de ventas directa además, cuentan con bonificaciones al salario durante los dos últimos meses del año, sumado a actividades lúdicas ofrecidas por la empresa para sus hijos y para sus familias. La preocupación y atención del talento humano por parte de la empresa es reconocida por el personal de la Compañía.

En la fuerza de ventas indirecta los concursos son el principal instrumento de motivación para la consecución de metas propuestas, estos son establecidos por la Compañía y asumidos económicamente por ésta, pero administrados por el coordinador asignado y el distribuidor.

Conclusión: Los incentivos para todas las empresas están relacionados con el aspecto monetario, basados en la realización de concursos por cumplimiento de metas.

El desarrollo de la carrera profesional difiere de acuerdo a la empresa, en algunas tienen establecidos programas para la formación del vendedor y el ascenso profesional, mientras que en otras el ascenso profesional se presenta en algunas ocasiones pero no hace parte del plan de incentivos propuestos por la empresa.

3.1.3 Elementos diferenciadores en la venta

Empresa 1

En esta empresa tienen establecido que características como calidad y servicio son responsabilidad del vendedor durante el proceso de venta, para esto capacitan. Pero la marca es el principal valor agregado que da la compañía; la marca se convierte en el principal respaldo que tiene el vendedor al momento de ofrecer un producto al cliente.

Empresa 2

Esta empresa considera el sentido de pertenencia a la empresa y la calidad de los productos, el principal elemento diferenciador que puede ofrecer el vendedor en el momento de la venta. Esta característica, argumentan, se logra por medio del buen trato, la relación

cercana con los vendedores y el apoyo en el desarrollo de su proyecto de vida por parte de la empresa.

Empresa 3

La diversidad de distribuidores que ofrecen los productos de esta empresa hace que cada uno ofrezca de manera distinta los productos. No existe una identidad más allá de la marca y la variedad de productos que ofrece la empresa.

Empresa 4: Compañía Nacional de Chocolates S.A.

La empresa ofrece un portafolio con productos que en su mayoría son líderes en el mercado y que son apreciados por los clientes. Se considera como el principal diferenciador en la venta la cultura del amor por la empresa y por las marcas inculcada entre todos los empleados, que logran transmitir los vendedores a sus clientes y que nace del trato amable y cordial recibido al interior de la Compañía.

Conclusión: Para las empresas, el respaldo que su nombre da en la venta de los productos es el principal valor agregado que pueden ofrecer para que el vendedor lo utilice como argumento a la hora de vender. Propenden por el buen servicio, la atención y la garantía de calidad en los productos.

3.1.4 Comunicación

Empresa 1

La comunicación en esta empresa está basada en la consigna de "*Gerencia de puertas abiertas*", que pretende generar confianza entre los miembros de la fuerza de ventas. Promueven la cercanía al trabajo del vendedor creando un fuerte vínculo de comunicación y empatía, a fin de que el vendedor se sienta a gusto y haga bien su trabajo y que las estrategias e indicaciones que se dictan desde la gerencia sean eficazmente entendidas y aplicadas.

Empresa 2

En esta empresa se promueve la preocupación por el trabajo y desarrollo del empleado, le ofrecen la posibilidad de "*Gerenciar su zona*" a cada vendedor, otorgándole autonomía en sus decisiones. Cada vendedor depende de un coordinador o líder de ventas con quien mantiene una relación constante y por medio de quien se reciben todas las instrucciones y políticas implementadas desde la gerencia.

Empresa 3

El vínculo entre la empresa y el distribuidor es el ejecutivo comercial, quienes tienen establecidas reuniones semanales para direccionar a la fuerza de ventas y las estrategias de venta del distribuidor. El ejecutivo comercial realiza frecuentemente el recorrido correspondiente a cada vendedor a fin de evaluar su zona y la administración de los puntos de venta que tiene asignados.

Empresa 4: Compañía Nacional de Chocolates S.A.

Para la Compañía es muy importante mantenerse actualizada de la información que proporcionan los vendedores acerca del mercado, de la competencia y de los propios productos. Los vendedores de la fuerza de ventas directa asisten semanalmente a reuniones con el gerente de la regional de ventas y con los líderes de ventas para actualizarse acerca de las decisiones establecidas desde la vicepresidencia. Además buscan establecer una relación cercana entre los líderes que dirigen la fuerza de ventas y los vendedores a fin de conocer las inquietudes y nuevos aportes y dar apoyo al trabajo del vendedor.

En la fuerza de ventas indirecta, el principal vínculo de comunicación es el coordinador asignado a cada distribuidor, por medio de esta figura la Compañía está actualizada de lo que sucede con el distribuidor y brinda soporte y ayuda en la solución de problemas.

Conclusión: La mayoría de las empresas recurren a coordinadores de la fuerza de ventas que direccionan las decisiones tomadas desde la gerencia o vicepresidencia para que estas sean comprendidas por el vendedor. Es clave la relación entre el coordinador y los vendedores pues es el mayor vínculo entre la empresa y su fuerza de ventas tanto directa como indirecta.

3.1.5 Seguimiento y evaluación

Empresa 1

La evaluación de los resultados en ventas y del desempeño de los vendedores que son considerados de mayor importancia en la empresa son: cumplimiento de visita, efectividad (entendiendo por este indicador el número de clientes reales atendidos sobre el total de clientes del vendedor), promedio de compra, presupuesto del mes, promedio de venta del día y promedio de venta por cliente, indicador que se considera fundamental en la toma de decisiones.

Los líderes o coordinadores acompañan, con cierta regularidad, a los vendedores en la realización de la ruta para evaluar la ubicación de los exhibidores que tienen los clientes y revisar qué mejoras ha implementado el vendedor en cuanto exhibición. El tema de la exhibición es vital para esta empresa y el aumento en el número de estos ubicados en los puntos de venta es considerado la mejor vía para el aumento en ventas.

Es promovida la cultura del empoderamiento entre los vendedores, como base para una relación de fidelidad con la empresa y estímulo para ascender dentro de la misma.

Empresa 2

Para los vendedores vinculados a la empresa o los contratados por medio de empresas temporales, la evaluación de resultados se basa en: cumplimiento de cuota de mercado (número de clientes que deben ser atendidos del total que tiene asignados el vendedor a su zona), cumplimiento de presupuesto, número de referencias vendidas a cada cliente (se calcula diaria y/o mensualmente), cubrimiento (este indicador exige que cada cliente deba

realizar mínimo una compra en el mes) y efectividad (tienen establecido un número mínimo de pedidos diarios por cada vendedor).

La medición de los vendedores de los *Aliados* difiere en cada uno, de acuerdo a sus políticas y decisiones.

Empresa 3

El indicador asociado a la evaluación de los resultados del distribuidor y de sus vendedores es el de cumplimiento del presupuesto, con base en el comportamiento de este durante el periodo (por lo general semanalmente) se toman medias correctivas a fin de cumplirlo.

Empresa 4: Compañía Nacional de Chocolates S.A

En la empresa cuentan con sistemas de evolución de resultados en ventas a fin de medir el comportamiento de las zonas y de los clientes adscritos a ella, así como también del total de las ventas en el país.

Para los miembros del equipo de ventas los indicadores mas representativos cuando se evalúa el trabajo realizado por la fuerza de ventas son: ejecución presupuestal, clientes nuevos (esté depende de la madurez del tipo de negocio que se esté evaluando) y la distribución numérica (especialmente para evaluar el comportamiento de los productos y el número de clientes impactos con ellos).

Conclusión: En todas las empresas recurren al sistema de indicadores de ventas, midiendo principalmente el cumplimiento del presupuesto de ventas y la participación de las referencias dentro del mercado.

3.1.6 Manual de ventas

Empresa 1

La evaluación acerca de manuales de ventas, guías y cartillas para los vendedores mostró que en esta empresa el concepto fue implementado recientemente; cuentan con una *guía de capacitación* tanto para *vendedores estrella*, como para los nuevos vendedores. Éstas están diseñadas de acuerdo a las necesidades que tiene cada vendedor en su recorrido diario. El lenguaje utilizado es sencillo y claro, tiene imágenes acordes con la temática y es fácil de llevar. Además, el ambiente de trabajo y la capacitación que recibe el vendedor están acordes y son coherentes con lo que enseña la empresa en el manual y son el complemento necesario para que éste sea utilizado correctamente y cumpla su finalidad.

Por motivos de confidencialidad el total del contenido de la *Guía de Capacitación* no pudo ser conocido, pero entre los temas considerados más representativos por parte de los líderes de ventas entrevistados están: historia de la empresa (porqué existe, misión y visión), estrategias de venta (servicio, exhibición, ejecución), indicadores (fácil interpretación para el vendedor, cómo se calculan y para qué se utilizan), expectativas de la empresa con el vendedor, orden de la visita y personalidades y niveles de clientes.

Empresa 2

Esta empresa cuenta con documentación de los procesos de ventas, políticas y normas que deben cumplir todos los miembros del equipo de ventas, pero no existe un manual de ventas que pueda utilizarse diariamente, de fácil manejo y lenguaje sencillo para el vendedor como el propuesto en esta investigación.

Empresa 3

Esta empresa solo cuenta con cartillas que documentan las capacitaciones que reciben los vendedores de las distribuidoras. No existe ningún manual de ventas ni documento que ejerza una función similar que esté implementado actualmente.

Empresa 4: Compañía Nacional de Chocolates S.A.

En la Compañía en la actualidad existen cartillas y folletos relacionados con la formación de vendedores en temas asociados al área de ventas, así como también una presentación con la que se capacitan a los nuevos ingresos. Sin embargo, no existe la figura de manual de ventas como el propuesto en esta investigación ni para la fuerza de ventas directa ni para la indirecta.

Conclusión: Se puede evidenciar que entre las empresas en estudio, sólo una aplica el concepto de manual de ventas en el direccionamiento de sus vendedores. Este recurso tiende a ser confundido con un manual de procedimientos y no como una herramienta de trabajo. Para el personal relacionado con el área comercial a pesar de no contar con el manual en las empresas donde laboran, éste es considerado como importante en el proceso de ventas y en el apoyo que representa para el vendedor.

3.2. Guía para la construcción de un manual de ventas en una empresa del sector alimenticio enfocada a la venta de golosinas.

A continuación se proponen una serie de capítulos que permiten la capacitación de la fuerza de ventas de una compañía dedicada a la comercialización de golosinas, para que sea líder en el mercado y tenga características diferenciadoras.

Los capítulos son acompañados con ejemplos y recomendaciones que permiten a su lector la posterior elaboración de un Manual de Ventas. Sin embargo, es fundamental aclarar que la clave del Manual de Ventas no es su elaboración y posterior entrega al vendedor, sino la capacitación que se haga de él, pues el manual es una herramienta de recordación para el vendedor de una variedad de temas vistos en los entrenamientos, y que por su finalidad no puede ser muy extenso ni complejo; es un folleto pequeño, de fácil manipulación y consulta, formado por frases cortas y nemotecnias que facilitan la recordación de conceptos previamente explicados. Por esto debe tener presente que algunos capítulos que se tratan a continuación no son para ser incluidos como tal en el manual, sino que están dirigidos a los líderes o coordinadores del área de ventas para tenerlos en cuenta en la dirección de su equipo de trabajo.

La realización del Manual debe ser didáctica, creativa e ilustrativa, debe estar redactado en términos sencillos y usar un lenguaje comprensible según el nivel de escolaridad que tenga

la fuerza de ventas a quien vaya dirigido. Debido a lo anterior, una vez realizado, es aconsejable validarlo con algunos de los vendedores, para hacer las correcciones necesarias antes de ser implementado.

Para la capacitación del Manual de Ventas final, se deben buscar los medios apropiados y el personal acorde que dicte los entrenamientos según los temas que se vayan a tratar; en ocasiones el personal de recursos humanos de su empresa no maneja todas las temáticas y deberá recurrir a persona externas, para esto se recomienda iniciar la elaboración del manual con una planeación financiera de la inversión requerida para este fin incluyendo la publicación del mismo, teniendo presente que las mejores iniciativas no siempre requieren las mayores inversiones.

Una vez haya hecho la capacitación y difusión del Manual de Ventas en su compañía, haga seguimiento de las variaciones que éste pueda presentar de acuerdo a la madurez que perciba en su equipo de ventas, y realice varias versiones del mismo, que estén acordes con el ciclo o etapa de los vendedores (Manual para novatos, antiguos, líderes, etc.).

3.2.1 Capítulo uno: Compañía y Generalidades de la Empresa.

1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Para tratar el contenido de este capítulo, es necesario e imprescindible concientizar desde los coordinadores, líderes y guías hasta el equipo administrativo y de soporte con que cuente la empresa o comercializadora, acerca del entorno que debe generarse alrededor del personal dedicado a las ventas de sus productos, siendo éste coherente con las políticas que propone la empresa para todas sus áreas.

Es por esto cada persona que dirija o esté relacionada con el trabajo de los vendedores, debe tener clara su labor de entrenamiento constante, escucha activa, entendimiento, comprensión y solución frente a posibles problemas que tenga el personal a su cargo, respeto por el trabajo propio y de los otros y valoración de las personas que se encuentran en su entorno. Lo anterior no es una tarea fácil para la organización, pero si alcanzable.

Para lograr esta cultura se debe realizar una administración adecuada del talento humano con el apoyo del departamento con el que cuente en su empresa para ello (área de Recursos Humanos).

Dentro de este ambiente, el papel del equipo comercial debe estar enmarcado en considerar a los miembros de la fuerza de ventas como activos de la empresa, más que cómo vendedores, específicamente, reconocerlo como el activo más valioso con que pueda contar al interior de su organización y que requiere conocer claramente quién es su empresa, qué puede esperar de ella y qué esperan de él para realizar su trabajo.

Este capítulo del manual está enfocado entonces en el conocimiento de la compañía por parte de la fuerza de ventas, de una forma que sea comprensible y le genere grandes expectativas frente a su nuevo empleo o área, ya que probablemente ésta será la primera fuente de conocimiento de la misma. Lo que se debe buscar es que cuando el vendedor sepa dónde trabaja, se sienta a gusto y orgulloso y que vea en su nueva empresa o área posibilidades de desarrollo tanto profesional como personal.

Para este fin se recomienda que al inicio del manual que entregue a su fuerza de ventas, exponga claramente el nombre completo de su empresa y a qué se dedica, una breve historia, el nombre de su presidente, de que país o región es originaria, en qué ciudades y países tiene presencia y su lema o slogan, además de otra información que considere relevante, sin llegar a extenderse. No debe superar en extensión una hoja del manual.

Cada vendedor como parte de la nómina de la empresa, debe conocer su misión, su visión y sus valores corporativos. Este conocimiento no se debe enfocar en la sola lectura o memorización del texto que define los lineamientos planteados en la estrategia de la empresa, sino en tener claro, en qué forma su trabajo y sus buenas acciones contribuyen a su cumplimiento. Para lograrlo, desde el área comercial redacte en términos muy comprensibles y dinámicos estas definiciones, a través de acciones específicas y concretas enfocadas en las ventas. Esto con el fin que el coordinador o la persona encargada de la dirección de la fuerza de ventas pueda transmitirlo fácilmente a los vendedores. Se trata de difundir las políticas generales de la empresa, de una forma que logre impactar a los vendedores, de manera que ellos tengan claridad en las acciones y prácticas que desde su trabajo pueden realizar para contribuir con el cumplimiento de la estrategia organizacional.

Para esto, puede utilizar un título llamativo que lo comprometa (“Soy parte vital de la estrategia” ó “Mi compromiso con la estrategia garantizará el éxito de mi empresa” por ejemplo) y definir las actividades puntuales que debe realizar. Por ejemplo, si la visión planteada por su organización es ser una empresa líder en el negocio de las golosinas, permanecer en continuo crecimiento y aumentar la participación del mercado en un determinado plazo de tiempo, para el área comercial está visión se puede desglosar en las siguientes actividades o tareas específicas:

- Hacer del punto de venta su obsesión, con un adecuado manejo de exhibidores.
- Hacer uso óptimo del material POP.
- Conseguir un determinado número de clientes nuevos en un plazo determinado.
- Incrementar sus ventas en un porcentaje determinado.

En caso de contar con fuerza de ventas tercerizada o no propia, además de la información de su empresa, es importante mostrarle la información principal de la distribuidora o comercializadora para la cual trabaja, quién es el gerente o responsable y en donde está ubicada. También es importante exponer las políticas de servicio y asegurarse de la coherencia entre éstas y las propuestas por su empresa, por lo general están relacionadas con los mismos tiempos de entrega ofrecidos por la empresa o la garantía de cambio en los productos dañados, entre otros.

A continuación, el manual debe contener un esquema sencillo de las áreas de la compañía, para que el vendedor se haga una idea de la dimensión y jerarquía existente en la empresa. En este caso puede hacerle énfasis en el área de la empresa a la que pertenece, área comercial.

¿DÓNDE ME ENCUENTRO DENTRO DE LA EMPRESA?

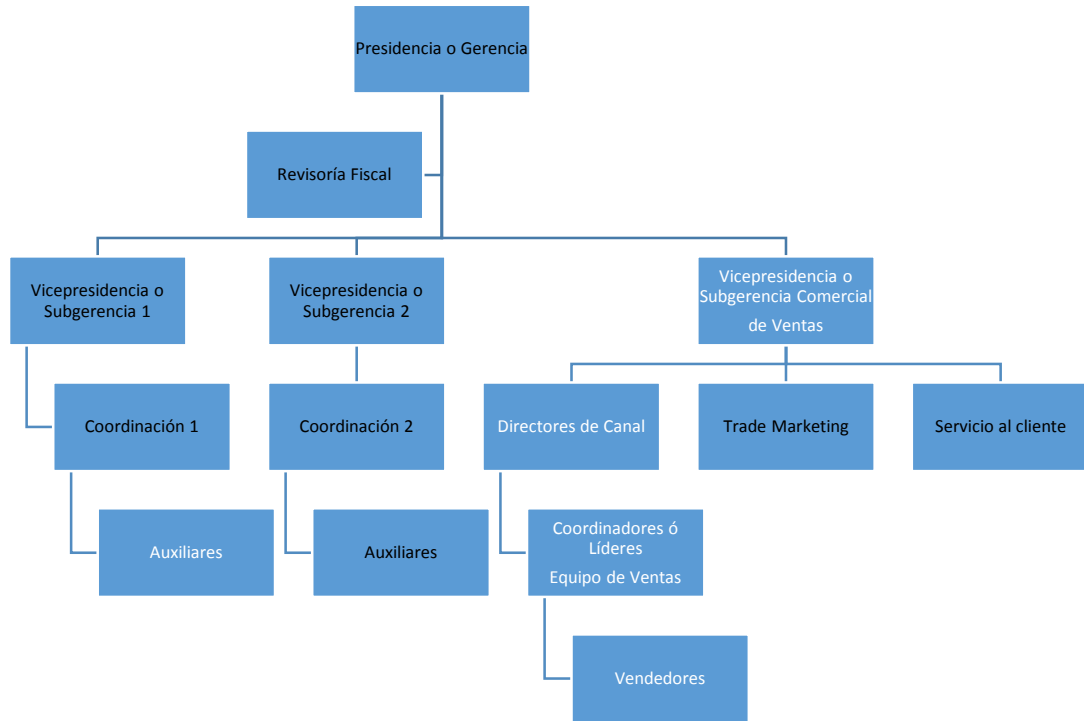


Figura 1: Estructura organizacional básica de una empresa productora de golosinas.

ESTRUCTURA FUERZA DE VENTAS TERCERIZADA (COMERCIALIZADORA)

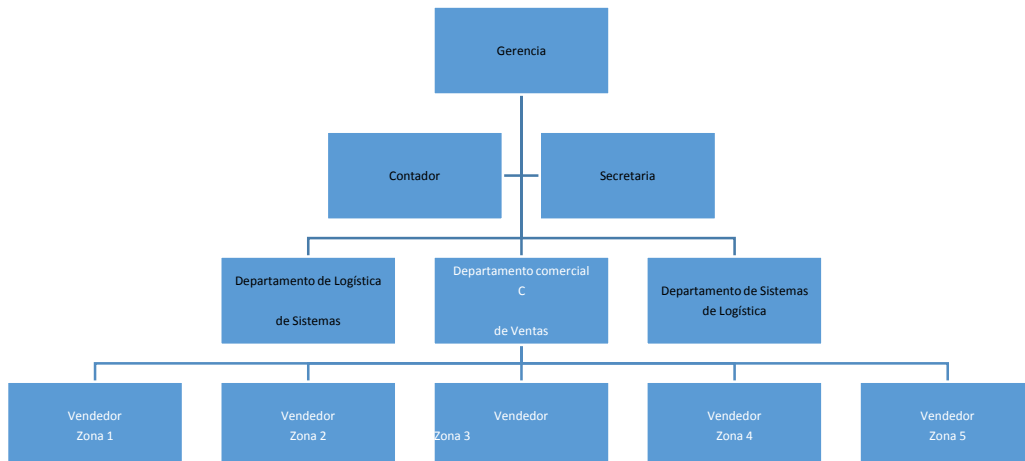


Figura 2: Estructura organizacional básica de una comercializadora.

Es importante que los vendedores sepan con qué beneficios, garantías o servicios cuentan dentro de la compañía, aspecto que motiva el cumplimiento de objetivos más allá de las metas propuestas, hágale saber lo que la empresa le ofrece y qué puede esperar de ella, es decir el desarrollo de su carrera profesional dentro de la compañía. Para esto incluya una breve recopilación que contenga estos aspectos. Cabe anotar que estos estímulos no sólo deben ir incluidos en el manual, sino que deben estar acordes con el entorno del vendedor y con los estímulos que diariamente reciben de sus coordinadores o directores.

En el mismo orden, realice una breve descripción de lo que espera la compañía de él cómo empleado directo o colaborador (fuerza de ventas indirecta) y por qué aspectos se debe caracterizar. Esta definición debe estar relacionada con la descripción del perfil del vendedor que esté establecida en su organización (remítase al subcapítulo 3.2.1.3 Perfil del vendedor) De la misma forma que los aspectos anteriores, esta descripción debe hacerse en un lenguaje sencillo. Diríjase en primera persona, de modo que el vendedor haga propia su descripción, por ejemplo:

¿POR QUÉ ME DEBO CARACTERIZAR?

Por ser diligente.

Por ser positivo.

Por ser servicial.

Por ser respetuoso.

Por tener don de gente.

¿QUÉ ESPERA LA EMPRESA DE MÍ?

Un vendedor bien vestido, con buena presentación personal y una imagen agradable.

Un vendedor que se exprese bien, que sepa hablar con su cliente y se haga entender.

Un vendedor que conozca el mercado y que sea agresivo en las ventas, entendiendo por agresivo a un vendedor persistente, que muy pocas veces se va de donde su cliente sin haber conseguido la venta.

Un vendedor organizado y servicial.

Un vendedor leal, honesto y fiel a sus principios.

Un vendedor creativo, que cada día aporte ideas nuevas y ganadoras.

Es clave la actitud del vendedor frente a lo que hace, lo proactivo que pueda llegar a ser va ligado a su actitud y a sus aptitudes para el tipo de trabajo en que se desempeña. Pero el rol del directivo, como se mencionó al inicio, para hacer del trabajo algo estimulante para el vendedor, es parte fundamental, pues es éste quien puede enseñarle las ventajas de su trabajo, las posibilidades de proyección, el estímulo al crecimiento profesional y personal, el inculcar en el vendedor consignas que lo lleven a hacer su trabajo de la mejor forma y lograr resultados mas allá de los esperados por él y por la empresa.

Cómo puede darse cuenta este capítulo constituye la introducción del manual de ventas, y agrupa los aspectos que fidelizan y alinean al vendedor con su empresa y sus objetivos, por esto permite mostrar lemas o frases alusivas al amor y respeto por la misma, por su trabajo, por su cliente, por las ventas, por los productos que se ofrecen (“Mi trabajo mejora mi vida y la de mi familia”, “Mis productos son los mejores, así los debo ofrecer”, “La empresa que represento es la mejor cara para mi cliente” son algunos de los ejemplos), estas aunque puede que no repercutan directamente en la mejora de las ventas, si pueden llegar a lograr en el vendedor un estímulo para realizar mejor su trabajo y para sentirse respaldado por una empresa preocupada por él y por su crecimiento profesional.

2. NUEVAS ESTRATEGIAS

La dinámica del mercado y la competitividad que presenta el negocio de las golosinas en la actualidad lleva a que las empresas estén implementando nuevas estrategias que le permitan adaptarse a los cambios sin dejar de ser rentables. Éstas afectan de manera directa e indirecta a todo el personal de la compañía y debido a esto deben conocerlas.

Es bueno que los vendedores sepan que una actitud de liderazgo implica una rápida adaptación al cambio, lo que los hace trabajadores atractivos, claves y necesarios para la compañía, contrario a su oposición o resisten a él.

La tarea de los líderes es mantener al día a su de equipo de las nuevas estrategias, como ingreso de herramientas informáticas, sistemas de gestión (avance a un nuevo pilar), innovaciones tecnológicas, entradas a nuevos mercados, nuevas adquisiciones o fusiones de la compañía, etc., y la forma en que afectan al área o el desempeño de su trabajo. De esta manera se generará una cultura de cambio y un direccionamiento de las actividades en relación a estas estrategias.

3. PERFIL DEL VENDEDOR

El perfil del vendedor describe el conjunto de rasgos, cualidades, responsabilidades y competencias que debe tener el vendedor para lograr buenos resultados en la zona o sector de ventas que se le ha asignado para vender los productos o servicios que la empresa comercializa.

Idealmente debe ser diseñado por los directivos o gerentes de ventas de cada empresa, basados en las características que consideran fundamentales para el logro de buenos

resultados en las zonas asignadas. Esta tarea, en la mayoría de las empresas, se realiza en conjunto con el área de recursos humanos de acuerdo a los aspectos analizados desde el punto de vista psicológico y personal, pero finalmente es la gerencia del área comercial quien debe tomar la decisión acerca de lo que espera de sus vendedores. Recuerde que no se trata de contratar por contratar, sino de establecer un equipo de trabajo acorde con las necesidades de la empresa, de los productos que se comercializan y del cliente. Se busca la formación de un grupo homogéneo para facilitar la dirección del mismo. Para esto cada empresa debe contar con un perfil propio, acorde a estas necesidades, sin embargo también existen perfiles básicos que describen un conjunto de rasgos y cualidades básicas requeridas en un vendedor para el logro de buenos resultados. Este tipo de perfiles se constituyen en la base para la creación de otros más específicos, como el que por lo general, deben tener las empresas que cuentan con una fuerza de ventas.

A continuación se describe un perfil básico del vendedor de productos tipo golosinas, que a través de ejemplos, puede servir de base para la creación o revisión del que actualmente posee su empresa, y que basados en la investigación entre las áreas comerciales de las compañías dedicadas a la comercialización de este tipo de productos se consideran necesarios en un vendedor.

a) Definir áreas de desempeño:

Misión del cargo	Apoyar el proceso de venta en los diferentes canales de la empresa. Asegurar el crecimiento personal y laboral acorde con los resultados esperados del cargo desempeñado.
Objetivos del cargo	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar, conservar e incrementar el número de clientes. - Generar soluciones que agreguen valor. - Garantizar el cumplimiento de las estrategias de la empresa. - Hacer uso óptimo del material de trabajo. - Garantizar el crecimiento rentable del cliente y de la empresa. - Fomentar el crecimiento personal y laboral. - Adaptación a las zonas asignadas sin desmejorar el servicio al cliente.
Funciones específicas del cargo	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar el recorrido de la ruta de venta asignada en su totalidad.

	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener organizada la exhibición de los productos en cada punto de venta. - Registrar los pedidos de cada cliente para su entrega oportuna. - Evaluar constantemente el cumplimiento de los indicadores. - Recepción y/o reporte de quejas y reclamos de los clientes. - Demostrar interés por el punto de venta de cada cliente. 										
Autoridad y autonomía	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo y administración de los recursos asignados. - Preparación de planes de trabajo. 										
Indicadores de gestión del cargo	Indicadores de ventas (Ver Capítulo Medición y Evaluación)										
Áreas de interacción	<table border="1"> <thead> <tr> <th>INTERNAS</th> <th>EXTERNAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Mercadeo</td> <td>Clientes</td> </tr> <tr> <td>Logística</td> <td>Consumidores</td> </tr> <tr> <td>Administración</td> <td>Competencia</td> </tr> <tr> <td>Finanzas</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	INTERNAS	EXTERNAS	Mercadeo	Clientes	Logística	Consumidores	Administración	Competencia	Finanzas	
INTERNAS	EXTERNAS										
Mercadeo	Clientes										
Logística	Consumidores										
Administración	Competencia										
Finanzas											
Herramientas de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Portafolio - Palm, Pocket, etc. - Rutas 										

b) Definir educación, competencias y habilidades.

Los puntos básicos a tener en cuenta son:

Escolaridad deseada	Tecnólogo o universitario. Aquí se incluye qué tipo de exigencia se tiene en cuanto a idiomas.
---------------------	--

	Para vendedores de distribuidora la escolaridad puede estar entre bachiller o tecnólogo.
Otros conocimientos	Matemáticas básicas, interpretación de presupuestos, marketing, informática (Excel, Word, Power Point básicos) Para vendedores de distribuidora, el conocimiento en matemáticas básicas es la principal exigencia.
Experiencia	Uno a dos años en cargos relacionados con el área de ventas o ventas de consumo masivo.

En esta parte del perfil es importante definir tres aspectos fundamentales que debe tener el vendedor en su empresa: Actitudes, Habilidades y Conocimientos. Cada gerente o jefe de ventas definirá cuales considera las mas importantes o necesarias en su equipo y con base en ellas debe realizar la evaluación en el momento de contratar a alguien para el cargo, de la mano del área especializada en el talento humano.

Para la evaluación de las ACTITUDES se pueden tener en cuenta los siguientes comportamientos:

Compromiso	Capacidad de sentir y demostrar la necesidad de logra objetivos propuestos por la empresa, de generar buenas relaciones con los clientes, de ayudar en el mantenimiento y mejoramiento de la imagen de la empresa, etc.
Determinación	Valor o audacia que debe tenerse para el logro de los objetivos propuestos. Además de mantenerse firme en el cumplimiento de los objetivos contraídos con la empresa y los clientes.
Entusiasmo	Manifiestar fervor o pasión en las actividades que deben realizarse, por ejemplo en el ofrecimiento de los productos a los clientes, en el servicio que se le brinda para lograr su satisfacción, en aquellas actividades que contribuyan al mejoramiento de la imagen de la empresa.

Paciencia	Capacidad de mantener la calma o demostrar tolerancia en situaciones difíciles y complicadas, por ejemplo cuando un cliente hace un reclamo en forma agresiva y tono grosero.
Dinamismo	Ser por naturaleza una persona activa y diligente.
Sinceridad	Ser una persona veraz y con un accionar sin engaños.
Responsabilidad	Relacionada con el cumplir las políticas y normas de la empresa, y con los compromisos adquiridos por los clientes.
Persistencia	Capacidad de tener valor y audacia aun cuando haya oposición, como es el caso de la competencia, o cuando los clientes no tengan el mejor trato, persistiendo hasta el final para cumplir con los objetivos.
Honradez	Implica ser una persona íntegra, recta, incorruptible y leal.

En cuanto a las HABILIDADES, en el perfil se deben definir cuáles son las indispensables para el vendedor, tanto a nivel personal, como para las ventas.

- Habilidades personales¹⁶: Parte de lo que es la persona y que se asume debe ingresar con ellas desarrolladas a la empresa, dentro de las principales se pueden destacar:

Escucha	Capacidad de atender lo que dicen los clientes, y entender lo que quieren manifestar.
Buena memoria	Facultad para recordar aspectos como las características, ventajas y cantidades de

¹⁶ PROMONEGOCIOS: *Portal de mercadotecnia con artículos, directorios y foros*. En: Promonegocios.net [Online]. [Consultado en Abril de 2009]. Disponible en <<http://www.promonegocios.net/venta/perfil-vendedor.html>>

	los productos que se ofrecen, nombres de los clientes y políticas de la empresa.
Creatividad	Capacidad de brindar buenas ideas en el momento necesario, para abordar un cliente, para cerrar una venta difícil.
Trabajo en equipo	Ser accesible y estar dispuesto a colaborar siempre con los demás.
Autodisciplina	Capacidad de cumplir las responsabilidades sin necesidad de supervisión o control.
Tacto	Destreza para decir o hacer algo que es necesario sin llegar a ofender, por ejemplo a los clientes.
Facilidad de palabra	Saber decir las cosas de forma apropiada y coherente.
Empatía	Facilidad de sentir una situación o sentimiento de la otra parte como si fuera propia. "Ponerse en el lugar del otro".

- Habilidades comerciales: este tipo de habilidades a diferencia de las habilidades personales, se pueden desarrollar a lo largo del tiempo con disciplina y el apoyo de la empresa. Pero al establecer dentro del perfil, se debe percibir potencial en el vendedor para desarrollarlas.

Habilidad para encontrar clientes.
Habilidad para capturar nuevos clientes
Habilidad para fidelizar a los nuevos clientes
Habilidad para determinar las necesidades y deseos de los clientes, oportunamente.
Habilidad para ofrecer los productos de forma eficaz
Habilidad para cerrar la venta
Habilidad para brindar servicios postventa
Habilidad para retroalimentar a la empresa de lo que sucede en el mercado.

Finalmente, el tercer aspecto relacionado con los CONOCIMIENTOS, es decir, todo aquello que sabe, conoce y entiende y que es necesario para desempeñar apropiadamente sus funciones, aquí es importante que el vendedor tenga:

Conocimiento de la empresa	Historia, misión, visión, normas y políticas de la empresa. Productos que comercializa, opciones de pago, tiempos de entrega, localización de las oficinas, de las sucursales, etc.
Conocimiento de los productos y/o servicios.	Sus características (color, ingredientes, sabor, tamaño, cantidades por caja o bolsa, embalajes, etc.), ventajas (fortalezas frente a similares de la competencia) y beneficios (que gana el cliente al adquirir el producto)
Conocimiento del mercado	Saber quienes son los clientes actuales y potenciales, tipología de clientes, quien es la competencia, quién es el líder del mercado, precios promedio, ofertas de mayor impacto y vigencia, usos del producto, forma de consumo, etc.

c) Especificar las exigencias de salud ocupacional.

Factores de riesgo	Físicos, ergonómicos (espalda y piernas), público (robos, accidentes de tránsito)
Estándares de seguridad	<ul style="list-style-type: none"> -Estirar los grupos de sus músculos clave (muslos, brazos, espalda) antes de iniciar la jornada de trabajo y con cierta frecuencia durante el día. - Utilizar zapatos adecuados y cómodos, que permitan buen apoyo con suelas antideslizantes. - Es recomendable tener adecuadas condiciones físicas, principalmente el acondicionamiento vascular. - Al cargar los objetos pesados, es recomendable acercarlos al cuerpo y no

	<p>con los brazos estirados, pues se duplica su peso.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evitar el uso de objetos valiosos, joyas o gran cantidad de efectivo pues puede estar en riesgo de asalto. Recuerde es mas importante salvaguardar la vida que los objetos materiales.
--	--

1. Definir tipo de entrenamiento del vendedor.

Entrenamiento interno	<ul style="list-style-type: none"> - Inducción general de empresa. - Inducción de los procesos de ventas, y de las áreas relacionadas con la misma. - Inducción del cargo y de sus responsabilidades. (Aquí es primordial contar con un manual de ventas)
Entrenamiento externo	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitaciones relacionadas con el crecimiento personal y temas relacionados con las ventas (técnicas de venta), por medio de instituciones educativas (SENA). - Si cuenta con fuerza de ventas no propia, este tipo de capacitaciones resultan útiles en la capacitación de la fuerza de ventas.

Para el entrenamiento, tanto interno como externo, es recomendable implementar un plan con los pasos para ello, que contenga el objetivo principal, la descripción de los objetivos de cada uno de los días requeridos para la capacitación, los responsables de las actividades propuestas, los recursos materiales necesarios y la aprobación del cumplimiento de los objetivos. A continuación se presenta un plan de entrenamiento, que puede ser adaptado de acuerdo a las necesidades de la empresa y el objetivo que se quiera alcanzar con el entrenamiento.

PLAN DE ENTRENAMIENTO EMPRESA ABC - AREA COMERCIAL

NOMBRE DEL EMPLEADO	
CARGO ACTUAL/ A DESEMPEÑAR	

OBJETIVO GENERAL	Cuál es el resultado esperado una vez realizadas cada una de las actividades propuestas para el entrenamiento.
-------------------------	--

Día Primero (FECHA DD/MM/AAAA)					
Hora	Tema	Contenido	Objetivo específico	Responsable/Cargo	Firma del responsable
Se debe establecer la hora de inicio y de finalización estimada de la actividad.	Se establece de acuerdo al objetivo general y debe estar relacionado con la solución de esa necesidad.	Se especifican las actividades que realizarán, por ejemplo: bienvenida, entrega de documentos, firmas, información relacionada, entre otros.	Resultado esperado luego de dar a conocer el tema propuesto.	Nombre del encargado del tema y su cargo.	Firma de encargado, para constancia de que se se llevó a cabo la actividad.

Día Segundo (FECHA DD/MM/AAAA)					
Hora	Tema	Contenido	Objetivo específico	Responsable/Cargo	Firma del responsable

Día Tercero (FECHA DD/MM/AAAA)					
Hora	Tema	Contenido	Objetivo específico	Responsable/Cargo	Firma del responsable

DIA DE INICIO EN EL CARGO	
COMENTARIOS	

RECIBÍ INDUCCIÓN

Nombre	
Firma	
Fecha	

d) Tiempo de adaptación al cargo

El tiempo establecido legalmente en el Artículo 78 del Código Sustantivo del Trabajo como periodo de prueba son 2 meses.

Dependiendo de sus necesidades, establezca el tiempo que considere necesario tanto para el vendedor como para los intereses de la empresa.

3.2.2 Capítulo dos: Motivación eficaz para la fuerza de ventas

1. INCENTIVOS

Para determinar qué tipo de incentivos se va a emplear para motivar a los vendedores, es importante que se tengan en cuenta varios aspectos que permiten determinar la pertinencia y aplicabilidad de los distintos incentivos existentes. Entre estos se encuentran:

1) Objetivos: lo primero que debe hacer es determinar cuál es el objetivo que se busca alcanzar y dejarlo claro para el equipo de ventas, por ejemplo para el posicionamiento de un nuevo producto, el incentivo se puede otorgar a aquellos vendedores que cumplan con cierto volumen de ventas o cumplan a satisfacción con algún indicador del área que aplique, para este caso podría ser el de distribución numérica del producto en cuestión; para el objetivo de aumentar el volumen de ventas en general, el incentivo puede ir ligado al cumplimiento del presupuesto por zona, lo que implica en este caso que el esfuerzo deba realizarse en equipo. Como puede darse cuenta la idea es que los incentivos estimulen el cumplimiento o mejora de algunos de los indicadores que maneja el área, ya que al estar los vendedores familiarizados con éstos, se facilita su comprensión.

Es fundamental que los objetivos que se propongan sean alcanzables por los vendedores. Es decir, los premios ofrecidos por algún concurso que realice el área, deben estar al alcance de cualquier vendedor que se lo proponga como meta, sin que esto implique trabajar excesivamente hasta altas horas de la noche, fines de semana completos, suprimir el espacio dedicado a su alimentación y por ende cause estrés y desesperación en el vendedor y en últimas tenga el efecto contrario al que se buscaba inicialmente.

2) Presupuesto: antes de pensar en qué incentivo utilizar, se debe tener claro con qué presupuesto cuenta el área para este fin, ya que lo que se busca es que el incentivo sea útil y constituya un verdadero aliciente para el vendedor. La idea es que un presupuesto limitado no implique un incentivo mediocre, sino que lleve a replantear la estrategia o las condiciones del concurso en el cual serán premiados los vendedores. En otras palabras si el presupuesto es limitado, el incentivo se dará al vendedor que mejor cumpla el objetivo, en vez de premiar a los diez mejores vendedores o a la zona en general.

3) Tipo de incentivo: cuando se indaga sobre los incentivos que utilizan las empresas para motivar los buenos resultados de su equipo de ventas, siempre encabezan la lista aquellos basados en la remuneración económica. Por esto se recomienda que a la hora de planear algún concurso haga un censo con su equipo sobre los premios que les gustaría obtener a cambio del logro de un determinado objetivo, para que pueda ofrecerles algo que sea realmente motivante y alentador. De acuerdo a esta investigación, los premios más apetecidos por los vendedores son: electrodomésticos (televisores plasma, equipo de sonido, combos), celulares, Ipods, portátiles.

Sin embargo, los premios relacionados con el desarrollo personal y con el mejoramiento de la calidad de vida para el vendedor y para su familia también son bien recibidos por los vendedores. Por esto, los líderes del área comercial deben preocuparse por buscar medios diferentes a los estrictamente económicos que reflejen el interés que tiene la compañía en el vendedor en su nivel personal e incrementen su sentido de pertenencia.

Por ejemplo, puede organizar reuniones periódicas con los vendedores donde se traten temas de crecimiento, un espacio que les permita manifestar cómo se sienten dentro del grupo, cuáles son sus fortalezas y sus debilidades (del grupo), si están a gusto con el ambiente de trabajo y con los beneficios que les ofrece la empresa, o si tienen alguna sugerencia para mejorar alguno de esos aspectos.

También puede promover espacios de recreación, estar pendiente de aquellas fechas que son importantes para los vendedores o sus familias como el día de cumpleaños, día de la mujer, día del trabajo, etc., y ponerles una cartelera alusiva, ofrézcales un refrigerio, una postal, una pequeña ancheta o envíe a sus hijos algún producto de su compañía en el día de los niños, por ejemplo.

4) Frecuencia: la recomendación cuando se emplean incentivos para promover mejores resultados en ventas, es lograr un equilibrio en su utilización. Debe existir un límite en los incentivos que se usan con la fuerza de ventas, deben ser esporádicos y no permanentes, pues puede llevar a mal acostumbrar al equipo comercial y hacerlos dependientes de los premios para realizar con excelencia su trabajo.

2. PROYECCIÓN DE LA CARRERA DE VENTAS

La posibilidad de ascenso y crecimiento es quizás uno de los mayores alicientes para el buen rendimiento de los empleados en cualquier empresa. Es función del coordinador o líder fomentar la promoción de los vendedores que consideren líderes a puestos que impliquen mayor responsabilidad y por ende remuneración. Para convertir esta práctica en un medio eficaz de motivación, se debe procurar porque este proceso sea dinámico y que no requiera del transcurso de mucho tiempo (años) para efectuarse, sino de los buenos resultados del personal.

Para las empresas con fuerza de ventas tercerizada, una estrategia para promover la carrera de ventas es tener la posibilidad de ingresar a un “vendedor indirecto” líder en la nómina de la empresa; por supuesto esta es una decisión que se debe proponer a las directivas de la compañía, pero se recomienda plantear por su gran influencia en los vendedores externos. En este caso entran a jugar un papel importante en el perfil del vendedor su antigüedad trabajando para la empresa, el cumplimiento sobresaliente de los indicadores y sus aptitudes para el desempeño de la funciones exigidas por el nuevo cargo.

3. CRECIMIENTO PERSONAL

Este es quizás uno de los capítulos más importantes que debe tener en cuenta cualquier líder de ventas que desee capacitar y formar su fuerza de ventas, ya que el objetivo es enseñar al vendedor que la empresa no sólo se interesa en él como instrumento que posibilita la generación de ingresos y utilidades, sino que también le importa que sus trabajadores se desarrollen plenamente como personas a través de la actividad que realicen y con base a ésta puedan establecer su proyecto de vida.

La fase inicial de la capacitación debe estar enmarcada en el diagnóstico realizado en conjunto entre el área de recursos humanos y el área comercial. Este diagnóstico tiene como objetivo establecer la necesidad de la capacitación, en qué aspectos debe aplicarse

y a quién debe ir dirigida, pues finalmente ésta representa un gasto para la empresa que debe ser sustentado. Algunos de los medios para la identificación de esta necesidad son las evaluaciones del desempeño, evaluaciones del clima organizacional, medición del nivel de inteligencia emocional y seguimiento a la gestión de los vendedores. Una vez detectada la necesidad se toma la decisión más adecuada sobre qué tipo de capacitación generará mejores beneficios en el entorno laboral y en los resultados económicos.

Trate de convertir esta capacitación en una práctica habitual de acuerdo a la dinámica que tenga su equipo y a las nuevas necesidades que vayan surgiendo.

Cabe resaltar que algunos líderes son renuentes a este tipo de capacitación ya que la consideran un tema del área de Recursos Humanos que nada interesa a ventas, pero en realidad las empresas que han recurrido a capacitaciones para el crecimiento personal han visto reflejados sus beneficios directamente en sus áreas, en el ánimo de sus empleados y en la actitud de servicio, factores que afectan directamente las ventas.

Lo que se busca entonces es que el personal encuentre una motivación diferente a la monetaria para ser cada vez mejor compañero, padre o madre, hermano...en general, mejor persona y por ende mejor empleado.

Debido a su naturaleza, no es práctico incluir este capítulo en el Manual del Vendedor, sino hacer su capacitación (a través del plan de capacitación propuesto en el Perfil del Vendedor) y si se quiere poner frases alusivas a la misma en el desarrollo del manual, como medio de recordación para el vendedor.

A continuación se proponen algunos de los temas que han sido tratados en las empresas y que pertenecen a este capítulo, pero se hace énfasis en que son sólo algunos ejemplos de muchos que se pueden tratar para este fin:

- **La autoestima como pilar de las ventas**

La autoestima se puede definir como “La capacidad que tiene la persona para valorarse, amarse, apreciarse y aceptarse a sí mismo”.

Es un aspecto muy importante de la personalidad del ser humano que demuestra la esencia de la identidad y de acuerdo a ésta es la capacidad que la persona tiene para desarrollarse en cualquier actividad en la sociedad; al mismo tiempo de acuerdo a su autoestima tiene la capacidad para controlar su ambiente, sus emociones y sentimientos¹⁷.

En el mundo de las ventas existen muchas personas que desean ser reconocidas y exitosas sin poder lograrlo, pero es quizás porque no han evaluado la calidad de autoestima que poseen, ya que ésta está íntimamente relacionada con el éxito. Un vendedor con baja autoestima no se va a sentir capaz de enfrentar y comunicarse emocionalmente con su cliente para cerrar la venta y normalmente cae en la negligencia de no ir tras sus metas.

¹⁷ PINEDA, Axel. *Cómo ser un vendedor de alto rendimiento en tiempos de crisis: parte I*. En: Ideas para PyMes.com. [Online]. [Consultado en Marzo de 2009]. Disponible en <http://www.ideasparapymes.com/imprimir_articulo.dbasp?idarticulo=116>

Los vendedores con baja autoestima desean alcanzar sus metas pero no logran materializar la lucha con la constancia necesaria para lograrlas y empiezan a encontrar razones que justifican su negligencia. El vendedor con una autoestima exagerada va a ser capaz de enfrentar a su cliente —pero no comunicarse emocionalmente— y terminará ofendiéndolo en alguna manera.

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

La sana autoestima es una acción que se siembra en los primeros años de vida del ser humano. Sin embargo, nunca es tarde para convertirse en un vendedor de alto rendimiento. Para este fin es importante que capacite a sus vendedores en los siguientes temas que inciden directamente en su formación:

- **Principios para la formación de la autoestima:**

1. **La resiliencia.** Este principio consiste en la capacidad del ser humano para crecer, madurar, y desarrollar la lógica de la vida. Es decir, no limitarse a ser lo mismo que fueron sus padres o guías en la niñez, sino desarrollar sus propias características y personalidad y tratando de superar los defectos de las personas que se consideran guías o líderes a seguir. Enseñe a sus vendedores que aunque no hayan tenido la mejor educación o el mejor ejemplo en sus padres; eso no importa cuando quieren ser una persona de éxito.
2. **La asertividad.** Implica reconocer, nombrar los sentimientos, expresarlos, tomar decisiones, y actuar sin agredir a los demás. Actuar conscientemente de que todo hecho trae una consecuencia. La persona asertiva se siente libre para comunicar sus sentimientos. La comunicación no asertiva expone al control psicológico a los demás. Hay personas que se conocen por su calidad de manipulación y desafortunadamente existen muchos vendedores que lejos de ser buenos persuadiendo a sus clientes; son buenos manipulando a los clientes, —las ventas realizadas con esquemas de manipulación son las que el mismo cliente cancela en las próximas 24 horas—. Motive a su equipo de ventas a ser asertivos en su comunicación, y seguramente lograrán crear clientes de por vida en su carrera como vendedores. La filosofía ganar-ganar, como medio de fidelización de clientes es una buena opción para promover entre los vendedores para cultivar su asertividad.
3. **Los valores (personales y corporativos).** Estos constituyen la estructura del pensamiento, el carácter, y la personalidad de las personas. El vendedor profesional es una persona impregnada de valores. Los valores fortalecen el logro de metas específicas. El vendedor con valores crea un compromiso firme ante sí mismo, y al grupo que pertenece. Forme un equipo de ventas donde los valores y principios sean fundamentados en el servicio al cliente y la honestidad, y garantizará que sus clientes sean siempre fieles a sus productos y marcas.
4. **Un proyecto de vida.** Asegúrese de que todos los vendedores de su equipo tengan uno. Un proyecto de vida le da un por qué y un para qué a la existencia humana. Un proyecto de vida ayuda al vendedor de alto rendimiento a tener clara, y definida cada

meta propuesta; al mismo tiempo le lleva a luchar contra obstáculos para cumplir con sus metas propuestas. Un proyecto de vida trae seguridad al vendedor sobre la empresa para la cual labora. Cuando no se tiene un proyecto de vida, regularmente hay amargura, desesperación, e inseguridad en el vendedor. Los vendedores que no tienen un proyecto definido son los que aunque sean buenos vendedores siempre están sin efectivo en el bolsillo; lo cual los lleva a vender por desesperación. Cuando se vende por desesperación; es cuando se vende mal, con mentiras, y con inseguridad. Para una empresa tener vendedores con proyectos de vida garantiza el desarrollo de la carrera y el crecimiento continuo de sus vendedores, tanto a nivel personal como profesional.

5. **Aceptación de sí mismo.** Para ser vendedores de alto rendimiento es primordial la aceptación. Vivir sin sentimientos de culpa, vivir sin orgullo, sin soberbia, o frustración. "Para aceptarse a sí mismo, es necesario mirar el pasado, y creer con el corazón que nada del sufrimiento, ni el dolor fue nuestra culpa; y que todo lo que sucedió a nuestra vida; sucedió con el único propósito de crecer y ser mejor cada día.

- **Actitud positiva, el inicio de buenos resultados.**

Una persona tiene actitud positiva o pensamiento positivo cuando tiene en todo momento la voluntad o el ánimo de realizar en forma excelente, con entusiasmo y disposición cualquier actividad que se proponga.

Cuando se inculca a los vendedores mantener una actitud positiva en su vida cotidiana se debe hacer énfasis en que su aplicación trae múltiples beneficios, entre ellos la fácil resolución de dificultades o problemas, ya que se cuenta con la calma necesaria para vislumbrar las múltiples posibilidades de solución que existen, contrario a lo que sucede cuando la actitud es negativa, pues siempre saldrá a flote la solución más difícil o costosa de implementar.

El desarrollo de una actitud positiva se puede crear como un hábito, de tal forma que esta sea un comportamiento habitual e inconsciente por eso es recomendable que capacite a los vendedores en cómo crear hábitos (ver numeral siguiente)

El desarrollo de la actitud positiva favorece en gran medida a los vendedores en el desarrollo de su actividad profesional, ya que la nueva forma de ver las cosas y las decisiones acertadas, harán que la persona se sienta útil, participativa y ocupando un lugar destacado en la organización.

- **Vendedores con actitud positiva.**

El hecho de sentirse seguro y manejarse con cautela y con calma, en los momentos de mucha presión, hará que el trabajo del vendedor sea más eficaz.

Cuando un vendedor tiene actitud positiva es fácil que convenza a su cliente de los beneficios de los productos que ofrece, ya que él está convencido de éstos, aspecto que

saldrá a la vista con sólo ver su actitud y escuchar sus argumentos. Este aspecto influirá positivamente cuando el vendedor se deba enfrentar a los que se han denominado anteriormente como clientes indecisos, indiferentes, quejumbrosos o groseros ya que son quienes necesitan en mayor medida razones fuertes para el convencimiento de su compra.

- **Características de los vendedores con actitud positiva:**

-Los vendedores con actitud positiva, además de cuidar su presencia física y su buena imagen, utilizan un lenguaje adecuado en el momento de asesorar, mantienen un tono de voz medio, pronuncian cada palabra en forma clara y no bajan ni suben el tono abruptamente tratando al cliente con mucha amabilidad¹⁸.

-No descuidan los buenos modales y mantienen un rostro relajado y sonríen cuando interactúan con su cliente.

-También mantienen una postura corporal erguida, sin hombros caídos, y no arrastran los pies al caminar.
se mueven con agilidad y sin torpeza.

-Las palabras son dichas con suavidad y a la vez con firmeza, transmitiendo seguridad a quien los escucha.

-Hablan con propiedad del tema que tratan y conocen al dedillo las bondades y carencias del producto que ofrecen.

-No se extralimitan en el trato amable y son siempre corteses. Le brindan confianza a su interlocutor.

-Dan consejos exactos y cumplen cuando dan su palabra.

- **Creación de un hábito: facilidad del aprendizaje**

Un hábito es un patrón de comportamiento recurrente, a menudo inconsciente que es adquirido a través de frecuentes repeticiones¹⁹.

Las conductas de las personas están influenciadas por la presencia de hábitos adquiridos en el transcurso de la vida. La mayoría de veces a los vendedores se les dificulta la

¹⁸ SAUCHENCO, Daniel. *La actitud positiva*. En: Pnlnet.com. [Online]. [Consultado en Marzo de 2009]. Disponible en <<http://www.pnlnet.com/chasq/a/16406>>

¹⁹ LEVERT, Suzanne; MC CLAIN, Gary. *Breaking Bad Habits*. En: DP5 communications. [Online]. [Consultado en Marzo de 2009]. Disponible en <<http://donpow5.com/default.aspx>>

realización de nuevas prácticas y actividades propuestas en las capacitaciones que reciben, debido a que éstas implican el cambio de algunos hábitos que tienen arraigados o la creación de unos nuevos que permiten su fácil ejecución.

Por esto se considera importante que antes de hacer cualquier capacitación a los vendedores, inicie con una sobre la importancia de crear buenos hábitos y eliminar los menos deseables.

Para este fin puede abordar algunos de los temas que se proponen a continuación:

- Incidencia de los hábitos en la vida cotidiana
- Beneficios al fomentar nuevos hábitos.
- Pasos para fomentar un nuevo hábito.
- Pasos para eliminar un nuevo hábito.
- Etapas de cambio del hábito

- **Comunicación efectiva y venta segura**

Una de las herramientas claves con la que debe contar la fuerza de ventas es con habilidades de comunicación, las cuales implican la capacidad que tiene el vendedor para interactuar adecuadamente con su cliente, de forma que pueda expresar lo que desea (argumentos de ventas) de forma clara, con las palabras, los gestos y las respuestas adecuadas, de manera que éstos sean entendibles y generen una respuesta positiva en el cliente, que para este caso sería la compra de sus productos.

El desarrollo de estas habilidades no siempre son adquiridas con el transcurso del tiempo y la adquisición de experiencia como creen muchos líderes de ventas, sino que se pueden generar e inclusive perfeccionar con prácticas inducidas mediante las capacitaciones, cuyos resultados saltan a la vista cuando los vendedores manifiestan la facilidad que encuentran para relacionarse con sus clientes en la medida que las aplican.

Cuando un vendedor tiene destrezas para comunicarse, se le facilita el acogimiento de muchas de las recomendaciones que se han sugerido en el desarrollo de esta guía, por ejemplo aquéllas expuestas en el capítulos de tipos de clientes, donde se exponen las mejores prácticas para tratar a los clientes según su personalidad, las cuales se vuelven espontáneas en éstos vendedores e inclusive son quienes en las capacitaciones aportan otras formas adecuadas para su manejo.

Es importante resaltar que para lograr una comunicación efectiva se requiere el aprendizaje y manejo de varios temas que inciden directamente en ésta, tales como la escucha activa, el lenguaje no verbal, inteligencia emocional, empatía, asertividad.

Por esto, de acuerdo a las habilidades de comunicación que detecte en su grupo de ventas, seleccione los temas que considere más necesarios e inclúyalos como tema de capacitación.

- **Liderazgo como diferenciador**

El liderazgo es uno de los temas más tratados y estudiados hoy en día en las empresas. Muchos libros, artículos y expertos tratan aspectos del liderazgo, especialmente lo relacionado con la naturaleza y comportamiento de los buenos líderes, y con la estructura y características de las organizaciones en las que estos se desempeñan y desarrollan.

El área de ventas debe estar a la vanguardia de este tema y adaptar un entrenamiento sobre el liderazgo que aplique a la fuerza de ventas, esto contribuirá al posicionamiento de la empresa por medio de la diferenciación que tengan sus vendedores frente a los de la competencia.

Más que la habilidad para dirigir a un equipo de trabajo, el liderazgo, en este caso, debe ser entendido como la capacidad que tenga un vendedor para tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar una determinada tarea o proyecto.

Lo que se busca es que los vendedores tomen la iniciativa para hacer propuestas sobre nuevos productos, empaques, publicidad o promociones de acuerdo a los gustos que detectan en sus clientes, a través de herramientas creativas y llamativas, como presentaciones, tablas, gráficas, etc. También que estén siempre interesados en conocer información referente a la compañía para la cual trabaja o su competencia, como nuevas estrategias de mercadeo, noticias de adquisiciones o fusiones o el ingreso de nuevos competidores, que se interesen por participar y ganar los concursos que proponen para la fuerza de ventas, que pidan a los coordinadores capacitaciones que consideren enriquecedoras para ellos o sus compañeros, que hagan propuestas de mejoramiento para el área en la que trabajan, o con la que tiene alguna relación, que se preocupen por el bienestar de su equipo de trabajo y por hacer retroalimentación constante de lo que aprenden en el campo y de las situaciones a las que se enfrentan diariamente, en general un vendedor que aplique las recomendaciones dadas en “Aspectos a tener en cuenta durante el recorrido” en el capítulo Proceso de Ventas, sin necesidad de que el su líder se lo esté recordando.

En conclusión, el liderazgo en los vendedores debe reflejarse en el manejo espontáneo de los temas tratados en las múltiples capacitaciones que reciben no sólo en el tema de ventas sino de crecimiento personal.

- **Trabajo en equipo, trabajo efectivo.**

En la capacitación del Capítulo 1 Compañía y generalidades de la empresa del manual de ventas que reciben los nuevos integrantes del equipo, se debe dejar claro cuál es el rol de cada vendedor, su posición dentro de la empresa, y la importancia de su trabajo para el área en la cual trabaja y las demás relacionadas.

Éste debe ser el primer acercamiento al concepto del Trabajo en Equipo, pues son ellos quienes proveen información primaria a algunas áreas como mercadeo y logística para el

desarrollo de nuevos conceptos y estrategias, a la vez que son el medio para implementar los planes de acción que éstas generan. Igualmente, se debe promover el Trabajo en Equipo desde el punto de vista de la unión, solidaridad y compañerismo, haciendo énfasis en los beneficios que genera compartir experiencias vividas, aprendizajes, dar consejos y estar abiertos a las opiniones de los demás, comentar los errores cometidos para que los otros miembros del grupo eviten cometerlos generando un ambiente de trabajo sano que propicie buenos resultados.

Por otra parte, como se mencionará en el Capítulo 4: Proceso de Venta, el trabajo en equipo también toma importancia cuando se tiene implementado en la empresa el sistema preventa para la atención de los pedidos, ya que las actividades del vendedor y del entregador se pueden complementar mutuamente posibilitando el ahorro de tiempo, sinergia, un menor desgaste en la organización del punto de venta, un trato más personalizado a los clientes, una visión completa y objetiva de cada negocio (exhibición, potencial de compra), entre otros.

Una práctica útil que pueden implementar las empresas para promover el trabajo en equipo es dar incentivos por el cumplimiento de indicadores corporativos, es decir, aquéllos que dependen de los resultados de las distintas áreas de la compañía, como es el caso del EVA, EBITDA y ROI, de tal manera que si se cumplen los indicadores corporativos y a la vez se cumplen con los indicadores particulares, los específicos del área comercial, se da un incentivo al equipo de ventas.

Brindar a la fuerza de ventas un entrenamiento en Trabajo en Equipo en donde se recalque su importancia, es por lo tanto dotarla de una herramienta que facilita su trabajo, le agrega valor, potencia sus habilidades y mejora los resultados individuales y colectivos.

3.2.3 Capítulo tres: Formación Preventa

Antes de iniciar el proceso de venta, existen dos aspectos fundamentales que cada vendedor debe conocer para que su visita en cada cliente sea efectiva y la imagen que deje de conocimiento de su trabajo, de los productos que ofrece y de la compañía para la cual trabaja sea la mejor. El vendedor debe iniciar su trabajo con pleno conocimiento de estos dos aspectos y con sus dudas resueltas frente al tema, estos aspectos son: el portafolio de productos que lleva para ofrecer y las políticas comerciales que maneja la empresa para cada cliente. El primero de estos está ligado a la capacitación recibida por el vendedor, el segundo es aconsejable incluirlo dentro del manual para que el vendedor tenga acceso a el cada que lo necesite.

1. El portafolio para el vendedor

A los nuevos vendedores se les debe brindar una capacitación en los asuntos referentes al portafolio de productos que va a ofrecer, en temas como sus nombres, marcas, precios, descripción, cantidades, presentaciones o embalaje, segmentación de los productos, a qué clientes va dirigido, entre otros aspectos.

Pero estos aspectos no deben ser los únicos al hablar del portafolio. Cuando los vendedores se encuentran en una venta, se ven enfrentados a múltiples preguntas, comentarios u objeciones por parte de los clientes en cuanto a la calidad y precio de los productos. Para

esto necesitan contar con argumentos sólidos que les permita enfrentar la situación y realizar la venta.

Para poder hablar sobre los productos, los vendedores deben conocerlos plenamente, tanto en sus características externas como internas. Por esto es fundamental que permita que sus vendedores visiten la planta de producción y conozcan los procesos que se aplican a cada producto específico, los insumos que requieren, la mano de obra asociada a cada uno y que ellos puedan hacer en este recorrido las preguntas que tengan; no se trata de que los vendedores sepan la fórmula exacta de los productos, sino que tengan una visión más amplia del proceso que hay detrás de cada producto final que ofrecen, lo cual permitirá la comprensión de varias de las características de éstos, por ejemplo sus costos asociados.

Como puede darse cuenta, durante la lectura y aplicación de cada capítulo del manual, la clave está en la practicidad que le pueda encontrar el vendedor en su trabajo y el nivel de recordación que genere en él, más que en la cantidad de teoría que escriba sobre el mismo.

2. Políticas comerciales

Esta descripción debe ser sencilla pero completa en cuanto a su contenido, de acuerdo al canal que atienda el vendedor. Cada empresa tiene autonomía en la implementación de sus políticas comerciales de acuerdo a su tipo de clientes, las cantidades ofrecidas, el precio y hasta el estudio crediticio de cada uno de sus clientes.

Asumiendo que los líderes comerciales capacitan a la fuerza de ventas acerca de los descuentos, plazos, entregas y formas de pago (crédito ó contado), el incluir esta información dentro del manual del vendedor le ayuda a evitar confusiones y a ofrecerle al cliente lo que debe hacer de acuerdo a las políticas fijadas por la empresa.

No debe ser extenso y debe estar acorde con la información recibida en la capacitación recibida.

3.2.4 Capítulo cuatro: Proceso de Venta

En el proceso de ventas de las empresas dedicadas a la producción y comercialización de las golosinas, se siguen pasos básicos comunes para la mayoría de las empresas del sector. Cabe anotar que estos por si mismos no garantizan el éxito en el proceso de venta, el valor agregado que ofrece la empresa en la capacitación a su fuerza de ventas se encuentra en los aportes o “tips” que se hagan en cada uno de los pasos, permitiendo hacer de este un proceso diferenciador de la compañía que sea reconocido y valorado por los clientes y que a su vez ofrezca beneficios económicos para la empresa.

Para este fin, es fundamental y clave del éxito, alinear este proceso con la estrategia de ventas principal que tenga la empresa, de tal forma que cada paso que usted establezca esté relacionado con la misma. Por ejemplo, en caso de que su estrategia de ventas sea la exhibición, en cada paso sugerido en el manual de ventas, debe recordarle al vendedor la verificación de aspectos como: productos ubicados adecuadamente acordes con la planimetría propuesta, facilidad de acceso por parte del consumidor al producto, hacer llamativa la exhibición y aconsejarle en este aspecto al tendero, evitar la presencia de

productos de la competencia dentro de los exhibidores propios, limpieza de los productos ofrecidos en el punto de venta, entre otros.

Este capítulo contiene la lista de actividades que debe realizar el vendedor para lograr el éxito en su proceso de ventas. Contiene información útil para que el vendedor desde que inicia su día de trabajo hasta que acaba, sepa qué debe hacer en su encuentro con el cliente, el ofrecimiento de los productos, la toma del pedido, revisión de los productos actuales, hasta el cierre de la venta y le sirva de ayuda en el cumplimiento de sus objetivos y finalmente a su alineación con la estrategia propuesta por la empresa.

En este sentido, una vez definida la estrategia de ventas en la que se quiere enfocar la empresa, los pasos estándares que se deben seguir en el proceso de ventas son:

1. Preparación del día de trabajo

Para iniciar el día es necesario enseñar al vendedor a tener un esquema de trabajo que le sirva de preparación antes de salir a vender y que con el tiempo se convierta en hábito.

Esto facilita el adecuado manejo del tiempo, el orden en la ruta y atención de los clientes, disposición a la recepción de información del entorno y de la competencia y favorece la imagen de la Compañía.

- **Presentación personal.**

En ocasiones, la presentación personal, pasa a ser secundaria cuando se capacita a la fuerza de ventas de las empresas. Sin embargo, pese a ser algo inherente a cualquier empleado, es importante recalcar la incidencia de este aspecto frente a los clientes y la imagen que se deja de la empresa, así como también enseñar la forma adecuada de hacerlo de acuerdo a las políticas establecidas por la empresa.

Recuerde que los buenos resultados dependen de la creatividad que se tenga para transmitir el mensaje. Por ejemplo, en este caso, las actividades que se pueden realizar en las capacitaciones con la fuerza de ventas, deben generar impacto en ellos. Utilice comparaciones visuales de un vendedor “bien vestido”²⁰, frente a otro que no lo esté (tenga cuidado de no ser extremista porque podría ser tan obvio que no genere resultados positivos la actividad). En el aula, presente a dos personas con las siguientes características:

- El “bien vestido”, con pantalón y camisa limpias, planchados y en buen estado (aplica tanto para ropa común o en uniforme, en caso que la empresa le asigne dotación al empleado), zapatos lustrados. Esta persona debe estar rasurada, con el cabello limpio y bien peinado, uñas recortadas y limpias, olor agradable y discreto. Su maletín debe estar en buen estado y ser cargado correctamente.

²⁰ “Bien vestido” hace referencia a un vendedor con la ropa adecuada para trabajar, en buen estado y con buen aspecto. Además con excelente presentación personal acorde con los requerimientos de la empresa para la que trabaja.

- El “no tan bien vestido”, pantalón y camisa limpias y bien planchados aunque con telas con texturas recargadas y sin contraste. Coloque en el cuello de la camisa una mancha ligera que haga desagradable su apariencia. Los zapatos no están lustrados. A pesar de que tiene el cabello limpio, no está rasurado. Su loción es excesiva hasta el punto de desagradar. El maletín de trabajo no lo lleva adecuadamente.

Luego invite a sus vendedores a identificar las cosas buenas y malas en la presentación de los dos personajes. Finalmente recalque la importancia de los pequeños detalles en la presentación personal, que pueden determinar la aceptación del vendedor frente al cliente y no sólo favorecerlo a nivel laboral sino también personal.

¡Tips!:

- Cuando el vendedor sea quien decida que ropa utilizar durante su jornada laboral, aconséjale acerca de las combinaciones ideales, discretas y acordes con lo que la empresa quiere transmitir, para esto puede incluir dentro del manual una tabla con la combinación de colores considerada como apropiada.
- El contacto diario y cercano con los clientes requiere que el vendedor además de mostrar una buena apariencia exterior, tenga buen aliento, evitando así incomodidades para el y para el cliente. Hágale saber a sus vendedores de forma discreta y de manera grupal la importancia de este aspecto, y tenga cuidado en la manera de comunicarlo a fin de no herir susceptibilidades.

Durante este paso del proceso se debe establecer qué clientes van a ser atendidos, qué cantidad de clientes atenderá el vendedor durante su recorrido, de modo que pueda calcular cuánto tiempo tiene disponible para atenderlos; frente a este tema es importante no excederse en el número de clientes porque podría ser perjudicial para la calidad de la visita. Establezca la cantidad de clientes de acuerdo al tamaño del sector, la experiencia del vendedor y la duración promedio de una visita.

- **Planeación de la ruta.**

La ruta de trabajo, corresponde al orden de los clientes que el vendedor atenderá durante el día y ésta debe ser determinada con anterioridad por el coordinador y/o la persona encargada del equipo de ventas de acuerdo al sector que deba ser atendido. El conocimiento que tenga la persona designada para este trabajo es vital, para lo efectiva que se la ruta que siga el vendedor y la utilidad que le represente.

En el manual que se le entrega al vendedor, debe recalcarse la importancia del seguimiento de la ruta, en la medida que ésta le facilitará la realización del recorrido, ahorrándole tiempo y permitiendo el orden en el registro de los pedidos de los clientes, de acuerdo a la herramienta ofrecida por la empresa para este fin y no requiere de mucho tiempo para su preparación por parte del vendedor.

¡Tips!

- Aconseje a sus vendedores seguir la ruta establecida en la herramienta de trabajo que utiliza (Palms, Pocket), méncionele los beneficios que trae a la efectividad en su trabajo hacerlo. Además puede resaltarles que en ningún momento está

permitido tomar el pedido en papeles sueltos, susceptibles de perderse, o por medio telefónico, sólo por tomar el pedido. Si su objetivo está en mantener un contacto directo con el cliente, conocerlo y prestarle el mejor servicio, estas prácticas no son recomendables. Maneje el concepto en su empresa de que el vendedor no es un “toma pedidos”, sino que es un asesor de ventas, por esto es importante la visita y la creación de conciencia de preocupación por satisfacer las necesidades de los clientes, más allá de obtener un ingreso por la venta.

- En este paso, en caso de manejar cartera vencidas, el vendedor debe conocer que clientes tienen deudas con la empresa. De acuerdo a su sistema de cobro, Es necesario que establezca una política que permita al vendedor saber antes de iniciar la ruta qué clientes presentan cartera vencida, cómo actuar frente a ellos, y hasta qué punto de la deuda es aconsejable seguirle ofreciendo productos a este tipo de clientes.

2. Durante la venta

Esta etapa se considera clave en el proceso, ya que es el momento donde el vendedor podrá hacer uso de muchas de las herramientas y enseñanzas que usted le ha dado a través de su capacitación. Por esto es importante que recalque todas aquellas prácticas que se consideran beneficiosas por obvias que parezcan, y también explique de forma clara y contundente por qué no hacer otras que se vuelven comunes en la mayoría de los vendedores de su empresa y que van en detrimento del objetivo que se busca, vender.

De acuerdo a los comentarios recibidos por los tenderos y administradores de los negocios durante la etapa de investigaciones acerca del tema, existen dos comportamientos claves en los vendedores que son decisivos para su compra: disposición y honestidad.

Cuando hablan de disposición se refieren a la amabilidad del vendedor, a su paciencia para ser atendido, al interés que demuestran en todo el proceso de la venta, no sólo cuando facturan el total, sino también cuando deben recibir una devolución o sugerencia, también se refiere a su actitud de servicio cuando ayudan al cliente a garantizar su venta por medio de la buena exhibición y el orden de sus productos. El otro aspecto, la honestidad, es la clave de una relación de largo plazo, más que con el vendedor, su relación con la empresa, porque demuestra el trabajo de capacitación y entrenamiento que ésta (la empresa) le brinda a sus empleados, se refieren con esto a realizar una compra justa, a que el vendedor les ayude a comprar lo que realmente requieren de acuerdo a las necesidades propias de su negocio, de acuerdo a su rotación, a su público objetivo, a la rentabilidad que busca y a la capacidad de adquisición que tiene. Esto lo sintetizan en tener la confianza que en cada visita esperan a un facilitador para su negocio y no a alguien con el que tiene que pelear para no comprar sus productos.

Teniendo en cuenta estas recomendaciones, introduzca en el manual los siguientes pasos y los otros que considere necesarios, siguiendo las sugerencias en cuanto a la forma en que deben ser abordados los temas para lograr impactar a los clientes y asegurar la recompra. Recuerde que lo más importante no es la cantidad de teoría que haga sobre un tema, sino la practicidad con que la proponga.

- **Saludo**

Cuando se toma una ruta nueva o poco conocida es bueno adquirir el hábito de revisar el nombre del tendero o propietario antes de entrar al negocio, pues a todas las personas les gusta que la llamen por su nombre. Haga énfasis en ser amable al saludar y procurar utilizar frases como: Buenos días, Buenas Tardes, cómo están. Se debe tener en cuenta que normalmente el cliente no se encuentra sólo, por esto el saludo debe incluir a las personas que estén en el establecimiento y acompañarlo con un gesto amable.

Recomiende a sus vendedores no exceder la confianza o pensar que ser “confianzado” garantizará su venta. Por ejemplo, es común que los clientes o tenderos tengan algún sobrenombre por el que le llamen sus clientes de confianza; sin embargo es aconsejable preguntar primero cómo prefiere que lo llamen antes de utilizarlo, puede que éste le moleste en personas que no sean cercanas a él.

Procurar:

- Sonreír
- Recordar el nombre cada vez que le haga la visita.
- Recordarle el nombre de la empresa que está representando.
- Romper el hielo con temas que puedan ser de interés para su cliente, por ejemplo cómo le ha ido con las ventas, temas que para él sean agradables de ser el caso por su familia, cómo le fue el fin de semana ó cómo esta de salud
- Si llega al establecimiento y el cliente está ocupado y no lo puede atender inmediatamente, aproveche el tiempo organizando la vitrina, haciendo un inventario de los productos agotados, revisando el material publicitario, etc. En caso que ya éste trabajo haya sido realizado y el cliente todavía no pueda atenderlo, ofrecerse a volver cuando esté disponible.
- Buscar el momento apropiado para hacer chistes en caso de que acostumbre a hacerlo y esto agrade a su cliente.

Evitar:

- Dirigirse de “tu” al cliente, es preferible y mas recomendable “usted”.
- Aunque se conozca al cliente desde hace algún tiempo, no hablar de temas personales o íntimos cuando se encuentre acompañado, no caiga en el error de querer ser el mejor amigo y publicar información que quizás le contó en algún momento que quería desahogarse.
- Tocar temas que generen debate o discusión, por ejemplo el de los deportes, no decir cuál considera usted es el mejor equipo de fútbol.

- Participar en conversaciones en dónde no le hayan dado entrada, no se convierta en un vendedor imprudente.

- Hacer comentarios o reclamos acerca de la demora en ser atendido.

- **Espera**

Cómo se mencionó en el punto anterior, hay ocasiones en que el vendedor no puede ser atendido inmediatamente debido a que su cliente se encuentra en otra actividad. El momento de espera es propicio para realizar funciones que agregan valor para el cliente y por supuesto a la compañía. Una forma de lograr el pedido y favorecer la visibilidad de los productos está en ofrecerse a organizar la vitrina del cliente, ubicar los productos de forma visible y llamativa para el consumidor, aprovechar para verificar las fechas de vencimiento de los productos que se encuentran exhibidos, ordenar las estanterías, los exhibidores, cambiar el material publicitario que se encuentre deteriorado o poner actualizaciones de los mismos. En realidad, son muchas las actividades que se pueden realizar en este momento, por lo que lo último que debe hacer el vendedor es quedarse sentado esperando a que lo atiendan (remítase al tercer punto de este capítulo “Aspectos a tener en cuenta durante el recorrido – Evaluación del entorno” en donde se proponen múltiples actividades que son apropiadas para realizar durante la espera)

- **Venta**

a) Evaluación del proceso de venta anterior: Para mantener la cultura de servicio que es tan valorada por los clientes, no olvide incluir este paso durante la venta. Se debe preguntar al cliente por el pedido que hizo la semana anterior, si le llegó completo y si tiene algún comentario del mismo o devolución. Para esto capacite al vendedor en el procedimiento que debe seguir.

Haga énfasis en que no sólo se debe demostrar interés al vender, sino también en la solución de los inconvenientes que se presentan, dándole la confianza al cliente de que se espera que no se vuelvan a repetir.

Es importante que se tome nota de estos inconvenientes y luego reportarlos al coordinador y/o dueño de la comercializadora y hacer seguimiento del caso hasta su total solución.

¡Tips!

- Al llegar al establecimiento, debe tener en cuenta el comportamiento histórico de la compra del cliente, cómo compra, cuál ha sido el mayor valor de compra, qué productos ha venido comprando con regularidad. La visita anterior y sus resultados son claves para las mejoras en las nuevas visitas y para evitar situaciones incómodas entre el cliente y el vendedor.

b) Asesoría y toma de pedido:

Hechas las recomendaciones de esperar a que el cliente se encuentre desocupado para atender al vendedor, una vez se encuentre en disposición para hacerlo y se haya indagado por el pedido anterior, el vendedor debe sugerir la compra de aquellos productos que el cliente ha comprado con mayor frecuencia y que en el momento de su visita muestran pocas

existencias o están agotados (ya el cliente los conoce y esto hace mas fácil su venta), estos son los productos que mas probabilidad tienen de ser vendidos.

El siguiente paso está en hacer énfasis en que el cliente conozca los nuevos productos, tanto visualmente como en sus características. Se debe conocer el producto para poder hablarle al cliente de él. Por esto capacite a sus vendedores de modo que tengan un sólido y claro argumento en cuanto a la novedad que representa, los atributos diferenciadores, y lo más importante, la ganancia que le deja. Es conveniente hacer la introducción de estos productos dando una muestra a los clientes para que interactúen con él, vean su presentación y sabor, y en caso que se cuente con apoyo publicitario a través de la televisión, hágase saber al cliente, pues esto favorecerá la compra.

Promueva el uso de los catálogos o ayudas visuales para empezar a ofrecer los productos, principalmente los más nuevos o de difícil recordación, haga hincapié en que éstos deben mantenerse actualizados, limpios y en buen estado para que cautiven la atención de los clientes.

Cuando los clientes no se motiven por la compra de algunos productos que normalmente están incluidos en su pedido, el vendedor puede sugerirlos recalcando la utilidad que le deja, la buena acogida que ha tenido y ofreciendo la posibilidad de llevar menores cantidades a las mostradas en el catálogo (en caso de ser posible).

La idea fundamental que desde las directivas hasta los vendedores debe orientar el proceso de ventas es la premisa, mencionada anteriormente, acerca de la función del vendedor que no consiste sólo en tomar pedidos sino en asesorar al cliente de la mejor manera, para generar beneficios tanto para él como para la empresa.

Es fundamental ofrecer las promociones, amarres y/o descuentos que su compañía tengan en el momento, estos son una excelente ayuda para lograr la venta, promueva su recordación incluyendo fotos alusivas en el catálogo que carga el vendedor o quien haga sus veces. También aconseje siempre a su fuerza de ventas la revisión de las fechas de vencimiento de los productos que se encuentren en el establecimiento al momento de la visita, para evitar posibles inconvenientes tanto con el cliente como con el consumidor final.

Uno de los puntos clave para el éxito de la venta, es la disposición que se muestre para atender las preguntas del cliente y responderlas cordialmente, en especial aquellas que tienen que ver con la utilidad que representa cada producto para el vendedor que es uno de los puntos que más le interesa. Por esto, así el cliente no pregunte, los vendedores deben cerciorarse del precio de venta que está utilizando su cliente, de forma que esté acorde con la rentabilidad que busca y que sea un precio justo, de manera que en ningún momento se encuentre vendiendo a pérdida o que esté perdiendo ventas por vender por encima del precio justo.

La ganancia que le interesa conocer al cliente, por lo general debe ir expresada en pesos, no en porcentajes o ganancia marginal, porque puede que el cliente no lo comprenda, ni le resulte convincente.

La manera más sencilla de enseñarle a su vendedor como conocer este valor puede ser a través de ejemplos dentro del manual así:

El producto ABC viene en una presentación de 10 unidades por caja con un precio de \$5000, es decir, para su cliente el precio es de \$500 por unidad.

Si la ganancia debe ser del 10% sobre el costo del producto ($\$500 \times 10\% = \50), entonces el precio de venta sugerido será de \$550.

Al cliente se le hacen saber tres datos:

Costo (\$500)

Precio de venta sugerido (\$550)

Ganancia en % = 10% del total de la inversión

Ganancia en pesos = Precio de venta sugerido – Costo ($\$550 - \$500 = \$50$)

Cuando la ganancia en pesos no sea significativa (por ejemplo \$30, \$40 hasta \$200 por cada unidad vendida) para el cliente es mucho más atractivo entender que gana 10% del total de su inversión, es decir, es mejor hacerle conocer la ganancia en porcentaje. En caso que la ganancia en pesos por cada unidad vendida sea representativa (por ejemplo \$500, \$800, y \$1.000 en adelante, por cada unidad), es atractivo para el cliente conocer este valor en pesos, incluso por encima de la ganancia en porcentaje.

c) Cierre de la venta

Cuando el cliente manifieste que su pedido está completo y no se motive por las recomendaciones hechas por el vendedor (es importante hacer énfasis en éstas), sugiera al vendedor adoptar la costumbre de rectificar con el cliente el pedido hecho y las unidades encargadas.

Se debe informar el monto total de la compra y el día en que recibirá el pedido en caso de que la empresa utilice un sistema de preventa. En este caso es conveniente dejar un recordatorio con la información, pues el vendedor de su compañía no es el único que visita al cliente durante el día. Para esto, proporcione a los vendedores un formato pre-elaborado en donde pueda registrar estos datos.

Finalmente, si durante la permanencia en la tienda o establecimiento el vendedor no tuvo tiempo de dedicarse al ordenamiento de los productos, propóngale ofrecerse siempre a organizar la vitrina, y demás actividades mencionadas anteriormente inclusive en las ocasiones en que el cliente no haya comprado nada, pues el beneficio no es sólo para él, sino también para la empresa.

- **Despedida**

Al igual que en el saludo, se deben tener en cuenta las recomendaciones en cuanto a cortesía, educación, amabilidad y palabras empleadas.

Proponga frases como: nos volvemos a ver el próximo (día de la próxima visita), qué tenga un feliz día, feliz fin de semana, muchas gracias por su amabilidad y tiempo, etc.

- **Aspectos a tener en cuenta durante el recorrido - Evaluación del entorno**

Desde que el vendedor inicia su recorrido para llegar a cada uno de sus clientes, el proceso de venta deja de ser una simple negociación y se convierte en una oportunidad de conocimiento del mercado, de la posición de los productos de la empresa dentro de éste y del impacto de la competencia. El vendedor debe conocer su papel dentro de este proceso y la importancia de su información clara y a tiempo en la toma de futuras decisiones.

Es vital para el éxito del proceso fomentar la importancia de la comunicación entre los miembros de la fuerza de ventas y los coordinadores o líderes de ventas. Esto garantizará información más clara, efectiva y útil para la toma de decisiones.

Para cada empresa el foco de análisis del entorno puede variar, a continuación se mencionan los aspectos más destacados que debe tener en cuenta el vendedor una vez inicia su trabajo en la calle y que es importante destacar dentro del manual de ventas que se le asigne:

a) Competencia

El conocimiento de la empresa para la que trabaja el vendedor es importante para que él sepa para quién trabaja y que objetivos persigue la empresa. Asimismo el conocer que existen empresas con el mismo objetivo, que pueden robar una cuota de mercado a la compañía o satisfacer de mejor forma al cliente, lleva a que el vendedor esté atento a todas las actividades que ésta realiza, porque ayuda a que cada decisión que se tome desde las directivas conlleve a ser los mejores dentro de la categoría. Recalque en el manual de sus vendedores aquellos aspectos que usted considera vitales conocer de su competencia, qué los hace diferentes, qué prefieren los clientes de esta, entre otros aspectos.

A continuación se mencionan los aspectos más comunes, los que se deben conocer y actualizar constantemente y que pueden ser determinantes en muchas de las medidas que deba tomar el área comercial de la empresa para hacer frente a sus competidores.

- **Nuevos productos:** como su nombre lo indica, todos los lanzamientos recientes de las empresas competidoras. El vendedor debe indagar, conocer las cualidades y desventajas del producto de acuerdo a las observaciones de su cliente, que empresa hizo el lanzamiento, hace cuanto tiempo, cómo se ha comportado el producto en el mercado desde su puesta en circulación. En la mayoría de los casos, para las áreas comercial y de mercadeo de las empresas, el tener una muestra física del producto es importante y el vendedor es el principal responsable de esta tarea, hágaselo saber.

-¿Qué producto de la empresa para la que trabaja el vendedor se ve afectado con el lanzamiento de un nuevo producto de la competencia?: ésta información es clave porque determina las acciones que se tomen con el producto que está en riesgo de una disminución en su participación dentro del mercado y por consiguiente en afectar directamente sus ventas. Conociendo claramente cual o cuales productos se ven afectados, se pueden tomar medidas que disminuyan el impacto del lanzamiento o no lo afecten en ningún momento.

-Presentaciones, embalaje, precio y ganancia para el cliente: estos datos aplican tanto para nuevos productos, como para productos que ya tienen participación dentro del mercado y que han sufrido algún cambio en sus características, presentaciones o en su precio.

-Promociones, descuentos y concursos: en estas actividades sucede algo muy similar al lanzamiento de un nuevo producto. El vendedor debe conocer en qué consiste cada actividad, qué productos de la competencia se encuentran dentro de ella y cuales de su empresa se ven afectados, y en muchas ocasiones puede servir para generar ideas por parte de la fuerza de ventas, de aquellas actividades que el cliente pide y que la empresa podría realizar.

-Exhibición de la competencia, tamaño, ubicación y novedad: la mayoría de las empresas cuyo negocio está basado en la venta de productos alimenticios de consumo masivo, recurren a la exhibición como tarea clave a la hora de la venta, pues todos los productos, en este caso las golosinas, tienen imágenes llamativas, colores alegres y contrastantes que llaman la atención de niños y adultos y que hacen que la exhibición sea determinante al momento de decidir que comprar. Por esta razón, la exhibición de su empresa debe ser la mejor, en cuanto a diseño, ubicación, tamaño, flexibilidad y comodidad para el cliente. El vendedor debe estar en capacidad de analizar cada uno de estos aspectos en la competencia, tomar ideas y hacer aportes en mejoras a la exhibición propia, así mismo, procurar un exhibición limpia y llamativa (de acuerdo a la planimetría propuesta) en las herramientas de exhibición de los productos de la empresa.

-Material POP: el vendedor debe tener claridad acerca de que se considera material POP (catálogos, pendones, afiches, etc.), defínale a su vendedor que tipo de material considera importante y que deba ser tenido en cuenta una vez se esté dentro del establecimiento del cliente o durante el recorrido. Además capacítelo acerca de la ubicación del material, lo importante de que sea visible. y finalmente enseñarle a respetar la ubicación del material pop de los otros productos del establecimiento.

b) Clientes actuales

En cuanto a los clientes actuales a los que atiende el vendedor, debe capacitarse acerca de la importancia que éste tiene dentro del crecimiento de la empresa y el cumplimiento de objetivos. Es preciso crear una cultura, que en este caso llamaremos “Cultura de la Fuente Primaria”, donde la mayor fuente de ideas, cambios y soluciones es el cliente, por esta razón el vendedor debe estar atento a todos los comentarios que manifieste el cliente acerca del producto, su precio, su calidad, la rotación del producto, de que tan a gusto está con el embalaje, de la atención recibida por parte de la empresa, de la aceptación de los nuevos lanzamientos y de conocer parte de sus gustos para facilitar la creación de

concursos y combos que favorezcan las ventas. En esta cultura es fundamental tener presente que el cliente (tenderos, propietarios de autoservicios) es el vocero del consumidor final.

c) Clientes potenciales

El vendedor debe estar consciente de la necesidad de nuevos clientes para la empresa. Es importante hacerle saber que durante su recorrido debe identificar los nuevos clientes, estando alerta a la apertura de nuevos negocios o tiendas cercanas a su recorrido actual y que no estén dentro de su ruta y que posiblemente no están siendo atendidos por la empresa, así como también aquellos que hayan tenido cambio de propietario (para efectos legales es necesario conocer los nuevos datos como NIT, teléfonos, direcciones, entre otros). Debe tomar sus datos y solicitar al coordinador y/o persona encargada del proceso, el registro de este nuevo cliente dentro de la ruta del vendedor o en aquella ruta que por ubicación resulte más conveniente.

El conocimiento tanto de clientes actuales como nuevos, que estén siendo efectivos, es decir, que estén comprando dentro de un período de tiempo determinado una cantidad mínima al vendedor, le permite y le facilita mantener a éste la base de datos de clientes actualizada, porque los datos antiguos además de crear congestión en la información, puede llegar a afectar determinados indicadores relacionados con el número de clientes atendidos por la fuerza de ventas.

Factores como la madurez del negocio, la distribución que se tenga implementada en la empresa y el tipo de clientes que se atienden, determinan hasta que punto el encontrar nuevos clientes es necesario, pues puede haber negocios con suficiente madurez como para seguir creciendo o negocios en su etapa inicial donde sea necesario que el vendedor cada día consiga atraer nuevos clientes. Lo mismo sucede con la capacidad de distribución con la que cuente la empresa, pues no se puede ofrecer productos donde el esquema planteado de distribución no permita acceder.

d) Consumidor final

En los establecimientos donde el vendedor atiende a sus clientes, si es posible, debe lograr entablar una relación con los consumidores finales que puedan encontrarse en el sitio en el momento de la venta, sus comentarios y sugerencias también pueden ser útiles, aunque no debe pasar de una breve conversación que no genere discusiones ni reclamos.

Es una opción para tener una muestra de los gustos de los consumidores en cuanto a promociones y actividades con los productos de la compañía que se representa.

Es importante en este caso, recomendar al vendedor no dejar de atender al cliente para recibir información del consumidor, esta situación no es susceptible de presentarse en todos los establecimientos, es una posibilidad que debe ser evaluada según cada cliente.

RECOMENDACIONES:

Para la evaluación de los aspectos identificados por el vendedor durante su día de trabajo, y para mayor organización de la información, es recomendable manejar un formato sencillo

y de fácil entendimiento y manejo, donde al final del día el vendedor deba registrar los eventos encontrados durante su recorrido, de modo que pueda contarse con información diaria, esta sea procesada por el coordinador y evaluada por los directivos, con una frecuencia determinada, como herramienta alterna de conocimiento del mercado y base en la toma de decisiones.

Formato de evaluación ¿Qué encontré hoy en mi ruta?

La siguiente es una propuesta diseñada para la evaluación de las actividades de la competencia y de los clientes que debe ir incluida en el manual entregado a su fuerza de ventas. De acuerdo a las necesidades que su empresa, establezca campos donde indague acerca de la información adicional que considere significativa.

Es importante que cada campo sea explicado detalladamente al vendedor, a fin de que proporcione la información adecuada y se facilite la interpretación de la misma. La explicación propuesta para cada campo es la siguiente:

Fecha: día, mes y año en el que se realizó la evaluación.

Nombre del vendedor: quién realizó la investigación.

Ciudad: nombre del lugar del país en donde se conoció la información. En algunas empresas este campo puede ser reemplazado por el nombre de la regional, distrito o sede a las que se encuentre adscrita la ciudad donde se evaluó.

Canal: en este campo el vendedor debe especificar a que tipo de canal cobija la actividad que está investigando. Mencione dentro del manual aquellos canales en los que su empresa tenga campo de acción, por ejemplo, canal tradicional, autoservicios, supermercados, cadenas, industrial, institucional, entre otros.

Tipo de actividad: en este campo debe especificarse qué actividad está realizando la competencia, para ello debe estandarizar el nombre de estas, de modo que la información sea estándar. Las actividades más comunes realizadas entre los clientes de productos tipo golosinas son: Eventos (conocidos también como activaciones), ofertas (descuentos, extracontenidos, amarres), degustaciones, nuevos productos, exhibidores, bonificaciones, entre otros.

Categoría que participa: categoría que se ve afectada por la existencia de la actividad y que puede llegar a ver afectada sus ventas.

Este campo tiene relación directa con el conocimiento del portafolio y la estandarización de los nombres de las líneas o categorías que maneje la empresa, mencionadas en el primer capítulo de la guía.

¿En qué consiste?: en este campo se debe describir en qué consiste la actividad que se está realizando. Es aconsejable que dentro del manual incluya los aspectos más representativos de acuerdo a cada actividad, así:

- Eventos: Nombre del producto que está participando, tipos de regalos, condiciones del evento, quienes participan, precios y cantidades.

- Ofertas: identificar si es descuento (disminución en determinado porcentaje el precio de venta), extracontenido (adición de determinada cantidad de producto pagando el precio regular del producto) o amarre (pagar por un producto y recibir gratis o algún tipo de descuento sobre otro producto de la misma compañía), nombre de los productos, cantidades y precios.
- Degustaciones: nombre del producto y descripción de la degustación.
- Nuevos productos: nombre del producto, descripción del producto, precio de compra y de venta y cantidades.
- Exhibidores: tamaño del exhibidor, número de referencias manejadas en el exhibidor, ubicación.
- Bonificaciones: productos que participa, monto de la compra solicitada para acceder a la bonificación y monto de la bonificación.

Empresa que realiza la actividad: en este campo, cómo su nombre lo indica, se menciona la empresa evaluada, quien es la responsable de la actividad.

Sugerencias: en este campo el vendedor puede anotar cualquier tipo de comentario acerca de las actividades evaluadas y recomendaciones cortas y específicas.

La información recolectada a través de este tipo de formatos, es de suma importancia para los directores o gerentes de los canales de ventas, áreas de Trade Marketing²¹ y mercadeo pues son la principal fuente de información para la implementación de planes de acción dentro del mercado o planes de choque o defensa frente a las actividades de la competencia.

Se debe resaltar que en manos de cada directivo, del enfoque con el que administre los recursos para la obtención de resultados y de las necesidades planteadas por la empresa y por los clientes, depende el tipo de evaluación que se realice, los datos que se requieran, los aspectos estudiados y las decisiones que se quieran tomar con base en ellos. El esquema planteado constituye una propuesta básica de evaluación.

Sin embargo, independientemente del modelo de evaluación, este debe ser ampliamente conocido y entendido por la fuerza de ventas, quien se constituye en el principal aliado en la consecución de datos verídicos y confiables para decisiones adecuadas. **Ver Anexo 2. Formato de evaluación ¿Qué encontré hoy en mi ruta?**

3. Cierre efectivo de la venta

Una vez realizado el pedido por parte del cliente y que el vendedor se despide de éste, en muchas ocasiones se considera finalizado el proceso de venta, pero el éxito de este y lo

²¹ Trade marketing: disciplina consistente en la fijación de objetivos, estrategias y planes de acción conjunta entre el fabricante y el distribuidor con el fin de dar una respuesta eficiente al consumidor, mejorar la eficacia y eficiencia de las relaciones entre fabricantes y distribuidores, conseguir una mayor rentabilidad y ajuste de los costes y servir de conexión entre la red comercial, el marketing al consumidor final y la red de distribución.

que puede llegar a garantizar la recompra de los productos de la empresa, depende de que el cliente reciba lo que realmente ordenó, en las cantidades solicitadas, con buena calidad y en el plazo que el vendedor le prometió, en el caso de manejar un sistema de preventa.

Por esta razón su vendedor debe, además de conocer todas sus funciones de antes y durante la venta, estar atento a que el cierre de la venta se da cuando el cliente recibe el producto.

En esta paso, una vez más considere el análisis del tipo de distribución que tenga implementado. Este debe ir de la mano con el buen servicio que busca ofrecer a los clientes y debe ser claro para su fuerza de ventas, de modo que pueda hacer seguimiento del producto desde el momento de su pedido hasta el de su entrega.

Es vital la comunicación del vendedor con el entregador para confirmar el número de facturas efectivas entregadas y así mismo verificar con aquellos clientes que devolvieron el producto cual fue el motivo, esto ayuda a identificar si el entregador de la empresa y/o comercializadora también tiene actitud de servicio.

- **Evaluación**

Una buena forma de hacerle tomar consciencia a su vendedor de la importancia del servicio post venta dentro del proceso, está en recordárselo dentro de su manual, recomendándole su evaluación no necesariamente de forma escrita sino cerciorándose en la siguiente visita a su cliente de la llegada del producto, de las condiciones en que llegó, de la atención del entregador y de sus inquietudes o comentarios. Las preguntas más sencillas que puede recomendarle a su vendedor son:

- ¿Recibió completo el pedido anterior?
- ¿La calidad de los productos de su pedido fue satisfactoria?
- ¿Le llegó dentro del plazo que le había prometido?, ésta pregunta si es positiva genera confianza en el cliente por lo que el vendedor debe utilizarla para demostrarle lo seria y responsable que es la empresa con la que está negociando. En caso contrario, debe mostrar preocupación por el incumplimiento, ofrecer disculpas y prometerle al cliente la solución inmediata del inconveniente, de modo que sienta la garantía de que esto no sucederá y no afecte la recompra en la visita actual.
- ¿Tiene algo más para agregar de la llegada de su pedido anterior?

Estas preguntas son sencillas, generan credibilidad en el vendedor y en la empresa que representa y le generan al vendedor la cultura del servicio.

4. Trabajo en equipo

Esta recomendación está dirigida principalmente a las empresas donde se tenga implementado el sistema preventa para la atención de los pedidos, pues en este caso, generalmente es una persona la que toma el pedido (vendedor) y otra persona la que lo lleva a donde el cliente (entregador o ayudante de ventas).

Lo más aconsejable es lograr que tanto el vendedor y el entregador, tengan la misma ruta, de modo que visiten los mismos clientes. Esta situación permite con mayor facilidad la implementación del trabajo en equipo, pues mediante la capacitación en temas como exhibición, atención al cliente y evaluación del entorno (remítase al numeral 3 de este capítulo) al personal encargado de las entregas, puede lograrse mejor atención, constante evaluación de la posición de los productos dentro del establecimiento del cliente, en cuanto a exhibición, mayores fuentes de información de lo que sucede en el mercado y mejoras en la impresión que se genera en el cliente sobre la atención y el servicio que está recibiendo por parte de la compañía.

Si actualmente el equipo de entregadores sólo entrega los pedidos y no realiza ningún otro tipo de función, la implementación de actividades como la organización de exhibidores según la planimetría y la colocación del material publicitario en los establecimientos como parte de sus actividades, puede hacer mucho más efectivo el trabajo en equipo. Esta asignación de actividades debe estar acorde a la estructura logística de la empresa o de la comercializadora.

La capacitación acerca de la cultura del trabajo en equipo es vital para los buenos resultados y para que el cliente se sienta a gusto con la empresa y con los productos.

3.2.5. Capítulo cinco: Tipos de clientes y la manera de abordarlos

Una vez conocido el proceso de ventas, y puesto en práctica por el vendedor, el identificar qué tipo de clientes debe tratar durante su día de trabajo, facilita su tarea diaria, y ayuda a que día tras día logre conocer cada tipo de clientes, para lograr que su asesoría represente beneficios tanto para el cliente como para el mismo vendedor y la empresa que representa.

De acuerdo a las entrevistas realizadas a personas relacionadas con el área comercial, específicamente con la dirección de la fuerza de ventas de empresas dedicadas a la producción y comercialización de golosinas, se llegó a la conclusión que en cuanto al tema de los clientes, los vendedores deben conocer dos aspectos fundamentales: el carácter de los clientes y qué hacer frente a este y los tipos de negocio que la empresa para la que trabaja considera puntos de venta para ofrecer los productos del catálogo.

1. CLASIFICACIÓN DE ACUERDO A LA PERSONALIDAD O CARÁCTER

Es importante que la fuerza de ventas identifique el tipo de clientes al que se debe enfrentar y posea las herramientas o el conocimiento adecuado que le permita abordarlo y satisfacerlo sin importar sus diferencias, facilitándole al vendedor el manejo de situaciones difíciles o incómodas de la mejor manera, de modo que logre generar empatía con su cliente y de ser posible un vínculo afectivo que contribuya al **sentido de pertenencia y fidelización** con la marca y los productos que ofrece.

Además, se debe tener presente que sin importar el tipo de cliente que se trate, el vendedor debe procurar seguir todos los pasos y recomendaciones expuestos en el Capítulo 4: Proceso de Ventas y cumplir con el objetivo que le haya definido la compañía de acuerdo a la estrategia que tenga en el momento.

Con base en la investigación realizada, se han identificado los siguientes tipos de clientes según sus comportamientos y personalidades y algunas prácticas recomendables para su tratamiento y satisfacción, esta información debe estar incluida dentro del manual de forma sencilla, corta y comprensible para el vendedor:

a) Cliente grosero: Este se caracteriza por un carácter fuerte e irritable, normalmente se mantiene malhumorado y no responde cuando el vendedor lo saluda o se despide. Es común que se demore en atender al vendedor, incluso cuando no esté haciendo algo importante. No le gusta que le muestren catálogos ya que prefiere tomar su propia decisión, sin la ayuda del nadie y en caso de acceder es impaciente para escuchar las explicaciones y ofertas de productos. Siempre tiene afán y se refiere al vendedor con un tono golpeado y descortés. Le gusta imponer sus opiniones y no acepta sugerencias de ninguna clase

Cómo tratarlo: Sin importar la actitud de este cliente, el vendedor debe emplear sus normas de cortesía, como saludar, dar las gracias, pedir el favor y despedirse, pues aunque el cliente sea grosero no deja percibir el trato que se le brinde.

No es recomendable ponerle temas de conversación diferentes a los laborales, y se deben seguir todos los pasos de la venta superando el temor a ser rechazados, lo importante es mostrar siempre una actitud de colaboración.

Es un error pelear con estos clientes o contradecirlos, ya que nunca le darán la razón al vendedor, se debe hablar con argumentos claros y concisos sin dar muchas vueltas y en caso de no ser aceptados es aconsejable cambiar el tema, sin tener que darle la razón. (Remitirse al capítulo 3.2.6 Argumentos de venta)

b) Cliente abusivo: Este no es un tipo de cliente común. Puede ser un cliente amable o grosero, que acostumbra poner a los vendedores que los visitan a que le ayuden con alguna actividad del negocio que no tiene que ver nada con su función, sea mover algunas cajas, limpiar un reguero, sacar la basura de negocio, hacer alguna cuenta, etc.

Cómo tratarlo: El vendedor debe ser muy diplomático para tratar a este tipo de clientes, ya que un no como respuesta lo pueden interpretar como falta de amabilidad. Es sano que el vendedor se preste para hacerle algún favor siempre que esté a su alcance y no le incomode, pero no se debe volver una costumbre. En caso de ser así el vendedor deberá manifestar que la empresa no lo permite realizar actividades que no estén relacionadas con sus productos, que ellos se encuentran bajo supervisión pues el tiempo que manejan es limitado y lo deben emplear eficientemente para que alcancen a visitar a todos los clientes que tienen programados durante el día. Es una buena práctica decirle al cliente que se ponga en su lugar, y que de ser el caso el le colabora por última vez pero que la idea es que no se repita.

c) Clientes fieles y satisfechos: Son quienes se sienten identificados con los productos de la empresa y con la marca. Por esto, les alegra recibir a los vendedores y los saludan con gran amabilidad. En caso de que se encuentren ocupados se disculpan por la demora y se esperan por atenderlo cordialmente. Estos clientes se sienten muy satisfechos con la atención del vendedor y pueden llegar a vincularse emocionalmente con la empresa. Estos

clientes repiten sus compras, les hablan a sus conocidos de la empresa, dan sugerencias y le informan a los vendedores sobre la competencia. Son el modelo ideal de cliente para cualquier empresa.

Cómo tratarlo: Este es el cliente ideal, que se presta para realizar cómodamente todas las sugerencias hechas en el proceso de ventas, ya que le gusta que le arreglen sus vitrinas, permiten la ubicación del material publicitario en sus negocios, que les ofrezcan nuevos productos y hablarles acerca de las promociones y concursos del momento. A estos clientes también les gusta conversar de temas diferentes a los negocios, por lo que es bueno dedicarles un momento para escuchar sus historias y hacerles algún comentario al respecto.

d) Cliente indiferente: Son personas frías que no manifiestan ninguna expresión, no hacen sugerencias ni retroalimentación sobre los productos. No les gusta que les pongan tema de conversación y prefieren atender rápido al vendedor. Se acostumbran a llevar los mismos productos y cantidades en los pedidos que hacen, no les gusta arriesgarse con lo nuevo hasta que no sea conocido o pedido por sus clientes.

Cómo tratarlo: Al igual que con los demás clientes, se debe tratar con amabilidad y cortesía, sin ponerle temas de conversación diferentes a los laborales. El vendedor debe procurar por hacer una exposición rápida de su portafolio haciendo énfasis en los acontecimientos nuevos, ya sean lanzamientos de productos, promociones, campañas publicitarias, etc. Como son clientes que no se dejan convencer fácilmente, el vendedor debe tratar de utilizar palabras y expresiones que lo impacten, como buena rentabilidad, novedad, alta publicidad, ventajas frente a su competencia, entre otros y en caso de que muestren alguna señal de interés por un tema en especial se debe aprovechar para dar una explicación completa y convincente.

e) Cliente insatisfecho: En todas las visitas del vendedor manifiesta su inconformidad por algo, encuentra defectos en todo lo que se le propone, hace comentarios negativos de la empresa y de los productos, comparándolos con los de la competencia, y normalmente se queja de los precios. Suelen ser clientes muy exigentes que quieren encontrar soluciones rápidas.

Cómo tratarlos: Lo mejor es escucharlo con paciencia e interés a que se desahogue. Luego se le debe explicar claramente cada uno de sus comentarios y las diferencias que se tienen con la competencia, y de ser el caso argumentar por qué pueden ser sus productos más baratos, defendiendo siempre la empresa para la cual trabaja. En el caso que el cliente haya hecho sugerencias válidas respecto a los productos o la imagen de la compañía, se debe tomar nota de las mismas y comentarle que le hará seguimiento al caso comprometiéndose a tenerle noticias en la próxima visita. Insista al vendedor en que cumpla los compromisos que adquiere con el cliente, pues esto le dará confianza y tranquilidad contribuyendo con su conformidad o satisfacción.

f) Cliente dominante o sabelotodo: Le gusta imponer sus opiniones, es difícil que acepte sugerencias o propuestas de cambio porque piensa que maneja su negocio y exhibición de la mejor manera posible. Dice conocer todas las compañías, a veces hasta más que los vendedores, por lo que nos se deja convencer fácilmente. Hace el pedido que él considere sin tener en cuenta las tendencias y recomendaciones del vendedor.

Cómo tratarlo: Se debe escuchar con atención y nunca contradecir, pues de acuerdo a su personalidad esto podría disgustarlo. Es recomendable que el vendedor entre a su negocio haciendo comentarios agradables, por ejemplo admirando el orden en que se encuentra o lo bien que quedó algún cambio que haya hecho en el mismo. Cuando el cliente diga algo con lo que el vendedor esté de acuerdo, es bueno que se lo manifieste de modo que esto favorezca el acercamiento y genere empatía, lo que le permitirá la entrada a alguna recomendación que facilite la venta, por ejemplo arreglar su vitrina.

En el caso que el cliente esté renuente ante alguna sugerencia, no se debe ser muy insistente, lo importante es realizar la venta y ofrecer la ayuda y asesoría para una próxima ocasión.

g) Cliente conversador: Es un cliente amable que se presta para la venta en todos sus pasos o etapas. Sin embargo, su exceso de amabilidad puede hacerle perder tiempo al vendedor ya que siempre tiene una opinión de algo, aunque no se lo pregunten. No deja de hablar, incluso de problemas personales, por lo que el vendedor puede sentirse incómodo por no poderlo escuchar.

Cómo tratarlo: Se debe escuchar con atención y simpatía, pero intentando llevar la conversación al motivo de su visita. Lo ideal es que el vendedor no le mencione temas personales o familiares de los que se puede interesar, ya que aquí no es necesario romper el hielo, esto de dará naturalmente por parte de su cliente. Se debe limitar a la venta y en caso de que sea difícil terminar un tema, se puede disculpar diciendo que en la siguiente visita lo esperan a una hora exacta y no le gustaría llegarle tarde a su próximo cliente.

h) Cliente indeciso: Este cliente suele impacientar al vendedor ya que cambia de opinión varias veces sobre el pedido que va a realizar. Su mayor debilidad es su incapacidad para decidir por sí mismo una compra. Necesita de la ayuda y sugerencia de otra persona, por lo que normalmente se apoya del vendedor.

Cómo tratarlo: El vendedor debe hablarle mucho de los productos que ofrecen y de sus beneficios, pues el cliente necesita de razones convincentes para decidirse por alguno. Es conveniente que le comente de testimonios o experiencias que conocidos suyos hayan tenido con los productos y apoyarlo cuando haya tomado una decisión. Con este tipo de clientes hay que ser rápido en la toma del pedido, para no darle lugar a que haga muchos cambios del mismo.

i) Cliente Apresurado: Siempre se encuentra muy ocupado y atiende a varios clientes al tiempo en su negocio. Se caracteriza por ser poco conversador y deja la sensación de ser un cliente indiferente. Sin embargo, puede ser un cliente amable y susceptible a sugerencias. Su objetivo no es ser descortés sino atender rápido al vendedor.

Cómo tratarlo: El vendedor tiene que ser rápido y hábil para maniobrar en los momentos en los que le puede prestar atención. Debe utilizar argumentos breves y concisos, omitir detalles y ocuparse sólo de las principales ventajas de la oferta que va a realizar y presentarlas con suma rapidez.

j) Cliente confanzudo: Generalmente este caso se presenta cuando el vendedor es mujer, aunque con hombres también puede llegar a presentarse. Este cliente utiliza palabras

soeces e intimidantes, que pueden llegar a incomodar al vendedor. Suele poner apodos a los vendedores y hacer burla de algún defecto o característica que encuentre en él o ella. En muchas ocasiones toca temas personales durante la visita del vendedor o la vendedora.

Cómo tratarlo: el vendedor debe evitar comentar acerca de los temas que le proponga este tipo de cliente y que no sean de su agrado, frente a esto es mejor ofrecer los productos de manera rápida y cordial. Si por lo general se toca un tema distinto durante la venta, debe ser propuesto por el vendedor o vendedora evitando que el cliente proponga temas incómodos para el o ella.

Si lo considera conveniente, el vendedor puede sugerirle a su cliente evitar ese tipo de comportamientos con el o ella, de forma cordial y discreta.

k) Cliente Chistoso o de buen humor: siempre tiene buen genio y es amable con el vendedor, sus chistes son respetuosos pero en muchos casos pueden llegar a retrasar la labor del vendedor y desorientarlo para finalmente no realizar la compra. Evade con chistes la realización de la compra.

Cómo tratarlo: el vendedor debe cerciorarse de primero tomar el pedido antes de dar pie a chistes por parte del cliente. El primer tema abordado por el vendedor deben ser los agotados o los productos que perciba le estén haciendo falta al cliente, para que el éste realice su pedido antes de lanzar cualquier tipo de comentario chistoso, de este modo se evita que al final de la visita el cliente con chistes evada la compra.

Puede mostrar simpatía con sus comentarios, para ganar su confianza, sin llegar a ser confanzudo con él.

l) Cliente amable: éste es el tipo de cliente ideal para cualquier vendedor, es amable y cordial, tranquilo y a gusto con los productos que ofrece la empresa, y aunque puede llegar a quejarse de aspectos como el precio o las cantidades, siempre está dispuesto a escuchar los argumentos del vendedor y los respeta. Su compra es regular, y le gusta probar con los nuevos productos que ofrece el vendedor.

Cómo tratarlo: este tipo de clientes son fundamentales para la compañía y el vendedor debe esforzarse por mantenerlo contento, con excelente servicio, trato cordial, puntualidad en sus horas de visita, evaluación constante del punto de venta, de las fechas de vencimiento de los productos que ofrece el cliente, solución de inconformidades y devoluciones a tiempo. Es un cliente de crecimiento potencial que debe sentirse conforme con la atención de la empresa para mantener e incrementar la compra que realiza.

2. Clasificación de acuerdo al tipo de negocio.

Esta clasificación es importante para que la fuerza de ventas, además de conocer cómo abordar ciertos tipos de clientes según su personalidad y su volumen de compra, determine qué tipo de negocio está en capacidad de atender y qué tipo de productos puede ofrecer la empresa que se adapten a las necesidades de estos.

A continuación se describen los tipos de negocios más comunes, que deben ser conocidos por su vendedor para hacer fácil su identificación y permitir así ofrecer el portafolio con golosinas.

Cabe aclarar que esta información debe estar disponible dentro del manual que tenga la fuerza de ventas, no sólo como información adicional, sino que el conocer qué tipos de negocios atiende la empresa facilita la estandarización de la información, el registro de las facturas y cierto tipo de datos que dentro de la empresa según la segmentación utilizada, es posible estén clasificadas por tipo de negocio.

a) Misceláneas

Son puntos de venta que comercializan cacharrería, juguetería, artículos para el hogar, vestuario, uso personal, elementos de oficina, papelería y ocasionalmente aseo del hogar y alimentos. Atienden todo tipo de clientes (consumidores). En este tipo de negocios es común la venta de golosinas, por la afluencia de público infantil y juvenil.

b) Colegios y Universidades: son clientes ubicados en entidades dedicadas a la educación, por ejemplo, guarderías, jardines infantiles, colegios, universidades, centros de capacitación, centros de idiomas.

Este tipo de negocio atiende consumidores incluidos dentro del público objetivo de muchas de las golosinas disponibles en el mercado.

c) Video Tiendas: dentro de este tipo de clientes se ubican los negocios dedicados a la venta y alquiler de películas, video juegos, juegos de azar. En algunas ocasiones este tipo de negocios ofrece golosinas y snacks que tengan la mayor rotación en el mercado.

d) Kioscos, Chazas, Caspete o Burbuja: son establecimientos de consumo al paso, ubicados en zonas de alto tráfico con áreas de venta pequeñas y portafolio reducido de alta rotación y bajo precio.

Comercializan gaseosas, productos de greca (café, aromáticas), cervezas, refrescos, confitería, cigarrillos, periódicos y revistas.

En este tipo de negocio se ofrecen cierto tipo de golosinas, pero en bajas cantidades y por lo general son productos tradicionales, con tiempo en el mercado.

e) Centros de diversión: este tipo de negocio está enfocado en la venta de alimentos preparados (perros calientes, hamburguesas y similares). Están incluidos los establecimientos de novedades (cines, teatros y parques). El precio ofrecido al público es medio - alto. El número de referencias de golosinas ofrecidas es bajo.

f) Tiendas de conveniencia: son establecimientos donde su principal actividad es la venta de productos madurados, vinos, snacks y rancho importado. Dentro de este grupo se incluyen charcuterías, salsamentarias, delicatessen, tiendas en estaciones de servicio o gasolineras.

g) Minimercados: dentro de este grupo se incluyen las rapitiendas, minimercados, superetes y abastos.

Son pequeños supermercados de autoservicio con menos de 100 metros cuadrados, provistos de mínimo una caja registradora. Atienden todo tipo de clientes por lo que se convierten en una opción para ofrecer un alto número de referencias del portafolio de golosinas que maneje su empresa.

h) Cafeterías: son puntos de venta provistos de mesas o barras para la atención de sus clientes. Comercializan productos de greca (café y aromáticas), bebidas calientes y frías, desayunos y productos elaborados de panadería. Atienden todo tipo de clientes. En algunos casos, cuentan con pequeños exhibidores de productos donde por lo general ofrecen golosinas y snacks, aunque no es su principal actividad.

i) Comidas rápidas: establecimiento dedicado a la venta de alimentos preparados en un local fijo, por ejemplo, perros calientes, sánduches, hamburguesas y similares. El consumo de golosinas en este tipo de negocio es escaso, pero en algunas ocasiones, dependiendo del tipo de público cercano al establecimiento, pueden llegar a ofrecer algún tipo de golosinas como actividad secundaria.

j) Bares y cantinas: negocios dedicados principalmente a la comercialización de bebidas alcohólicas, cervezas, refrescos y productos de greca que son consumidos en el mismo lugar. El público afluente a este tipo de negocio es adulto. Generalmente los snacks son el tipo de producto que puede encontrarse en estos sitios.

k) Grandes panaderías: el principal objetivo de este negocio es la producción y la comercialización al mayoreo y al detal de productos como panes, tostadas y pastelería, generalmente para el consumo en el hogar, aunque algunos de estos establecimientos cuentan con mesas para el consumo en el mismo lugar. Atienden todo tipo de clientes. Algunos de estos establecimientos como actividad secundaria cuentan con pequeños exhibidores con productos como golosinas y snacks, manejando pocas referencias y con baja rotación.

l) Farmacias: también conocidas como droguerías. Son puntos de venta que comercializan drogas éticas, productos de uso personal, productos para bebé y productos cosméticos.

Ocasionalmente comercializan elementos de escritura, fotocopias, joyería de fantasía, helados, refrescos y golosinas. Atienden todo tipo de clientes.

m) Tienda: punto de venta al detal, atendido a través del mostrador. Comercializan una o la combinación de las siguientes líneas: abarrotes, granos, artículos para el aseo del hogar, uso personal en el hogar y golosinas.

Atienden todo tipo de clientes y son el tipo de negocio donde se realizan el mayor número de ventas de productos como las golosinas, por lo que factores como la exhibición y la rotación de producto son importantes tenerlos en cuenta en el momento de atender este tipo de clientes.

n) Autoservicios: son establecimientos que ofrecen todo tipo de productos. Tienen como mínimo una caja registradora, más de 100 metros cuadrados y una góndola central. Ofrecen alta variedad de productos tipo golosinas tanto de marcas nacionales como extranjeras.

o) Tienda cabecera de barrio: establecimiento donde se ofrecen todo tipo de productos y atiende al consumidor final y a otras tiendas.

p) Tienda mixta (Fruver): establecimiento especializado en la venta de frutas y verduras. Aunque no es común encontrar en este tipo de negocios venta de golosinas, dependiendo del área de ubicación del sitio puede presentarse el caso.

q) Panadería de barrio. Su principal objetivo es la producción y comercialización al detal de los productos a base de harina (panes, tostadas y pastelería), generalmente para el consumo en el mismo establecimiento. Normalmente es atendido por el propietario. Algunos cuentan con mostradores y en algunas ocasiones ofrecen golosinas como actividad comercial secundaria.

r) Cadenas regionales: clientes con negociación, políticas y pagos centralizados. Presencia regional. Ofrecen los productos en presentación de mayor cantidad.

Estos dos tipos de clasificación, como se mencionó anteriormente, son los dos aspectos que debe conocer con mayor profundidad el vendedor de su empresa.

De acuerdo a su tipo de empresa, la segmentación de clientes estará determinada basada en las necesidades o a variables determinadas de acuerdo al público atendido (estrato, posición geográfica, sexo, edades). Este aspecto es diferente en cada empresa, por lo que hace parte de las funciones de las directivas del área comercial, la adecuada clasificación y asignación de los vendedores con el perfil adecuado para cada zona. Tenga en cuenta que la segmentación en exceso también puede resultar perjudicial económicamente para la empresa y hasta llegar a confundir al consumidor, así que esta tarea es vital a la hora de obtener buenos resultados en ventas.

Aquí es importante mencionar, de acuerdo a la teoría de segmentación Marketing One to One, que más allá de ofrecer todos los productos a todos los clientes, el vendedor debe ser consciente de la necesidad de ofrecer los productos que cada cliente realmente necesita, cuando los necesita y cómo los necesita; esto sólo podrá saberlo y aplicarlo la fuerza de ventas de cualquier compañía cuando el esquema de administración de clientes implementado sea el adecuado, su explicación sea sencilla y comprensible y sea adaptable a través del tiempo.

Finalmente, lo verdaderamente importante, y que debe quedar claro entre el grupo directivo del área comercial de la empresa y la fuerza de ventas, es que a pesar de que se deban atender miles de clientes, en el caso de las empresas de golosinas cuyo consumo es masivo, lo primordial es “hacer que cada cliente se sienta no sólo conocido, sino reconocido entre sus millones de semejantes” (Martha Rogers, Peppers and Rogers), es decir, el trabajo del equipo comercial está en conocer profundamente a su cliente y sus necesidades y esforzarse por satisfacerlas totalmente, para fidelizarlo.

3.2.6. Capítulo seis: Argumentos de venta

El contenido de este capítulo está basado en los diferentes escenarios a los que se ven enfrentados los vendedores día a día. Su importancia radica en que de las experiencias de un vendedor pueden aprender los otros y viceversa y estas a su vez se convierten en herramientas claves a la hora de tener éxito en la venta.

La construcción de las experiencias se basa en conocer y seleccionar aquellas vivencias más significativas de cada vendedor de su empresa y a las que por lo general esta expuesto cada miembro de la fuerza de ventas diariamente.

Basados en la investigación, y en las salidas de campo con vendedores especializados en el tema de golosinas las experiencias más comunes a las que se ve enfrentado un vendedor de golosinas y las posibles estrategias que puede recomendar al vendedor son:

1. Devoluciones.

Esta situación se presenta cuando el producto está vencido y en muchas ocasiones cuando su rotación es baja o nula.

La mejor opción es definirle al vendedor los casos en los que puede y debe recibir las devoluciones, de modo que el cliente se sienta a gusto con el servicio de la empresa.

Las objeciones más comunes son, relacionadas con devoluciones son:

Situación 1: El producto está vencido, pierdo dinero porque no lo puedo vender.

Estrategia: El producto será retirado del punto de venta y será cambiado por producto nuevo de la misma marca u otros de la misma empresa por el valor de la devolución hecha, así se garantiza la permanencia de las marcas en el establecimiento y la devolución del dinero.

Situación: el producto no se vende. Tiene muy baja rotación, pero no está vencido.

Estrategia 2:

- Se debe rectificar el precio de venta que está ofreciendo el cliente al consumidor final, ya que en muchas ocasiones éste es vendido por encima del precio sugerido, lo que fortalece a los competidores del cliente. Si se da esta situación se le debe sugerir al cliente disminuir el precio al sugerido por la empresa, pues éste además de garantizarle ganancias le garantiza clientes.
- Recomendarle al cliente ubicar el producto en la zona más visible de su exhibidor.

2. Groserías

Depende de la personalidad del cliente, cuando el temperamento de éste es muy fuerte o no tiene empatía con el vendedor.

Situación: No quiero que venga hoy ó no quiero que usted me venda.

Estrategia:

- Preguntarle al cliente de modo amable en qué momento puede regresar para tomarle el pedido.
- Si la situación permanece, se debe informar al coordinador o jefe para cambiar el vendedor que atiende la ruta donde se atiende el cliente.
- No se debe estar a la defensiva para no entrar en discusiones.
- Darle a entender al cliente que sus productos son necesarios para su negocio.
- En algunas situaciones dirigirse al cliente no como venta sino como asesoría o sugerencia.

3. Clientes reacios a la compra

Situación 1: en esta visita no quiero comprar, tengo producto todavía.

Estrategia:

- Identificar agotados o bajos inventarios en los productos del cliente y sugerirle su compra.
- Ofrézcase, aun cuando el cliente no haya comprado nada, a organizar el exhibidor donde ofrece los productos de la empresa, en algunas ocasiones el cliente compra en señal de agradecimiento.
- Sea persistente pero no “cansón”, pues puede aburrir al cliente.

Situación 2: no tengo dinero para comprar hoy o tengo sólo \$xxx disponibles para comprar golosinas hoy.

Estrategia:

- La división del portafolio es una buena opción para el incremento en ventas, ésta estrategia depende de las directivas del equipo comercial.
- Recuérdele al cliente, en caso de ser posible, que puede comprar en pequeñas cantidades para mantener el inventario.
- Inicie la oferta de productos con aquellos que son líderes y que dejan mayor ganancia.

4. Precios altos

Situación: el precio al que me vende está muy alto ó sus competidores me venden mas barato.

Estrategia:

- Resaltar el valor de la marca, el buen nombre y reconocimiento de la empresa en el mercado.
- Si usted (tendero) no tiene mis productos, sus competidores sí, y a ellos les comprarán.
- Ofrezca el servicio postventa y la posibilidad de realizar devoluciones en caso de ser posible.

- Mencione las características de presentación del producto y el soporte publicitario que ofrece la empresa.

5. Clientes morosos

Situación: no tengo dinero para pagar.

Estrategia:

- Dialogar con el cliente para buscar una solución a la situación.
- Si la situación persiste, se puede bloquear al cliente y no despacharle producto hasta que esté al día con el pago de los productos.

6. Cantidades

Situación: el número de unidades por caja o bolsa no es rentable.

Estrategia:

- Ofrézcase a tomar su sugerencia, comunicándole que ese tipo de decisiones no están a su alcance, pero que puede comunicar su punto de vista a sus coordinadores o jefes.
- Estimúlelo a vender las unidades ofrecidas, ofreciéndole la publicidad con la que cuenta la empresa y la acogida que ha tenido el producto en otras tiendas.

7. Quejas de la empresa

Situación: no me siento bien atendido por la empresa ó la empresa no se preocupa por mi rentabilidad.

Estrategia:

- Defender a la compañía y reconocer los errores personales, con la promesa de darles pronta solución, realizando seguimiento hasta que el cliente este satisfecho.
- No niegue los errores, admítalos, proponga soluciones y reciba consejos.

8. Quejas de la situación actual (crisis)

Situación: la situación del país está muy mala ó la economía está en crisis.

Estrategia:

- Mostrar una cara positiva frente a los problemas que plantee el cliente.
- Animarlo a no dejarse guiar por la información de los medios de comunicación, sino a sacar adelante su negocio.

3.2.7. Capítulo siete: Medición y Evaluación

- **Medición**

Un indicador permite medir el desempeño de un sistema, de un grupo de trabajo, de una persona o de un proceso e inducir al adecuado comportamiento del mismo. Los indicadores

deben estar diseñados de acuerdo a los objetivos propuestos por la empresa de manera que logren funcionar eficazmente.

En el caso del área de ventas de cualquier empresa dedicada a la producción y/o comercialización de golosinas la importancia de los indicadores está en la implementación de aquellos que permitan la medición de los resultados tanto del vendedor, como la evaluación de los resultados del negocio.

Existen variedad de indicadores de medición y seguimiento, estos permiten tener una rápida idea de cómo se encuentra un mercado, una empresa, un equipo de ventas o un vendedor que integre dicho equipo.

Lo más recomendable a la hora de diseñar un mapa de indicadores está en establecer un número pequeño de estos (no más de 10) con el fin de no recargar de información que luego se hace difícil analizar, redacción y fórmulas sencillas y alineación con los objetivos organizacionales.

En relación con la fuerza de ventas, el manual de ventas que se utilice debe contener aquellos indicadores con que se mida la labor de los vendedores y los resultados esperados por la empresa. Cada vendedor debe conocer cómo está siendo medido para que sus acciones estén enfocadas en la consecución satisfactoria del mejor resultado. Al igual que los temas tratados anteriormente, el lenguaje con el que se explique el tema de indicadores dentro del manual debe ser sencillo y comprensible, a fin de que el vendedor pueda consultar, calcular y analizar fácilmente cada uno de ellos.

A continuación se presentan algunos de los indicadores más utilizados en las empresas dedicadas a la producción y comercialización de golosinas, con la definición recomendada para ir incluida dentro del manual de ventas.

Cabe aclarar que aunque la lista contiene los indicadores considerados más representativos de acuerdo a la investigación, es el líder de ventas quien decide cual opera mejor para su negocio y con base en cuáles de ellos tomará decisiones con mayor asertividad.

1. Frecuencia de compra:

Es el número de veces que un cliente compra en un determinado periodo de tiempo, generalmente semanal o mensualmente.

En compañías que manejan un gran número de clientes, este indicador está definido en un sistema de información para que una vez registradas las compras en el instrumento de trabajo (Palms, Pocket) el sistema arroje el dato.

2. Distribución Numérica:

Este indicador mide la cantidad de veces que se impacta con un solo producto en un periodo determinado, es decir, del total de clientes que tiene la zona asignada al vendedor cuantos compraron el producto.

Este indicador es una buena herramienta para analizar el comportamiento de los productos y de sus marcas, y en la mayoría de los casos sirve para tomar decisiones acerca de promociones, descuentos, publicidad, entre otros aspectos relacionados con el producto sobre el que se aplique éste.

3. Ejecución presupuestal o cumplimiento de presupuesto:

Este dato es el indicador por excelencia de las empresas dedicadas a la venta de cualquier tipo de producto. Es quien muestra si los objetivos planteados por parte de las directivas se están cumpliendo como se esperaban y permite ver el comportamiento de las ventas para tomar medidas de mantenimiento o de corrección de los resultados

Entrega el porcentaje de cumplimiento del presupuesto asignado a un periodo establecido, es decir, el porcentaje resultado de dividir lo que realmente se vendió sobre lo que se debió haber vendido.

$$\text{Ejecución presupuestal} = \frac{\text{Ventas reales}}{\text{Ventas esperadas}}$$

4. Visita efectiva o efectividad:

Muestra del total de clientes visitados por el vendedor en un periodo determinado (día, semana o mes) cuántos realizaron una compra.

Este indicador se obtiene de la división entre el promedio de las facturas del periodo y el total de clientes registrados en la zona.

Por ejemplo, si el periodo de medición es un mes de 30 días el cálculo del indicador es:

$$\text{Visita efectiva} = \frac{\text{Total de facturas del mes} / 30 \text{ días}}{\text{Total Clientes de la zona del vendedor}}$$

En muchos casos, este indicador varía de acuerdo al tipo de negocio y a la rentabilidad esperada por los directivos de la empresa.

5. Referencias por cliente:

Este indicador muestra el número de referencias compradas en promedio por cada cliente durante un periodo definido. Permite evaluar el comportamiento de los productos y la colocación de estos por parte del vendedor en los clientes asignados a su zona.

Se obtiene de la sumatoria de las diferentes referencias que compró cada cliente en el periodo dividido entre el número de clientes reales (que realizaron al menos una compra) en el periodo evaluado.

La fórmula para el cálculo sería la siguiente:

$$\text{Referencias por cliente} = \frac{\text{Sumatoria Referencias por Cliente}}{\text{Número de Clientes que compraron en el periodo}}$$

6. Promedio factura día:

Este indicador permite conocer el promedio del valor de factura entre los clientes de la zona de cada vendedor o de los clientes totales de la empresa. Resulta de promediar el valor en pesos de las facturas generadas durante un periodo específico y dividirlo entre los días trabajados durante el mes (días hábiles)

Por fórmula el cálculo es el siguiente:

$$\text{Promedio Factura por Día} = \frac{\text{Sumatoria en pesos de las facturas del periodo}}{\text{Días Hábiles del Periodo}}$$

Este indicador resulta importante para tomar decisiones acerca de concursos de ventas, pues el conocer en promedio cuanto está comprando cada cliente en productos de la empresa, entrega una base que de acuerdo a la capacidad real de compra permite decidir sobre qué valores de compra otorgar incentivos que favorezcan los productos, sus marcas y los buenos resultados en ventas.

Es fundamental una vez diseñado o implementado un indicador para medir los resultados de la fuerza de ventas, evaluar si éste sirve para tomar decisiones que contribuyan al logro de resultados favorables para la empresa, es decir, que cada vez que se obtenga el dato del indicador semanal o mensual, el directivo sepa que medida tomar para mantenerlo en caso de ser satisfactorio o qué tipo de acciones establecer para mejorarlo en caso de no estar acorde con los rangos aceptados. Si el indicador no permite tomar una decisión una vez es conocido, no está cumpliendo su función, será ineficiente para el vendedor y desenfoca de los objetivos planteados tanto a la fuerza de ventas como a los directivos del área comercial.

¡TIPS!:

- Como recomendación vital en el manual de ventas, agregue en cada indicador que incluya un ejemplo que permita que el vendedor entienda con mayor facilidad el concepto del indicador y su cálculo.

Otros aspectos a tener en cuenta

Una vez conocidos los indicadores propuestos por la empresa para medir el comportamiento del vendedor, existen otro tipo de factores que aunque no están incluidos dentro de la medición directa realizada por la misma empresa sobre sus productos y sobre sus ventas, permiten conocer el comportamiento del mercado y también sirven de base en la toma de decisiones, tanto o más que los mismos indicadores. Los aspectos más representativos en empresas dedicadas a la comercialización de golosinas son:

-Seguimiento Nuevos Productos:

Este factor hace parte de las responsabilidades tanto de las directivas como de los vendedores. Consiste en la evaluación del comportamiento de los nuevos productos de la empresa desde su lanzamiento, aceptación por parte del cliente y del consumidor, rotación del producto, imagen del producto y acciones de la competencia frente al nuevo producto. El dinamismo del negocio de las golosinas hace necesario este seguimiento, pues la presencia de nuevos productos en el mercado es constante y requiere de conocimiento y actualización de la información para acciones más efectivas.

Esta medida a pesar de no ser un indicador, facilita la toma de decisiones que beneficien la presencia del producto en el mercado o su retirada del mismo en caso contrario.

- Estacionalidad:

Este término hace referencia a la incidencia que tienen algunas épocas del año en el incremento en las ventas de un producto en específico.

Este factor es determinante en un negocio como el de las golosinas, cuyo portafolio ofrece productos que se convierten en la opción preferida para regalar en épocas del año como Amor y Amistad (San Valentín o Día de los enamorados), Halloween (Día de las brujas, Día de los niños o Día de los Santos Inocentes) y Fechas especiales como el Día de la Madre, Día Internacional de la Mujer y Celebración de la Pascua en algunos países.

Así mismo temporadas estudiantiles representan mayores ingresos en la venta de golosinas pues en los colegios, universidades e institutos se encuentra buena parte del público objetivo de muchos de los productos incluidos en el portafolio.

La importancia de este factor radica en el conocer qué momento del año beneficia más un producto que otro, qué actividades realizar durante las temporadas y que tipos de ofertas proponer.

- Investigaciones de mercado:

- Los informes del comportamiento del mercado y de las categorías de productos son una buena fuente de toma de decisiones que a pesar de no ser indicadores internos de la empresa, permiten tomar decisiones que mejoren o mantengan los resultados.

El vendedor no necesariamente debe entender a profundidad cada uno de los indicadores de ventas de estudios como Nielsen, sino que cómo tarea de los directivos de ventas está diseñar planes de acciones específicas, que con ayuda del vendedor permitan impactar el indicador macro y mejorarlo.

- Los estudios de comportamiento del consumidor, al igual que los indicadores, permiten conocer gustos y tendencias del público objetivo y proporcionan información del comportamiento y ubicación de la competencia dentro del mercado.

Los estudios serios y confiables, son una buena alternativa para complementar la información que arrojan los indicadores propuestos en la empresa.

- **Evaluación**

La evaluación de los resultados de cada vendedor está ligada al perfil, las necesidades y los objetivos propuestos por cada empresa. Generalmente la evaluación en empresas cuyos productos comercializados son golosinas la evaluación se realiza en aspectos como gestión del vendedor, visibilidad, servicio y entregas, tanto para vendedores de la fuerza directa como de la fuerza indirecta.

A continuación se muestra un propuesta de evaluación para cada vendedor, que puede ser realizada por el coordinador a cargo, en una muestra representativa de 25 tiendas y que puede servir como instrumento de detección de problemas y de solución y mejoras a los mismos.

Ver Anexo 3. Seguimiento gestión del vendedor.

3.3 Manual de ventas para Compañía Nacional de Chocolates S.A. para la fuerza de ventas de los comercializadores de golosinas.

La aplicación de los temas desarrollados en la guía para la construcción de un manual de ventas se realizó como ejemplo para la Comercializadora de Golosinas RG, la cual distribuye las golosinas de Compañía Nacional de Chocolates S.A. en la ciudad de Bucaramanga, Santander.

A continuación se muestra el contenido que se trabajó en este manual, que está incluido en el diseño final propuesto por la agencia de publicidad.

CAPÍTULO I: ¿EN DÓNDE TRABAJO?

Mi empresa: COMERCIALIZADORA RG- BUCARAMANGA

FILOSOFÍA EMPRESARIAL

“Soy parte vital de la estrategia”

Visión

Brindar a nuestros empleados, clientes y accionistas productos que generen valor para crecer integralmente como familia, empresa y comunidad. Continuar con la política de excelente calidad de vida, basados en el talento humano y ofreciendo los medios necesarios para lograrlo. Ser la mejor empresa de distribución de consumo masivo de Colombia con la Compañía Nacional de Chocolates, con nuevos productos y con nuevos negocios.

Cómo puedo apoyarla: adquiriendo el hábito de revisar las fechas de vencimiento de los productos que ofrezco, asegurando que los productos que ofrezco estén donde el cliente, conociendo las ventajas y características de nuestro producto para saberlos ofrecer a los clientes, estando actualizado de las novedades de mi empresa y de la competencia, ayudándole al cliente a vender, con la mejor exhibición del punto de venta.

Misión

Generar valor de manera creciente para nuestros empleados, clientes y accionistas, basados en la distribución y comercialización de los productos de las líneas de golosinas y pasabocas de la Compañía Nacional de Chocolates S.A., en el canal tradicional y de colegios en Bucaramanga y su área metropolitana, logrando el mejoramiento en la calidad de vida de nuestros empleados con sus familias y los requerimientos del proveedor como son: distribución numérica, nivel de ventas, crecimiento, cubrimiento y servicio.

Cómo apoyar desde ventas: haciendo el servicio la principal característica frente a los clientes. Generando nuevas ideas que favorezcan los productos y las ventas.

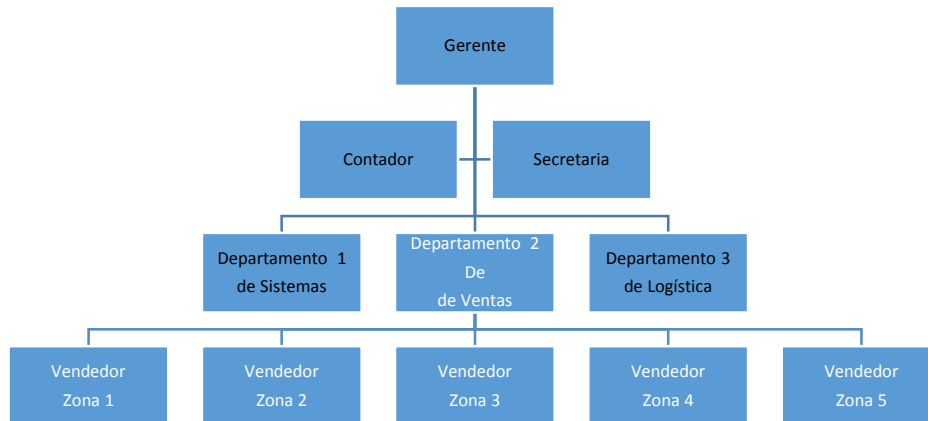
COMPAÑÍA NACIONAL DE CHOCOLATES S.A

¿A qué se dedica?

CNCH se dedica a la actividad industrial de productos con base en cacao y a la distribución de los mismos y de otras empresas relacionadas como Colcafé, Pastas Doria y Noel.

COMERCIALIZADORA RG - BUCARAMANGA

¿DÓNDE ESTOY EN LA EMPRESA?



BENEFICIOS Y GARANTIAS QUE LA EMPRESA ME OFRECE:

- Ser contratado por una agencia de empleos seria y reconocida en el medio llamada Enlace Empresarial en donde tengo todas las prestaciones sociales de ley completas, psicólogo, seguro de vida y préstamos.
- Estabilidad laboral y tranquilidad con el respaldo de once años en el manejo objetivo y profesional de la empresa, basados en el respeto y las relaciones cordiales y profesionales.
- Buen ambiente laboral donde existe la amabilidad, la exigencia y el apoyo a los empleados de cualquier área.
- La integración de nuestras familias a las actividades de los empleados .
- Inversión y capacitación permanente a todos los funcionarios de la empresa y sus familias, en temas de mejoramiento integral y calidad de vida.
- Dinamismo en el área comercial con actividades diarias, semanales, quincenales y mensuales que me dan la posibilidad de ganar premios.
- El respaldo de una eficiente área logística y administrativa.
- Información comercial dinámica, clara y objetiva oportuna.
- Como soporte a mi trabajo: lista única de precios, exclusividad en mi portafolio, lista de clientes al día, soporte comercial a tiempo y apoyo permanente en la zona.

¿Yo qué puedo ofrecer?....

¿POR QUÉ ME DEBO CARACTERIZAR?

Por ser diligente
Por ser positivo
Por ser servicial
Por ser respetuoso
Por tener don de gente

¿QUÉ ESPERA LA EMPRESA DE MÍ?

- Un vendedor bien vestido, con buena presentación personal y una imagen agradable.
- Un vendedor que se exprese bien, que sepa hablar con su cliente y se haga entender.
- Un vendedor que conozca el mercado y que sea agresivo, entendiendo por agresivo a un vendedor persistente, que muy pocas veces se va de donde su cliente sin haber conseguido la venta.
- Un vendedor organizado y servicial.
- Un vendedor leal, honesto y fiel a sus principios morales.
- Un vendedor creativo, que cada día aporte ideas nuevas y ganadoras y que sea portador de buenas noticias.

CAPÍTULO II: CONOCIMIENTO ANTES DE LAS VENTAS

ANTES DE LA VENTA....

-¿Conozco plenamente el portafolio de productos que voy a vender?, ¿Me siento seguro para hablar de ellos?

-¿Sé cuáles son las principales características de los productos que vendo y por qué son diferentes a los de la competencia?

-¿Ya tengo el catálogo que contiene el portafolio?, ¿está limpio, ordenado y actualizado?

Si lo debo actualizar o cambiar me debo comunicar con mi jefe directo.

NUESTRO PLAN DE FUNCIONAMIENTO COMERCIAL SE BASA EN:

- Preventa
- Entrega a 48 horas
- Visita semanal a todos los clientes por medio de un rutero.
- Pago de contado
- Lista única de precios.
- No tenemos tope de pedido
- Atender diferentes tipos de negocios, papelerías, droguerías y floristerías.

CAPÍTULO III: PROCESO DE VENTA

”HOY SERÉ AMABLE Y ESTARÉ DISPONIBLE SIEMPRE”

1. ANTES DE SALIR

• Presentación personal:

- ¿Cómo me van a ver mis clientes hoy?
- ¿Cómo estoy vestido?
- ¿Estoy haciendo una correcta combinación de colores?

• Chequeo de actividades antes de salir:

- ¿Qué sector me toca hoy?
- ¿En que me voy a transportar?
- ¿Ya tengo el rutero?
- ¿Llevo mi palm?
- ¿Debo llevar algún premio, promoción o descuento que haga diferente la venta de hoy para mis clientes?
- ¿Tengo disponible material publicitario?
- ¿Llevo elementos de limpieza para las vitrinas?
- ¿Tengo pendientes llamadas de clientes nuevos?

• Recordatorio:

¡Es conveniente seguir la ruta propuesta ya que me facilita la realización del recorrido y hace que mis clientes me esperen a la misma hora de siempre!

2. EN EL PUNTO DE VENTA

“CON MI TRABAJO Y ACTITUD PUEDO CONTRIBUIR AL BUEN DÍA QUE TENGA MI CLIENTE”

1. SALUDO

Procuraré!!!

- Sonreír
- A mi cliente le interesará saber mi nombre, me identificaré cada vez que lo visite.
- Mi cliente debe saber para qué empresa trabajo, se lo recordaré en cada visita.
- Quien es confianzudo no vende, con preguntar ¿Cómo está?, ¿Cómo amaneció? ó ¿Cómo ha estado de salud? Es suficiente!!!

Si mi cliente no me atiende porque está ocupado puedo aprovechar el tiempo para:

- Organizar la vitrina.
- Revisar agotados.
- Cerciorarme que el material publicitario esté actualizado.
- Revisar fechas de vencimiento.

Evaluar a la competencia

Si al terminar no me puede atender aún, me ofrezco amablemente a volver cuando esté disponible.

Evitaré!!!

- Los chistes de mal gusto... sólo si mi cliente le agrada!
- Es mejor decir USTED que TU, me hace más respetuoso y profesional.
- Mi cliente es la persona más importante, no lo llamaré por apodos.
- El fútbol es en las canchas, no en la tienda. No hable de equipos puede perder un cliente.
- Ser imprudente, metiéndome en conversaciones que no tienen que ver conmigo

2. ¿CÓMO TERMINÓ LA VENTA ANTERIOR?

Debo evaluar mi venta anterior para mantenerme o mejorar... Mi cliente se sentirá a gusto si me preocupo por su opinión acerca de la venta anterior, por eso siempre le debo preguntar:

- ¿Le llegó completo el pedido?
- ¿Llego en la fecha que le prometí?
- ¿Tuvo algún inconveniente? Alguna queja?

3. EL MOMENTO MÁS IMPORTANTE: LA TOMA DEL PEDIDO

“NO SOY UN VENDEDOR, SOY UN ASESOR DE MI CLIENTE”

Un punto de venta bien asesorado tendrá aquellos productos que el consumidor le compra a mi cliente.

¿QUÉ OFRECER?

- **Los productos que siempre ha llevado mi cliente:**
Jet, Jumbito, Burbuja, Frunas.

- **Los productos nuevos**

Mi catálogo me ayudará a mostrarle las imágenes de los nuevos productos al cliente.

Es clave dar degustaciones!!

- **Las promociones y los descuentos del momento.**

Recuerda que al cliente siempre hay que hablarle de ganancias, puedes calcularlas así:

Producto ABC

Presentación: 10 unidades por caja

Precio: \$ 5000

Precio unitario: $\$5000 / 10 = \$500/\text{unidad}$

Ganancia = 10% sobre el costo del producto ($\$500 \cdot 10\% = \50), entonces, precio de venta sugerido = $\$500 + \$50 = \$550$.

Pero al cliente se le hago saber tres datos para que me comprenda con facilidad:

Costo (\$500)

Precio de venta sugerido (\$550)

Ganancia en % = 10% del total de la inversión

Ganancia en pesos = Precio de venta sugerido – Costo = $\$550 - \$500 = \$50$

SI.... La ganancia en pesos no es significativa, por ejemplo \$30, \$40 hasta \$200 por cada unidad vendida, es más atractivo para el cliente conocer que sus ganancias serán del 10% sobre el total de su inversión.

SI... La ganancia en pesos por unidad sea significativa, por ejemplo \$500, \$800 y \$1000 en adelante, es atractivo para el cliente conocer este valor en pesos, antes que en porcentajes.

5. CIERRE DE LA VENTA

Para que mi cliente reciba lo que me pidió, rectificaré el pedido y le informaré cuánto fue el total de su compra para que él sepa cuánto pagar cuando lo visite el entregador.

4. DESPEDIDA

Debo:

Despedirme cordialmente

Al cliente le gustará escuchar frases como:

- Nos vemos el próximo ...
- Que tenga un feliz día Don o Doña ...
- Feliz fin de semana
- Muchas gracias por su tiempo...
- Ha sido usted muy amable Don o Doña...
- Muchas gracias por su compra.

3. CONOCIMIENTO DEL MERCADO

“SOY LOS OJOS DE MI EMPRESA, DEBO CONOCER MI ENTORNO”

Para conocer el entorno debo estar siempre atento a:

- LA COMPETENCIA

Sus nuevos productos, su precio y presentación.

La forma en que se ha afectado la venta de mis productos desde su lanzamiento.

Promociones y descuentos que compitan con lo que yo ofrezco.

La exhibición de mis competidores, el material POP, y lo que dice el cliente de éstos.

!!!La muestra física del producto facilita la labor de mercadeo, por esto debo tratar de conseguirla y llevarla a la empresa!!!

- CLIENTES ACTUALES

Cultura de la fuente primaria: "Mí cliente es mi principal fuente de ideas para mejorar y conocer sus gustos".

Mantener sus datos actualizados es mi responsabilidad, debo rectificar con frecuencia su NIT, su dirección, su teléfono y el nombre de su propietario.

- CLIENTES POTENCIALES

Siempre hay nuevos clientes por conocer

Me debo fijar en los negocios que:

- No están en mi ruta ni en la ruta de mis compañeros y no tiene mis productos.
- Tiendas nuevas.

- CONSUMIDOR FINAL

Escuchar al cliente de mi cliente también es importante.

Para hacer más fácil la evaluación del mercado puedo hacer uso de este formato

¿QUÉ ENCONTRÉ HOY EN MI RUTA?

Anexo 2 Formato ¿Qué encontré hoy en mi ruta?

EI FORMATO DE DEBE LLENAR ASÍ:

- 1. La Fecha** es el día, mes y año en el que se realizó la evaluación.
- 2. El Nombre del vendedor** es quién realizó la investigación (el vendedor)
- 3. La Ciudad** es el nombre del lugar del país en donde se conoció la información.
- 4. El Canal** es para mi caso el canal CEG o canal golosinas. Pero también existen canales como el tradicional, autoservicios, supermercados, cadenas, industrial y el institucional.
- 5. Tipo de actividad:**
 - Eventos o activaciones.
 - Ofertas: descuentos, extracontenidos o amarres.
 - Degustaciones.
 - Nuevos productos.
 - Exhibidores.
 - Bonificaciones.

6. La Categoría que participa es la categoría se ve afectada por la existencia de la actividad y que puede llegar a ver afectada mis ventas.

7. ¿En qué consiste? es describir la actividad que se identificó, por ejemplo:

-Si la actividad es **Eventos**

Nombre del producto que está participando, tipos de regalos, condiciones del evento, quienes participan, precios y cantidades.

-Si es **Ofertas**

Descuento: qué porcentaje

Extra contenido: qué producto están lo ofrece y a qué precio.

Amarre: cuáles son los productos involucrados.

Cantidades

Precios

-Si es **Degustaciones**

Nombre del producto

Descripción de la degustación.

-Si es **Nuevos productos**

Nombre del producto y su descripción

Precio de compra

Precio de venta

Cantidades.

-Si son **Exhibidores:**

Su tamaño

Número de referencias manejadas

Su ubicación en la tienda.

-Si son **Bonificaciones**

Productos que participan

¿Cuánto hay que comprar para ganarla? ¿Cuánto se gana el tendero?

8. La Empresa que realiza la actividad: es el nombre del competidor.

9. Las Sugerencias: son mis comentarios y mi aporte como vendedor.

4. TRABAJO EN EQUIPO

El entregador y yo somos un equipo de servicio, atención y satisfacción garantizada del cliente.

CAPÍTULO IV: CONOCIMIENTO DE LA PERSONA MÁS IMPORTANTE: MI CLIENTE

Todos mis clientes son importantes y merecen mi atención y mi servicio, según su personalidad ¿qué hacer para venderles?

Si mi cliente es GROSERO:

- Carácter fuerte e irritable
- Agresivo en su trato
- Generalmente malhumorado.

Yo puedo:

- Ser cortés al saludar y al despedirme
- Mi actitud de servicio no debe cambiar
- Evitar pelear con él

Si mi cliente es ABUSIVO

- Siempre pide ayuda para hacer cosas en el negocio: trapear, barrer, mover cajas, hacer diligencias.

Yo puedo:

- Ayudarle en lo que me pida, siempre que esté a mi alcance.
- Aprovechar para venderle más una vez le haya ayudado. ¡La gratitud puede ser un punto a mi favor!

Si mi cliente es FIEL Y SATISFECHO:

- Valoran mis productos y sus marcas.
- Me atienden cordialmente.
- Se preocupan por contarme acerca de mis productos y los de mi competencia.

Yo puedo:

- Estar atento en que se mantenga satisfecho con mi servicio, con las entregas, con el entregador.
- Mantenerlo actualizado de las ofertas, de las promociones y de los nuevos productos.

Si mi cliente es INDIFERENTE

- No hace sugerencias ni recomendaciones
- Generalmente compra los mismos productos y no se motiva por ensayar los nuevos productos.
- Siempre atienden rápido a los vendedores.

Yo puedo:

- Conocer muy bien qué productos compra para ofrecérselos siempre.
- Hablarle siempre de la rentabilidad que dejan mis productos.
- Mostrarle las novedades con degustaciones que lo motiven y el material publicitario.

Si mi cliente es INSATISFECHO

- Está inconforme con los precios.

- Siempre hace comentarios negativos de la rotación de los productos.
- Es reacio a comprar.

Yo puedo:

- Escuchar sus comentarios, mostrando mucho interés.
- Explicar cordialmente el por qué de la situación.
- Informar a mi coordinador lo que piensa mi cliente.
- Rectificar los precios a lo que vende el cliente pues pueden estar más altos que los de sus semejantes (demás tendedores).

Si mi cliente es DOMINANTE O SABELOTODO

- Impone sus opiniones
- Difícilmente acepta sugerencias.
- No se deja asesorar en la exhibición, porque considera que él la tiene de la mejor manera.

Yo puedo:

- Contarle los beneficios que han traído mis sugerencias en otros negocios parecidos al de él.
- Nunca contradecirlo.
- Aprovechar los temas en los que esté de acuerdo para conversar y ganar su confianza.

Si mi cliente es CONVERSADOR

- Es muy amable
- Siempre habla de muchos temas y retrasa la compra.

Yo puedo:

- Durante la conversación, buscar el momento para ofrecer los productos, sobre todo aquellos de más difícil venta.
- No hacerle saber que habla mucho para terminar la conversación, sino terminarla en cualquier interrupción para despedirse con frases como “No lo molesto más, que esté muy bien; no le quito más tiempo; la próxima vez seguimos hablando del tema que está muy interesantes”.

Si mi cliente es INDECISO:

- Cambia de decisión acerca del pedido con mucha facilidad.
- Necesita ayudas y sugerencias para realizar el pedido.

Yo puedo:

- Aprovechar la oportunidad para ofrecer los productos de más difícil venta.
- Tener siempre preparados argumentos acerca de los beneficios de tener los productos que ofrezco.
- Compararlo con otros negocios y contarle acerca de los productos que ofrecen.
- Decirle con seguridad qué producto debe tener y cuáles no por el momento, su confianza le hará creer y decidirse con facilidad.

Si mi cliente es APRESURADO

- Siempre atiende a varios clientes a la vez.
- Conversa muy poco y tiende a ser indiferente.
- No es descortés sino rápido para atender por lo que no da mucho tiempo para mostrar las novedades.

Yo puedo:

- Conocer el comportamiento del negocio para saber cuáles son los momentos en los que hay menos gente en la tienda o llamar al cliente antes de la visita para que esté preparado.
- Emplear argumentos de venta cortos, por ejemplo: “gusta mucho entre los niños”, “es muy saludable”, “tiene comercial en televisión”.

Si mi cliente es CONFIANZUDO

- Cuando sea una vendedora, puede darse que el cliente utilice palabras que incomoden o le haga proposiciones atrevidas.
- Suele poner apodos al vendedor o burlarse de los defectos.
- Suele tocar temas personales.

Yo puedo:

- Evitar prestarle atención a sus comentarios y cambiar de tema hablando de los productos que ofrezco.
- Si me siento muy incómodo u ofendido, debo siempre evitar enfrentarme. Es bueno pedirle de forma cordial y discreta que mejore el trato hacia mí, ya que estoy cumpliendo mi trabajo y su actitud me lo dificulta. Además yo lo trato con respeto y amabilidad y espero lo mismo de su parte.

CAPÍTULO V: CADA CLIENTE ES DIFERENTE, CADA NEGOCIO TAMBIÉN.

Es bueno conocer e identificar los tipos de negocios en los que mis golosinas siempre deben estar disponibles.

- **Misceláneas:** venden juguetería, artículos para el hogar, papelería, entre otros. No deben faltar las golosinas porque se atienden todo tipo de consumidores, sobre todo público juvenil e infantil.
- **Colegios y Universidades:** las tiendas y las cafeterías de los centros educativos como universidades, colegios, centros de idiomas, guarderías y centros de capacitación atienden público infantil y juvenil, y son una buena opción para vender golosinas.
- **Video Tiendas:** negocio dedicado a la venta y alquiler de películas, video juegos y juegos de azar.
- **Kioscos, Chazas, Caspete o Burbuja:** son establecimiento de consumo al paso, que están en zona de alto tráfico de personas. Venden gaseosas, productos como café y aromáticas, es un buen sitio para ofrecer golosinas.

- **Centros de diversión:** un negocio enfocado en la venta de alimentos preparados como perros calientes y hamburguesas, pero también pueden incluirse los cines, teatros y parques donde las golosinas siempre deben ofrecerse por el tipo de público que a ellos asisten. El precio es medio-alto.
- **Tiendas de conveniencia:** en estos establecimientos la principal actividad es la venta de productos madurados, vinos, snacks. En este grupo se incluyen las charcuterías, las salsamentarias, los delicatessen, tiendas en estaciones de servicio o gasolineras. Por lo general ofrecen productos de precio alto.
- **Minimercados:** dentro de este grupo se incluyen las rapitiendas, los superetes y abastos. Son pequeños supermercados de autoservicio con menos de 100 metros cuadrados, provistos de mínimo una caja registradora. Atienden todo tipo de clientes por lo que se convierten en una opción para ofrecer un alto número de referencias del portafolio de golosinas.
- **Cafeterías:** son puntos de venta provistos de mesas o barras para la atención de sus clientes. Comercializan productos de greca (café y aromáticas), bebidas calientes y frías, desayunos y productos elaborados de panadería. Atienden todo tipo de clientes. Muchos cuentan con pequeños exhibidores de productos como golosinas y snacks.
- **Tienda cabecera de barrio:** establecimiento donde se ofrecen todo tipo de productos y atiende al consumidor final y a otras tiendas.
- **Tienda mixta (Fruver):** establecimiento especializado en la venta de frutas y verduras. Aunque no es común encontrar en este tipo de negocios venta de golosinas, dependiendo del área de ubicación del sitio puede presentarse el caso.

“EL BUEN ASESOR ES AQUEL QUE LOGRA CONOCER LAS NECESIDADES DE SU CLIENTE, QUÉ PRODUCTOS NECESITA, CUÁNDO Y CÓMO LOS NECESITA”

CAPÍTULO VI: MIS INDICADORES

“DIME CÓMO ME MIDES Y TE DIRÉ COMO ME COMPORTO” Eliyahu Goldratt

¿INDICADORES?...Un indicador permite medir el desempeño de un sistema, de un grupo de trabajo, de una persona o de un proceso e inducir al adecuado comportamiento del mismo.

¿LA EMPRESA CÓMO MIDE MI TRABAJO?

1. Frecuencia de compra:

Es el número de veces que un cliente compra en un determinado periodo de tiempo, generalmente semanal o mensualmente.

2. Distribución Numérica

Este indicador mide la cantidad de veces que se impacta con un solo producto en un periodo determinado, es decir, del total de clientes que tiene mi zona asignada cuántos de ellos compraron el producto.

3. Ejecución presupuestal o cumplimiento de presupuesto:

Muestra el porcentaje de cumplimiento del presupuesto asignado al mes, es decir, el porcentaje resultado de dividir lo que realmente se vendió sobre lo que se debió haber vendido.

$$\text{Ejecución presupuestal} = \frac{\text{Ventas reales}}{\text{Ventas esperadas}}$$

4. Visita efectiva o efectividad:

Del total de mis clientes visitados en un día, semana o mes, cuántos realizaron una compra. Se obtiene de la división entre el promedio de las facturas del periodo y el total de clientes registrados en la zona.

Por ejemplo, si el periodo de medición es un mes de 30 días el cálculo del indicador es:

$$\text{Visita efectiva} = \frac{\text{Total de facturas del mes} / 30 \text{ días}}{\text{Total Clientes de la zona del vendedor}}$$

5. Referencias por cliente:

Muestra el número de referencias compradas en promedio por cada cliente durante un periodo definido.

Permite evaluar el comportamiento de los productos y la colocación de estos en los clientes asignados a mi zona.

Se obtiene de la sumatoria de las diferentes referencias que compró cada cliente en el periodo dividido entre el número de clientes reales (que realizaron al menos una compra) en el periodo evaluado.

La fórmula para el cálculo sería la siguiente:

$$\text{Referencias por cliente} = \frac{\text{Sumatoria Referencias por Cliente}}{\text{Número de Clientes que compraron en el periodo}}$$

6. Promedio factura día:

Este indicador permite conocer el promedio del valor de factura entre los clientes de mi zona o de los clientes totales de la empresa.

Resulta de promediar el valor en pesos de las facturas generadas durante un periodo específico y dividirlo entre los días trabajados durante el mes (días hábiles)

Por fórmula el cálculo es el siguiente:

$$\text{Promedio Factura por Día} = \frac{\text{Sumatoria en pesos de las facturas del periodo}}{\text{Días Hábiles del Periodo}}$$

LOS INDICADORES ME DEBEN FACILITAR LA TOMA DE DECISIONES EN MIS ZONAS, DE LO CONTRARIO NO ESTÁN CUMPLIENDO SU FUNCIÓN.

EL MEJOR MAESTRO ES LA EXPERIENCIA, PERO LOS BUENOS CONSEJOS QUE SE RECIBEN Y SE APLICAN SON LA BASE DEL ÉXITO PROFESIONAL.

4. CONCLUSIONES

- En las empresas del sector alimenticio dedicadas a la venta de golosinas, la capacitación de la fuerza de ventas está muy enfocada en el cumplimiento de la estrategia organizacional, dando muy buenos resultados en este campo. Sin embargo, el cumplimiento de la estrategia hace que se descuiden la capacitación en otros temas que son indispensables para la formación del equipo de ventas. Por ejemplo, las empresas cuya estrategia es la visibilidad, enfocan la capacitación en estos temas y descuidan la carrera profesional de los vendedores y los temas de crecimiento personal. Por otro lado, empresas interesadas en el desarrollo profesional de sus vendedores, descuidan la formación en temas específicos de ventas, como el proceso de ventas, los tipos de clientes y negocios y la importancia de los indicadores, argumentando que el vendedor se hace en el campo. La realización de un manual que tenga en cuenta los temas propuestos en la guía, permitirá a éstas empresas brindar una capacitación equilibrada y objetiva a sus vendedores, sin tener que renunciar a los objetivos propuestos por la estrategia corporativa y del área.
- Para las empresas en estudio la capacitación de la fuerza de ventas es importante en el momento que ingresan nuevos vendedores, para realizar una contextualización de la empresa, del área y su cargo, y se tiene una concepción generalizada sobre la prioridad que tiene el trabajo de campo (la “calle”) sobre la capacitación teórica, ya que se considera una fuente de mayor aprendizaje. Por esto, las capacitaciones que brindan a los vendedores no se realizan en forma periódica ni constante. Existen empresas cuya capacitación se realiza oficialmente dos veces al año, y otras esporádicas en caso de necesitarse. Esta concepción hace que la adaptación de algunos vendedores a su actividad se retrase mientras que aprenden por sus propios medios lo que ya está establecido e identificado por otros, y el conocimiento que adquieren con la experiencia no se transmite, generando una ineficiencia en el aprendizaje del equipo de trabajo.
- Los medios utilizados por las empresas para capacitar al equipo de ventas se crean de acuerdo a la necesidad de capacitación que se tenga y están contenidos en presentaciones en Power Point, documentos en word o folletos y muchas veces este material es suministrado por el personal que se contrata para dictar una capacitación específica. Por lo tanto, no existe una herramienta que almacene sistemáticamente todos los temas involucrados en la capacitación a los vendedores y que haga las veces de Manual de Ventas.
- Los líderes de las áreas comerciales de estas empresas, con base en su experiencia, han visto que la motivación que más incide en los vendedores está asociada a recompensas monetarias o materiales, en concursos que otorgan premios por el logro de objetivos específicos. Es poca la evidencia que se encuentra de otros medios empleados para este fin. Frente a esta situación se propone en la guía la inclusión de capítulos de Crecimiento Personal que cambien paulatinamente la cultura organizacional y de los vendedores, en cuanto a otros aspectos que inciden en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas y que por tanto deben ser alicientes para la obtención de buenos resultados en el trabajo.
- El concepto de Manual de Ventas en las empresas donde se realizó la investigación difiere de acuerdo a cada líder o coordinador del área de ventas; para muchos el manual de ventas consiste en la documentación de los pasos que se deben seguir durante el proceso de

ventas y que no es utilizado con mucha frecuencia por los miembros del equipo comercial, este punto de vista lejos de estar relacionado con la propuesta en esta investigación no favorece la adecuada comprensión de las funciones y beneficios que tiene el vendedor. Así mismo se encontró que en una de las empresas en análisis el concepto ha sido implementado y su desarrollo ha sido exitoso. Esto indica que el tema a pesar de haber sido estudiado durante mucho tiempo, en la actualidad está tomando fuerza y está siendo reconocida su importancia por parte de los líderes de los equipos de ventas en la búsqueda de las mejoras en los resultados del trabajo de sus vendedores.

- El Manual de Ventas propuesto en esta investigación contiene aspectos que se consideran básicos al momento de la venta. La importancia y los resultados efectivos que puedan obtenerse de la implementación del manual, están totalmente ligados al modelo de administración o gerencia que se haga del equipo de ventas, al ambiente de trabajo que se le ofrezca al vendedor, al buen nombre y el respaldo que le dé la empresa y la calidad de los productos, a los argumentos que el vendedor construya para lograr la venta y al sentido de pertenencia que el líder comercial logre generar entre los miembros de su equipo de ventas. Frente a esto es clave tener claro que el manual es una herramienta de capacitación, y no el fin último para lograr un adecuado rendimiento del equipo comercial.
- El Manual de Ventas puede aplicarse tanto para la capacitación de vendedores de la fuerza de ventas directa como de la fuerza de ventas indirecta de las empresas. Cabe anotar que de acuerdo al perfil de los vendedores y las necesidades identificadas, el lenguaje y el contenido del manual puede variar. Para el caso de esta investigación, el modelo del manual de ventas se desarrolló enfocando su contenido a la fuerza de ventas tercerizada dedicada especialmente a la distribución de las golosinas que produce la empresa en estudio.

4. RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta el desarrollo del presente trabajo, se recomienda lo siguiente:

- Debido a la importancia que representa la capacitación en los temas abordados por el manual de ventas y de sus requerimientos de recursos, se recomienda iniciar la elaboración del manual con una planeación financiera de la inversión requerida para este fin incluyendo la publicación del mismo, teniendo presente que las mejores iniciativas no siempre requieren las mayores inversiones.
- Dada la importancia de la creatividad y la ilustración requeridos para el manual de ventas, es conveniente asesorarse de un profesional en el tema, para el diseño, edición y publicación de éste.
- Involucre al equipo de vendedores más destacados de su empresa en la construcción y validación del manual de ventas, asegurándose que el lenguaje y el contenido sean acordes a su nivel de conocimientos.
- Realizar actividades de benchmarking entre las empresas cuya actividad comercial sea similar a la de la empresa en estudio, es una buena alternativa para la definición del contenido adecuado que debe tener el manual de ventas, ya que permite identificar fortalezas a imitar y debilidades a mejorar.
- Establecer revisiones periódicas del manual de ventas para garantizar su aplicabilidad y vigencia, y para realizar mejoras constantes con el fin de transmitir las estrategias y políticas actuales de la empresa entre la fuerza de ventas.
- Prácticas como las clínicas de ventas han sido olvidadas como medio de capacitación a los vendedores por convertirse en espacios de actuación que no permitían la espontaneidad y sinceridad de los vendedores debido a la presión de actuar de la mejor manera mientras eran observados por sus jefes o superiores. Sin embargo, no ha habido preocupación por parte de los líderes por reemplazar este tipo de prácticas por otras adecuadas que permitan la libre expresión de los vendedores. Es aconsejable que los líderes las retomen, por ser un medio eficaz de aprendizaje en equipo, siempre que sean manejadas adecuadamente y se conviertan en un espacio de narración de las experiencias vividas por todos los miembros, líderes y novatos, en un periodo determinado.
- Para posteriores investigaciones donde se requiera el conocimiento acerca de temas empresariales, donde sea necesario el aporte de las organizaciones, es útil recurrir a las líneas de servicio al cliente y sus respectivos sitios web, donde por lo general se obtienen respuestas a las inquietudes planteadas por los usuarios. Igualmente los autores de artículos reconocidos ofrecen sus datos de contacto donde es posible obtener información adicional y aporte desde su punto de vista al trabajo realizado.
- Uno de los factores claves en el buen desarrollo de este trabajo de grado, fue el seguimiento y revisión constante del cronograma propuesto, por esto es recomendable desde el planteamiento del anteproyecto de la investigación establecer actividades acordes

a las necesidades y objetivos propuestos, para ser ejecutadas en un tiempo de realización real y lógico. Esto constituye el principal direccionamiento de la investigación.

BIBLIOGRAFÍA

GARCÍA BOBADILLA, Luis María. *Ventas*. Madrid, España. Editorial Esic. 2006; p 117-120

ARDAL CASTELLS, Manuel. *Dirección de ventas: Organización del departamento de ventas y gestión de vendedores*. Edición N° 5. Madrid, España. Editorial Esic. 2005; p 94-99

MUÑIZ GONZÁLEZ, Rafael. *El manual de ventas*. En: Revista MK Marketing + Ventas. Edición N° 202 (Mayo 2005); p 38-40

ESCOBAR, Luis Fernando. *¿Por qué debemos tener un manual de ventas?*. En: Revista El Empresario, Corporación Amigos de EAFIT. Edición N° 26 (Abril, Mayo, Junio 2008); p 10-11

LA NARANJA CREATIVA: *Agencia de imagen corporativa, marketing y publicidad*. Manual de Ventas. En: La Naranja Creativa. [Online]. [Consultado Septiembre 2008] Disponible en <http://www.lanaranjacreativa.es/descargas_pdf/manual_ventas_version_web_lanaranjacreativa.pdf>

BONOCORE GARCÍA, Ricardo R. *Manual de ventas de alto impacto*. En: Libros en plenitud [Online]. [Consultado Octubre 2008]. Disponible en <<http://www.enplenitud.com/libros/libro94.ASP>>

GOSSO, Fernando. *Hipersatisfacción del cliente*. En Winred.com: Ideas y negocios en red. [Online]. [Consultado en Marzo de 2009]. Disponible en <<http://winred.com/negocios/hipersatisfaccion-del-cliente/gmx-niv114-con3276-npc3.htm>>

DEGUATE.COM. “*Cómo vender a cliente difíciles*”. En: Deguate.com [Online]. [Consultado en Marzo de 2009]. Disponible en <http://www.deguate.com/gestion/article_5016.shtml>

PINEDA, Axel. *Cómo ser un vendedor de alto rendimiento en tiempos de crisis: parte I*. En: Ideas para PyMes.com. [Online]. [Consultado en Marzo de 2009]. Disponible en <http://www.ideasparapymes.com/imprimir_articulo.dbsp?idarticulo=116>

SAUCHENCO, Daniel. *La actitud positiva*. En: Pnlnet.com. [Online]. [Consultado en Marzo de 2009]. Disponible en <<http://www.pnlnet.com/chasq/a/16406>>

LEVERT, Suzanne; MC CLAIN, Gary. *Breaking Bad Habits*. En: DP5 Communications. [Online]. [Consultado en Marzo de 2009]. Disponible en <<http://donpow5.com/default.aspx>>

DAEMON QUEST: *Estrategia de marketing y ventas. “El hombre que conoce el secreto de ganar confianza en el cliente: Don Peppers”*. En Daemon Quest. [Online][Consultado en Abril de 2009] Disponible en <http://www.daemonquest.com/es/research_and_insight/2009/03/19/el_hombre_que_conoce_el_secreto_de_ganar_confianza_del_cliente>

MUÑÍZ GONZÁLEZ, Rafael. *Marketing del siglo XXI*. Edición N° 2. Capítulo 7: El manual del vendedor. En: Marketing XX-I. [Online]. [Consultado en Abril y Mayo de 2009]. Disponible en <<http://www.marketing-xxi.com/capitulo-7-el-manual-del-vendedor-7.htm>>

PROMONEGOCIOS: *Portal de mercadotecnia con artículos, directorios y foros*. En: Promonegocios.net [Online]. [Consultado en Abril de 2009]. Disponible en <<http://www.promonegocios.net/venta/perfil-vendedor.html>>

FAJARDO, Oscar. *Trade marketing: Cuando el distribuidor se convierte en nuestro aliado*. En: Friendly Business [Online]. [Consultado en Abril de 2009]. Disponible en: <<http://fbusiness.wordpress.com/2007/10/27/trade-marketing-cuando-el-distribuidor-se-convierte-en-nuestro-aliado/>>

BARALT CLASE, Julio. *Administración de ventas: Aspectos básicos de la administración de ventas*. En: Yahoo GeoCities.com. [Online]. [Consultado en Mayo de 2009]. Disponible en <<http://www.geocities.com/jcpasshq/tadmdeventa.html>>

OUBIÑA BARBOLLA, Javier. *Documento Dirección comercial: Administración y dirección de empresas*. [Online]. [Consultado en Mayo de 2009]. Disponible en <www.educarm.es/templates/portal/images/ficheros/websDinamicas/229/secciones/856/contenidos/4031/fuerza_de_ventas.ppt>

COMPAÑÍA NACIONAL DE CHOCOLATES S.A. *Documento de capacitación para empleados*. 2008-2009.

ANEXOS

ANEXO 1. Entrevista guías o manuales de ventas en empresas del sector alimenticio enfocadas en la venta de golosinas.

Buenas tardes, somos estudiantes de Ingeniería Administrativa de la Escuela de Ingeniería de Antioquia y estamos desarrollando nuestro trabajo de grado acerca de la elaboración de una guía para el diseño de un Manual de Ventas para compañías dedicadas a la venta de golosinas. La temática planteada surge por el auge visto en los últimos años en este segmento: amplias campañas publicitarias, introducción de gran número de nuevos productos en el mercado, competencia extranjera, amplias exhibiciones en las tiendas, supermercados y grandes superficies, como también la venta informal o callejera. De aquí surge la necesidad de una guía que le facilite al vendedor de este tipo de productos la llegada al cliente y el cierre exitoso de la venta.

INTRODUCCIÓN

- 1) La empresa se dedica solamente a la venta de golosinas o vende otro tipo de productos.
- 2) En el tema de golosinas sabemos de sus marcas más reconocidas en el mercado cómo _____, además de éstas, qué otras incluye su portafolio? Cuántas referencias manejan en total?
- 3) Las referencias que menciona se comercializan en todos los canales, o se enfocan en algún canal determinado?

VENEDORES

- 4) El equipo de vendedores está dirigido directamente por ustedes?, es decir, hacen parte de la compañía?

En caso de una Fuerza de Ventas directa:

- 5) Tiene establecido el vendedor un perfil específico para ofrecer sus productos?
- 6) Cuentan con entrenamientos o capacitaciones para los vendedores?
- 7) Con qué frecuencia realizan las capacitaciones?
- 8) ¿Qué herramientas utilizan en la capacitación de la fuerza de ventas, por ejemplo guías, folletos, presentaciones, manuales, entre otros?
- 9) En las capacitaciones cómo es abordado el tema de la competencia?
- 10) En términos generales, ¿qué contenidos incluyen en las guías o manuales que han implementado en la organización para la fuerza de ventas?
- 11)Cuál o cuáles competencias cree usted que debe tener un vendedor de su Compañía?

En caso de una Fuerza de Ventas indirecta:

12) ¿Qué tan cercana es la relación entre la Compañía y la fuerza de ventas del tercero que distribuye?, ¿Qué conocimiento tienen los vendedores de la Compañía de la cual venden productos?

13) ¿Cómo es la influencia de las decisiones de la Compañía en los vendedores de la fuerza indirecta? Las decisiones llegan hasta los vendedores o quedan a disposición del distribuidor?. ¿Qué seguimiento se hace a este proceso?

14) ¿Quién es el responsable del proceso de entrenamiento y capacitación?

15) ¿Cuáles son las competencias que debe tener un vendedor que distribuye sus productos?

MOTIVACIÓN

14) ¿Qué tipo de incentivos utilizan entre los vendedores (fuerza de ventas directa e indirecta) por cumplimiento de objetivos?

Si sólo se mencionan incentivos económicos, se añade la pregunta: ¿Cuentan con incentivos que favorezcan al vendedor en su entorno personal, profesional y familiar?

15) ¿Tienen los vendedores forma de hacer carrera profesional dentro de su Compañía? ¿Cuáles aspectos son influyentes para llegar a ello?

16) ¿Cuál considera que es el principal valor agregado del proceso de venta de sus vendedores? Además de la calidad y el servicio, ¿qué otro factor se puede mencionar que sea determinante a la hora de la venta?

17) ¿Cuáles aspectos cree usted que debe tener un vendedor antes de salir a hacer su labor de ventas a la calle?

DIRECTIVOS

18) ¿Cómo es el proceso de comunicación entre los líderes comerciales y los vendedores? Existen muchos intermediarios?

19) ¿Cómo es el trabajo de los líderes en la búsqueda por el sentido de pertenencia de los vendedores con las marcas que ofrecen al cliente?

20) En qué forma se realiza el seguimiento y evaluación de la Fuerza de Ventas (Directa e Indirecta). ¿Cuáles son los indicadores más relevantes a la hora de calificar el trabajo del vendedor?

21) Con base en su experiencia, ¿Encuentra necesario el uso de un Manual de Ventas?. ¿Qué capítulos o conceptos deberían incluirse en éste?

ANEXO 2. Formato de Evaluación ¿Qué encontré hoy en mi ruta?

EVALUACIÓN DEL DÍA DE TRABAJO ¿QUÉ ENCONTRÉ HOY EN MI RUTA?

Fecha	dd/mm/aaaa
Nombre del vendedor	

CIUDAD	CANAL	TIPO DE ACTIVIDAD	CATEGORÍA QUE PARTICIPA	¿EN QUÉ CONSISTE?	EMPRESA QUE REALIZA LA ACTIVIDAD
Ejemplo					
Medellín	Tradicional	Nuevos Productos	Dulces de chocolate	Lanzamiento de una chocolatina con XYZ características, su precio es \$\$\$ por unidad, viene en presentaciones de X, Y y Z unidades. El lanzamiento se hizo en el mes de abril.	Dulces y Dulces S.A

SUGERENCIAS:	
---------------------	--

ANEXO 3: Seguimiento gestión del vendedor

SEGUIMIENTO GESTION DEL VENDEDOR

VENDEDOR _____ FECHA _____ / ____ / ____ Ruta _____ ZONA _____ Hora inicio: _____ Hora final: _____

MARQUE CON "X"		
PREPARACION ANTES DE LA SALIDA	SI	NO
CONOCIMIENTO DEL PRESUPUESTO		
CONOCIMIENTO INDICADORES		
CONOCIMIENTO RUTA DE TRABAJO		
POSEE LAS HERRAMIENTAS DE TRABAJO?		

ACCIONES A REALIZAR SEGUN RESULTADOS	
MALO	Capacitar y entrenar
DEFICIENTE	Capacitar y entrenar
ACEPTABLE	Revisar debilidades
BUENO	Oportunidad de Mejorar
EXCELENTE	Plan de Mantenimiento

consecutivo nº _____

CALIFICACION: 1 MALO, 2 DEFICIENTE, 3 ACEPTABLE, 4 BUENO, 5 EXCELENTE

GESTION DE VENDEDOR	Ptos Posibles	Ptos Obtenidos	CALIF.	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	T13	T14	T15	T16	T17	T18	T19	T20	T21	T22	T23	T24	T25
PRESENTACION ANTE EL CLIENTE (1 a 5)	10%	0%	-																									
ARGUMENTOS DE VENTAS (1 a 5)	20%	0%	-																									
MANEJO DE CATALOGO (1 a 5)	15%	0%	-																									
COMUNICACIÓN ACTIVIDADES PROMO (1 o 5)	15%	0%	-																									
CODIFICACION DE NUEVOS PRODUCTOS (1 o 5)	15%	0%	-																									
REVISA INV Y VENCIMIENTO PTOS (1 o 5)	5%	0%	-																									
EFFECTIVIDAD (1 o 5)	15%	0%	-																									
ENTREGA RECORDATORIO PEDIDO (1 o 5)	5%	0%	-																									
TOTAL	100%	0%	-																									
VISIBILIDAD																												
POSICION DOMINANTE VITRINAS /PTOS (1 a 5)	20%	0%	-																									
AGRUPACION Y SEGMENTACION PTOS (1 a 5)	25%	0%	-																									
Nº REFERENCIAS DE LA EMPRESA (Min 7 X clte) (1 o 5)	20%	0%	-																									
INSTALA MATERIAL POP (1 o 5)	5%	0%	-																									
PDTO COMPETENCIA EN EL EXHIBIDOR (1 o 5)	15%	0%	-																									
REALIZA MANTEM EXHIBIDOR (1 o 5)	15%	0%	-																									
TOTAL	100%	0%	-																									
SERVICIO / ENTREGAS																												
RDACION DE LA COMERCIALIZADORA X PARTE CLTE	15%	0%	-																									
ACTITUD DEL ENTREGADOR (1 a 5)	20%	0%	-																									
ESTADO DE LA ENTREGA MCIA (1 a 5)	25%	0%	-																									
CUMPLIM ENTREGA FECHA ACORDADA (1 o 5)	15%	0%	-																									
PRODUCTO LLEGA DE ACUERDO AL PEDIDO (1 o 5)	25%	0%	-																									
TOTAL	100%	0%	-																									
GRAN TOTAL PUNTAJE	100%	0%	-																									

HALLAZGOS
COMPROMISOS
OBSERVACIONES

ULTIMO SEGUIMIENTO REALIZADO _____ FECHA PROX DE SEGUIMIENTO _____
 FIRMA DEL VENDEDOR _____ FIRMA DEL COORDINADOR _____

ANEXO 4: Diario de Campo

Para la realización de las entrevistas con los líderes y coordinadores del área de ventas, así como para las salidas de trabajo de campo con distintos vendedores de las empresas en estudio, se recurrió a contactos en las empresas y a llamadas a las líneas de atención al cliente, las cuales se realizaron desde el mes de diciembre de 2008.

Se inició con trabajo de campo con vendedores de la fuerza de ventas indirecta de Compañía Nacional de Chocolates en el mes de diciembre del año 2008, identificando los aspectos más relevantes y las necesidades de información entre los vendedores.

En el mes de Febrero de 2009 se realizó la primera entrevista con la empresa 1. Ésta se realizó con un contacto en la empresa, quien amablemente respondió las preguntas formuladas en la entrevista a profundidad. Con esta empresa no se logró realizar trabajo de campo con sus vendedores.

A inicios del mes de Marzo de 2009 se realizaron dos entrevistas con líderes del canal tradicional y el coordinador de fuerza de ventas tercerizada con la empresa 2. Esta entrevista se obtuvo a través de un contacto del área administrativa de la empresa. Una vez realizadas las entrevistas, autorizaron la salida a trabajo de campo con uno de los vendedores de la empresa, que se hizo en el mismo mes.

En la empresa 3, la solicitud de la entrevista se inició desde el mes de Febrero de 2009, pero durante ese mes y el siguiente no hubo respuesta ni de los correos de servicio al cliente ni en la línea de atención de la empresa. A finales del mes de Marzo, en la línea de servicio al cliente direccionaron la solicitud a uno de los líderes de ventas de la zona Antioquia, quien accedió a la entrevista bajo la autorización del gerente de la regional de ventas ubicada en Medellín, Antioquia, ésta se realizó a inicios del mes de Abril de 2009. Una vez realizada esta entrevista, se solicitó la salida a trabajo de campo con una de las vendedoras de la empresa y fue aprobada.

Una vez finalizadas las entrevistas con empresas del sector, se realizaron entrevistas con dos directivos del área de ventas de Compañía Nacional de Chocolates S.A., se entrevistó a dos vendedores de la fuerza de ventas mayoristas golosineros y se realizó trabajo de campo con uno de ellos. Esta actividad se realizó a fines del mes de Abril.



ESCUELA DE INGENIERÍA DE ANTIOQUIA

ACTA DE EVALUACIÓN FINAL DE TRABAJO DE GRADO

Fecha: (dd/mm/aa)	01 / 07 / 2009						
Nombre del proyecto:	MANUAL DE VENTAS DE GOLOSINAS PARA EMPRESAS DEL SECTOR ALIMENTICIO. CASO: COMPAÑIA NACIONAL DE CHOCOLATES S.A.						
Director del proyecto:	Mario Alberto Mejía García						
<table border="1"> <tr> <td>Nombre del estudiante</td> <td>Programa académico</td> </tr> <tr> <td>Restrepo Zambrano Angela María</td> <td>Ingeniería Administrativa</td> </tr> <tr> <td>González García Diana Carolina</td> <td>Ingeniería Administrativa</td> </tr> </table>		Nombre del estudiante	Programa académico	Restrepo Zambrano Angela María	Ingeniería Administrativa	González García Diana Carolina	Ingeniería Administrativa
Nombre del estudiante	Programa académico						
Restrepo Zambrano Angela María	Ingeniería Administrativa						
González García Diana Carolina	Ingeniería Administrativa						
Nombre del Jurado:	Andrea Peláez Martínez						
Evaluación del proyecto:							
<input type="checkbox"/> No aprobado <input checked="" type="checkbox"/> Aprobado							
Espacio exclusivo para jurado							
<input type="checkbox"/> Mención Pública <input type="checkbox"/> Mención honorífica <input type="checkbox"/> Trabajo laureado							
Justificación del reconocimiento: (Artículo 28 del Acuerdo 11: "El director del Programa presentará el acta final de evaluación al Consejo Académico, donde consta la solicitud de mención especial debidamente justificada y el Consejo determinará si se otorga o no")							

DIRECTOR DEL PROGRAMA

DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO

JURADO (Si lo hubo)