

# Índice

	<i>Págs.</i>
PRÓLOGO de <i>José Moltó Calatayud</i> .....	17
PRÓLOGO de <i>Pedro J. Reinares Lara</i> .....	18
INTRODUCCIÓN .....	19
<b>Capítulo 1. La función de ventas</b> .....	<b>25</b>
1. La importancia de las ventas .....	27
2. ¿Dónde ponemos la función de ventas? .....	28
3. Cambios en el entorno .....	29
4. El marketing y las ventas y su evolución .....	31
4.1. La evolución de las ventas .....	31
4.2. La venta centrada en el cliente .....	36
5. La ética y las ventas .....	37
6. Pero ¿qué es vender? .....	37
6.1. ¿Qué es vender? .....	37
6.2. Vender y comunicar .....	39
7. Algunos mitos sobre las ventas .....	39
8. El posible cliente y la entrevista de ventas .....	41
9. Comprender el proceso de compra del cliente o del comprador .....	43
10. La máquina de vender .....	46
11. Pero ¿qué es lo que hace un vendedor? ¿Qué es un vendedor solución? .....	47
12. Diferentes estrategias/diferentes tipos de ventas/diferentes tipos de vendedores .....	51
13. La dirección de ventas .....	53
<b>Capítulo 2. La negociación con los grupos de compra/plantillas comerciales</b> ..	<b>57</b>
1. El poder .....	59
2. La organización de la negociación de las compras .....	60
3. Pero ¿qué es una plantilla o acuerdo comercial? .....	62
4. ¡Año tras año! .....	68
5. Ventajas y desventajas de las plantillas o acuerdos comerciales .....	69
6. La distribución como negocio financiero .....	70

	<u>Págs.</u>
<b>Capítulo 3. Las etapas de la entrevista de ventas</b> .....	71
1. Introducción .....	73
2. La siete etapas de la venta .....	78
2.1. Los pasos de la compra .....	78
2.2. Las etapas de la venta.....	79
2.2.1. La preparación.....	82
2.2.2. La verificación .....	88
2.2.3. El acercamiento.....	90
2.2.4. La presentación .....	92
2.2.5. La argumentación.....	93
2.2.6. El cierre .....	99
2.2.7. Análisis de la visita .....	108
2.2.8. Y después de la venta, ¿qué? .....	110
2.2.9. Las etapas de la venta.....	111
<b>Capítulo 4. Las herramientas de ventas y el manual de ventas</b> .....	113
1. Las herramientas de ventas .....	115
2. El manual de ventas .....	117
<b>Capítulo 5. La venta: saber preguntar y saber escuchar</b> .....	121
1. Saber preguntar .....	123
2. Saber escuchar .....	126
<b>Capítulo 6. La negociación en ventas</b> .....	129
1. Introducción.....	131
2. ¿Qué es negociar?.....	132
3. Tipos de negociación .....	133
4. Plan de negociación .....	138
5. Negociar usando argumentos.....	141
<b>Capítulo 7. Las objeciones</b> .....	147
1. Introducción.....	149
2. Origen de las objeciones.....	149
3. Diferentes tipos de objeciones .....	151
4. Cómo gestionar las objeciones .....	152
<b>Capítulo 8. Las objeciones sobre el precio</b> .....	159
1. Introducción.....	161
2. Cuándo y cómo dar el precio .....	162
3. Los tipos de clientes y el precio.....	163
4. Técnicas para rebatir objeciones de precio .....	165
5. La rentabilidad directa del producto .....	169

	<u>Págs.</u>
Capítulo 9. <b>Conocer a nuestro cliente</b> .....	175
1. Introducción.....	177
2. El lenguaje del cuerpo.....	177
Capítulo 10. <b>La programación neurolingüística (PNL)</b> .....	193
1. La programación neurolingüística (PNL).....	195
2. La sintonía.....	198
3. Los sistemas de representación.....	199
4. La PNL y las ventas.....	200
Capítulo 11. <b>La venta compleja</b> .....	203
1. La venta compleja.....	205
2. El modelo de la venta compleja.....	208
2.1. Las influencias compradoras.....	208
2.2. Las banderas rojas.....	212
2.3. Los modos de respuesta.....	213
2.4. Resultados y ganancias.....	217
2.5. El embudo de ventas.....	220
2.6. El perfil del cliente ideal.....	221
Capítulo 12. <b>La gestión de las grandes cuentas</b> .....	225
1. La gestión del cliente.....	227
2. El <i>key account manager</i> .....	229
2.1. Introducción.....	229
2.2. ¿Qué es el <i>key account manager</i> (KAM)?.....	231
2.3. ¿Cuándo el proveedor o fabricante tiene que usar el <i>key account manager</i> ?.....	231
2.4. Preguntas clave para establecer una estrategia con grandes clientes.....	233
2.5. ¿Qué piensan los clientes clave?.....	234
2.6. Los planes individuales por cliente.....	235
2.7. ¿Dónde ubicar a los KAM en el organigrama de ventas?.....	236
2.8. El gran problema del <i>key account manager</i> .....	237
2.9. Ejemplo de la descripción del puesto de un trabajo de un <i>key account manager</i> .....	238
3. <i>Trade Marketing</i> .....	240
3.1. El <i>trade marketing manager</i> (TM).....	240
3.2. ¿Cuál es la diferencia entre el marketing tradicional de marcas y el marketing al canal?.....	242
3.3. ¿Qué funciones desarrolla el <i>trade marketing manager</i> ?.....	243
3.4. ¿Con qué instrumento trabaja un <i>TM</i> ?.....	246
4. Gestor de categorías.....	247
4.1. ¿Por qué la gestión de categorías?.....	247
4.2. ¿Qué es una categoría?.....	250
4.3. Tipos de categorías.....	251
4.4. El capitán de la categoría.....	252

	<u>Págs.</u>
<b>Capítulo 13. La ingeniería de ventas</b> .....	255
1. Introducción.....	257
2. ¿Qué canales de ventas (tiendas objetivo) van a visitar nuestros vendedores?...	259
2.1. ¿Cuáles son los objetivos de distribución numérica?.....	259
2.2. ¿Cuántos puntos de venta tendremos que atender?.....	260
3. ¿Con qué frecuencia vamos a visitar a cada tipo de cliente?.....	260
4. ¿Cuántas visitas puede un vendedor nuestro realizar al día a cada tipo de cliente?.....	261
5. ¿Cuántos vendedores necesitamos?.....	262
6. ¿Cómo repartimos el total de vendedores en diferentes perfiles?.....	264
7. ¿Cómo hacer el reparto geográfico de nuestro equipo de ventas?.....	265
8. Formas de organizar al equipo de ventas.....	266
9. Los costes de la estructura de ventas.....	270
10. Aprovechar lo que existe en el mercado. Las diferentes alternativas. El <i>outsourcing</i> comercial.....	271
11. La revisión o la auditoría de la ingeniería de ventas.....	271
<b>Capítulo 14. La organización del equipo de ventas</b> .....	273
1. El organigrama.....	275
2. ¿Dónde ponemos a ventas?.....	276
3. Tendencias.....	279
<b>Capítulo 15. Gestión de una ruta y territorio</b> .....	283
1. Introducción.....	285
2. ¿Qué es una ruta y un área de ventas?.....	286
3. Variables a tener en cuenta para gestionar una ruta.....	287
3.1. Número de clientes.....	287
3.2. Tipos de clientes. Clientes objetivo.....	288
3.3. La frecuencia de la visita.....	288
3.4. Territorio a gestionar.....	289
3.5. Volumen y euros.....	289
3.6. Kilómetros.....	290
3.7. El tiempo que se dedica a cada cliente.....	290
3.8. El nivel de servicio que se da al cliente.....	290
3.9. El número de visitas.....	291
3.10. El esfuerzo de ventas y el esfuerzo de marketing que se dedique a cada ruta o área de ventas.....	291
3.11. Sistema logístico y de reparto.....	291
3.12. Relación con el sistema de remuneración del vendedor.....	292
3.13. La actuación de la competencia en el mercado.....	292
3.14. La rentabilidad de cada ruta.....	293
3.15. La estrategia comercial de la compañía.....	294
3.16. El control de las rutas. Los sistemas de información comercial (SIC)...	294
3.17. Los sistemas de información geográfica ( <i>GIS</i> ).....	294

	<u>Págs.</u>
<b>Capítulo 16. Control de ventas</b> .....	297
1. Introducción .....	299
2. Sistema cuantitativo basado en los resultados .....	300
3. Sistemas cualitativos basados en la evaluación de la dirección .....	303
4. Los sistemas mixtos .....	304
5. ¡No olvidemos! El control del tiempo del vendedor .....	305
6. La tecnología nos ayuda .....	308
7. Lo que controlamos define lo que queremos .....	309
<b>Capítulo 17. La selección de ventas</b> .....	311
1. La importancia de la selección de ventas .....	313
2. La descripción del puesto de trabajo ( <i>Job description</i> ) .....	316
3. El perfil ideal .....	319
4. La mecánica del proceso de selección .....	320
5. Gestión por competencias .....	322
6. Dirección por Objetivos .....	326
6.1. El programa de Dirección por Objetivos .....	326
6.2. Ventajas de la Dirección por Objetivos .....	327
6.3. Cómo fijar objetivos .....	328
6.4. ¿Qué es un objetivo? .....	329
6.5. El plan de ventas .....	331
<b>Capítulo 18. La evaluación</b> .....	333
1. La evaluación .....	335
2. ¿Cuál es la finalidad de la evaluación? .....	337
3. ¿A quién se debe evaluar? .....	338
4. ¿Quién debe evaluar? .....	338
5. Problemas para evaluar .....	339
6. ¿Cómo evaluar? .....	339
7. Evaluación de los resultados (“Qué”) .....	341
8. Evaluación de las competencias (“Cómo”) .....	342
9. El plan de desarrollo .....	345
10. Otros comentarios del evaluador y del evaluado .....	346
11. Algunos consejos para la entrevista de evaluación .....	347
12. Los planes de carrera y sucesión .....	347
13. Repercusiones de la evaluación .....	349
<b>Capítulo 19. La retribución de ventas</b> .....	351
1. Introducción .....	353
2. ¿De qué depende la retribución? .....	354
3. Características deseables que debe tener un sistema de retribución de ven- tas .....	355
4. Formas de retribución .....	356

	<u>Págs.</u>
Capítulo 20. <b>Aspectos éticos de la venta</b> .....	361
1. Aspectos éticos de la venta .....	363
Capítulo 21. <b>Las nuevas tecnologías y la venta</b> .....	367
1. Las nuevas tecnologías y la venta.....	369
Capítulo 22. <b>Marketing relacional. ¿Ventas relacionales? ¿Vendedores relacionales?</b> .....	375
1. Marketing relacional.....	377
2. Equipo de ventas relacional .....	378
3. Señor fabricante, ¿cuánto me quiere usted? .....	380
4. No hay nada más relacional que un vendedor .....	380
Capítulo 23. <b>El marketing y las ventas han muerto ¡larga vida al Venketing®!</b> ..	383
1. Introducción.....	385
2. Un cuento.....	385
3. El activo más importante de toda empresa .....	387
4. El problema: el organigrama comercial de las empresas .....	388
5. La situación: ¿qué ha cambiado?.....	391
6. La solución: el <i>Venketing</i> .....	394
BIBLIOGRAFÍA .....	397

# Prólogo

Hay quien piensa que el profesional de la venta nace, no se hace, como el pintor con unas cualidades innatas o el músico que nace ya virtuoso pero, y al igual que éstos, sin perjuicio de que el vendedor tiene que tener unas cualidades determinadas con las que, seguramente, ha nacido, lo bien cierto es que cada vez más el profesional de la venta necesita estar en mayor medida preparado para el ejercicio de su profesión.

Los que, como yo, llevamos ya muchos años en el mundo de la Agencia Comercial, hemos tenido que ir viendo como, también en este mundo, las cosas cambian con rapidez, yo diría que con muchísima rapidez, lo que nos ha obligado a tener que ir adaptándonos a las nuevas circunstancias, a las nuevas técnicas, a los nuevos estilos y, en definitiva estar, cuanto menos, a la altura de nuestros competidores y la altura exigida por nuestro mercados.

Pero este ponerse a la altura no siempre es fácil: Nos falta tiempo para la preparación o el reciclaje, no hay, o no hubo, excesiva oferta de cursos para el aprendizaje y los autores especializados no encontraban, a la hora de escribir sobre el tema, demasiado interés en el concreto mundo de las ventas, al menos desde el punto de vista del vendedor.

Precisamente, Luis M<sup>a</sup> García Bobadilla, con este libro que tengo el gusto de prologar, está cumpliendo con una doble función vital en el sector de la venta y mas concretamente del vendedor y es, por un lado, brindar la posibilidad a los que se van a dedicar a ello de formarse en un oficio que requiere aprender y aprehender conocimientos, mientras que, a los que ya nos dedicamos al mismo, nos ofrece la posibilidad de ejercer el derecho que tenemos, y a la vez obligación, de llevar a cabo una formación permanente; por otro lado, la lectura de esta obra, logra ilusionar y animar al lector a un trabajo que, por no estar exento de dureza, necesita del aliento y estímulo necesario.

En nombre del colectivo de Agentes Comerciales, al que tengo el honor de representar, debo dar las gracias al autor por una obra tratada con rigor pero con

la flexibilidad necesaria para llegar, de forma grata y deleitosa, tanto a los que se inician como a los ya curtidos en la materia y que aspiran a las cotas más altas en el difícil “arte” de la venta.

JOSÉ MOLTÓ CALATAYUD  
*Presidente del Consejo General  
de Colegios de Agentes Comerciales  
de España*

Los profesionales y expertos en los contenidos de esta obra ya la han valorado en su justa medida, por lo que me gustaría aprovechar estas líneas para contextualizar el perfil humano del autor de un proyecto innovador. No conozco a nadie que haya colaborado con Luis M. García Bobadilla que no valore cualidades poco habituales por desgracia en el ámbito profesional y docente del marketing y las ventas. Su experiencia, rigor y profundidad en esta materia procede de una sólida carrera profesional que a pesar de sus logros nunca ha considerado como definitiva para agotar su inquietud por aprender y perfeccionarse. Es poco habitual que un profesional prestigioso inicie en su madurez una carrera docente asumiendo con humildad esfuerzos, como la realización de una brillante tesis doctoral, que le han convertido en pocos años en un docente de referencia. Lo afirmo con la sana envidia que me da comprobar como, a pesar del alto nivel de exigencia de sus clases, los alumnos argumentan con unanimidad que es el mejor profesor que han conocido. Tampoco se quedan atrás en valorar su capacidad pedagógica sus propios compañeros de docencia. En los años que tuve la oportunidad de compartir departamento, todos nos beneficiamos a diario de sus profundos conocimientos en la disciplina del marketing, camuflados en la humildad del que siempre es accesible para enseñar, desde su propia experiencia, los temas más complejos y especializados. Por eso no tuve ninguna duda de que cuando Luis decidiera escribir este libro, sus contenidos serían un verdadero valor añadido de trascendental relevancia. No exagero cuando afirmo que Luis ha analizado con un loable sentido crítico cuanta publicación existe en materia de ventas con el objetivo de crear una obra necesaria y definitiva. Estos fundamentos teóricos le han permitido consolidar las necesarias aportaciones prácticas, evitando un posible sesgo hacia elementos teóricos de difícil operatividad, o el oportunismo práctico y personalista habitual en muchas obras que versan sobre esta materia. Celebremos la oportunidad de esta publicación que permitirá a sus lectores acercarse de la mejor forma posible a una difícil e incomprensible disciplina, con un formato que es fiel reflejo de las extraordinarias cualidades pedagógicas de su autor.

PEDRO J. REINARES LARA  
*Profesor Departamento de Economía de Empresa  
Universidad Rey Juan Carlos*

# Introducción

¡Las ventas!, ¡los vendedores!, pensemos por un momento en estas palabras, ¿qué nos sugieren?, ¿a qué las asociamos?, ¡seamos sinceros! He hecho esta pregunta en muchas ocasiones a alumnos, a ejecutivos, a asistentes a conferencias y charlas, y en general en la mayoría de las ocasiones se relaciona estas palabras con ideas o sentimientos negativos, o no muy positivos, ni deseables, se asocia con gente que se dedica a manipular, que miente, que son muy pesados, etc. ¡Ponga usted el resto de los calificativos!

Para evitar todo este tipo de sentimientos, en muchas empresas a los vendedores se les llama, comerciales, asesores, ejecutivos de cuenta, consultores y otro tipo de lindos calificativos. Ventas y vendedores, ¡no son palabras apesta-das!, en contra de los anteriores eufemismos hay personas que pensamos que las palabras “ventas” o “vendedor” son palabras ¡bonitas y dignas!

Vamos a buscar (sin mucho entusiasmo) ayuda en nuestra Real Academia Española de la Lengua, y veamos como define la palabra vender.

*Vender: Traspasar a alguien por el precio convenido la propiedad que uno posee / ... / Sacrificar al interés algo que no tiene valor material. Vender la honra, la justicia / Dicho de una persona: Faltar uno a la fe, confianza o amistad que debe a otra / Dejarse sobornar / ... / “Estar vendido” ...*

La verdad es que son muy descorazonadoras estas definiciones de vender. Ya nos lo imaginábamos, y no nos importa mucho, pues de todos es sabido que los diccionarios van siempre bien detrás de la realidad, y esto es otro buen ejemplo de ello.

Todos estos prejuicios sobre la venta y el vendedor, están desenfocados y absolutamente alejados de la realidad actual, la función de ventas y el vendedor han sido y son motor de desarrollo de economías y de países, fuente de creación de riqueza para el seno de la sociedad en donde se realiza esta actividad, como

bien claramente defiende Friedman (2004) al indicarnos que las ventas modernas no es que hayan sido fruto de la revolución industrial, sino que más bien han sido parte de ella, y que de hecho han contribuido a ella.

Tengamos siempre presente una evidente verdad, y es que la empresa existe sólo cuando sus productos o servicios son vendidos, y es bien claro que precisamente son los vendedores los elementos más importantes para hacer que esto ocurra.

Para seguir reivindicando el trabajo del vendedor, traemos aquí una cita de Lovelock (1997) en donde el gurú del marketing de los servicios nos dice: *“resulta agradable para los vendedores que también los consideren como profesionales. Parte de su papel es como ingenieros sociales, modelando la conducta y desarrollando relaciones”*. ¡De acuerdo!

Otro de los mitos más generalizado sobre las ventas y los vendedores, es que para esto “hay que nacer”, que esta función es un arte, y que en consecuencia, para desarrollar esta labor hay que nacer con un conjunto de cualidades, o en caso contrario no hay nada que hacer.

Bien errónea es la idea anterior. Es cierto que una cierta predisposición natural hacia el gusto en relacionarse con otras personas es algo conveniente, pero en nuestra sociedad, esto es algo generalizado, recordemos que todos nosotros somos animales sociales, ¡con esto basta!, todo lo demás se aprende, pensemos que hasta el arte también se aprende en las escuelas.

No estamos hablando en este libro del “*super-vendedor*”, estamos hablando aquí de vendedores, de personas normales que se dedican profesionalmente a esta tarea, que por supuesto, se aprende.

¿Cómo se aprende a ser vendedor?, se aprende estudiando sus fundamentos teóricos y sus técnicas, y después, como en tantas otras profesiones y actividades humanas, se sigue aprendiendo día a día con la práctica, con la formación y con la mejora continua. En esto la de vendedor es una actividad o profesión que no presenta ninguna diferencia respecto a tantas otras.

Proponemos aquí nuestra primera fórmula:

<b>Una persona normal con actitud</b>
<b>+</b>
<b>Teoría</b>
<b>+</b>
<b>Práctica</b>
<b>+</b>
<b>Formación permanente</b>
<b>=</b>
<b>VENDEDOR</b>

La función de ventas como una estupenda oportunidad profesional para muchas personas es algo sobre lo que no hay que tener ninguna duda, si la tuviera usted, le recomendamos que cualquier fin de semana se lea la sección de ofertas de empleo de cualquier periódico y verá cuáles son los puestos más demandados.

Un buen vendedor es algo siempre necesario para todas las empresas, es un activo deseado y buscado por el mercado, es así una profesión que permite con relativa facilidad entrar en ella, y permite además, crecer y desarrollarse dentro de ella escalando posiciones en la organización de su empresa, o en la de otras empresas, permite, además, ser en cierto sentido “tu propio empresario”, pues se trabaja con relativa autonomía y libertad, en un territorio propio, con unos clientes propios..., y como decía un jefe que yo tuve, “*el vendedor se pone él mismo el sueldo que quiere ganar*”, pues a través de la parte variable de su salario y de los sistemas de incentivos se consigue aquello de “a cada cual según su rendimiento”.

Además, sería bueno que nos preguntáramos ¿quién no vende algo hoy día?, ¿qué profesión o actividad podemos pensar que no necesita para nada de la venta? Todos vendemos una cosa u otra, vendemos nuestra imagen, nuestras ideas, nuestros deseos, nuestras recomendaciones,..., nuestros productos, nuestros servicios, nuestros conocimientos... Parafraseando una frase Bíblica, podríamos decir que “quien no venda o no haya vendido nunca ... que tire la primera piedra”.

Dicho todo lo anterior, se busca en este libro hacer un breve recorrido sobre el mundo de las ventas, y de los vendedores, tanto en el lado de las “Técnicas” (capítulos 1 al 11), como en el lado de la “Dirección de Ventas” (capítulos 12 al final), aportando fundamentos teóricos básicos, esquemas, guías de trabajo y modelos a seguir, que sirvan de ayuda práctica para aquellas personas que se quieran introducir en esta profesión, o bien para aquellas otras, que estando ya en ella deseen contrastar sus métodos y su forma de trabajar con la que aquí proponemos y recomendamos.

También se pretende que sea un libro útil para aquellos estudiantes de esta materia en cualquiera de las Escuelas o Facultades en donde se estudie.

Es un libro denso y serio (no fácil) con el que, sobre todo, deseo conseguir que a los queridos lectores les “sirva para ayudarles a gestionar de verdad el mundo real, el cliente real, la función y el trabajo de ventas real, en las empresas reales”. Por lo menos, a mí, en mi vida profesional, así me han servido y me siguen sirviendo todas las ideas y conocimientos recogidos en este libro que hoy tiene usted en sus manos.

La posición desde la que se escribe este libro es de la de la óptica del fabricante que pretende vender sus productos en el mercado, pero de un fabricante de lo que se conoce comúnmente como “productos de gran consumo”. Entonces, ¿podemos concluir que este es un libro que interesa solamente a los vendedores

o responsables de ventas de productos de gran consumo? La respuesta es: no. Se ha elegido esta posición y estos productos, porque pienso que la función de ventas y los vendedores de gran consumo están en la vanguardia de la profesión de ventas, y en consecuencia, cualquier otro sector o vendedor puede, y debe aprender mucho de lo que se está haciendo en esta primera línea de batalla. Así pues, todo lo que aquí se diga sobre las ventas de productos de gran consumo es perfectamente aplicable a otras empresas, y sectores (productos o servicios), con las lógicas adaptaciones que de seguro nuestro sentido común nos dictará. Me imagino que esta última opinión será muy discutida, pero firmemente creo en ella y mi experiencia profesional siempre me la ha corroborado.

Se suele simplificar la clasificación que se hace de los tipos de “saber o conocimiento”, cuando se dice que hay un “saber popular”, por un lado, y un “saber académico o científico” por otro.

Yo reivindico aquí que hay al menos otro tipo de saber, que es el “saber profesional”. Este saber profesional se obtiene (se extrae) de la práctica diaria en el mundo de la empresa y en el mercado. No es saber popular, puesto que es mucho más complejo y sofisticado, tampoco es saber académico puesto que no trabaja con las reglas y métodos del conocimiento científico, pero les puedo asegurar a ustedes que es un saber que al menos en el mundo de la empresa “tutea” sin problemas al saber académico, a veces (este último) tan alejado de la realidad y de las necesidades reales de los directivos y de las empresas. Fundamentalmente, desde este saber profesional es desde donde se escribe este libro.

Por todo esto pretende este ser un libro conservador y práctico, no es un libro experimental. Los experimentos en ventas hay que hacerlos con mucha precaución, estamos hablando de uno de los departamentos o funciones más sensibles de la empresa. Lo que aquí decimos es, insisto en ello, conservador y práctico, fruto de la experiencia real en el mercado. En general mostraremos ideas, recomendaciones y propuestas ya rodadas en el mercado, y que en la realidad diaria han mostrado siempre resultados razonablemente exitosos.

No quiero ocultar, por falsa modestia, la importancia que hoy tiene el departamento de ventas de una empresa, y esto lo es para bien o para mal. Cualquier cosa que una empresa quiera lanzar algo al mercado, o cualquier otra cosa que esta empresa quiera poner en marcha necesitará (¡sí!, ¡necesitará!) tener una buena aceptación de su equipo de ventas, de sus vendedores. Con un equipo de ventas “en contra” no hay proyecto empresarial que salga adelante, y su fin más seguro será el fracaso total. Así que seamos inteligentes, y vendamos primero las ideas y los proyectos a nuestro equipo de ventas, y a cada vendedor. Así están las cosas, si su equipo de ventas está “a la contra”, créame que no le envidio a usted su posición.

Estoy en gratitud con todas las empresas para las que he trabajado (como empleado y como consultor), y también sobre todo para las que todavía lo sigo haciendo. De mi experiencia en ellas he “robado” gran parte de las ideas que

aquí se exponen. Con ellas he disfrutado las mieles de muchos éxitos y también las hieles de algunos fracasos (no comentaré ni los unos ni los otros), de todo ello he aprendido. Y, por favor entiéndaseme, que cuando digo empresas, me refiero a las ¡personas!, a las personas con las que he tenido el gusto y el placer de trabajar, y, también, a las personas con las que no me ha quedado más remedio que trabajar...

Y como no, lo que aquí se escribe es hijo, también, de los innumerables autores y libros de ventas que he leído y estudiado, y sigo haciéndolo, dejándome impregnar con verdadero placer de sus ideas y experiencias. De todos ellos he aprendido.

A todos, por muy diversos motivos, ¡gracias!



# Agradecimientos

Seguro que todos los que están, son, pero quizás no estén todos los que son.

Mi sincero agradecimiento a mis “consejeros de redacción” M.<sup>a</sup> Teresa Villacé, José A. Blázquez, Yolanda Lafuente, Juan Carretero, Juan Ignacio Gutiérrez y Alfredo Rodríguez. Especial reconocimiento para este último por su generosidad al proveerme no sólo de sus consejos sino también de valioso material que ha quedado incorporado a este libro.

Gracias a todos los directivos que figuran en la contraportada de este libro, que han robado tiempo de sus complicadas agendas para leer este libro, para hacerme valiosas aportaciones y para resumir en una frase su experiencia con la lectura de esta obra.

Gracias al Presidente del Consejo General de Agentes Comerciales, D. José Moltó Calatayud por aceptar la tarea de prologar este libro. ¿Quién mejor que él para prologar un libro de Ventas?

Gracias a Vicente Rubira de la editorial ESIC por brindarme la maravillosa oportunidad de haber podido realizar esta obra.

Finalmente, mención especial en este apartado de agradecimientos al “culpable” de todo esto, a la persona que me ha dirigido siempre con cariño y acierto en el mundo académico: Pedro J. Reinares. Él un día me dijo: “Luis tienes que escribir un libro sobre ventas”, pues bien, ¡aquí está!

Gracias a todos, y, sobre todo, gracias a Dios.

LUIS M<sup>a</sup>  
(Diciembre 2006)



# Capítulo 1

## La función de ventas

1. La importancia de las ventas.
2. ¿Dónde ponemos la función de ventas?
3. Cambios en el entorno.
4. El marketing y las ventas. Su evolución.
5. La ética de las ventas.
6. Pero ¿qué es vender?
7. Algunos mitos sobre las ventas.
8. El posible cliente y la entrevista de ventas.
9. Comprender el proceso de compra del cliente o del comprador.
10. La máquina de vender.
11. Pero, ¿qué es lo que hace un vendedor?  
El vendedor solución.
12. Diferentes estrategias, tipos de ventas y de vendedores.
13. La dirección de ventas.



## 1. LA IMPORTANCIA DE LAS VENTAS

Ventas es uno de los pilares fundamentales de toda empresa, al fin y al cabo, es la parte que de forma permanente está en contacto con los clientes, y no olvidemos que estos (los clientes) son el principal activo de la empresa. Sí, son el principal activo de la empresa aunque no figuren en su balance, es por esto que muchos vendedores no creemos demasiado en la contabilidad.

Podemos añadir con Pérez (1996), que, además, Ventas es la única función que directamente genera ingresos, todas las demás funciones y actividades de la empresa, o generan ingresos pero de forma indirecta (marketing), o la mayoría son gastos. Esto puede no gustar a los representantes de las otras funciones empresariales, pero es así.

En este mismo sentido, nos dice también Peter Drucker que el propósito principal de un negocio (léase empresa) es el de “*crear clientes*”. Traemos también a colación una interesante idea que nos aporta Artal (1997): “*si piensa que hay algo más importante que un cliente ..., por favor, vuelva a pensar*”. Yo ¡sí creo que lo más importante de una empresa son sus clientes!, ¿lo piensa usted?

Es, además, la de Ventas una función en la que se invierten importantes recursos, los buenos vendedores son “caros”, son difíciles de encontrar y todavía más difíciles de mantener dentro de la empresa. Cuando se dice son “caros” se quiere indicar que como las buenas máquinas, como los buenos programas informáticos, como las nuevas y buenas formulaciones de producto, etc., son recursos que hay que pagar a alto precio para conseguirlos. Luego recuperamos pronto la inversión, pero hay que pagarlos. Lamentablemente esto no siempre ocurre en Ventas, donde en general no se invierte lo necesario para mantener la “máquina de vender” de nuestra empresa perfectamente engrasada y al máximo de su rendimiento. He visto a muchos empresarios gastarse algunos millones de euros en máquinas e instalaciones productivas y en su mantenimiento, etc. sin mover lo más mínimo un músculo de su cara, y, sin embargo, empezar a gesticular como energúmenos y hacer preguntas asombrosas, cuando se les propone unas mínimas inversiones que permitan que su “máquina de vender” no se oxide, que no baje su rendimiento, que no se quede obsoleta.

¿Con qué trabaja Ventas?

Podemos hacer una sencilla primera aproximación al “foco del trabajo” de la función de ventas indicando que lo que más le importa (casi lo único que le importa) son “los clientes”, en contraposición al Marketing cuyo foco son “los consumidores”, a Ventas le importan sobre todo los clientes.

Veremos más adelante la importancia de esta afirmación, que de momento tan solo pretende clarificar y fijar el foco y el objeto de trabajo de la función de ventas. A Ventas le importa y trabaja con “los clientes”.

## 2. ¿DÓNDE PONEMOS LA FUNCIÓN DE VENTAS?

En la mayoría de los manuales de marketing y de comunicación se suele poner (ubicar) la función de Ventas dentro de la variable “comunicación”, como una de las muchas herramientas que sirven precisamente para comunicar.

No quiero pensar lo que algunos de mis jefes me hubieran dicho si yo les hubiera ido explicando que nuestro equipo de ventas tenía la función de comunicar..., pero posiblemente hubiera sido algo así: “...bueno, ¡basta ya de bromas!, ¡déjate de tonterías!, en esta empresa la función del equipo de ventas es vender...”. No, no creo que Ventas sea una herramienta de comunicación en un sentido estricto. Claro, en un sentido amplio sí es una herramienta de comunicación, todo es una herramienta de comunicación. Pero comunicar no es vender, aunque para vender si necesitamos comunicar, vender es algo más, y este algo es muy importante. Este es precisamente el matiz, me he encontrado en equipos de ventas a personas muy buenos comunicadores, que sin embargo eran muy malos vendedores.

<b>Vender* = Comunicar + Conectar + Convencer + Cerrar</b>
--

Otra alternativa hacia la que me encuentro más próximo es la de considerar la función de Ventas como una herramienta de “distribución”, pues al fin y al cabo el vendedor pone en contacto y establece relaciones comerciales entre el fabricante y un cliente, y no entiendo como todo el mundo ve claro que un agente comercial, o un distribuidor, o un mayorista son parte de canal de distribución, y nuestros vendedores no lo son. Sostengo aquí que todos ellos son vendedores pertenecientes a nuestra estructura de distribución, unos son vendedores externos a nuestra organización (agentes, distribuidores, mayoristas), y otros son

---

\* Vender es igual a 4 C's. Fórmula prestada por mi gran amigo y vendedor Félix Gullón. Comunicar implica informar. Conectar implica dejar huella. Convencer es predisponer en positivo al cliente. Cerrar supone conseguir acuerdo.

vendedores internos de nuestra organización (los vendedores propios que tenemos en plantilla). Por lo tanto, unos y otros pertenecen y conforman el canal de distribución.

Pero con la posición con la que me identifico totalmente es con aquella que considera a la función de Ventas como una función o variable separada de las clásicas 4Ps, con cuerpo y entidad propia: La fuerza de ventas, como “*la quinta variable del marketing mix*”, Díez de Castro y otros (2003). Así, por lo tanto, podemos decir que dentro del famoso marketing mix, al menos parece que hay 4Ps y por lo menos 1V (la “V” de Ventas).

Es clara la interrelación que se dan entre todas las variables del marketing mix, pues bien, también la “V” de ventas afecta y se interrelaciona con todas las otras variables del marketing mix. Por ejemplo, si nuestro precio es alto, necesitaremos un equipo de ventas capaz de vender en estas circunstancias y defender el precio de nuestro producto o servicio ante los clientes en el mercado.

### 3. CAMBIOS EN EL ENTORNO

Ya sabemos que el cambio es lo único seguro dentro del panorama empresarial. Este cambio afecta a todos los sectores, a todas las empresas y a todas las funciones, y para gestionarlo las empresas han ido adaptándose a través de la implantación de sistemas de calidad, de *benchmarking*<sup>1</sup>, de reingeniería, de “*just in time*” (justo a tiempo), etc., para manejar estos nuevos entornos.

Pues bien, a nada de esto ha sido ajeno Ventas, que también ha visto modificarse de una forma extraordinaria el paisaje en el que hasta ahora ha venido operando.

Algunos de los cambios más importantes los podemos resumir en el cuadro siguiente:

---

<sup>1</sup> Benchmarking es una técnica de gestión que nos impulsa a que miremos a nuestro alrededor y a que copiemos y adaptemos todo lo que se hace bien (con excelencia) por otras empresas de nuestro mercado, o de otros mercados, o inclusive de otros departamentos de nuestra empresa. Se trata de aprender de los demás, de aprender de aquellos que son excelentes en algunos procesos. Por ejemplo, la empresa que distribuye yogurt a los clientes, puede aprender de cómo gestionan la logística las empresas que venden y reparten pan de molde.

## CAMBIOS EN EL ENTORNO DE VENTAS

<p><b>Cambio en los clientes:</b> diferentes tipos, diferentes tamaños, diferentes necesidades.</p>	<p><b>Oficinas virtuales de ventas:</b> la oficina del vendedor es su coche, o el hotel o su casa, gracias a la tecnología en su poder.</p>
<p><b>Concentración del poder de compra:</b> más poder de compra en menos clientes, lo que implica que en general el poder de negociación ha pasado del fabricante al distribuidor o comprador.</p>	<p><b>El vendedor más preparado:</b> mejor formado en ventas, en marketing, en el uso de tecnologías, en el conocimiento de la tienda.</p>
<p><b>Formación de los compradores:</b> mayor preparación profesional, y mayor tecnología en su poder para analizar todo tipo de cuestiones relacionadas con la mejora de las condiciones de compra, y con la rentabilidad de sus lineales.</p>	<p><b>Cambios en las organizaciones</b> tanto del cliente como del fabricante: nuevos puestos y funciones, también nuevos sistemas de relación entre ellos. Además, cambio de organigramas piramidales a organigramas más planos, tanto en el área de ventas como en el de compras. Pocos vendedores que atienden a clientes cada vez más grandes.</p>
<p><b>Mas competencia:</b> alta agresividad entre los clientes para ser elegidos por los consumidores, y entre los fabricantes por estar presentes en los lineales. En este entorno de hiper-competencia es para las empresas cada vez más difícil crecer.</p>	<p><b>Mayor importancia de la función de ventas</b> dentro de las empresas: la función de ventas ha pasado a ser algo fundamental en las empresas, hasta el punto de que en muchas de ellas eclipsa a las demás (incluyendo marketing). Así las empresas cada vez son más “orientadas a los clientes”.</p>
<p><b>Impacto de la tecnología en las compras:</b> mayor conocimiento y control de los <i>stocks</i>, rotaciones, rentabilidades por m<sup>2</sup>, información en tiempo real, etc.</p>	<p><b>Costes variables vs. costes fijos:</b> reducción cada vez mayor de los costes fijos, haciendo variable al máximo todas las operaciones empresariales, y también la de ventas, donde la parte variable de la remuneración es cada vez mayor en proporción al total.</p>
<p><b>Otros canales de venta</b> (<i>call center, web,...</i>) y desarrollo de <b>nuevos programas y modelos de trabajo</b> que facilitan y cambian la labor del vendedor y del comprador (EDI, CRM, ECR, GxC...).</p>	<p><b>Outsourcing<sup>2</sup> de ventas:</b> para ser flexibles y poder tener una rápida respuesta al mercado, se recurre cada vez más a la subcontratación de servicios comerciales y de ventas externos, agentes, redes de ventas, <i>merchandising</i>, etc. Ya no sirve aquello de “todo lo hacemos en casa”. Equipos de ventas “justo a tiempo” (<i>just in time</i>).</p>
<p><b>Tecnología al servicio del vendedor:</b> mayor información de los clientes, comunicación en tiempo real con las bases de datos de su empresa. Esto ha hecho que se pase del vendedor con agenda, al vendedor con teléfono móvil y con ordenador portátil. PDA's.</p>	<p><b>Ya no vale todo para todo el mundo, hay que hacer “trajes a medida” de cada cliente y en cada tienda:</b> esto implica un gran esfuerzo por parte de los equipos de ventas que actúan cada vez más como expertos y consultores de cada uno de sus clientes.</p>

<sup>2</sup> *Outsourcing* es la palabra que se ha impuesto en el mercado, y viene a significar algo parecido a “subcontratación”. En este caso, subcontratar vendedores a empresas que se dedican a “alquilar” fuerzas de ventas, por un tiempo limitado, en zonas concretas y para acciones concretas (lanzamientos, promociones, etc.).

## 4. EL MARKETING, LAS VENTAS Y SU EVOLUCIÓN

### 4.1. La evolución de las ventas

Segura y precisamente por la cuestión ya tratada anteriormente, de ¿dónde ponemos a Ventas?, es clásica en muchas empresas la bronca y las malas relaciones entre los departamentos de marketing y de ventas.

Haciendo un poco de parodia extrema, nos podríamos preguntar ¿qué piensan los de Marketing de los de Ventas?, y podríamos contestar algo parecido a lo siguiente: “... *los de Ventas, no entiendan nada, siempre están quejándose, además, siempre defendiendo a sus clientes en contra de la empresa, no llegan a comprender los maravillosos planes y promociones que hemos diseñado para ellos, y por supuesto no entienden nada de nuestras investigaciones de mercado, ni de los datos Nielsen/IRI, sólo saben vender con rebajas en precios, etc.*”

Al contrario, quizás el discurso de los de Ventas sería algo como lo que sigue: “... *estos engreídos de Marketing siempre haciendo elucubraciones (por no decir otra palabra) mentales, siempre están en sus despachos, no tienen ni idea de lo que hay en el mercado, ni en los lineales, además, no han visto un cliente en su vida, y si lo han visto... cuando lo han visto, les han temblado las piernas y han salido corriendo, las promociones que diseñan son invendibles, etc.*”

Todo lo anterior en muchas empresas se agravaba además por el hecho de que en general la gente de marketing eran licenciados y máster, además, de hablar inglés y otros idiomas..., mientras que la gran parte de los equipos de ventas no eran ni una cosa, ni otra, ni otra..., ni hablaban inglés. Hablo en pasado, por que ahora las cosas han cambiado, y hoy muchos miembros de las fuerzas de ventas tienen ya una extraordinaria formación equiparable a la del personal de marketing, lo cual hace ahora en muchas ocasiones la vida de estos últimos bastante complicada, pues tienen que vender y convencer a sus “iguales” de ventas sobre lo buenos que son sus productos, sus planes, y sus promociones, además de tener que discutir entre iguales los datos de mercado, así como las conclusiones de la última investigación realizada.

Manifiesto mi fe en marketing y, sin ningún problema me atrevo a decir que la función de ventas debe de estar de alguna forma subordinada (prefiero la palabra coordinada) al marketing de la empresa, por una sencilla razón, marketing se ocupa del consumidor, y al final de verdad es el consumidor quien sentencia y dictamina el éxito o fracaso de las empresas, de sus productos y de las marcas en el mercado.

Así veo la conexión que debe de existir entre marketing-ventas:

**LA RELACIÓN ENTRE MARKETING Y VENTAS**



Además, hoy día el panorama de marketing y ventas ha cambiado. Leamos lo que Zyman (2004) responde en un chat organizado por “Forbes.com” a la pregunta de: *¿cuál es el mayor problema de marketing al que las empresas tienen que hacer frente hoy?:* Zyman responde: *La relación con los distribuidores y minoristas (retailers or resellers). Renovar el papel que se juega en el crecimiento de los clientes es la gran amenaza y la gran oportunidad.* Así pues, según este gurú parece que el mayor problema del marketing hoy no está en el área del consumidor, sino que se ha desplazado al espacio de los clientes. Es precisamente de estas relaciones con los clientes de lo que nos ocupamos en Ventas.

Así, para Zyman (1999) la definición del éxito en marketing es *“vender más cosas, a más gente, más frecuentemente, por más dinero, más eficientemente”*. Recalco aquí la palabra “vender”, no se habla de satisfacer a los consumidores, se habla de “vender”. O como él dice en otra ocasión (Zyman –2005–): *“You must recognize that marketing is all about selling”* (Hay que reconocer que marketing es todo acerca de ventas).

Es evidente que el trabajo en equipo y la coordinación entre los departamentos de marketing y de ventas son un hecho capital, son una necesidad para que la empresa pueda competir con éxito en sus mercados.

Como, en mi opinión, es evidente que las ventas resultan ser una función subordinada del marketing, la evolución de éstas, siempre ha estado ligada (con retraso) a la evolución del marketing, como se puede ver en el siguiente cuadro:

**LA EVOLUCIÓN DEL MARKETING Y DE LAS VENTAS**

Situación de mercado	Marketing	Ventas
Quien manda es el fabricante. “Todo lo que se fabrica se vende”	No hace falta Marketing	Ni tan siquiera hace falta ventas. Solo tomar los pedidos
Quien manda es el consumidor, que puede elegir entre muchos fabricantes, ¡cada vez más!	Marketing “tradicional”. Marketing masivo Marketing orientado al producto	Ventas transaccionales (importa sólo la transacción) <sup>3</sup>

<sup>3</sup> Venta transaccional se usa aquí con el significado de que lo único que importa es la realización de la transacción, y nada más. Es decir, se pretende vender a toda costa y no importa el aspecto de la relación futura con el cliente.

No se usa en el sentido de las ventas transaccionales, que por ejemplo Juan Manuel Opi explica en su libro “Técnicas de Negociación Transaccional” y que se basa en el análisis transaccional desarrollado por el psiquiatra Canadiense Eric Berne con la exposición de los conceptos de “Padre”, “Adulto” y “Niño” que explica el “Yo total” de toda persona humana.

### LA EVOLUCIÓN DEL MARKETING Y DE LAS VENTAS (cont.)

Situación de mercado	Marketing	Ventas
El consumidor es cada vez menos leal, más informado y más exigente.	Marketing relacional, uno a uno, experiencial, etc. La búsqueda de la relación. Marketing de base de datos. Marketing orientado a dar el máximo valor al consumidor.	Ventas relacionales (importa la relación con el cliente).
Quien manda es: El consumidor y la distribución (el <i>retailer</i> ). ¿De quién es el consumidor? ¿Quién manda en el consumidor?	Hay que hacer también marketing al canal ( <i>Trade Marketing</i> ), sin olvidar al consumidor. ¿Colaboración fabricante-distribuidor? Marketing + tecnología = ECR/ CRM/EDI. Marketing orientado a la búsqueda del máximo valor del consumidor y del cliente.	Ventas relacionales + <i>Trade Marketing</i> + Gestión de Categorías. A la búsqueda del máximo valor del cliente.

Hablando de marketing relacional y ventas relacionales, es importante indicar que no hay máquina, ni programa más relacional que el propio equipo de ventas de una empresa. El equipo de ventas es la mejor herramienta relacional, es más relacional que cualquier programa de CRM (*Customer Relationship Management*: Gestión de las relaciones con el cliente), por favor, piense en ello un minuto, y verá como es así.

Dentro de la evolución de las ventas, hay un momento en el que nace la “venta moderna”. Veamos como nace este concepto de la “venta moderna” siguiendo las ideas de Friedman (2004). El concepto de la venta moderna nace en USA, según explica este autor, debido principalmente a la coincidencia en un momento de las siguientes fuerzas o causas: la estabilidad de la moneda, la protección de la propiedad privada, la posibilidad del crédito, el imperio de la ley, la mayor relación entre las clases sociales, la producción masiva industrial... Así, de los buhoneros y vendedores ambulantes que se dedicaban en el pasado al trueque, al intercambio y a las ventas, se va pasando al concepto de la venta moderna. Se empiezan a crear “métodos” de ventas hasta llegar a nuestros días en los que algunos hablan ya de la existencia de una Ciencia de las Ventas.

Los territorios empiezan a ser planificados, los clientes evaluados y estudiados, hay objetivos y cuotas de ventas. Se comienza la formación y el entrenamiento de los vendedores y se empieza a desarrollar un nuevo vocabulario de Ventas.

Como sus colegas de producción, los modernos vendedores, siguieron también los métodos de Taylor (dirección científica) que consistían en dividir el trabajo en rutinas eficientes, y colocar el trabajo bajo el control de los directivos.

Se crean así métodos de ventas, de selección, de entrenamiento de vendedores por grandes empresas como NCR, Coca-Cola, Heinz, etc. En los primeros

lustros de los 1900 se desarrollan técnicas de ventas, procedimientos y la actividad de las ventas empieza a ser de interés para los psicólogos, economistas, etc. ¡Ha nacido la venta moderna!, la venta de la que trata este libro.

Así podemos decir que como consecuencia de los cambios vistos en el entorno y en la función de marketing, el vendedor y las Ventas evolucionan (y siguen evolucionando) del viejo sistema al nuevo sistema de Ventas, como se explica en los dos cuadros a continuación:

### EL VENDEDOR DEL VIEJO Y DEL NUEVO SISTEMA

EL VENDEDOR DEL VIEJO SISTEMA	EL VENDEDOR DEL NUEVO SISTEMA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muy hablador</li> <li>• Habla rápido</li> <li>• No escucha</li> <li>• No acepta el no por respuesta</li> <li>• Presiona, agobia, manipula</li> <li>• Simpático (sin gracia)</li> <li>• Su objetivo es conseguir el pedido</li> <li>• La “idea” del “puerta a puerta”</li> <li>• Bolígrafo y agenda, a veces maletín</li> <li>• Sin formación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación de comunicación persona-persona</li> <li>• Su trabajo es la satisfacción de necesidades</li> <li>• Las dos partes ganan</li> <li>• Relación a largo plazo</li> <li>• Ayuda a identificar y a solucionar necesidades</li> <li>• Coordina recursos de la empresa para servir al cliente: finanzas, producción, logística, administración.</li> <li>• Usa tecnología y todo tipo de herramientas de venta</li> <li>• Gran formación</li> <li>• Organiza eficazmente su tiempo. Planifica su trabajo</li> <li>• Son parte de la “organización que aprende”, llevando la voz del cliente dentro de la empresa</li> <li>• Cuida personalmente su salud. Es congruente con sus ideas y valores</li> </ul>

### LA EVOLUCIÓN DE LA FUNCIÓN DE VENTAS

LA FUNCION DE VENTAS ANTES...	... AHORA ADEMÁS ...
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilización de la manipulación como herramienta de venta. “Yo gano-tú ¿?”</li> <li>• Conseguir clientes</li> <li>• Alcanzar los objetivos de volumen: ¡vender!, ¡vender!..., ¡vender!...</li> <li>• Con el mínimo coste comercial</li> <li>• El mayor beneficio posible</li> <li>• Siguiendo las rígidas políticas marcadas en la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No manipular, utilizar la influencia y sintonía con el cliente como herramienta de ventas, hacia un “yo gano-tú ganas”</li> <li>• Crear y mantener clientes (relación permanente con el cliente)</li> <li>• Gestión del cliente (ingresos-gastos-beneficios)</li> <li>• Atento a los nuevos canales, nuevas oportunidades</li> <li>• Gestionar la marca y el producto dentro de cada cliente</li> <li>• Consultor que da soluciones desde el punto de vista del cliente (empatía)</li> <li>• Aportar información de mercado. Negociar, informar</li> <li>• Recomendar acciones para evitar los problemas y aprovechar las oportunidades</li> </ul>

El vendedor “antiguo” piensa que es al cliente al que le corresponde velar por sus intereses no al vendedor, así el trabajo de este último es sobre todo llevar a cabo una presión abusiva hacia el comprador. No hay ningún otro principio ético ni de ningún otro tipo que prevalezca sobre el objetivo final de conseguir la venta al precio que sea.

Hoy, sin embargo, para permanecer en el mercado y en el mundo de las Ventas hay que llevar a cabo transacciones que sean mutuamente beneficiosas.

Pero las cosas no quedan aquí, todavía la función de ventas tiene que seguir afrontando más cambios, sobre todo en el seno de aquellos mercados en los que los clientes se han concentrado de forma muy importante, y en los que estos para conseguir aumentar más su poder centralizan todas las compras en sus cuarteles generales, de tal forma que sólo se puede vender en estas oficinas y a estos compradores, que son los únicos que negocian y compran para todas las tiendas de su grupo.

¿Entonces qué hace un vendedor que visita a muchas tiendas cuyos responsables no pueden comprar?... porque quien compra es la Central...

La respuesta a esta pregunta es que el vendedor tiene la necesidad de cambiar el tipo de trabajo que hace, o la descripción del puesto. Este tipo de vendedores pasan de “vendedores típicos” a “vendedores gestores del punto de venta”.

¿Qué queremos decir con “vendedores gestores del punto de venta”? Pues que estos vendedores cuando visitan a sus clientes (o tiendas) en muchos casos no pueden vender, no pueden introducir productos nuevos, ya que esto sólo puede ser hecho a través de la “central de compras” de ese cliente. Entonces es cuando se convierten en “**vendedores gestores del punto de venta**” que tienen que:

- Seguir visitando el punto de venta, pues una cosa son los acuerdos firmados con su central de compras, y otra cosa es lo que pasa realmente en la tienda.
- Asegurarse de tener unas buenas relaciones con los responsables de la tienda, el jefe de sector, el jefe de su sección o de su departamento, para poder tener siempre un buen nivel de interlocución.
- Comprobar la situación de sus productos en los lineales: surtido, ubicación, espacio, precios, presentación general, promociones, etc.
- Comprobar y controlar las actuaciones de su competencia en la tienda.
- Gestionar las actividades de *merchandising* en la tienda, contactando y controlando a los *merchandisers* (propios o ajenos).
- Proponer e implantar actividades de promoción y de animación en la tienda.
- Actuar de verdadero consultor de los responsables de la sección para mejorar la rentabilidad y la rotación de sus productos.
- Aunque no pueda vender, si puede conseguir que las tiendas pidan producto a su central, o a su centro logístico de distribución. Si puede o debe de tratar de conseguir que en cada tienda esté toda la gama (surtido) de productos que se ha acordado con la central de compras en el acuerdo comercial.
- Controlar y conseguir que se cumplan a nivel de tienda todos los acuerdos que se han firmado en el acuerdo comercial (o plantilla de condiciones) entre el fabricante y la empresa distribuidora. Tengamos presente que la disciplina de estas organizaciones distribuidoras minoristas no es, en muchas ocasiones, tan estricta que no permita a muchos jefes de tienda o de sector o de sección en muchas tiendas “campar por sus respetos” en contra de las directrices de su propia central de compras.

- Actividades de comunicación y *reporting* en dos sentidos, del fabricante al distribuidor y viceversa.
- Realizar actividades de formación y entrenamiento, además de información hacia y con los empleados del distribuidor.
- Recoger y gestionar todo tipo de incidencias en las tiendas. Solucionar estos problemas y hacer su seguimiento.
- Localización de oportunidades en los clientes, recomendaciones de posibles promociones.

#### 4.2. La venta centrada en el cliente

Hoy en día los clientes no desean vendedores que les vendan, sino vendedores que les entiendan y ayuden. Davis (1996) propone una regla nemotécnica que contempla los ocho roles que deben desempeñar los vendedores en la actualidad:

- **El estudiante:** Examina y estudia al cliente, aprende lo máximo posible de él.
- **El médico:** Diagnostica las insatisfacciones de su cliente, descubre sus necesidades.
- **El arquitecto:** Diseña una solución única, y elabora un proyecto.
- **El entrenador:** El objetivo es batir a sus oponentes que también están realizando ofertas al mismo cliente. Analiza puntos fuertes y débiles. Desarrolla un plan de juego para ganar.
- **El psicólogo:** Saca fuera los temores y ayuda a solucionarlos.
- **El negociador:** Se pretende llegar a un compromiso mutuo no sólo a algo que beneficie a una parte.
- **El maestro:** Después de que el cliente ha comprado, el vendedor debe asegurarse de que el cliente sabe como utilizar el producto, de que está generando el valor deseado.
- **El granjero:** Se debe de cultivar la satisfacción para que la cuenta crezca. Cultivar las buenas relaciones con el cliente generara beneficios para nuestra empresa.

Hoy el vendedor tiene un importante reto, que es el de compatibilizar su profesión, que es absolutamente absorbente y sin horarios, con su vida privada. Este equilibrio es fundamental, pues la de Ventas es una profesión, quizás pueda ser también un “sacerdocio”, pero lo que no puede, ni debe ser es una obsesión. Además, está demostrado que un vendedor vende más cuando tiene su vida personal equilibrada y enriquecida con otro tipo de actividades.

## 5. LA ÉTICA Y LAS VENTAS

Muchos piensan que para vender, es necesario mentir un poco y embaucar al cliente, que esto es parte de la profesión. Nada más alejado de la realidad.

Tengamos en cuenta que el activo máspreciado de un vendedor es su reputación (en esta profesión al final todo el mundo se conoce), por lo tanto, un vendedor o empresa con mala reputación se enfrentará con grandes dificultades para permanecer en el mercado.

La actividad de Ventas, en nuestros días, requiere adecuarse a claros principios éticos que aseguren, no sólo el cumplimiento de las leyes vigentes, sino, yendo más allá, debe permitir una relación justa y por lo tanto continuada (relacional) con los clientes (el activo más importante) de la empresa. Esta posición ética es, además, muy saludable para la cuenta de resultados de la empresa, es decir, las empresas han descubierto que la ética comercial genera beneficios. O como está ahora de moda, están comprobando que la Responsabilidad Social, en nuestro caso Comercial, es algo que vende cada vez más.

Es preciso, por lo tanto que las empresas entrenen y formen a sus equipos comerciales en los principios éticos (códigos éticos) que se estimen necesarios para competir en el mercado.

La ética así entendida también puede ser una ventaja y una diferencia competitiva respecto a nuestros competidores.

Profundizamos en el capítulo 20 de este libro más sobre este tema.

## 6. PERO ¿QUÉ ES VENDER?

### 6.1. ¿Qué es vender?

Llevamos ya varias páginas hablando de Ventas, pero todavía no hemos definido qué es vender.

La definición de las cosas no es un hecho sin importancia, pues depende de cómo definamos a éstas estaremos viendo el mundo de una u otra forma.

Es claro que quien defina “vender como el intercambio de un bien o servicio a un precio”, tendrá una visión del mundo totalmente diferente de aquel quien defina “vender como ayudar al comprador a la toma de las decisiones que le den a este las mejores soluciones a sus problemas”. Son dos formas diferentes de ver el mundo de las Ventas.

Proponemos algunas definiciones, y dejamos al sabio lector que elija la que él prefiera, o mejor aún que construya una definición propia:

### ALGUNAS DEFINICIONES DE VENDER

Intercambio entre un comprador y un vendedor, de un bien o servicio a un precio (Venta transaccional).
Persuadir - convencer - Influir - dirigir la acción de un comprador o cliente hacia la adquisición de un producto o servicio.
Persuadir a un posible cliente de las ventajas que para él tiene la adquisición de un producto o servicio.
Intercambio equilibrado de satisfacciones (creación de valor y beneficio mutuo superior al de la competencia) generado entre el comprador y vendedor alrededor de la adquisición de un producto o servicio.
“Cualquier actividad por la que una persona persuade a otra para que ejecute una acción que resulte en beneficio mutuo”, Haas (1961).
Proceso por el cual el vendedor ayuda (consultor) al comprador a la toma de decisiones que le proporcionen a este último las mejores soluciones (racionales y emocionales) a sus problemas, gracias a la compra de un producto o servicio (venta consultiva). Es una labor parecida a la de una comadrona.
Proceso de interacción-comunicación-negociación entre un vendedor y un comprador que acaba en la adquisición de un producto o servicio, en un precio y condiciones acordadas.
“Venta personal es un proceso de comunicación personal en dos sentidos para comprender las necesidades potenciales del comprador y satisfacerlas con los productos y servicios del vendedor”, Hughes y otros (2000).
Cualquiera de las definiciones anteriores, pero creando una relación permanente y duradera entre ambas partes (venta relacional). Relación entre la empresa fabricante y la empresa cliente, no sólo entre la persona del vendedor y del cliente.

Pero, ¿qué es persuadir, o convencer, o influir? Veamos lo que significan estas palabras según nuestra Real Academia Española de la Lengua:

- **Persuadir:** *Inducir (instar,..., mover a alguien), mover, obligar a alguien con razones a creer o hacer algo.*
- **Convencer:** *Invitar, mover con razones a alguien a hacer algo o a mudar de dictamen o de comportamiento / Probar algo de manera que racionalmente no se pueda negar.*
- **Influir:** *Ejercer predominio o fuerza moral / Contribuir con más o menos eficacia al éxito de un negocio.*

Quizás es conveniente, para complementar las definiciones anteriores, indicar también con claridad lo que no es vender: vender no es manipular.

- **Manipular:** *Intervenir con medios hábiles y a veces, arteros, en la política, en el mercado, en la información, etc. con distorsión de la verdad o la justicia, y al servicio de intereses particulares.*

“Los de Ventas” son los ojos, los oídos y la boca de una empresa en el mercado (también el cuerpo y la cara que los clientes ven), pensemos en la extraordinaria importancia que tienen estos sentidos en nuestra vida diaria, pues de igual forma lo son para una empresa. Son sentidos cuya correcta utilización son fuente de ventaja competitiva de la empresa en el mercado. Sí, fuente de ventaja competitiva, sobre todo cuando en la mayor parte de los mercados compiten entre si productos que son parecidos, que dan ventajas parecidas, que tienen imágenes parecidas, que su comunicación y sus precios son parecidos. Es en estos casos y circunstancias en los que tener un mejor equipo de ventas se constituye como una clara ventaja para pelear con éxito frente a nuestros competidores.

## 6.2. Vender y comunicar

Vender es, también (no sólo), un proceso de comunicación, y como tal sigue el esquema ya descrito en su día por Harold D. Lasswell en su ya famoso modelo que, como vendedores, en todo momento deberemos de tener en cuenta para su correcta gestión, Reinares y Calvo (1999):

- **Emisor:** la parte que envía el mensaje a la otra (fuente).
- **Codificación:** proceso de traducción de la comunicación a símbolos.
- **Mensaje:** conjunto de símbolos que transmite el emisor.
- **Medio:** Vía a través de la cual el mensaje pasa del emisor al receptor.
- **Descodificación:** proceso a través del cual el receptor traduce y otorga significado a los símbolos emitidos por el emisor.
- **Receptor:** quien recibe el mensaje (audiencia).
- **Respuesta:** conjunto de reacciones de la audiencia una vez que ha sido expuesta al mensaje.
- **Retroalimentación o feedback:** parte de la respuesta del receptor que él mismo comunica al emisor.
- **Ruido:** cualquier distorsión, no planificada por el emisor, acaecida en el proceso de comunicación.

### MODELO DE LASSWELL

¿Quién?	¿Dice qué?	¿Por qué canal?	¿A quién?	¿Con qué efecto?
COMUNICADOR	MENSAJE	CANAL	AUDIENCIA	EFEECTO
Análisis de control	Análisis de contenido	Análisis del medio	Análisis de audiencia	Análisis de efectos

## 7. ALGUNOS MITOS SOBRE LAS VENTAS

Sobre la actividad de Ventas circulan un buen número de mentiras y mitos, resumimos aquí los principales, añadimos también un comentario “vacuna”:

## MITOS Y MENTIRAS SOBRE VENTAS

Mitos y mentiras	Comentario "vacuna"
Si alguien tiene buena presencia, es simpático y tiene buenas dotes de comunicador, si además no vale para otra cosa, entonces que se haga vendedor.	¡No! Para ser vendedor, está claro que puede ayudar el tener buena presencia, ser simpático y buen comunicador, pero para ser un buen vendedor hacen falta sobre todo otras cosas: Formación y entrenamiento sobre ventas, más práctica y experiencia. Esta es una profesión muy exigente que al final de cada día (¡todos los días!) se refleja en un número que nos dice lo que hemos vendido.
¡Que bien viven los de ventas! Siempre viajando, en restaurantes, hoteles, y además en buenos coches, con gastos pagados...	Si tan bien viven los de ventas, ¿por qué si se da a elegir a la mayoría de las personas entre un puesto en la oficina y un puesto de ventas, casi siempre acaban eligiendo ¡oficina!? No es necesario explicar que viajar para trabajar es totalmente diferente a viajar de vacaciones. Son dos mundos y experiencias ¡totalmente diferentes! La mayoría de los vendedores prefieren estar en su casa, con su familia, con sus amigos, en su entorno...
Vender a este cliente es fácil. Es algo seguro.	¡No hay cliente ni fácil ni seguro! Sus necesidades, problemas y aspiraciones cambian de forma permanente, si no estamos atentos, ¡lo perderemos! La confianza absoluta en el éxito nos llevará en ventas al fracaso.
Lo importante es dirigir la entrevista de ventas nosotros sin dejar al cliente hablar...	¡No! La entrevista de ventas la dirige quien pregunta y escucha, no quien no para de hablar. El cliente debe hablar, pues nos da información valiosísima. ¿Qué pensaríamos nosotros de alguien que no nos deje hablar?
Lo importante es fidelizar a los clientes actuales. No necesitamos hacer clientes nuevos.	¡Cuidado! Sí es importante fidelizar a los clientes actuales, pero una empresa que no haga clientes nuevos acabará reduciendo su cartera de clientes, pues nos los robará la competencia, y por el simple proceso natural habrá clientes que cierren, que sean absorbidos, etc.
La venta es cuestión de que el vendedor dirija la entrevista apoyándose en un buen producto.	¡No!, la venta la dirige el comprador. Es el proceso de decisión del comprador quien manda en toda la relación. A este proceso es al que debemos de prestar nuestra atención. "El comprador compra por sus razones, no por las nuestras".
Si hacemos más visitas, pues evidentemente conseguiremos más ventas. ¡Hay que trabajar más!	¡No!, o mejor: ... puede que si o ... puede que no. No es tan importante el número de visitas, como que estas se hagan a los clientes potenciales correctos, que estén bien preparadas, y que en consecuencia consigamos más pedidos. Mucha actividad y correr a no se sabe dónde nos llevará, sin duda, a ninguna parte.
No quiero ver a nadie en la oficina, el vendedor tiene que estar todo su tiempo en la calle.	¡Cuidado!, ... Todo el tiempo en la calle, pero ¿haciendo qué? Para responder a esta pregunta de haciendo qué, es necesario planificar nuestro trabajo, y esto exige pararse a pensar.
Vender es saber usar una serie de truquitos con los clientes. Además estos trucos siempre han funcionado. ¿Para qué cambiar?	¿Alguien se cree esto hoy a estas alturas? ¿Pensamos que los compradores son gente ignorante que podemos manipular con facilidad? No son los truquitos lo que funciona, lo que funciona es tener técnicas de comunicación, de negociación, etc. para hacer un trabajo profesional.
En ventas no tenemos otro remedio que mentir al cliente, es una cuestión de mera supervivencia, además, todo el mundo lo hace.	Ya sabemos que nada hay mas peligroso en el mundo que la verdad, pero por otro lado ¿qué es la verdad? Sería una discusión muy profunda que se sale de nuestro ámbito. Pero una cosa es clara, en ventas mintiendo a los clientes no se llega a ninguna parte, pues se erosiona el factor más importante para el vendedor que es la confianza. Por otro lado, es preciso recordar que la reputación del vendedor es el activo más preciado que este tiene. Mintiendo lo pone en grave riesgo en un mercado en el que "nos conocemos todos..."

### MITOS Y MENTIRAS SOBRE VENTAS (cont.)

Mitos y mentiras	Comentario "vacuna"
Los clientes necesitan a mi empresa, a mis productos y a mis marcas ...	¡No! La mayoría de los clientes no necesitan ni a nuestra empresa, ni a nuestras marcas, ni a nuestros productos. Pueden vivir perfectamente sin nosotros. Estamos en un mercado de supercompetencia global en la que las alternativas que tienen nuestros clientes son innumerables.
Mi producto es claramente superior al de mi competencia. Mi competencia no me preocupa para nada.	¡Cuidado con la competencia! Los cementerios empresariales están llenos de empresas que minusvaloraron a su competencia. La competencia estará siempre tratando de mejorar, de acercarse cada vez más a los clientes y de desbancarnos en todo lugar en donde sea posible. Por lo tanto, vigilancia constante y respeto a la competencia.
Lo único que necesitamos es un buen equipo de ventas, con fuerza, con energía, que no se desanime.	Esta bien tener un buen equipo de ventas, motivado, con energía, etc., pero ventas necesita tener un producto adecuado a las necesidades de los clientes, a un precio correcto y con una buena comunicación, .... etc. Ventas no arregla estos asuntos, ventas no es la solución y la panacea para todo, si las otras variables del marketing mix no están en línea con el mercado entonces a ventas no le podemos pedir milagros. Por otro lado, los vendedores no son robots, se cansan de las negativas de los clientes, se desmotivan, se erosiona su entusiasmo. ¡Vigilemos este asunto!

Pero no acaban aquí los mitos, hay todavía algunos más como: Un buen vendedor puede venderle a cualquier cliente, o un buen vendedor nunca acepta un "no"...

## 8. EL POSIBLE CLIENTE Y LA ENTREVISTA DE VENTAS

Aunque se tratará este tema de forma complementaria cuando hablemos de la Venta Estratégica y en concreto del "embudo de ventas", digamos en este momento que no todos los clientes que hay en el mercado deben, ni pueden ser clientes nuestros.

El vendedor tiene como una de sus actividades principales la de identificar a sus **posibles clientes**, y para ello de momento daremos cuatro consejos básicos que le ayuden a identificar a estos posibles clientes (compradores), y que son los siguientes:

### UN POSIBLE CLIENTE

<b>Tiene una necesidad</b> que puede ser satisfecha de forma adecuada por nuestros productos o servicios.	<b>Tiene capacidad de pago:</b> estas personas pueden dar órdenes de pago de su empresa a la nuestra por los productos comprados.
<b>Tiene capacidad de compra:</b> son personas cuya función y responsabilidad es la de comprar aquellos productos o servicios que nuestra empresa vende.	<b>Tiene poder de decisión:</b> a veces el poder comprar, está limitado por alguna persona o comité en el que reside finalmente la decisión final de comprar.

Es importante que nuestro vendedor tenga claros los conceptos anteriores, para evitar intentar vender a la persona inadecuada que no es un “posible cliente”. En alguna ocasión he tenido experiencias de tratar vender a la secretaria de una empresa, o al jefe de sector de otro departamento ajeno al de los productos de mi empresa, con el consiguiente desgaste de imagen, pérdida de tiempo, además, de la necesidad de haber tenido que ofrecer disculpas con esa sensación que todo el mundo hemos tenido alguna vez de “¡tierra trágame!”.

Es de esperar que entre el vendedor y el comprador se produzca una **entrevista de ventas**, entendiendo por tal una conversación o diálogo de ventas eficaz. No se trata de que califiquemos como entrevista de ventas una conversación sobre otros temas (el tiempo, la actualidad deportiva, el gobierno, etc.) que no sean de ventas. Esto será en efecto una visita al cliente, pero no una entrevista de ventas.

<b>Visita de ventas ≠ Entrevista de ventas</b>
--

A los vendedores nos interesa tener entrevistas de ventas, no visitas. Y esto es algo que también tienen que tener muy claro los responsables o directivos de ventas cuando hablan o preguntan a sus vendedores sobre ¿cuántas entrevistas de ventas han tenido en un día o en una semana? Una visita no es igual a una entrevista de ventas. ¡Tengámoslo presente!

En este sentido si tenemos en cuenta el concepto popularizado por Carlzon (1985) de “los momentos de la verdad” y lo aplicamos a ventas, los momentos de la verdad en ventas serán precisamente esos minutos en que estamos con los clientes teniendo entrevistas de ventas.

<b>Momentos de la verdad de ventas al día</b>	<b>=</b>	<b>Minutos de entrevista eficaz con cada cliente</b>	<b>×</b>	<b>Número de clientes diarios</b>
---	----------	--	----------	-----------------------------------

Conducir, rellenar formularios, etc. son actividades necesarias para un vendedor, pero no las podemos contabilizar como “momentos de la verdad en ventas”.

Ahora bien, hay diferentes **tipos de entrevistas o de visitas de ventas**, y no todas las entrevistas de ventas tienen como único objetivo el de vender. Así podremos tener entrevistas de:

- Ventas de introducción de empresa o de producto.
- Ventas de reposición.
- Negociación de promociones o campañas.
- Resolución de quejas o incidencias.
- Obtención de información del cliente.
- Etc.

## 9. COMPRENDER EL PROCESO DE COMPRA DEL CLIENTE O DEL COMPRADOR

Hay expertos que opinan que el secreto de las Ventas no es saber vender, sino que reside en comprender y conocer bien el proceso de compra del comprador, así Drew ([www.newsalesparadigm.com](http://www.newsalesparadigm.com)) establece precisamente en su modelo “*Buying Facilitation*” que el proceso de compra del comprador es de verdad el elemento trascendental del proceso de ventas, que la venta es un tema sobre todo relacionado con las compras, que es el comprador quien necesita llevar a cabo acciones dirigidas a encontrar las respuestas necesarias a sus preguntas, y que es cuando este obtiene estas respuestas, cuando realmente se produce el cierre de la venta, así por lo tanto, Drew recomienda que se cambie el foco desde la venta del producto en si mismo, hacia el dar soporte y ayuda para que el comprador encuentre las soluciones que busca.

Así el vendedor, para poner un símil, sería algo parecido a una comadrona que ayuda al comprador a parir una venta.

¿Por qué compra la gente?: “*La gente compra por sus propias razones, no por las de Ud.*”. Es lo que opinan Miller y Heiman (1987). Por lo tanto, hasta que no sepamos las razones para que el cliente quiera o no quiera el producto, estaremos intentando vender a ciegas. En consecuencia, por difícil que pueda resultar el descubrir cuáles son estas razones, hoy el éxito de las ventas depende únicamente de conseguirlo y de mantenerse en contacto con las razones de cada cliente cuando estas cambian, ya que estas no son fijas, sino que evolucionan en el tiempo. Estamos pues en un proceso dinámico.

Estas ideas de Miller y Heiman son de una lógica aplastante, y generan varias consecuencias importantes para el trabajo de ventas:

- Que hay que tener en cuenta la **óptica del cliente** (sus necesidades), no sólo la óptica de la empresa (producto).
- Que más que vender, el vendedor **ayuda al cliente a comprar**. Es el cliente el que dirige el proceso de venta con sus razones de compra.
- Que la labor más importante del vendedor es **encontrar las razones de compra de su cliente**.

En consecuencia, la “**ecuación para el éxito de las ventas**” que nos proponen estos autores en su libro “La venta conceptual” sería la siguiente:

$$\text{CNC} + \text{CP} = \text{CdeV}$$

Dónde:

CNC = Conocimiento de las necesidades del cliente.

CP = Conocimiento del producto o servicio.

CdeV = Compromiso de ventas sólido.

La idea detrás de esta fórmula es simple: tengo que conocer bien las necesidades de mi cliente, y además también debo conocer a fondo mi producto o servicio. Si se da el caso, o consigo que mi producto pueda satisfacer estas necesidades del cliente de forma competitiva y adecuada, entonces se produce la venta.

Sencillo y claro, pero muy distinto al discurso de muchas empresas y vendedores que actúan con la siguiente ecuación errónea:

$$\text{Necesidades de mi Empresa} + \text{CP} = \text{CdeV}$$

Son por lo tanto las razones de compra del cliente la piedra angular de toda venta. En principio podemos admitir que el comprador compra porque tiene una necesidad, o un problema, o el deseo de pasar de una situación en la que se encuentra (desequilibrio) a otra mejor o más deseada (equilibrio), etc. Cualquiera de estas razones pueden ser perfectamente válidas, o inclusive todas a la vez. Ahora bien, no todas las razones de compra del comprador tienen que ser racionales, hay otras muchas razones que son emocionales, también de gran peso e importancia, como las que a modo de ejemplo se indican en el siguiente cuadro.

#### ALGUNAS RAZONES POR LAS QUE UN COMPRADOR COMPRA

<b>Seguridad.</b> Puede conseguirse por la marca. El vendedor.	<b>Orgullo.</b> Altivez, vanidad, amor propio, envidia, emulación.
<b>Afecto. Amor, amistad, simpatía</b> por: El producto. La marca. El vendedor.	<b>Novedad.</b> Puede oponerse a seguridad. (El vendedor ha de tranquilizar al cliente).
<b>Bienestar. Comodidad,</b> evitar esfuerzos, ahorrar tiempo, mejorar el nivel de vida.	<b>Economía.</b> Ganar dinero, obtener beneficio, mejorar rendimiento.

Veamos, siguiendo a Wage (2004), algunos móviles de compra adicionales que complementan los anteriores:

#### MÓVILES DE COMPRA

Instinto de conservación (salud...)	Curiosidad y necesidad de nuevos descubrimientos
Instinto de conservación de la especie (familia, ecología, etc.)	Instinto de juego y de acción (riesgo...)
Afán de recreo y placer (probar, disfrutar...)	Instinto de imitación y de identificación
Instinto de seguridad y protección	Necesidad de racionalización y sublimación (que camufla las verdaderas motivaciones...)
Necesidad de comodidad y bienestar	Necesidad del deber y del servicio
Necesidad de contacto y afecto	Deseo de notoriedad y superioridad
Instinto de defensa y oposición (poder defenderse de...)	Afán de lucro económico
Anhelos de independencia y libertad	Inclinación a la caza, el deporte, la conquista
Instinto de posesión y atesoramiento	

Fuente: Elaboración propia a partir de WAGE, Jan L. (2004).

Si se desarrolla más la ecuación anterior del éxito de las ventas, podemos decir que en general, no se compra un producto en si mismo, sino que sobre todo el comprador compra los beneficios (soluciones) que ese producto le reporta, con lo cual cuando se habla de conocimiento del producto (CP) hay de diferenciar cuatro aspectos importantes según la siguiente ecuación:

$$\text{CP} = \text{C} + \text{F} + \text{V} + \text{B}$$

Donde:

CP = Conocimiento del producto o servicio.

C = **Características**. Descripción de lo que es el producto.

F = **Funciones** que el producto realiza. Es decir, esas características qué funciones hacen.

V = **Ventajas**. En qué características y mejor en qué funciones somos superiores a la competencia.

B = **Beneficios**. Consecuencia de lo anterior, qué beneficios aportamos al cliente, desde la óptica del cliente.

Lo importante aquí es que las ventajas que tenga nuestro producto sobre la competencia sean, además y sobre todo, relevantes (o prioritarias), es decir, importen mucho al cliente, se relacionen de forma clara con las (sus) razones de compra del cliente. Tengamos presente, además, que el cliente siempre mirará a los beneficios que nuestra propuesta le reporta. Es decir, la parte más importante de la ecuación siempre será la “B” de beneficios para el cliente.

Para facilitarle el trabajo de venta rellene el siguiente cuadro para sus productos o servicios y tendrá un buen conocimiento de su producto, pero desde la óptica del cliente:

#### CARACTERÍSTICAS - FUNCIONES - VENTAJAS - BENEFICIOS

Características (qué es)	Funciones (qué hace)	Ventajas (en qué es mejor)	Beneficios (para el cliente)
•	•	•	•
•	•	•	•
•	•	•	•
•	•	•	•

Rellene este cuadro apuntando todo lo que se le ocurra, aunque sea obvio y después pregúntese si algunas de las ventajas que tiene su producto son relevantes para su cliente. Si es así ¡enhorabuena!

Puede completar el cuadro anterior, añadiendo una columna de “Desventajas” (en qué es peor) y anticipar así las posibles objeciones que el cliente le pue-

da realizar. Y si todavía lo quiere completar más, puede también añadir otra columna que puede bautizar con “Relevancia” o “Prioridades” en las que valore usted el grado de importancia (o de prioridad) que tienen para el cliente los Beneficios o las Ventajas de su producto o servicio.

## 10. LA MÁQUINA DE VENDER

Me gusta proponer el símil del equipo de ventas como si fuera una “máquina de vender”, pues me ha ayudado en muchas ocasiones a explicar a varios de mis clientes, que el equipo de ventas, o la máquina de ventas, al igual que otras de sus máquinas es una suma de piezas o componentes, que todas deben de trabajar de forma adecuada para un buen rendimiento, y que al igual que las otras máquinas, también la máquina de ventas necesita de vez en cuando mantenimiento, reparación, modernización, etc. (léase formación, medios técnicos) para obtener así la máxima producción, que aquí llamamos la **Máxima Capacidad de Vender (MCV)**.

Si alguien me dijera que en una frase fijara cuál es la función principal de cualquier responsable de ventas, yo contestaría que es la de trabajar para “conseguir la máxima capacidad de vender”, y si siguieran preguntándome ¿cómo conseguir esto?, yo contestaría con la siguiente fórmula:

$$MCV = [(NCV + VS) \times F\&E \times RE] + P\&O + SIC + TIC + CHV) \times CEEE$$

Donde:

$$VS = S \times F\&E$$

Y donde:

- *MCV* = Máxima Capacidad de Vender
- *NCV* = Núcleo Central de Ventas (directivos comerciales de una empresa que constituyen “los guardianes del conocimiento estratégico de ventas”, no exportable fuera de la organización). Son los transmisores de la cultura (valores o credo) de ventas de la empresa.
- *VS* = Vendedores Solución
- *F&E* = Formación y Entrenamiento
- *P&O* = Planificación y Objetivos
- *SIC* = Sistema de información comercial = Control y seguimiento + Inteligencia de ventas + Conocimiento de los clientes
- *TIC* = Tecnologías, informática, comunicaciones
- *CHV* = Caja de Herramientas de Ventas = Comunicaciones + Procesos + Materiales de Ventas + ...

- $S$  = Selección adecuada al puesto
- $RE$  = Remuneración
- $CEEE$  = Cultura empresarial exigente y ética. La cultura empresarial exigente ayuda a centrifugar a los malos vendedores y a mantener a los buenos vendedores. La ética empresarial nos asegura la permanencia de la empresa en el mercado y un sistema de ventas relacionales con nuestros clientes.

Quiero llamar la atención del lector de un hecho importante dentro de esta fórmula (fórmula lógica, no matemática), y es que hay algunas variables que suman (+), pero hay otras muy importantes que multiplican (x). Por lo tanto, ¡atención! a esas variables que multiplican. Todos sabemos que multiplicar cualquier cantidad (por muy grande que sea) por “0” da precisamente “0”, por lo tanto deberemos de prestar la máxima atención a estos multiplicadores para que ninguno de ellos sea “0”.

¿Qué nos dice esta fórmula?, ¿para qué nos sirve?:

A mí en mi vida profesional la fórmula me ha ayudado para saber en donde he tenido que actuar para conseguir vender más, o vender mejor. En ventas no vale el sistema de ... ¡todos a vender!, ... ¡no quiero ver a nadie en la oficina!, ... ¡amenazas o miedo!... etc. En una ocasión tuve un jefe que así lo pensaba y me decía; “*¡Desengáñate!, y utiliza el miedo. El miedo es un gran impulsor de la gente*”. Yo estoy, y aconsejo estar, más en la línea Kaplan y Norton (1996) cuando establecen que hay una serie de **inductores** que llevan a la obtención de unos **resultados**, o como otros dicen hay unos “*drivers*” que trabajando sobre ellos hacen que consigamos los objetivos o resultados buscados.

Pues bien, la fórmula es precisamente todo esto, es la descripción de las variables (inductores o “*drivers*”) y la relación que hay entre ellas, para que actuando sobre ellas podamos conseguir que nuestra máquina de Ventas nos dé el máximo rendimiento, o la máxima capacidad de vender (MCV).

Así pues, si se me permite, mi consejo es el siguiente: si quiere obtener la máxima capacidad de vender de su máquina de Ventas, trabaje sobre cada uno de los componentes de esta fórmula y obtendrá los resultados.

Vamos a ir a lo largo de este libro desmenuzando y conociendo más en profundidad algunas de las principales variables de esta fórmula.

## 11. PERO ¿QUÉ ES LO QUE HACE UN VENDEDOR?/¿QUÉ ES UN VENDEDOR SOLUCIÓN?

Repetimos el pensamiento de Lovelock (1997): “*Resulta agradable para los vendedores que también los consideren como profesionales. Parte de su papel es como ingenieros sociales, modelando la conducta y desarrollando relaciones*”.

Los “puentes” de relaciones que construyen los vendedores vinculan a los negocios para los cuales trabajan con los clientes que utilizan los servicios de la empresa. Podríamos preguntarnos, ¿cuántas relaciones se vienen abajo debido a que los vendedores fallan al desempeñar un buen trabajo de diseño, construcción y mantenimiento de estos puentes?

Precisamente sobre este mantenimiento de los puentes es importante tener en cuenta que la relación entre un vendedor y un comprador no termina cuando se hace la venta. Es justamente todo lo contrario, en este momento es cuando de verdad empieza.

Para ser más concretos hemos preguntado a vendedores ¿qué es lo que hacen?, ¿qué actividades desarrollan?, y de las respuestas obtenidas vamos a enumerar algunas de las tareas más importantes según ellos mismos nos han contado de forma espontánea y a través de distintos cuestionarios:

- Vende a clientes actuales (mantenimiento) y a clientes nuevos (apertura), productos existentes o introduce nuevos productos y ventas cruzadas. Visitas de ventas en persona, a veces telefónicas.
- Gestiona su tiempo. Planifica su trabajo diario, semanal, mensual: viajes, trabajo administrativo, llamadas o contactos con nuevos clientes, visita a clientes actuales, etc.
- Soporta fenómenos de espera y pérdida de tiempo con los clientes. Por ejemplo; le citan a las 10:00, y le reciben ¡a las 12:00!
- Prospecta: realiza contactos con clientes potenciales. Nuevos clientes.
- Prepara presentaciones y argumentarios de ventas.
- Trabajo administrativo: *reporting*, control de los gastos, incentivos, correspondencia, e-mail, etc. Gestión del presupuesto. Comparación de lo alcanzado con el objetivo establecido en la ingeniería de ventas de su zona.
- Asesora, consultor del cliente. Ayuda a que el negocio del cliente se desarrolle junto con las ventas de su producto.
- Cobra a los clientes.
- Informa a la empresa y al cliente sobre datos del mercado, del consumidor. Entrena a los empleados del cliente. Dar informes de la competencia, labor de investigación de mercado.
- Diseña e implanta promociones (a medida del cliente) para animar y desarrollar las venta en el cliente.
- Gestiona el dinero de bolsillo (“*pocket money*”) para desarrollar el negocio de su zona o de sus clientes.
- Postventa, en aquellos casos en que se deba de dar un servicio postventa. Pero en todo caso se preocupará no sólomente de las ventas al cliente, sino de la marcha de las ventas del cliente.

- *Merchandising*, negocia y ayuda a las implantaciones de producto en las tiendas. Material PLV. Gestiona, coloca material punto de venta y promocional.
- Gestiona reclamaciones e incidencias.
- Previsiones de ventas. Recomendaciones de los recursos necesarios para la consecución de objetivos.
- Se forma, se entrena, lee libros, boletines, asiste a reuniones y congresos. Se autoforma.
- Se relaciona con diferentes personas y departamentos de su empresa y de la empresa cliente.
- Hace el seguimiento de los acuerdos, pedidos, promociones, etc. de las reclamaciones, de los acuerdos...
- Vigila e informa de las actividades de la competencia.
- Mejora y perfecciona su ruta de ventas.
- Reuniones de ventas
- Etc.

A la vista de la lista anterior, podemos afirmar que el trabajo del vendedor es un trabajo muy complejo para lo cual es precisa una formación multidisciplinar, tiene que saber cosas de finanzas, de marketing, de psicología, de informática, de merchandising, y por supuesto de ventas.

Además, su trabajo tiene otras características destacables y aspectos que es relevante mencionar:

- A **distancia**; fuera de casa y de la oficina. Viajes. ¡Atención! a la comunicación y motivación.
- Desarrollado en un **entorno dinámico y cambiante**. En un entorno muchas veces hostil.
- Es una **actividad “muy sensible”**. Cualquier intervención en esta área debe de ser muy pensada y meditada. Antes de intervenir o cambiar cosas de ventas, por favor, ¡piénselo dos veces! Es como operarse del corazón, hay que pensarlo dos o tres veces, pues las repercusiones que “pequeños cambios” pueden generar en ventas pueden ser muy peligrosas para la salud de nuestra empresa. Cualquier cambio no bien pensado, por ejemplo, en la política de incentivos, o en el tipo de coche que se da al equipo, o en la normativa de gastos, etc. puede traernos encima una tormenta de desagradables consecuencias. Cambios en ventas, sí, los necesarios, pero muy, muy meditados.
- **Dependiente de otros departamentos**: marketing, producción, logística, administración... Ventas es la cara de la empresa ante el cliente. Si algo hace mal marketing, ¡lo paga ventas! Si algo hace mal producción, ¡lo paga

ventas! Si algo hace mal administración, ¡lo paga ventas! Si algo hace mal logística, ¡lo paga ventas!

- Siempre observado, **en el “ojo del huracán”**. En una empresa todo el mundo pregunta y habla de ventas; ¿cómo van las ventas? es la pregunta que todo el mundo hace, y a partir de aquí, también todo el mundo en la empresa siente que puede opinar, y así lo hace, sobre lo bien o lo mal que los vendedores hacen las cosas. Si se consiguen los objetivos todos somos responsables de ellos, pero si no se consiguen, entonces la culpa es de los de ventas que son... etc.

En la fórmula de la “MCV” aparecía el concepto de *vendedor solución* (VS), que era el resultante de una buena selección y de un proceso permanente de formación y entrenamiento. Vamos pues a definir a este vendedor solución, pero lo vamos a hacer desde la óptica de lo ideal, con el objetivo de colocar este modelo, el “10”, como lo que queremos para nuestra empresa, en nuestro equipo de ventas, y que, aun sabiendo que este “10” será imposible de conseguir en la realidad, nos sirve de guía comparativa en los procesos de selección de nuestros vendedores a la hora de comparar perfiles ideales con los reales. Se verá este tema con más detalle en el capítulo de selección de ventas.

**Vendedor Solución Ideal**, características:

- **Flexible** - Capacidad de adaptación.
- Organiza **estrategias de ventas adecuadas para cada situación-cliente**, consecuencia de interactuar con el cliente.
- **Conoce a fondo a sus clientes**.
- Actitud de servicio para con sus clientes. Asertivo y empático. Trabaja para la solución de problemas. Da respuestas. **Es “consultor-socio”**.
- **Orientado a resultados**, organiza de esta forma su actividad.
- Capacidad de **comunicación** (dominio de los conceptos y comunicación moderna).
- Maneja instrumentos **informáticos**.
- Más **relacional** que transaccional. **Yo gano tú ganas. Inteligencia emocional**.
- **Responsable, ético-honrado**.
- Tiene **capacidad de decisión**.
- Que se sienta **parte integrante de la empresa**. Sus objetivos coinciden con los de la empresa.
- **Automotivado-energía**-amante de los desafíos.
- **Intuición-creatividad**.
- Se responsabiliza de su **autoformación**.
- **Organizado administrativamente**, ordenado con sus papeles y reportes.

## 12. DIFERENTES ESTRATEGIAS/DIFERENTES TIPOS DE VENTAS/ DIFERENTES TIPOS DE VENDEDORES

Existen diferentes mercados, empresas y productos que pueden hacer que tengamos también diferentes tipos de ventas, además, también cada empresa puede estar en diferentes estadios de evolución de su marketing (más transaccional... o más relacional...) que hará también que existan por esta razón diferentes tipos de ventas en cada empresa.

Otra situación que sin duda impactará en el tipo de equipo de ventas que nuestra empresa necesite, es la situación en que se encuentre el producto en su ciclo de vida. Es decir, es diferente que nos encontremos en una fase de lanzamiento, a que nos situemos en una fase de declive. Esto es algo que en mi experiencia profesional ha sido claro en todo momento, recuerdo en este sentido, la diferencia entre vender cerillas y fósforos (mercado supermaduro y en declive imparable), a vender comida de perros y gatos en lata, en los primeros momentos en que tratábamos de introducir estos productos en una España que alimentaba a su animales de compañía con productos sobrantes de las comidas, o a lo más ... con algunos subproductos comprados en las carnicerías... Estas dos situaciones diferentes, declive vs lanzamiento, requerían de muy diferentes tipos de equipos de ventas.

La situación que se escribe en este libro es la de las empresas que venden productos de gran consumo a distribuidores. No obstante, y al objeto de ilustrar la complejidad del mundo de las ventas, hacemos aquí un breve apartado sobre algunas de las diferentes estrategias, tipos de ventas y, en consecuencia, de vendedores que nos podemos encontrar en los diferentes mercados.

Una clásica clasificación de las estrategias de marketing es la famosa “*Pull*” (tirar, atraer), y “*Push*” (empujar), así, en función de cual sea esta estrategia, requeriremos diferentes equipos y estructura de ventas:

- *Pull* (tirar, atraer): Atraer al público consumidor hacia nuestros detallistas o distribuidores mediante publicidad masiva y promociones de venta.

Esta estrategia requiere vendedores que cuiden que al distribuidor no le falten existencias, que el producto se exhiba bien, conocedores del punto de venta, vendedores más relacionales, mas colaboradores con el cliente, para poder entre los dos sacar el máximo partido al empujón que van a producir los clientes en las tiendas.

- *Push* (empujar): Impulsar nuestros productos hacia nuestros distribuidores o detallistas, mediante ventajas atrayentes para ellos.

Esta estrategia requiere de vendedores creativos que sepan salvar las dificultades que presenta el cliente y el canal de distribución. Vendedores más agresivos, más transaccionales, que llenen de producto al cliente (en sus almacenes y sus estanterías) para que esta presión de *stocks* haga que el canal de distribución empuje el producto hacia las estanterías para propiciar su venta.

Podemos usar otro tipo de criterios de clasificación como los que vemos en el siguiente cuadro. Estos diferentes criterios de clasificación nos obligarán a tener diferentes tipos de vendedores y de ventas:

### DIFERENTES TIPOS DE VENTAS Y DE VENDEDORES

Criterio de clasificación	Tipos de vendedores
Tipo y tamaño de cliente al que se atiende o visita.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grandes clientes. Centrales de compras.</li> <li>• Pequeños clientes. Clientes independientes.</li> <li>• Clientes especializados. Clientes exclusivos o selectivos.</li> </ul>
Canal de distribución al que se atiende o visita.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vende al detallista.</li> <li>• Vende a canales intermedios de distribución. Distribuidores. Mayoristas. Agentes, etc.</li> <li>• Vende al consumidor directamente (Avón, Mary Kay, Herbalife, Electrolux, Dell).</li> </ul>
Tipo de venta que realiza el vendedor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preventa: el vendedor vende, envía el pedido a su empresa y es esta la que envía el producto al cliente, lo factura, lo cobra.</li> <li>• Autoventa: el vendedor vende, y en ese mismo acto va a su vehículo, trae el producto, lo pone en el exhibidor, o se lo deja al cliente, lo factura y en muchas ocasiones también lo cobra.</li> </ul>
Qué hace el vendedor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su misión es sólo hacer clientes nuevos.</li> <li>• Su trabajo es atender y visitar sólo a clientes actuales.</li> <li>• Visita a los clientes con muchas referencias de muchas empresas y se dedica sólo a “tomar pedidos”.</li> <li>• No sólo vende sino que también hace el merchandising, etc.</li> </ul>
Tipo de productos que vende.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vende materia prima / Productos industriales.</li> <li>• Vende productos de gran consumo.</li> <li>• Vende servicios.</li> </ul>
Lugar en donde vende.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vende en el interior de un establecimiento.</li> <li>• Vende visitando clientes.</li> <li>• Vende visitando a consumidores finales.</li> </ul>
Tecnología que usa para vender.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vende a través del teléfono (<i>Call-Contact Center</i>).</li> <li>• Vende a través de la Web.</li> <li>• Vende a través de catálogo.</li> </ul>
Por la complejidad del proceso de compra.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta simple: Un comprador toma la decisión.</li> <li>• Venta compleja: Varias personas necesitan dar su aprobación para que la venta se realice.</li> </ul>

Es decir, para explicar como ejemplo el primer criterio, diremos que en función del tipo y tamaño del cliente al que el vendedor atiende y visita, tendremos vendedores de “grandes clientes”, vendedores de “clientes pequeños”, vendedores de “clientes especializados”. Cada uno de estos vendedores son diferentes tipos de profesionales y se necesitarán diferentes perfiles para estos diferentes tipos de trabajo.

### 13. LA DIRECCIÓN DE VENTAS

¿Cuál podría ser una definición del concepto de Dirección de Ventas?:

Podríamos definirlo como un proceso de establecimiento de **estrategias**, fijación de **objetivos**, ejecución y control de **planes** de ventas tendentes a la consecución de los objetivos comerciales de la empresa, que siendo acordes con los planes de marketing, proporcionen una posición en el mercado que implique una gestión eficaz del principal recurso de la empresa que son sus clientes. Gestionando y liderando, para ello, un equipo de ventas organizado, entrenado y motivado para conseguir en todo momento la máxima capacidad de vender, tanto de la empresa, como de sus clientes.

A estas alturas creo que el lector estará de acuerdo en que podemos afirmar que quienes dirigen las compañías deben darse cuenta de que uno de los más importantes recursos de sus empresas está precisamente en sus equipos de venta (debido a que es el que gestiona los clientes), y principalmente en el talento y el saber de aquellas personas que lo forman. Por esto, la labor de dirección de ventas se constituye en pieza clave para el desarrollo y crecimiento de toda empresa.

*“La función de un director de ventas consiste en alcanzar resultados extraordinarios a través de la adecuada gestión de un equipo compuesto por personas corrientes”*, Tracy (2002). O como decía un antiguo director de la NASA, *“nuestros sistemas, procesos y métodos de trabajo son tan buenos, que ponemos en la luna a gente normal”*. La frase de Tracy refleja claramente la evolución del papel del director de ventas hacia un rol principalmente de entrenador (*coach*), supervisor, animador, etc. de un equipo, con el fin de dar respuesta a la necesidad clara de fidelizar a los empleados como fase previa e imprescindible para lograr la fidelización de los clientes.

Esto implica que el director de ventas deba aportar unas habilidades de gestión muy distintas de las que exige la mera función tradicional de ventas de un vendedor. Es decir, un buen director de ventas no es sólo uno de los mejores vendedores, a veces es justamente lo contrario, aunque, claro está, debe ser un buen vendedor y debe conocer bien el oficio desde dentro.

La labor de dirección de ventas requiere que sea llevada a cabo por alguien con dotes de liderazgo, alguien que tenga dotes de dirigente, que sea capaz de crear un “ambiente y cultura” (así hacemos aquí las cosas) adecuado para su equipo, que fije objetivos y que sea capaz de hacer que su equipo le siga en la difícil pero retadora labor comercial.

Tengamos en cuenta, que en general, los vendedores son personas exigentes, acostumbrados a trabajar solos y de forma independiente, sometidos a muchas presiones, por lo tanto, en general muy difíciles de liderar, necesitan poder reconocerse en su jefe, y necesitan respetarle profesionalmente, por esto aquí si es conveniente haber “sido cocinero antes que fraile”, para dirigir a vendedores hay que saber muy bien de lo que se trata, de lo que se habla. Nada desmotiva más a un vendedor que un jefe que no tenga ni idea de ventas.

Un directivo de ventas, trabaja y gestiona a personas, lo que implica que sus creencias sobre la gente deben de ser congruentes y positivas para poder desarrollar su función. Nadie podría hacer este trabajo si desconfía totalmente de todas las personas, si no piensa que en general el personal obra con una intención positiva, que nadie va con la idea de hacer mal su trabajo, y que se puede aprender con la experiencia si tenemos recursos para ello.

Un directivo de ventas tiene la obligación y el objetivo de mantener su máquina de vender al máximo de su capacidad o rendimiento, para ello tiene que engrasarla permanentemente invirtiendo en formación (organización que aprende) para mantener a su equipo actualizado y adaptado a los cambios (gestión del cambio) que se producen en sus clientes y en su entorno. Es como un alfarero que va modelando “el barro - el equipo” dándole la forma necesaria en todo momento (organización flexible), siendo asertivo con su gente y proporcionando crítica (basada en hechos) para la mejora constante y toda la retroalimentación (*feedback* positivo y negativo) necesaria en cada momento.

Un directivo de ventas confía, forma y prepara a su equipo para poder delegar en él las funciones y tareas necesarias y acordes a cada posición. ¡No se puede dirigir la labor de ventas sin delegar!

Un directivo de ventas no se puede atrincherar detrás de su mesa de despacho, tiene que ser alguien comprometido con el negocio, y que tenga un buen conocimiento de lo que pasa en la calle, de lo que pasa con los clientes (que los clientes le conozcan a él y él conozca a los clientes), que acompañe a sus vendedores y a su equipo en el “tajo diario”, y que vea así de primera mano la situación de su empresa en el mercado. Que fomente, además, los canales de comunicación y de entrenamiento en el trabajo (*on job training*).

Enumeramos otra serie de tareas o funciones de las que un directivo de ventas debe ocuparse de forma principal, para ese objetivo fundamental de tener su máquina de ventas a pleno rendimiento:

- Establecer y gestionar el sistema de remuneración y recompensa.
- Gestión de sus recursos humanos: Selección de personal. Gestión por competencias. Evaluaciones. Planes de Carrera de los empleados.
- Sistema de dirección por objetivos.
- Planificación y organización de toda la estructura de ventas (Ingeniería de ventas) en sentido amplio: Vendedores. Administración de ventas. Servicio al cliente. Televentas, etc.
- Estar atento al desarrollo y la búsqueda de oportunidades en otros canales de venta.
- Mantener a su organización de ventas actualizada respecto a los avances que en este área se vayan produciendo y siendo necesarios: Respuesta eficiente al consumidor (ECR). Intercambio electrónico de datos (EDI). Gestión por categorías (GxC). Radiofrecuencia en los productos (RFDI).

ERPs. Nuevos sistemas de comunicación para equipos en movilidad. Sistemas de información comercial que controlen la actividad de su equipo. Internet y ventas. *Call-Contact Center*, etc.

Acabamos este apartado con un sumario muy ilustrativo de lo que pueden ser las tareas de un director de ventas, con las “Reglas de los *marines* para el éxito” obtenidas de Gerhard Gschwantner en su página web de [www.sellingpower.com](http://www.sellingpower.com):

- **Reclutamiento:** Los *marines* envían a sus mejores hombres para reclutar y seleccionar a los nuevos *marines*, son los que mejor representan el valor de la organización, y el modelo a seguir.
- **Entrenamiento:** “Cuanto más sudas en la paz, menos sangras en la guerra”.
- **Liderazgo:** Liderazgo por medio del ejemplo. Los líderes no están detrás de las mesas de los despachos, ellos van al terreno a los lugares más difíciles.
- **Compromiso:** El credo de los *marines* es “hacerlo o morir”. Hay que tener cuidado con lo que se le encarga a un *marine*, pues morirá en el intento de hacerlo.
- **Lealtad hacia la tropa:** Mientras las empresas cuentan a sus empleados que ellos son “reemplazables”, los *marines* les dicen que cada uno de ellos es “insustituible y necesario”, por eso ellos “aman el cuerpo de marines”.  
¿cuántos vendedores aman a su empresa?