

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
**FACULTAD DE QUÍMICA**

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE  
VENTAS EN UNA COMPAÑÍA ENFOCADA A LA VENTA Y  
DISTRIBUCIÓN DE INSTRUMENTAL ANALÍTICO**

**TRABAJO ESCRITO VÍA CURSOS DE EDUCACIÓN CONTINUA**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE**  
**QUÍMICO DE ALIMENTOS**

**PRESENTA**

**JOSÉ ARTURO CASTILLO HERRERA**



**MÉXICO, D.F.**

**EXAMENES PROFESIONALES**  
**FACULTAD DE QUÍMICA**

**AÑO 2007**

---



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Autoriza a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: clase Artico Castilla Herrera

FECHA: 6 Julio 197

FIRMA: [Signature]

*Dedico este trabajo a:*

*Mis Padres por el apoyo y la paciencia que tuvieron durante la realización de mi carrera, les agradezco que me hayan inculcado buenos valores para regir correctamente mi vida personal y laboral.*

*Mis hermanos que también han sabido estar en los momentos difíciles.*

*Mis amigos, con los que compartí momentos buenos y malos, pero que al final de todo siempre estuvieron ahí para acompañarme en este largo camino.*

*Finalmente a todas aquéllas personas que para bien o para mal han formado parte de mi vida y que tal vez aún sin saberlo me han enseñado lecciones muy valiosas de las que he sabido sacar y aprovechar lo positivo y que me han enriquecido como ser humano.*

Jurado Asignado:

Presidente	Prof. ERNESTINA CERVERA FLORES
Vocal	Prof. PEDRO VALLE VEGA
Secretario	Prof. NAYELI MANZANO SANCHEZ
1er. Suplente	Prof. SILVIA DE JESUS MENDOZA ARELLANO
2º. Suplente	Prof. ZOILA NIETO VILLALOBOS

Sitio en donde se desarrolló el tema:

EDUCACIÓN CONTÍNUA EDIFICIO D, FACULTAD DE QUÍMICA  
DIPLOMADO DE VENTAS INDUSTRIALES (SEDE TACUBA)



Aseor

M. en C. NAYELI MANZANO SANCHEZ



Sustentante

JOSE ARTURO CASTILLO HERRERA

## Indice General

Resumen.....	4
1. Introducción.....	5
2. Objetivo.....	5
3. Antecedentes y estructura de la compañía típica dedicada a la venta y distribución de Instrumental Analítico.....	6
3.1 Historia.....	6
3.2 Descripción de puestos en los departamentos de la compañía.....	6
4. Misión, Visión y Valores.....	8
5. Portafolio de líneas y productos.....	9
5.1 Descripción de las líneas y los equipos.....	9
5.2 Objetivos por línea.....	9
5.3 Estrategias por línea.....	10
6. Descripción del trabajo del representante de Ventas.....	10
6.1 Tareas del puesto.....	10
6.2 Cartera de clientes.....	11
6.3 Formatos de control.....	11
6.4 Indicadores de efectividad.....	12
6.5 Plan de comisiones.....	15
6.6 Política de auto.....	16
7. Técnica de Ventas.....	17
7.1 Definición de Venta.....	17
7.2 Importancia de la función de ventas.....	17
7.3 Técnica de Ventas AIDA (Atención, Interés, Deseo y Acción).....	18
7.4 Manejo de Objeciones.....	19
7.5 Clínicas de Venta.....	19
8. Servicio al cliente.....	20
9. El Cliente.....	20
9.1 Tipos de Clientes.....	21
10. Trabajo en campo del representante de ventas y su gerente.....	22
11. Conclusión.....	22
12. Bibliografía.....	23

## RESUMEN

Actualmente el entorno comercial nos obliga a tener un grupo de excelentes vendedores capacitados para colocar nuestros productos y Servicios de una forma satisfactoria. La demanda de buenos vendedores es constante y por lo mismo siempre tendrá ocupación.

Las grandes empresas siempre se disputan a los buenos vendedores, por lo que en este trabajo y de acuerdo a mi experiencia se plantea un Programa de capacitación para preparar una fuerza de ventas de forma correcta y que nos dará los resultados adecuados.

Entre los aspectos importantes a tomar en cuenta, no solo se debe capacitar a los vendedores en aspectos técnicos de los productos, considero que una buena capacitación comienza desde hacer que el nuevo vendedor conozca la historia y trayectoria de la Compañía, a fin de poder entender las bases de una buena atención y manejo de productos. Se debe de dar a conocer todos los departamentos de los que consta la Empresa, así como las funciones de cada uno de ellos, debido a que el trabajo del representante involucra muchos aspectos no solo relacionados específicamente con el proceso de venta, tales como cobranza, facturación, capacitación del cliente, etc. y debe saber dirigirse con las personas adecuadas para agilizar este proceso. Posteriormente se debe capacitar en las líneas y productos que finalmente se ofrecerán a los clientes, hablar de los productos de la competencia y plantear estrategias para cada línea de productos, así como dar algunas técnicas de ventas que ayudarán al manejo de los diferentes tipos de clientes. Se deben describir claramente las funciones del representante.

Por último se debe hacer un énfasis especial en la importancia del Servicio al cliente y esto abarca el proceso de venta y el servicio post venta que finalmente hará que nuestro cliente quede contento con la Compañía y por lo tanto lo convertiremos en un cliente cautivo para nosotros.

## **1. Introducción:**

Actualmente la exigencia del entorno comercial nos obliga a tener un grupo de excelentes vendedores para poder colocar nuestros productos y servicios de una forma satisfactoria. El buen vendedor siempre tendrá ocupación, ya que la gran demanda de ellos es constante.

Las grandes empresas siempre se disputan a los buenos vendedores, y con el fin de retenerlos, les ofrecen buenos sueldos y prestaciones.

El arte de vender no consiste en esperar a que los pedidos lleguen solos, ya que el vendedor se convertiría en un simple tomador de notas y no será un buen vendedor. Por lo tanto se requiere de personas que tengan iniciativa, tenaces, que les guste el trabajo y conozcan a fondo su actividad. Normalmente no es necesario poseer una profesión especial o tener grandes conocimientos técnicos para ser un buen vendedor. Sin embargo, durante años, muchos vendedores como enseñanza, no han tenido otras lecciones mas que sus errores y la experiencia que han ido ganando con los años, pero que en su mayoría ha sido amarga. Por lo tanto para destacarse en el arte de las ventas se requiere de una conveniente preparación que nos ayude a lograr el éxito que buscamos. Para ello, es que se realizan programas de capacitación en las empresas, dirigidos a los nuevos representantes del departamento de ventas y que serán la herramienta para que ellos logren sus objetivos y dejar de atribuir a la mala suerte la pérdida de una operación comercial.

El conocimiento nos permite obtener ventajas competitivas. Para alcanzar el éxito de una forma consistente y sobre todo para una empresa dedicada a distribución de Instrumental Analítico, hay que crear nuevos conocimientos, ya que el mercado puede cambiar de la noche a la mañana, proliferan nuevas tecnologías, se multiplican los competidores, muchos productos y equipos pueden quedar obsoletos. Este conocimiento debe ser difundido a toda la empresa y debe ser incorporado como un nexo tecnológico en nuestros procesos, productos y servicios.

## **2. Objetivo.**

Realizar un programa de capacitación para personal de nuevo ingreso en el departamento de Ventas de una Compañía distribuidora de Instrumental Analítico.

### **3. Antecedentes y Estructura de una Compañía típica dedicada a la venta y distribución de Instrumental Analítico .**

De acuerdo a mi experiencia y a la investigación realizada, considero que es importante conocer esta parte para el vendedor de nuevo ingreso, ya que el área de ventas tiene que interactuar y conocer los procesos que se llevan a cabo en todos los departamentos de su compañía, a fin de realizar su trabajo de forma eficaz, aunque desafortunadamente no en todas las Compañías se realiza este paso e incluso

**3.1 Historia.** Conocer los antecedentes de la Compañía es importante, ya que nos ayuda a entender el crecimiento que ésta ha tenido desde su origen y nos sitúa en el entorno comercial actual, conociendo el tipo de mercado que estamos trabajando. Esencialmente el mercado de una empresa dedicada a la venta y distribución de Instrumental Analítico se encuentra dividido entre el Sector Farmacéutico y Cuidado Personal (65%), Industria Alimenticia (20%), Ambiental (5%), Plásticos (5%) y Petroquímica (5%).

**3.2 Departamentos de la Compañía.** En cuanto a la estructura de la Compañía, es importante ya que tanto ellos como nosotros seremos nuestros propios clientes internos dentro de la empresa, y debido a que la venta comienza en este sitio debemos conocer cada uno de los departamentos que la integran, así como las funciones que cada uno de ellos realiza.

**3.2.1 Presidencia y Dirección:** Su propósito es mantener orden institucional y hacer cumplir las tareas, mediante el ejercicio de la autoridad. Debe ser el líder y debe dar motivación y enfoques de comunicación. Es la función administrativa que trata de influir en las personas de la organización para que de forma voluntaria y con interés contribuya al logro de los objetivos de la empresa y de su unidad funcional.

**3.2.2 Departamento de Contabilidad:** deberá planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos, proyectos, programas y acciones financieras encaminadas a la obtención de resultados positivos para la empresa. Deberá tomar decisiones financieras y efectuar el análisis, planeación, toma de decisiones sobre inversiones y financiamiento a corto y largo plazo, realizará el análisis de los pronósticos financieros y preparará los planes y presupuestos financieros de la empresa

**3.2.3 Departamento de Recursos Humanos.** Responsable de la administración de los Subsistemas de Recursos Humanos de la organización, buscando procesos eficientes y eficaces para el mejoramiento continuo. Trabaja directamente con la Gerencia General y niveles directivos de la organización. Controlar

las políticas a seguir con respecto a los Recursos Humanos de la organización. Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los empleados.

**3.2.4 Departamento de Ventas.** Las funciones de ventas pueden agruparse como (1) creación de la venta, (2) toma de pedidos y (3) apoyo. Responsable del asesoramiento al cliente, utilizando los medios y las técnicas a su alcance para conseguir que este cliente adquiera el producto y servicio ofrecido. Consolidación de cartera de clientes, prospección y captación de otros clientes, argumentación y cierre de ventas suficiente para cumplir con las cuotas asignadas, presentación de la empresa en su ámbito de actuación, elaboración de informes cuantitativos que recogen su actividad y resultados, elaboración de informes cualitativos que recogen los movimientos de la competencia, las vicisitudes del mercado y el grado de aceptación de los productos, concertación de visitas, demostraciones y pruebas, preparación de ofertas y presupuestos, atención de ferias y exposiciones, atender correctamente las incidencias que se produzcan con respecto al producto.

**3.2.5 Departamento de Marketing.** Debe encargarse del cumplimiento de los objetivos fijados en términos de ingresos, rentabilidad y participación en el mercado del grupo de productos que maneja la empresa, mediante planes y estrategias efectivas. Debe desarrollar un profundo conocimiento de los productos, ventajas competitivas, áreas potenciales de mejora, entornos generales de los mercados en los que se compite, tendencias en hábitos de consumo, productos sustitutos y avances tecnológicos para identificar oportunidades de negocio sustentadas en dichos conocimientos. Debe analizar, evaluar y comunicar periódicamente el desempeño de los productos y desarrollar planes estratégicos para corregir desviaciones y asegurando resultados positivos.

**3.2.6 Departamento de Sistemas.** Programación y administración de base de datos y sistema operativo de la empresa. Respaldo en cintas (diskettes), Revisión del manual procedimientos, Soporte a usuarios, Mantenimiento preventivo a los equipos.

**3.2.7 Departamento de Servicio Técnico.** Se encarga de la instalación, puesta en marcha, mantenimiento y capacitación al cliente del Instrumental Analítico adquirido por el cliente.

**3.2.8 Departamento de Operaciones.** Se encarga de coordinar los pedidos, facturas y las entregas de los equipos.

#### 4. Visión, Misión y Valores de la Compañía.

##### 4.1 Visión.

Está definida por lo que queremos lograr y dónde queremos llegar o estar. Es el camino que tenemos que seguir y el entrenamiento para lograrlo.

Un ejemplo de ésta es la que maneja la empresa Advanced Instruments de México:

**“Ser la Compañía de preferencia por estar totalmente enfocados en la satisfacción del cliente, proporcionando servicios de excelencia incomparable.”**

##### 4.2 Misión.

Es la finalidad específica que distingue a la empresa de las demás de su tipo, responden a las preguntas ¿qué vamos a hacer? y ¿cómo lo vamos a hacer?, Identifica el diseño, meta o empuje implícito de una compañía. Es la identificación del negocio y por ende de todas las decisiones restantes.

Determinan el área de la competencia en dónde operan.

Son importantes para la formulación de estrategias.

Determinan el tamaño de la compañía.

Facilitan la identificación de oportunidades y riesgos que deben ser tratados en el proceso de planeación.

La Misión alcanza su máxima expresión cuando es guiada por una Visión, “casi un sueño imposible.”

Continuando con nuestro ejemplo:

**“Nuestra misión es proveer soluciones avanzadas a nuestros clientes, excediendo sus expectativas y contribuyendo a su éxito.”**

##### 4.3 Valores.

Los valores son las herramientas que utilizamos para realizar nuestra misión y acercarnos cada día más a nuestra visión.

De acuerdo a nuestro ejemplo:

**“ Servicio, Compromiso, Calidez, Honestidad, Disposición, Especialización, etc.”**

## **5. Portafolio de Líneas y Productos.**

### **5.1 Descripción de las líneas y productos que maneja la compañía.**

En este apartado se hace una inducción de las líneas de Equipo que maneja la compañía, así como de los productos que cada una de ellas tiene. (Ejemplo)

#### **SHIMADZU.**

Empresa de origen japonés, dedicada a la comercialización de Equipo analítico para laboratorio.

Sus principales productos son: Cromatógrafos de líquidos (HPLC), Cromatógrafos de gases (GC), Espectrofotómetros de Absorción Atómica, Espectrofotómetros de Ultravioleta – Visible, Analizadores de Carbono Orgánico Total (TOC), Analizadores ambientales.

Se explican los modelos que maneja cada línea de productos, así como sus características y ventajas.

También se hace un cuadro comparativo para analizar a la competencia.

Normalmente se busca para el puesto de representante de ventas técnicas a alguien relacionado con el área química y que ya tiene conocimientos de las bases teóricas de las técnicas analíticas. Sin embargo, no está de más en esta inducción hacer un breve repaso de estas técnicas.

Este análisis se realiza con todas y cada una de las líneas de equipo, con la finalidad de que el nuevo representante se familiarice con los productos. Sin embargo, solo con el tiempo y la experiencia se realizará un control completo de esta información.

### **5.2 Objetivos por línea.**

En cualquier empresa distribuidora, los proveedores ponen un mínimo de ventas que se tiene que cumplir para determinada línea de productos. Por lo tanto, es responsabilidad de la Dirección y de la Gerencia de Ventas el analizar estos datos para poder realizar un programa con los objetivos de venta que deben cumplirse al terminar el año y poder realizar las estrategias pertinentes para alcanzar dichos objetivos. Debido a que se manejan líneas de productos con diferentes proveedores, y las condiciones suelen variar de proveedor a proveedor, se requieren plantear estos objetivos de manera individual por línea, e incluso en algunos casos por producto. Pero es esencial que el nuevo representante de ventas conozca estos objetivos, ya que en dicho programa se basará su trabajo con los clientes.

### **5.3 Estrategias por línea.**

Una vez que se ha definido el objetivo por línea, se tiene que planear la forma en que el departamento de ventas va a lograr alcanzar la cifra de ventas planeada para esa línea, por lo tanto se realiza una estrategia para dicho fin, normalmente hecha por el Gerente de Ventas. Esta estrategia involucra desde un aumento en el número de visitas al cliente, demostraciones del equipo en las instalaciones del cliente, programación de eventos donde se realicen demostraciones en la empresa tales como talleres o seminarios, buscar nuevos mercados, participación en Congresos, Ferias y Exposiciones, mayor capacitación para los vendedores impartida por el proveedor. Hasta estrategias de tipo comercial tales como descuentos, paquetes promocionales, etc. La finalidad es conseguir el objetivo planeado.

### **6. Descripción del Trabajo de Representante de Ventas.**

El objetivo que debe cumplir un representante de ventas está dado por la Dirección y la Gerencia de Ventas. Los principales puntos a cubrir son.

- a) Crear demanda de nuestro producto a través del trabajo de venta.
- b) Cubrir la cuota anual, trimestral o mensual asignada al Representante de Ventas, por cantidad y por volumen.
- c) Incrementar la Cartera de Clientes asignada.

#### **6.1 Tareas del puesto.**

El representante de Ventas debe tener muy claras sus funciones a realizar, en dónde las va a realizar y los recursos con los que cuenta para llevarlas a cabo.

- Viajar a territorios asignados, visitando tanto a clientes existentes como potenciales.
- Con cada cliente, determinar las necesidades, recomendar soluciones y negociar para cerrar contratos de ventas.
- Proporcionar información de productos, así como demostrar nuevos productos a clientes existentes y potenciales.
- Identificar y visitar a clientes objetivos potenciales para establecer nuevas relaciones.

- Rastrear y monitorear resultados de ventas contra los objetivos de ventas y determinar e iniciar acciones, según sea necesario para asegurar el éxito.
- Crear cuotas para productos y servicios que apoyen las necesidades de los clientes y a las directrices de la compañía para establecer precios.
- Completar y enviar toda la documentación de las ordenes de ventas de los clientes para asegurar que el departamento de Operaciones las procese correctamente.
- Proporcionar apoyo al departamento de Mercadotecnia, ayudando con seminarios, demostraciones, visitas a clientes, etc.
- Ayuda al departamento de Cobranza, según sea necesario, visitando a los clientes para resolver asuntos de pagos.
- Reportar semanalmente a la Dirección Comercial resultados de visitas y objetivos de cuenta.

## **6.2 Cartera de Clientes**

La Cartera de Clientes normalmente está determinada por la Compañía y dependerá de la Zona geográfica que se le haya asignado al Representante de Ventas. Sin embargo, es responsabilidad del Representante de ventas el hacer crecer esta cartera de clientes.

## **6.3 Formatos de Control**

Existen ciertos formatos para poder llevar un control que deben ser llenados cuando se realiza la visita a un cliente y que nos serán de apoyo para hacer un seguimiento de dicho cliente. Es decir, en este formato se anota el nombre de la Empresa que se visitó, el nombre del cliente con quien se habló, la hora y la fecha de la visita, y el objetivo de dicha visita. Ya sea si requiere de algún equipo, si se va a realizar cotización, si requiere de mayor información, etc. Es un control que sirve al representante para realizar lo que quedó pendiente durante la visita, para que cuando se haga otra visita sepamos que estamos tratando con el cliente y por último también sirve como un reporte de visita interno a la Compañía, de forma que se compruebe el trabajo que está realizando el representante de Ventas. La política de la Compañía puede variar de empresa a empresa, pero normalmente una política interna que es muy usual, se refiere a la falsedad de datos durante el llenado de estos formatos. Por lo que se especifica que si el Representante de Ventas no está haciendo su trabajo y está falseando esta información, puede ser causa de despido.

#### **6.4 Indicadores de Efectividad.**

Otra forma de saber si el Representante de Ventas está realizando correctamente su trabajo es mediante la medición de Indicadores, para lo cual hay que tomar en cuenta los parámetros críticos.

Los parámetros corporativos son establecidos por la Compañía, tomando en cuenta su Misión.

Los considerados importantes en este trabajo son:

- Puntualidad. Se estará observando, basándonos en el tiempo que se promete vs. el tiempo que se recibe.
- Eficiencia. En este parámetro se medirá la calidad de la respuesta vs. la problemática presentada.
- Talento del Recurso Humano. Se estará trabajando con la cantidad de las destrezas requeridas por área de responsabilidad vs. la cantidad de destrezas que dominan.
- Soluciones disponibles. En este parámetro se trabajará con las alternativas que hay disponibles en la empresa vs. las peticiones que recibamos de nuestros clientes.
- Cobertura. Definido por los nuevos clientes, clientes recuperados (clientes que habían dejado de comprar) y clientes recurrentes vs. periodo de medición.
- Expectativas del cliente. Definido sobre la base de la satisfacción del cliente y cobertura de sus expectativas por medio de la solución integral proporcionada.
- Capacitación. Definido por medio de un parámetro de horas de capacitación interna y participantes en los cursos programados de la Compañía.
- Optimización de procesos. Definido sobre la base del costo de los bienes con relación al tiempo de duración y optimización de los mismos.
- Logros. Medición del posicionamiento de la empresa en el mercado sobre la base de la medición de incentivos, premios, reconocimientos, ventas y servicios.
- Calificación de proveedores. Medición de éstos vs. los proveedores de la competencia.

#### **Indicadores y sus Métricas.**

Esto se lleva a cabo para que el representante sepa como es que se medirá su productividad en la Compañía.

- **Medición del apoyo al cliente Interno:** Está definido sobre la base del tiempo y efectividad de respuesta proporcionada por el personal interno. Tiempo y Calidad de respuesta de los diversos departamentos.
- **Uso Racional de los Recursos de la Compañía.** Definido sobre la base del costo de los bienes con relación al tiempo de duración;
  - Ahorro y optimización en el uso de telefonía y datos; en medición monetaria y en Horas / usuario.
  - Ahorro y optimización en papelería, incluye consumibles de PC; en medición monetaria.
  - Ahorro por debido mantenimiento de las instalaciones; en medición monetaria.
  - Retardos de entrada; medidos en minutos por mes.
- **Tiempo de respuesta a Clientes.** Definido como el tiempo total que se emplea desde la solicitud del cliente hasta la respuesta a éste.
  - Tiempo y Calidad en respuesta de Cotizaciones.
  - Tiempo y Calidad de estatus de entrega.
  - Tiempo y Calidad de Asesoría y Soporte.
  - Tiempo y Calidad de Solicitud de un Servicio (técnico).
  - Tiempo y Calidad de Re facturación.
  - Tiempo y Calidad de Canalización de primeras llamadas.
- **Tiempo de Entrega de Ventas.** Definido como el tiempo total desde que se recibe el pedido, hasta la entrega y puesta en marcha de la solución.
  - Tiempo de preparación de Orden de Compra; en esta métrica se estará calculando desde que se recibe la orden del cliente vía teléfono, fax, etc. Hasta que se le ordena la mercancía al proveedor.
  - Tiempo de Entrega del Proveedor; En esta se mide desde que el proveedor recibe la orden vía fax hasta que llega al almacén en Aduana.
  - Tiempo de Aduana; Esta calcula el tiempo que permanece la mercancía dentro de esta localización, desde que recibe el almacén de la Aduana hasta que se recibe en el almacén de nuestra Compañía.
  - Tiempo de entrega al Cliente; Este contará desde que se recibe la mercancía en nuestro almacén hasta que lo recibe el cliente en su almacén.
  - Tiempo de puesta en marcha de la Solución; Esta mide la instalación y puesta en marcha de la mercancía en caso de ser necesario.

- Tiempo de entrega de Ventas; Se calcula el tiempo total del proceso, desde que comienza (llega la orden del cliente), hasta la terminación (la puesta en marcha).
- Tiempo de Solución de Servicios (técnico). Definido como el tiempo desde que el cliente solicita el servicio, hasta que se le completa el mismo cubriendo los estándares de calidad.  
Tiempo de respuesta primera llamada.  
Tiempo que tarda el departamento de Servicio en cerrar las ordenes, tanto en provincia como locales, cuantificada por separado.  
Tiempo que tardan en llegar las partes de servicio, desde que se solicita hasta que se instala.  
Tiempo que tardan en llegar las partes en garantía, desde que se solicita hasta que se instala. (Medida de proveedores).  
Repetición de visitas a un mismo cliente por causas diversas.
  - Medición de Expectativas Excedida. Se prepara un cuestionario que llenará el cliente al finalizar cada instalación de equipo. Entiéndase que luego de haber proveído adiestramiento e IQ / OQ si aplica.  
Se elaborará cuestionario para calificar la calidad de las soluciones.  
Contabilización de llamadas de comentarios, positivos y negativos, de los clientes.
  - Posicionamiento de la Compañía. Se evaluará la posición de la empresa dentro del mercado sobre la base de sus logros.  
Evaluación de la Compañía por medio del alcance de sus metas de Ventas y de Servicio.  
Señalar los premios recibidos por: eventos, proveedor o cliente.  
Definición de parámetros de la ubicación de la Compañía vs. la competencia en el mercado.
  - Medición de Proveedores. Se calificará a los proveedores, con relación a sus servicios y equipos vs. los del mercado.  
Se elaborarán cuestionarios y consultas para calificar la calidad del servicio y de los equipos proporcionados por los proveedores vs. los de la competencia en el mercado.  
Se medirá la calidad de las Garantías.
  - Medición del talento Interno. Se evaluará al personal sobre sus destrezas sobre la base de sus funciones.  
Los talentos necesarios para el desempeño de cada posición vs. La destreza personal del usuario.
  - Medición de Capacitación. Definido por medio de un parámetro de horas de capacitación interna por año. Participantes en los cursos programados en la Compañía por año.  
Internamente estará definido por medio de una métrica de horas / año, de capacitación interna.

Externamente estará definida por los participantes en los cursos programados por la Compañía por año.

La Calidad de los cursos proporcionados por la Compañía serán medidos por cuestionarios de evaluación al expositor e instalaciones, evaluados por los participantes.

- Soluciones Disponibles. Definido como la cantidad de ocasiones en que para una petición de un cliente tenemos una solución o alternativa.

Se llevará un registro de la cantidad de soluciones que ofrece la Compañía vs. Las soluciones no disponibles. Agregando alternativas de soluciones.

- Medición de Cobertura. Definido por los nuevos clientes, clientes recuperados(clientes que habían dejado de comprar) y clientes recurrentes.

Conteo de clientes nuevos.

Clientes recuperados.

Clientes recurrentes.

Clientes Irregulares.

Clientes periódicos.

## **6.5 Plan de Comisiones.**

El Plan de Comisiones tiene el propósito de reconocer y recompensar a los elementos de la fuerza de ventas que más productividad logren en los clientes de su territorio.

Las bases que deben tomarse en cuenta para ganarse estos incentivos económicos son los siguientes (Ejemplo).

a) Cobertura del 100% del presupuesto	Pago del 100% de Comisión.
b) Cobertura del 95% del presupuesto	Pago del 95% de Comisión.
c) Cobertura del 90% del presupuesto	Pago del 90% de Comisión.
d) Cobertura del 85% del presupuesto	Pago del 85% de Comisión.
e) Cobertura del 80% del presupuesto	Pago del 80% de Comisión.
f) Cobertura del 75% del presupuesto	Pago del 75% de Comisión.
g) Cobertura menor al 75% del presupuesto	No hay pago de Comisión.

Las comisiones se pagarán por facturación y no por orden de compra, de modo que el Representante de Ventas deba estar al tanto del pago del equipo por parte del cliente.

Cabe mencionar que se pueden seguir dos estrategias para ser acreedor al pago de comisión, una es la venta por volumen aunque el producto no sea muy costoso, lo que nos hará llegar a la cobertura de la cuota y la segunda es la venta de equipo costoso, que obviamente se dará en menor volumen. Por lo que se recomienda hacer un balance entre ambas estrategias.

## **6.6 Política de Automóvil.**

Normalmente el Representante de Ventas tiene que estar en la calle visitando a sus clientes, y en bastantes ocasiones, los territorios son demasiado extensos como para realizar estas visitas a pie, por lo que se requiere de un automóvil para cubrir la zona geográfica. Los planes de automóvil por parte de la Compañía pueden ser diversos, sin embargo muchas de ellas, optan por el siguiente plan:

La Compañía realiza un contrato de Comodato con el Representante de Ventas, de forma que la Compañía adquiere el automóvil en una agencia automotriz y lo paga ya sea de contado o con un plan de 36 meses. La Compañía se compromete a pagar el 60% del valor del automóvil y el representante se compromete a pagar el 40% restante, monto que será descontado de su salario durante las 36 mensualidades que dura el plan. Pero al final de ese periodo, al representante se le entrega la carta factura del automóvil pasando a ser de su propiedad.

La Compañía se encarga del pago de todos los trámites tales como emplacamiento, tenencias, seguro. Pero el Representante se tiene que comprometer a traer el automóvil en excelentes condiciones, y en caso de accidentes, multas (no justificadas) y mal uso del automóvil será el responsable de pagar los daños hechos al vehículo.

## **7. Técnicas de Venta.**

### **7.1 Definición de Venta.**

La Venta es cualquier actividad empresarial, social, deportiva, cultural o de algún otro tipo, implica la relación entre una parte receptora del servicio o producto y otra que lo suministra bajo condiciones que se negocian para que exista un acuerdo mutuo de ambas partes. La venta es pues un proceso de negociación y de acuerdo de voluntades entre dos partes: el cliente y el proveedor. Técnicamente una venta se da cuando hay un producto o un servicio de por medio y el cliente paga el precio que se estipula por parte del proveedor, con lo cual muestra su aceptación del mismo. Sin embargo, la venta va más allá de esto. Involucra la habilidad para persuadir y convencer a los demás en el sentido de que su producto o su servicio es la opción más provechosa que puede tomar, aquí y ahora.

### **7.2 Importancia de la función de Ventas.**

Pocos negocios pueden escapar a la necesidad de una fuerza de ventas. Si bien una empresa puede gastar millones de dólares en publicidad, necesita de la fuerza de ventas que siga a la publicidad y que en realidad cierre la venta. La publicidad puede preparar el camino para la fuerza de ventas, pero rara vez puede reemplazarla. Todavía otras firmas desdeñan la publicidad y confían mayormente en su fuerza de ventas. Otras firmas son pequeñas y no pueden permitirse los elevados costos de la publicidad en medios masivos. Existen todavía formas que tienen un número limitado de clientes, están geográficamente concentradas y requieren la información técnica que solo puede proporcionar un vendedor. La gerencia de ventas y los servicios de Marketing pueden realizar mejor su trabajo al trabajar juntos en busca de beneficios mutuos. El personal de Marketing debe ofrecer funciones de servicios y soporte que ayude de forma significativa a los gerentes de ventas a realizar su trabajo.

### 7.3 Técnica de Ventas AIDA (Atención, Interés, Deseo, Acción).

Todos los puntos anteriores son considerados como los conocimientos previos a un trato directo con el cliente y a partir de aquí corresponde al trabajo que el representante de ventas realizará de forma directa con el cliente.

Existen una infinidad de técnicas de venta. Sin embargo, todas buscan lo mismo, proporcionar al vendedor recursos para hacer cada entrevista lo mas productivo posible. Para que esta técnica sea utilizada con éxito, es necesario tener:

1. Conocimientos básicos.
2. Conocimientos del producto.
3. Conocimientos de la competencia.
4. Conocimientos del Cliente.
5. Planear cada entrevista.

Se comienza con la prospección e identificación del cliente.

Se realiza un acercamiento previo, ya sea información previa, llamada telefónica.

Durante el encuentro, se debe buscar un buen inicio, ser puntual.

Debemos generar **atención** en nuestro cliente, para lo cual debemos romper el hielo. El cliente se encuentra inmerso en problemas personales y laborales, por lo que es muy posible que no nos ponga atención. Si rompemos el hielo con un saludo entusiasta, seguro, agresivo, cordial hacemos que responda de la misma manera. La segunda parte de esta etapa es el **enfoque**, una vez que nos ha puesto atención el cliente debemos mantenerla y la forma de hacerlo es enfocarnos en lo que le ofrecemos. Esto se puede hacer mediante preguntas al cliente relacionadas con el tema de su interés.

La segunda etapa es **interés**, debemos incrementar y mantener el interés hacia nuestro producto y la forma de hacerlo es hablarle de nuestras ventajas personalizadas, es decir, características de nuestro producto que brindan beneficios al cliente. Durante esta etapa debe haber un intercambio de información entre el cliente y el representante.

La tercera etapa es el **deseo**, debemos despertar el deseo en el cliente de comprar nuestro producto y ese deseo es el impulso de la voluntad hacia el disfrute o posesión de algo. Debemos crear escenas en la mente de nuestro cliente que involucren el beneficio que nuestro producto le dará, tales como satisfacción, agradecimiento, comodidad, rapidez, seguridad, etc.

Por último llegamos a la etapa de **acción**, en esta etapa debemos llevar al cliente a tomar la acción de comprar nuestro producto, para hacer esto debemos tener la completa convicción de vender y por lo tanto no debemos de olvidarnos de "cerrar" la presentación pidiendo el negocio. Este cierre debe ser en el

momento oportuno, es decir cuando detectamos que el cliente nos ha comprado la idea, cuando alguna de las ventajas que comentamos le impactó y está dispuesto a comprar.

Debemos mantener un argumento de reserva por si el cliente no estuviera convencido totalmente y esto se logra con una última ventaja o beneficio que podamos ofrecerle.

Si al terminar la entrevista no se logra la venta no hay desanimarse, se debe analizar lo que se hizo para encontrar posibles errores que cometimos y tratar de no hacerlo nuevamente.

#### **7.4 Manejo de Objeciones.**

Las objeciones son argumentos que se oponen a una afirmación o proposición.

Estas pueden ser pretextos, objeciones sinceras, objeciones incompletas, objeciones no creíbles, por exposición deficiente, falta de intercambio, conocimiento de nuestro producto, por no saber escuchar.

La forma de tratar las objeciones por exposición deficiente e incompletas, se solucionan debido a que hubo algún punto que no mencionamos y el cliente lo toma como objeción, simplemente debemos disculparnos por obviar ese dato, corregir el error mencionando lo que no habíamos mencionado. La falta de intercambio y no saber escuchar se solucionan platicando más con el cliente y propiciando mayor intercambio de información, así como poniendo una mayor atención a sus necesidades. El conocimiento de nuestro producto se soluciona cuando el vendedor conoce completamente lo que vende y no permite dudas al respecto. En las objeciones sinceras el cliente tiene razón sobre lo que no le gusta del producto y no lo puedo rebatir. Sin embargo, lo que se puede hacer es minimizar sus dudas, pero basándonos en referencias de terceros, es decir artículos, etc. También para el manejo de objeciones podemos utilizar la técnica de la diferencia básica, que se basa en preguntar que tiene el producto que consumes que no tenga el mío, y mencionar que tiene mi producto que no tiene el que actualmente consumes.

#### **7.5 Clínica de Ventas.**

Es muy recomendable que una vez que se ha capacitado a los nuevos representantes de ventas con todo lo anterior, se realicen clínicas de ventas, que no es otra cosa que actuar una situación que se daría en la realidad para ver como reaccionarían ellos y detectar errores que se comentan en el momento para que sean corregidos, pero evitando evidenciarlos con el cliente.

## 8. Servicio al Cliente.

Introducción:

Un servicio es cualquier acto o desempeño que una persona ofrece a otra y que es en principio intangible y no tiene como resultado la transferencia de la propiedad de nada. La producción del mismo podrá estar enlazada o no a la de un bien físico.

$$\text{Capacidad} + \text{Voluntad} = \text{Servicio}$$

Capacidad (aptitud, entrenamiento)	+	Servicio "Frio" Aceptable pero indiferente	Servicio "Excelente"
	-	Servicio "Pésimo"	Servicio "Con ganas" Deficiente pero con voluntad
		-	+
		Voluntad (Actitud, Motivación)	

Entre las características del servicio se encuentran:

- Intangibilidad. Al servicio no se le puede tocar, probar u oler.
- Variabilidad. El servicio varía. Como se trata de una acción realizada por seres humanos es difícil de generalizar.
- Inseparabilidad entre producción y consumo. Normalmente un servicio se consume mientras se realiza.
- Imperdurabilidad. El servicio no se puede almacenar. Al no utilizarse la capacidad de uso se pierde.

## 9. El Cliente.

Introducción:

Los clientes le comprarán a la empresa que, según su criterio, le retribuya un mayor valor al consumidor.

El valor para el consumidor es el conjunto de beneficios que los consumidores esperan obtener de un producto o servicio en particular.

La satisfacción es el nivel de estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento o resultado que percibe vs. sus expectativas.

Cinco determinantes en la calidad del Servicio.

- **Confiabilidad.** Capacidad de realizar el servicio en forma confiable y precisa.
- **Capacidad de respuesta.** Deseo de ayudar a los clientes y proporcionar un servicio rápido.
- **Aseguramiento.** Conocimiento y cortesía de los colaboradores y su capacidad para transmitir la confianza.
- **Empatía.** La provisión de cuidado y atención personalizada a los clientes.
- **Tangibles.** La apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y materiales de comunicación.

Un cliente rentable es una persona o compañía que genera un flujo de ingresos a lo largo del tiempo, excediendo por una cantidad aceptable de flujo de costos en que incurre la empresa en atraer, servir y venderle a ese consumidor.

### **9.1 Tipos de Clientes**

Es importante que el Representante de Ventas sepa identificar al tipo de cliente para saber como actuar con él, aquí se presentan algunas recomendaciones:

- **El Cliente Lento o Indeciso.** Difiere la toma de decisiones, porque éstas se le dificultan, son muy precavidos e insistirán en examinar todas las opciones. El Vendedor debe de ser: optimista, seguro de si mismo, persuasivo, se debe alabar al cliente y sus habilidades en el área del trabajo.
- **El Cliente Detallista.** Quiere saber todos los detalles, quiere que se le contesten todas sus dudas, le es importante mirar, escuchar, preguntar, inspeccionar para tomar una decisión. El vendedor debe explicar en una forma lógica, ordenada y puntual, proporcionar información detallada, disminuir su ritmo y explicar los detalles sin exasperarse o condescender.
- **El Cliente Enojón.** Está molesto y no sabemos porque, quiere iniciar una discusión contra la compañía y el producto. El vendedor debe buscar un acercamiento mas personal, tratar de escuchar de forma amable, guardar la calma, no se debe entrar en la discusión, el valor y la sinceridad son las que producirán el respeto en situaciones como esta.
- **El Cliente Parlanchín.** Habla mucho y generalmente con temas no relacionados a la venta. El vendedor debe controlar la entrevista, no hacer muchas preguntas, debe ser paciente y escuchar con atención.

- El Cliente Escéptico. Parece tener respuestas negativas para todo, muestra desconfianza, rechaza la información que se le presenta, temperamento negativo. El vendedor no debe hacer afirmaciones que vayan contra si mismo, hacer hincapié en los hechos y actuar de una manera lógica y abierta sobre el producto.
- El Cliente Impulsivo e Impaciente. Habla rápido, bruscamente, tiene cambios repentinos y actúa de un modo impredecible. El vendedor debe responder de forma rápida, adaptándose a su ritmo, omitir detalles, pero presentar hechos suficientes.

## **10. Trabajo en campo del representante de ventas y su gerente.**

La última parte de la capacitación requiere de la evaluación en campo del vendedor, por lo que debe salir con su gerente para que sea respaldado mientras toma suficiente confianza para manejarse de forma independiente.

## **11. Conclusión.**

Podemos concluir que es de suma importancia la capacitación y la realización de un manual para los nuevos vendedores, ya que aunque mucha gente sigue pensando que los vendedores nacen y no se hacen, las necesidades actuales del mercado nos demuestran que necesitamos de una gran preparación para ejercer la profesión de ventas en una Compañía. Es indiscutible que se requiere de un cierto perfil en el candidato a ventas que puede traer de nacimiento, pero es como tener solo la materia prima. Por lo tanto necesitamos enfocar esas cualidades que presenta y pulirlas mediante el estudio y la organización para formar un buen representante de ventas. También cabe aclarar que no solo se debe de dar la capacitación cuando el vendedor ingresa a la compañía, se deben de hacer planes constantes de capacitación para mantener actualizada a nuestra fuerza de ventas. Debo mencionar que las empresas que se preocupan por capacitar y mantener entrenado a su departamento de ventas tiene una mayor probabilidad de ser una empresa exitosa.

## 12. Bibliografía.

- Anderson R. “*Administración de Ventas*”. Editorial Mc Graw Hill, 2ª Edición.
- Schewe D., Smith R. “*Mercadotecnia, conceptos y aplicaciones*”. (1986) Editorial Mc Graw Hill
- Stanton W. “*Ventas, Concepto y planificación estratégica*” Editorial Mc Graw Hill
- Stanton W., Etzel M., Walter B. “*Fundamentos de Marketing*”. (1999) Editorial McGraw Hill Undécima edición.
- Material de apoyo para la capacitación de nuevos representantes de Venta Advanced Instruments de México S.A. de C.V. (2003).
- Material de apoyo para la capacitación de nuevos representantes de Venta EYECO S.A. de C.V. (2006).
- Material de apoyo para la capacitación de nuevos representantes de Venta I.L. Diagnostics. (2001).
- Material de apoyo para la capacitación de nuevos representantes de Venta VWR International. S.A. de C.V. (2005).

### Referencias por Internet.

- Baralt J. *Administración de Ventas*.(en línea, disponible en <http://www.geocities.com/jcpasshq/tadmdeventa.html>; Internet; acceso marzo 2006).
- Ganim R. *El Vendedor Profesional - Monografías*.(en línea, disponible en <http://www.monografias.com/trabajos15/vendedor-profesional.html>; Internet; acceso marzo 2006).
- Gumbau J. *Ventas – Vendedores. Los Pasos de la Venta*.(en línea, disponible en <http://www.gerentes.com/formacion/ventas.htm>; Internet; acceso marzo 2006).
- Martin N., Villagrán R. *MKT-UP, Tu herramienta en Mercadotecnia*.(en línea, disponible en <http://www.marketing-up.com.mx>; Internet; acceso marzo 2006).
- Muñiz R. *El manual del Vendedor o Asesor Comercial*.(en línea, disponible en <http://www.marketing-xxi.com/el-manual-del-vendedor-o-asesor-comercial-95.htm>; Internet; acceso marzo 2006).
- Pérez J. *Programa de Capacitación en Ventas de Piso y Mostrador*.(en línea, disponible en <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpyZWYEuRtusXia.php>; Internet; acceso marzo 2006).
- Salterain F. *Todo sobre Ventas*.(en línea, disponible en <http://www.todosobreventas.com/recursos-registrados.html>; Internet; acceso marzo 2006).

- Wald A. *Satisfacción y Servicio al Cliente*.(en línea, disponible en <http://www.gestiopolis.com/dirgp/cliente.html>); Internet; acceso marzo 2006).
- Wald A. *Capacitación en Ventas, Servicio al Cliente, Telemarketing, Consultoría* .(en línea, disponible en <http://www.waldweb.com.ar>; Internet; acceso marzo 2006).
- *Atención al Cliente* .(en línea, disponible en <http://www.infomipyme.com/Docs/G7/offline/administración/alcliente.htm>; Internet; acceso marzo 2006).
- *Aulafácil – Técnicas de Negociación* .(en línea, disponible en <http://www.aulafacil.com/tecneg/lecc-2.htm>; Internet; acceso marzo 2006).
- *Mercadeo y Publicidad* .(en línea, disponible en <http://www.elprisma.com/apuntes/apuntes.asp>; Internet; acceso marzo 2006).
- *Recursos de Ventas Gratis* .(en línea, disponible en <http://www.uventas.com>; Internet; acceso marzo 2006).