



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
ILUMNO

# SUPERVISIÓN DE LOS VENDEDORES



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

# SUPERVISIÓN DE LOS VENDEDORES

Un sistema eficaz de administración de desempeño de los vendedores se caracteriza por:

1. Informar a la fuerza de ventas la forma como se desea que vendan.
2. Ofrecer a la administración de ventas un marco a partir del cual dirigir.
3. Permitir la medición y mejora continua del desempeño de la fuerza de ventas.

La administración del desempeño ha recibido gran atención como un aspecto clave para las organizaciones de ventas de clase mundial. Con el tiempo, estas organizaciones se han vuelto recelosas en cuanto a la implantación de modelos modernos con fines de evaluación y control. De alguna manera, todos los movimientos de reingeniería del proceso comercial (RPC) y de administración de calidad total (ACT) de los últimos 25 años pasaron por el mundo sin dejar mucho rastro en la fuerza de ventas.

Tal vez el interés actual se deba a la amplia adopción de la administración de las relaciones con los clientes (ARC) y la automatización de la fuerza de ventas (AFV). Es decir, después de años de implantaciones caras y caóticas de software, los ejecutivos de ventas al fin se percatan de que, sin procesos comerciales fundamentales que sustenten sus sistemas de información, habrán invertido grandes sumas en lo que son en esencia grandes bases de datos con pantallas para ingresarlos y reportes impresos.

Al añadir sistemas de administración de desempeño exhaustivos, con mediciones, flujos de trabajo, lógica comercial y controles adecuados, los gerentes de ventas en verdad están en posibilidades de ordenar el caos y comenzar a administrar de manera activa su productividad, como lo ha hecho el departamento de producción y otras áreas de la empresa por décadas.

Las fuerzas de ventas de clase mundial reconocen ya dos verdades básicas que muestran el camino en una nueva era de la administración de la fuerza de ventas.



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

**LA ADMINISTRACIÓN DEL DESEMPEÑO  
HA RECIBIDO GRAN ATENCIÓN COMO UN  
ASPECTO CLAVE PARA LAS ORGANIZACIONES  
DE VENTAS DE CLASE MUNDIAL.**

En primer lugar, las ventas ya no están dominadas por intrépidos individualistas que consiguen el éxito por cierta capacidad personal propia y una fuerza de voluntad inquebrantable. Las ventas profesionales son un asunto muy complejo que implica la participación de muchos individuos que conforman un equipo. Los extensos ciclos de ventas ahora suelen implicar funciones tales como vendedores internos, gerentes de cuentas importantes,

especialistas técnicos, socios comerciales, servicio al cliente y otros recursos internos. Es imposible definir de manera explícita las responsabilidades de todos y coordinar los contactos con los clientes sin un proceso coordinado para asignar responsabilidades de propiedad, oportunidad y desempeño a la gente y actividades asociadas.

La segunda verdad es que los ejecutivos senior ahora exigen responsabilidad de todas las áreas funcionales dentro de sus empresas, y sin duda las ventas no son la excepción. Las ventas ya no son la caja negra que había sido para muchos directores generales, la mayoría de los cuales no tienen experiencia de ventas en el campo. Una investigación de State Farm de 2006 identificó que sólo 15 de los directores generales de Fortune 500 contaban con experiencia en ventas.

En consecuencia, la presión para un mejor desempeño de la fuerza de ventas sigue en aumento, mientras que el promedio de permanencia de los directores de ventas cada vez disminuye más. De acuerdo con Jim Dickie, de CSO Insights, en 2004 el promedio de permanencia de un director de ventas se redujo a sólo 23 meses. En estas condiciones, los ejecutivos de ventas ya no se conforman con esperar a ver cómo se desempeñan sus fuerzas de ventas: deben actuar con determinación en la administración del desempeño. Este deseo de administrar, junto con la mayor capacidad de la tecnología de la información para recopilar y reportar datos de manera precisa y oportuna, ha impulsado a la administración de ventas a tomar el control de su personal. Pero no es posible administrar lo que no se mide, y no es posible medir sin procesos formales de administración de desempeño.

La conclusión es que por primera vez las fuerzas de ventas de clase mundial se están concentrando con decisión en sistemas y procesos muy completos de administración del desempeño. Tienen tanto motivos como capacidad para ello, y están determinadas a hacerlo. En adelante, es seguro que esos procesos seguirán en ascenso conforme se amplíe la brecha entre las empresas que cuenten con ellos y las que no gozan de estos procesos.



## EVALUACIÓN DE LOS VENDEDORES

Las otras mediciones que las empresas utilizan para evaluar a los vendedores se agrupan en dos grandes categorías: 1) mediciones objetivas y 2) mediciones subjetivas.

### MEDICIONES OBJETIVAS

Las mediciones objetivas se clasifican en tres grandes categorías: 1) mediciones de salida, 2) mediciones de entrada, y 3) razones de mediciones de salida o entrada.

El uso de salidas, entradas y razones para medir el desempeño de los vendedores constituye un reconocimiento de la naturaleza del proceso de ventas. Como ya se mencionó, algunos procesos de ventas, en especial los que experimentan los vendedores que pretenden asegurar, establecer y mantener relaciones de largo plazo con clientes redituables, tardan meses o años. Dentro del proceso de relación de ventas, los vendedores llevan a cabo (o pretenden realizar) actividades con el prospecto o comprador. El gerente mide esas actividades y las compara con los resultados de cada etapa. Al examinar estas pruebas de desempeño, los gerentes identifican áreas potenciales de mejoría para cada vendedor, o señalan los cambios que necesita la estrategia de ventas para que corresponda con la forma en que los clientes desean comprar.





## MEDICIONES DE SALIDA

Las mediciones de salida son el resultado de los esfuerzos que realizó el vendedor.

**PEDIDOS:** El número de pedidos que cada vendedor asegura se utiliza para determinar la habilidad del representante para efectuar presentaciones de ventas, puesto que esto refleja la habilidad del individuo para cerrarlas. Aunque el número de pedidos que un vendedor asegura es importante, también lo es el tamaño promedio de esos pedidos. Tener muchos pedidos tal vez signifique que son pequeños y que la persona dedica demasiado tiempo a visitar cuentas pequeñas de bajo potencial, y no suficiente tiempo a visitar cuentas grandes de alto potencial.

Otra medición de la eficacia de la presentación de un vendedor es el número de pedidos cancelados. El hecho de que un vendedor pierda una gran proporción de pedidos totales por cancelaciones posteriores, probablemente se deba a que utiliza tácticas de alta presión en sus presentaciones de ventas.

**CUENTAS:** Las diversas mediciones de cuentas proporcionan una perspectiva de la equidad de las asignaciones territoriales y también de la manera en que el vendedor está manejando el territorio. La atención a estas mediciones ayuda al gerente de ventas a vencer la tendencia a desestimar la información de las dificultades del territorio. Una medición bastante generalizada se enfoca en el número de cuentas activas en el portafolio de clientes del vendedor. Se utilizan diversas definiciones de cuentas activas; por ejemplo, cualquier cliente que haya realizado un pedido en los últimos seis meses o en el último año.

Es posible comparar el desempeño de un vendedor en determinado año con el desempeño en años anteriores, contrastando el número de cuentas activas. Estrechamente relacionada con esta medición se encuentra aquella que rastrea el número de nuevas cuentas que un vendedor desarrolla en cierto tiempo. Algunas compañías incluso establecen cuotas de nuevos clientes en perspectiva para los vendedores, que permiten una rápida comparación de su desempeño conforme a la norma en esta área de evaluación. Tal como sucede con el número de cuentas nuevas, el número de cuentas perdidas también es una estadística reveladora, ya que indica el éxito con que el vendedor satisface las necesidades continuas de los clientes establecidos en el territorio. Otras mediciones de cuentas que sirven para comparar a los vendedores son el número de cuentas vencidas, que indicaría el nivel al cual el vendedor sigue los procedimientos establecidos por la compañía para revisar las cuentas y determinar su solvencia, y el número de cuentas en perspectiva, que evalúa la capacidad del vendedor para identificar a posibles clientes.

## MEDICIONES DE ENTRADA

Muchos cálculos objetivos de evaluación del desempeño se concentran en la dedicación que los representantes de ventas realizan, más que en los resultados de dichos esfuerzos; éstos son mediciones de entrada del desempeño. Existen dos razones fundamentales: primero, los esfuerzos (o conducta deseable) son mucho más directamente controlables en el corto plazo que los resultados.

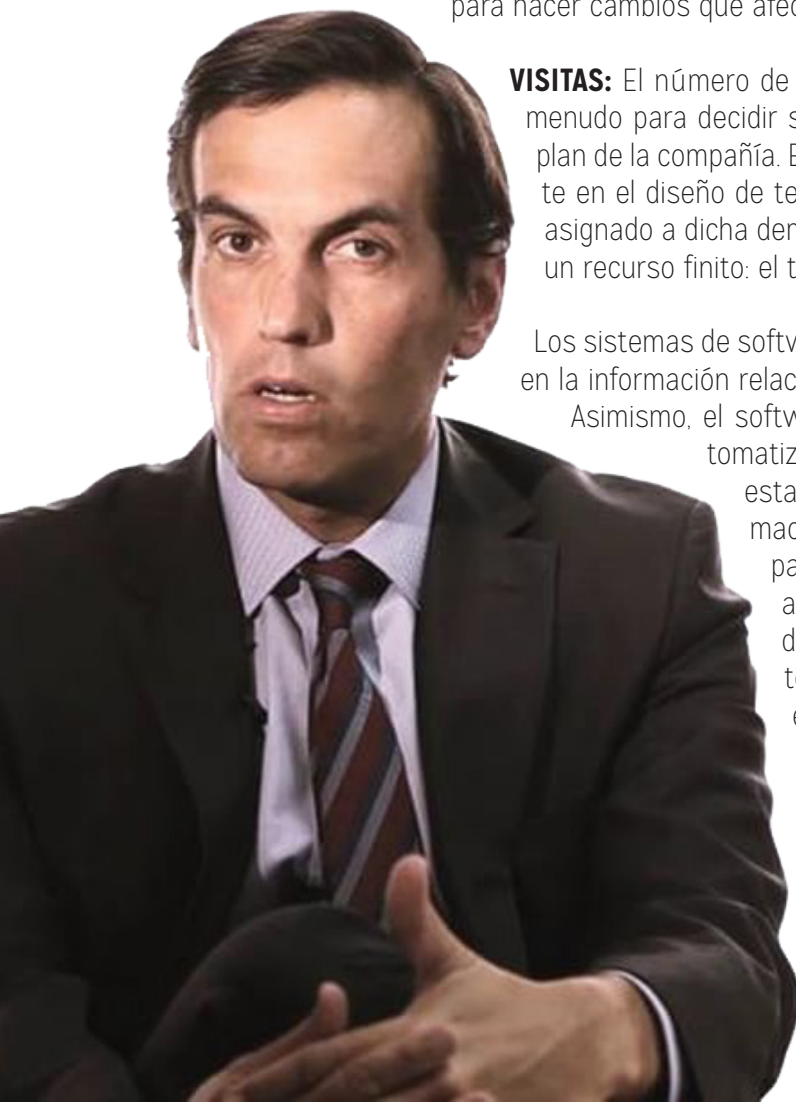
Si las ventas de un representante no llegan a cumplir con la cuota, es posible que el problema resida en la persona, en la cuota o en un cambio en el entorno. No obstante, si el número de visitas que un vendedor realiza no llega a lo convenido, el problema está directamente relacionado con el individuo.

Segundo, en muchas situaciones de venta existe un retraso en el tiempo entre las entradas y las salidas. Una venta particularmente elevada muchas veces resulta de varios años de esfuerzo. Así que enfocarse en los esfuerzos (conductas) permite que el gerente tenga la oportunidad de asesorar al vendedor durante el proceso de ventas, para hacer cambios que afecten positivamente la salida (los resultados).

**VISITAS:** El número de visitas a clientes actuales o en perspectiva se emplea a menudo para decidir si un vendedor ha cubierto el territorio de acuerdo con el plan de la compañía. El número de visitas en cada cuenta es un factor importante en el diseño de territorios y también debe usarse para evaluar al vendedor asignado a dicha demarcación. Después de todo, las visitas de ventas emplean un recurso finito: el tiempo, que se pierde si no se aprovecha.

Los sistemas de software de ARC integran los contactos hechos con los clientes en la información relacionada con cobros, análisis e informes de los vendedores.

Asimismo, el software de administración de contactos, como *GoldMine* automatizan el proceso de los informes de visitas. En un registro establecido para cada cuenta, el vendedor incorpora la información de cada visita. El software resume esta información para preparar un informe que se envía por correo electrónico al gerente de ventas. Desde luego, si el software es parte de una red, el gerente de ventas tendrá acceso directamente a esa información. Tales avances tecnológicos reducen el tiempo empleado en preparar el papeleo y ayudan a los vendedores a maximizar el tiempo que pasan con los compradores; también les son de gran ayuda a los gerentes de ventas en la evaluación del desempeño.



**TIEMPO Y UTILIZACIÓN DEL TIEMPO:** El número de días trabajados y las visitas por día (o porcentaje de visitas) se utilizan rutinariamente por muchas compañías para determinar los esfuerzos de los vendedores, puesto que el producto de las dos cantidades permite una medición directa de la extensión del contacto con el cliente. Si la cantidad de contacto con el cliente que tiene un vendedor es baja, se estudian por separado los componentes para ver dónde está el problema. Tal vez el vendedor no trabajó lo suficiente por cuestiones de enfermedad, agotamiento o simple pereza, una situación que se refleja en el número de días trabajados. O tal vez el tiempo total del vendedor fue satisfactorio, pero el vendedor no supo aprovecharlo y, en consecuencia, tuvo una baja tasa de visitas.

La comparación de la división del tiempo de un vendedor entre visitas de ventas, viajes y trabajo de oficina permite una perspectiva útil.

La empresa prefiere que los vendedores maximicen el tiempo que pasan en contacto personal con los clientes, a costa de los otros dos factores. Las organizaciones de ventas desean que los vendedores minimicen su tiempo improductivo de viaje.

**EL NÚMERO DE DÍAS TRABAJADOS Y LAS VISITAS POR DÍA (O PORCENTAJE DE VISITAS) SE UTILIZAN RUTINARIAMENTE POR MUCHAS COMPAÑÍAS PARA DETERMINAR LOS ESFUERZOS DE LOS VENDEDORES, PUESTO QUE EL PRODUCTO DE LAS DOS CANTIDADES PERMITE UNA MEDICIÓN DIRECTA DE LA EXTENSIÓN DEL CONTACTO CON EL CLIENTE.**

El teletrabajo (trabajo a distancia o trabajar desde una oficina en el hogar), desde luego, no es un concepto nuevo en el campo de las ventas profesionales. Ya sea por necesidad (por ejemplo, cuando no hay instalaciones en las cuales se pueda trabajar en la ciudad donde están las oficinas centrales de la compañía del vendedor) o por con-

veniencia, muchos vendedores tienen la oficina principal en su propia casa. Los análisis de utilización del tiempo requieren una información detallada sobre la manera en que cada vendedor distribuye su tiempo; sólo que recopilar y analizar estos datos por lo general es costoso y consume mucho tiempo. No obstante, algunas compañías llevan a cabo tales análisis porque consideran que los beneficios finalmente son mayores los costos.

**GASTOS:** Las entradas objetivas utilizadas hasta ahora para evaluar a los vendedores (visitas, tiempo y utilización del tiempo) se enfocan principalmente en la extensión del esfuerzo del vendedor. Otro aspecto clave cuando se evalúa a los vendedores es el costo de estos esfuerzos. Muchas empresas mantienen registros que detallan los gastos totales incurridos por cada vendedor. Algunas desglosan estos gastos por tipo, como gastos de automóvil, gastos de alojamiento, gastos de atención a clientes, etc. A los gerentes de ventas les serviría observar a estos gastos en total o como porcentaje de ventas o cuota por vendedor y luego usar estas razones de gastos para evaluar a la fuerza de ventas.

**ACTIVIDADES DIFERENTES DE VENTAS:** Además de evaluar el contacto directo de los vendedores con el cliente, algunas compañías supervisan el contacto indirecto. Utilizan índices como el número de cartas escritas, la cantidad de llamadas telefónicas realizadas y el número de propuestas formales desarrolladas. Como ya se mencionó, en la relación de ventas las actividades de un vendedor van más allá de lo que se consideraría como una actividad pura de ventas. Por ejemplo, las compañías que venden a minoristas les piden a sus vendedores que vigilen y reabastezcan los anaqueles, instalen exhibidores, ayuden a los minoristas a anunciarse y realicen otras tareas que no son propiamente de ventas.

En estos casos, las empresas tratan de vigilar la extensión de estas tareas mediante la utilización de índices como el número de exhibidores promocionales o publicitarios montados, la cantidad de reuniones con distribuidores, el número de sesiones de capacitación para el personal del distribuidor, las visitas que el vendedor debe hacer a los clientes del distribuidor, el número de llamadas de servicio atendidas, la cantidad de quejas recibidas de los clientes y el número de cuentas vencidas ya cobradas. Parte de esta información se reúne con base en los informes de visitas de ventas, pero cada vez es más común obtener una retroalimentación acerca del desempeño del vendedor directamente de los clientes.







## PASOS EN EL PROCESO DE VENTA

### BÚSQUEDA Y CALIFICACIÓN DE CLIENTES POTENCIALES

Los esfuerzos que realiza la empresa por dirigirse a una cultura orientada al mercado y centrada en el cliente requieren un alto grado de formalización dentro de la empresa. Se entiende por formalización el hecho de que la estructura, los procesos y los instrumentos, así como el conocimiento y el compromiso de la administración quedan establecidos formalmente en apoyo de la cultura. Una vez logradas estas implementaciones, se elaboran y se ejecutan debidamente los programas y las estrategias para alcanzar las metas relativas al concepto del cliente como centro. Estas metas, en general, buscan establecer y conservar relaciones duraderas con los clientes.

Hoy en día, la forma más generalizada de la cultura formal centrada en el cliente es la administración de las relaciones con el cliente (ARC). La ARC es un modelo general de las actividades de la empresa que busca aumentar los ingresos y las utilidades al centrarse en los clientes. En concreto, la ARC se entiende como:

“

Toda aplicación o iniciativa diseñadas para ayudar a la compañía a optimizar sus interacciones con los clientes, los proveedores o los clientes en perspectiva mediante uno o varios puntos de contacto por ejemplo, un centro de llamadas, un vendedor, un distribuidor, una tienda, una sucursal, la web o el correo electrónico, con el propósito de adquirir, retener o intervenderle a los clientes

”

Como se mencionó anteriormente, la ARC entra en la escena como un proceso que proporciona la formalización interna necesaria para permitir el éxito del marketing para el cliente y del marketing de uno a uno. La ARC tiene tres objetivos principales:

- **Conservar a los clientes.** La capacidad para conservar a clientes fieles y rentables, y los canales para aumentar las ganancias del negocio.
- **Conseguir más clientes.** Conseguir clientes adecuados, con base en características conocidas o aprendidas, lo que lleva a un mayor crecimiento y márgenes más amplios.
- **Rentabilidad de los clientes.** Aumentar los márgenes del cliente individual, mediante la oferta de los productos correctos en el momento indicado.

Así pues, es fundamental darse cuenta de que la ARC es un proceso para conseguir, conservar y aumentar la cantidad de clientes rentables. Requiere un enfoque claro hacia los atributos de los servicios que representan un valor para el cliente y que aseguren su fidelidad. En suma, valor para el cliente significa que cuando éste pondera los costos (monetarios y otros) de su relación con un vendedor, los beneficios de esa relación pesan más que los costos. Asegurar la fidelidad de los clientes es una meta importante de los procesos de la ARC porque los clientes fieles normalmente están muy satisfechos con la relación y el producto ofrecido y, así, es poco probable que opten por otra compañía y sus productos o marcas.

La ARC ofrece varias ventajas más que el marketing tradicional de los medios de masas, que normalmente ha sido utilizado para justificar el marketing de masas y el marketing de objetivos.





Las ventajas de la ARC son las siguientes:

- Disminuye los costos de publicidad.
- Facilita la posibilidad de dirigirse hacia clientes específicos, concentrándose en sus necesidades.
- Agiliza la posibilidad de seguir la pista de la eficacia de determinada campaña de promoción (comunicados de marketing).
- Permite a las empresas competir por los clientes con base en los servicios, no en los precios.
- Evita gastos demasiado en clientes que tienen poco valor o muy poco en los que tienen mucho valor.
- Acelera el tiempo necesario para desarrollar y comercializar un producto (el ciclo de marketing).
- Mejora el uso del canal del cliente, con lo cual se aprovecha al máximo cada contacto con un cliente.

Uno de los conceptos más importantes de la ARC es el del valor para toda la vida del cliente. Fredrick Reichheld, en sus libros acerca de la fidelidad de los clientes, ha demostrado una y otra vez que invertir en la ARC propicia que las relaciones con los clientes sean no sólo duraderas sino también más exitosas, además de producir atractivos réditos debido al ahorro de costos, el aumento de ingresos, las utilidades, las referencias y otros factores importantes para el éxito de los negocios.

Es posible, incluso, calcular el rendimiento financiero proyectado para un cliente, lo cual proporciona una herramienta estratégica muy útil para decidir cuáles clientes merecen ciertos grados de inversión de los diversos recursos (dinero, personas, tiempo, información, etc.). Este análisis ha dado lugar a la idea de despedir a un cliente cuyo pronóstico exhibe poco valor para toda la vida, de tal manera que esos recursos se inviertan en otra parte. Por supuesto que esta medida asume que existen otros clientes más atractivos para la inversión.



## **ACERCAMIENTO HACIA UNA EMPRESA BASADA EN LAS RELACIONES**

Como se mencionó al principio de esta sección, la ARC representa tanto una filosofía empresarial que abarca todo, como un proceso o instrumento para facilitar la creación de una empresa realmente orientada hacia el cliente. Un postulado central de la ARC es facilitar las relaciones duraderas, en las que todos ganan, entre las compañías compradoras y las vendedoras. Así se logra una empresa basada en las relaciones y mejorar la eficacia de las iniciativas de ARC hay que contestar diez preguntas básicas, las cuales se pueden agrupar en las siguientes categorías: los clientes, la relación y la toma de decisiones gerencial.

### **1 *Los clientes en prospecto***

- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Qué quieren y esperan nuestros clientes?
- ¿Qué valor potencial tienen nuestros clientes?

### **2 *La relación con los clientes***

- ¿Qué tipo de relación queremos establecer con nuestros clientes?
- ¿Cómo propiciamos el intercambio?
- ¿Cómo trabajamos juntos y compartimos el control?

### **3 *Las decisiones gerenciales***

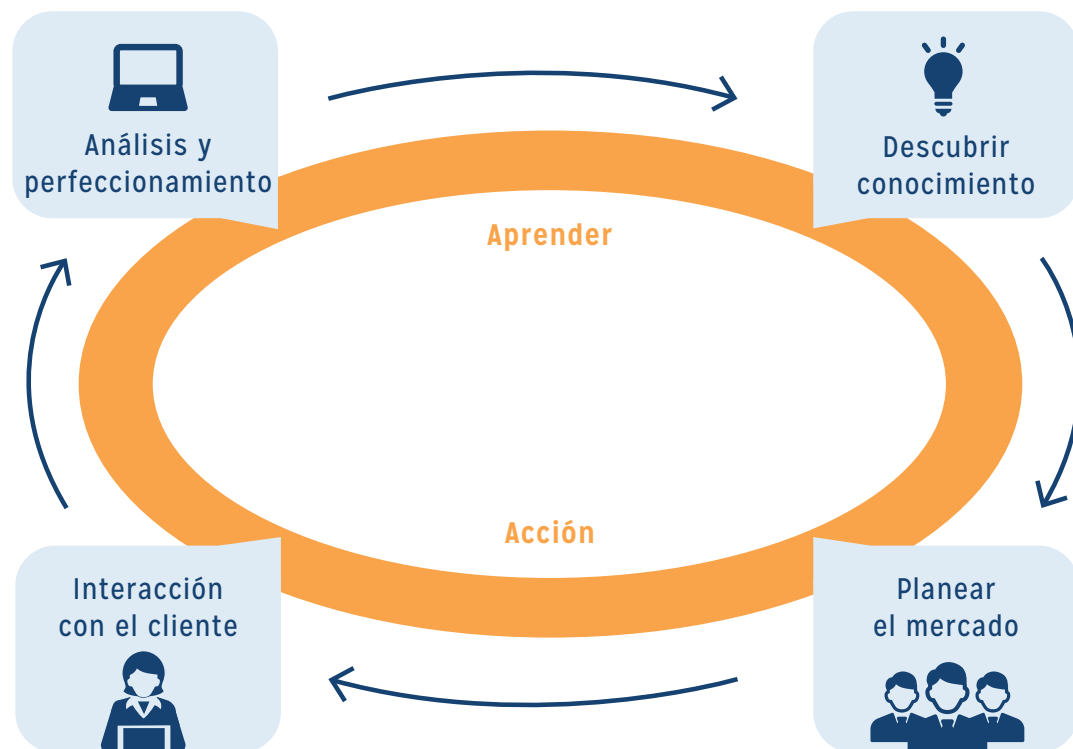
- ¿Quiénes somos?
- ¿Cómo nos organizamos para llevar más valor a nuestros clientes?
- ¿Cómo administramos y medimos nuestro desempeño?
- ¿Cómo aumentamos nuestra capacidad para cambiar?



Las respuestas satisfactorias a estas preguntas son fundamentales para el éxito de la ARC y para llegar a ser una empresa basada en las relaciones. Las respuestas son una guía para: 1) la evolución de las relaciones de la empresa con los clientes, 2) la creación del plan de la administración de las relaciones para toda la empresa, y 3) la selección de soluciones que representan la combinación y la aplicación más adecuadas de la tecnología de apoyo.

Debido a lo promisorio de la ARC, no es muy grato tener que informar acerca de la elevada proporción de abandono o fallo de las iniciativas de la ARC.

El resto de este punto está basado en el conocimiento de la importancia que tienen las relaciones con los clientes. En este sentido: 1) se presenta el concepto de la orientación al mercado, 2) se destaca el proceso para desarrollar las estrategias, 3) se explica el papel que las ventas personales desempeñan en la estrategia de marketing, y 4) se proporciona información de cuestiones fundamentales para las ventas personales en la era de las relaciones.



**Figura 3.** El ciclo del proceso de la ARC.

**Fuente.** Johnston, M & Marshall, G. (2009) Administración de ventas. (9. ed.). México: McGRAW-HILL



# PRESENTACIÓN, DEMOSTRACIÓN Y CIERRE

## PRESENTACIÓN DEL MENSAJE DE VENTAS

La presentación de la venta es la médula del proceso de ventas. El vendedor transmite información acerca del producto o servicio y trata de convencer al prospecto para que se convierta en su cliente.

Lograr presentaciones eficaces es un aspecto fundamental del trabajo del vendedor. Por desgracia, muchos vendedores no desempeñan muy bien esta actividad. Algunos estudios han informado que 40% de los agentes de compras piensan que las presentaciones distan mucho de ser buenas. En fechas recientes, una encuesta entre ejecutivos de compras dio por resultado las siguientes cinco quejas relacionadas con las presentaciones (las cuales estaban entre las 10 quejas más importantes respecto de los vendedores que tratan):

- Hablar mal de los competidores.
- Ser demasiado agresivos.
- Saber muy poco de los productos o los servicios de los competidores.
- Saber muy poco del negocio o la empresa del cliente.
- Hacer presentaciones pobres.

Cuando se prepara una buena presentación de ventas, el presentador debe decidir cuáles integrantes de la empresa compradora deben asistir a ella. Ya que normalmente son varias las personas que participan en la decisión de compra, ¿esto significa que la presentación de ventas se debe hacer ante un grupo compuesto por todas ellas? La respuesta estriba en saber si los integrantes del centro de compras tienen comportamientos e intereses divergentes o no, y en si una sola presentación basta para abordar debidamente estos intereses; de lo contrario, tal vez sea más eficaz programar una serie de presentaciones de persona a persona, con diferentes miembros del grupo comprador.





En muchos casos, la mejor manera de convencer a los clientes en perspectiva de las ventajas que posee un producto es mediante una demostración. En especial, esta opción se aplica, cuando el producto es técnicamente complejo. Para preparar una demostración precisa del producto hay que seguir dos reglas. En primer lugar, la demostración

se debe ensayar cuidadosamente para reducir al mínimo la posibilidad de un mal funcionamiento, por pequeño que sea.

**LA MEJOR MANERA DE CONVENCER A LOS CLIENTES EN PERSPECTIVA DE LAS VENTAJAS QUE POSEE UN PRODUCTO ES MEDIANTE UNA DEMOSTRACIÓN. EN ESPECIAL, ESTA OPCIÓN SE APLICA, CUANDO EL PRODUCTO ES TÉCNICAMENTE COMPLEJO**

En segundo lugar, la presentación debe estar diseñada de tal modo que permita a los integrantes del centro de compras calibrar el producto en la práctica. Por ejemplo, los vendedores de Xerox

aprenden algunos aspectos de las operaciones de la oficina de sus clientes, a fin de incorporar en la demostración de sus productos las tareas que ellos desempeñarían después de haberlos comprado. Cada empresa sigue políticas muy distintas para establecer la forma correcta de organizar las presentaciones de ventas, los aspectos de ventas que deben ser reforzados y la fuerza con la que debe hacerse la presentación. Muchas veces, a los vendedores que van de puerta en puerta y a los que venden por teléfono se les capacita para que aprendan de memoria la misma presentación que plantearán ante cada cliente en perspectiva.

La persona que vende sistemas de cómputo quizá sea entrenada para las ventas de muy bajo tono, es decir, el vendedor actúa primordialmente como fuente de información técnica y consejo, y no hace mucho por “impulsar” las computadoras de esa compañía. Hoy en día, la proliferación de las ventas por medio de relaciones ha dado por resultado que los vendedores sean llamados para hacer más presentaciones formales ante varios miembros de una empresa cliente.

Por ejemplo, con frecuencia las compañías vendedoras hacen presentaciones para repasar la cuenta, semanal o anualmente ante los clientes. Estas presentaciones por lo general abarcan al equipo de compras y al de ventas, así como a integrantes de la gerencia de las dos partes. La política de la empresa para las presentaciones de ventas debe ser congruente con sus demás políticas para administrar las cuentas. Si quiere formular políticas inteligentes para las presentaciones de ventas, el gerente debe conocer distintos métodos de presentación y sus relativas ventajas y limitaciones.

## CERRAR LA VENTA

Culminar una venta significa obtener el consentimiento final para una compra. Todos los esfuerzos del vendedor no valdrán nada mientras el cliente no “estampe su firma en la línea punteada”, sin embargo, en ese momento muchos vendedores fallan. Es natural que los compradores demoren el mayor tiempo posible la decisión de comprar. No obstante, conforme más se tarde el vendedor en cerrar la venta, más disminuye la utilidad que le corresponde y el riesgo de perderla aumenta. En consecuencia, la tarea del vendedor es acelerar la decisión final. Con frecuencia, esto se logra con sólo conseguir un pedido.

Dos cierres muy comunes son, por ejemplo: “¿Me permite usted que tome este pedido?” y “¿cuándo quiere que se lo entregue?” Otra táctica para cerrar la venta es pedir al cliente que se decida por una de dos opciones; por ejemplo: “¿Pagará en efectivo o se lo cargo a su cuenta?”, o “¿quiere la azul o la roja?” En las compras y las ventas industriales, los agentes de compras y otros de los profesionales que toman las decisiones conocen bien las técnicas y detectan en seguida los cierres manipuladores, por lo cual se debe tener mucho cuidado de elegir una forma natural para solicitar la venta.

## SEGUIMIENTO

### HABILIDAD DE SEGUIMIENTO

Una diferencia básica entre los modelos de ventas por transacciones y por relaciones es el esfuerzo que dedica el vendedor al continuo mantenimiento y administración de la relación, sobre todo en lo concerniente a las reuniones en persona con el cliente. Vale la pena recordar, que las ventas por relaciones tienen tres elementos: asegurar, construir y mantener la relación.

*EMC Corporation*, empresa de almacenamiento por computadoras, tiene la reputación de ser obsesiva con el seguimiento. Sus equipos de ventas y servicio se esfuerzan mucho en la anticipación y reparación de problemas incluso antes de que el cliente reconozca que tiene uno. Un sistema de almacenamiento inestable o un cambio de temperatura en el almacén pueden propiciar que las cajas envíen un mensaje de alerta y se active un sistema de respuesta de los representantes de EMC, a menudo antes de que los clientes noten siquiera el problema. Los representantes se encuentran en 23 lugares en todo el mundo para efectuar el seguimiento en persona, de ser necesario. De hecho, el propio director general, Mike Ruetters, se compromete a responder en persona antes de ocho horas en caso de una falla grave del servicio.





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

## **BIBLIOGRAFÍA:**

Johnston, M & Marshall, G. (2009) Administración de ventas. (9. ed.). México: McGRAW-HILL.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2011) Fundamentos de mercadeo. 813 ed.). México: McGRAW-HILL

