



UNIVERSIDAD LASALLISTA BENAVENTE
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN



CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

CLAVE 8793-24

Comunicación Persuasiva:
Profesionalizar al vendedor con ayuda de un Manual.

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

PRESENTA:

OMAR ALEJANDRO PATIÑO CASTAÑÓN

ASESORA

L.C.C. ELBA EUGENIA NAVARRO AGUILAR

CELAYA, GTO.

SEPTIEMBRE 2012



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

AGRADECIMIENTOS:

Gracias **MI AMOR** por ser ese motor que me empuja a ser cada vez mejor persona, padre y hombre, por enseñarme el significado del amor, por dar todo sin esperar nada. Gracias, simplemente gracias por ser tú y enseñarme a ser yo, gracias eternas por darme esos dos grandes motivos y un ángel que cuida de nosotros y vive en nuestros corazones.

Gracias **Ana Sofía y Ana Paula** por alegrar mis días a veces sin saberlo con una sonrisa, por demostrarme que basta un abrazo, un beso o incluso una mirada para llenar de luz el día más oscuro o complicado.

Gracias **Mamá, Papá y hermano**, por guiarme y darme las bases que me han permitido llegar a ser la persona que actualmente soy, por su esfuerzo, dedicación y sacrificio, por haberme brindado la oportunidad de culminar mis estudios, estoy orgulloso de ser parte de Ustedes y de que sean parte mí.

Gracias a mis **Suegros** por su apoyo incondicional a mí y a mi familia.

Gracias **Universidad Lasallista Benavente** por brindarme el espacio necesario para la adquisición de conocimientos tan valiosos que me han servido en mi vida laboral y personal.

Gracias **Catedráticos** que compartieron sus conocimientos y experiencias conmigo e hicieron más amena mi estancia.

Gracias **Lic. Elba y Lic. Paty**, que me asesoraron en el proceso de la elaboración de este trabajo y cuyas aportaciones enriquecieron el mismo.

Gracias a todas las personas, que sirvieron de inspiración y ejemplo para la elaboración de este proyecto.

ÍNDICE

Página

Introducción

Capítulo I. LA COMUNICACIÓN.

1.1. Comunicación.	1
1.2. Antecedentes de la comunicación.	1
1.3. Niveles en la comunicación.	4
1.4 Comunicación interpersonal.	5
1.4.1. La comunicación como base de la interacción personal.	7
1.4.2. El ruido en el proceso de comunicación interpersonal.	7
1.4.3. Elementos no verbales de la comunicación interpersonal.	8
1.4.4. Elementos de la comunicación interpersonal.	8
1.4.4.1. Contacto visual.	9
1.4.4.2. La Voz.	10
1.4.4.3. La expresión corporal.	11

Capítulo II. COMUNICACIÓN EN EL ÁREA DE VENTAS.

2.1. Importancia de la comunicación en las ventas.	13
2.1.1 Comunicación persuasiva.	16
2.2. Barreras de la comunicación en las ventas.	22
2.3. El vendedor y la empresa.	24
2.4. Comunicación con la fuerza de ventas.	26
2.5. Comunicación con el cliente.	28

Capítulo III. DESARROLLO DEL VENDEDOR.

3.1. ¿Cómo desarrollar las habilidades del vendedor?	31
3.2. ¿Qué es un Manual de Ventas?	32
3.2.1 Manual.	32
3.2.1.1. Definición de Manual.	33
3.2.1.2. Manual de procedimientos.	33
3.2.2 Definición de Proceso.	34
3.2.3 Definición de procedimiento.	34
3.2.4. Ventas.	35
3.2.5. Vendedor.	35
3.2.6 El cliente.	35
3.2.6.1. La Pirámide de los clientes.	35
3.2.7. El prospecto.	38
3.2.8. El comprador.	39
3.2.9. El supervisor de ventas.	39
3.2.10. El gerente de ventas.	41
3.2.10.1. Funciones básicas del gerente de ventas.	41
3.3. Importancia de contar con un manual para profesionalizar a los vendedores.	4
2	
3.3.1. Ventajas del uso de los manuales.	42
3.3.2. Limitaciones en el uso de manuales.	43

3.3.3. Profesionista.	44
3.3.4. Profesional.	44
3.3.5. Diferencia entre profesional y profesionista.	44
3.4 Aspectos a considerar para la elaboración del manual.	44
3.4.1. Comunicación.	44
3.4.2. Negociación.	45
3.4.2.1. Negociaciones efectivas.	46
3.4.2.2. ¿Cómo se puede saber si se tuvo una buena negociación?	4
7	
3.4.2.3. Características de un buen negociador.	48
3.4.2.4. Manejo de objeciones.	48
3.4.3. Resistencia al cambio.	49
3.4.3.1 ¿Cómo vencer la resistencia al cambio?	52

Capítulo IV. MARCO METODOLÓGICO.

4.1. Enfoque de la investigación, tipo de investigación y técnicas a utilizar.	53
4.2. Diseño de la investigación.	53

Capítulo V. PROPUESTA DE UN MANUAL DE VENTAS, UNA COMUNICACIÓN PERSUASIVA PARA PROFESIONALIZAR AL VENDEDOR.

5.1. Objetivo.	55
5.2. Inducción a las ventas y conceptos principales a manejar por el vendedor.	5
5	
5.2.1. Técnicas de ventas.	55
5.2.2. Las ventas.	55
5.2.3. La venta profesional.	56
5.2.4. El vendedor.	56
5.2.5. El cliente.	56
5.2.6. El prospecto.	56
5.2.7. El comprador.	57
5.2.8. El profesional.	57
5.2.9. La misión del vendedor.	57
5.2.10. Actitudes del nuevo vendedor en la etapa de inducción a la empresa.	5
8	
5.2.10.1. Paciencia.	58
5.2.10.2. Confianza en sí mismo.	58
5.2.10.3. Entusiasmo.	59
5.2.10.4. Participación.	60
5.2.10.5. Corrección.	60

5.2.10.6. Consolidación.	60
5.3. Desarrollo Comercial.	61
5.3.1. Administración de la zona.	62
5.3.2. Los clientes clave.	63
5.4 Administración aplicada a las ventas.	64
5.4.1. Requisitos generales para la actividad de ventas.	64
5.4.2. Requisitos profesionales con los que debe cumplir el vendedor.	6
5	
5.4.3. Expectativas de la actividad de ventas en función de la empresa, los clientes y el producto.	6
6	
5.4.3.1. Expectativas de la empresa.	66
5.4.3.2. Expectativas de los clientes.	66
5.4.3.3. Expectativas del producto.	67
5.4.4. Funciones del vendedor.	68
5.4.5. Fichas del perfil de clientes.	69
5.4.6. La pirámide de los clientes.	71
5.4.7. Clasificación de los clientes.	73
5.4.8. Plan de visitas.	74

5.4.9. Lista de consejos importantes relacionados con la administración del tiempo.	75
5.4.10. Plan de trabajo.	76
5.4.10.1. Acciones previas.	76
5.4.11. Como encontrar nuevos clientes.	78
5.5. La comunicación fundamental en el éxito de las ventas.	79
5.5.1. Elementos no verbales de la comunicación interpersonal.	79
5.5.2. Elementos de la comunicación interpersonal.	79
5.5.2.1. Contacto visual.	80
5.5.2.2. La voz.	81
5.5.2.3. La expresión corporal.	81
5.6. La Negociación.	85
5.6.1. Negociaciones efectivas.	86
5.6.2. ¿Cómo saber si se tuvo una buena negociación?	87
5.6.3. Características del buen negociador.	88
5.7 Manejo de objeciones.	88
5.7.1. ¿Cómo reaccionar cuando un cliente dice no?	88
5.8. Resistencia al cambio.	94
5.8.1. ¿Cómo vencer la resistencia al cambio?	97
5.9 Conclusiones del Manual.	98

Conclusión.

Bibliografía.

LISTA DE GRÁFICOS:

1.- Proceso de la comunicación	3
2.- Reconfiguración del proceso de comunicación	4
3.- El ruido en la comunicación	8
4.-Diagrama de flujo de la comunicación en el área de ventas	16
5.- La pirámide de los clientes	36
6.- Segmentación de la pirámide de los clientes	37
7.- El proceso de negociación	45
8.- Proceso de la negociación.	46
9.- Negociaciones efectivas	47
10.- Manejo de objeciones.	49
11.- Esquema sobre las tácticas de ventas	61
12.- Pirámide de los clientes. 71	
13.- Segmentación de la pirámide de los clientes. 72	
14.- El proceso de la negociación	86
15.- Proceso de negociación	86
16.- Negociación efectiva	87
17.- Aspectos a considerar en una venta o atención telefónica.	91
18.- Teoría de la formula de la venta.	93
19.- Manejo de objeciones	94

LISTA DE TABLAS:

1.- Lo que provoca una buena y una mala comunicación en la empresa	14
2.- Técnicas que ayudan a lograr la comunicación persuasiva	19
3.- Habilidades comunicativas y factores que posibilitan la fidelidad en la comunicación	22
4.- Las barreras de la comunicación se dividen en 5 aspectos	23
5.- Consideraciones para obtener buenos resultados en la relación cliente proveedor.	29
6.- Como segmentar la lista de clientes	37
7.- Los datos más comunes que tenemos para manejar un prospecto	38
8.- Las características que debe de tener un supervisor	40
9.- Ventajas del uso de manuales	42
10.- Limitaciones del uso de manuales	43
11.- Los datos más comunes que tenemos que manejar para un prospecto	56
12.- Funciones del vendedor	68
13.- Como segmentar a los clientes	73
14.- Consideraciones para obtener buenos resultados en la relación cliente proveedor.	84

LISTA DE IMÁGENES:

- 1.- Varios Business Groups (Portada capítulo I)
- 2.- Ball and People (Portada capítulo II)
- 3.- Formación y desarrollo (Portada capítulo III)
- 4.- Engrane (Portada capítulo IV)
- 5.- Libros (Portada capítulo V)

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se desarrolló de acuerdo con en mi experiencia profesional, de más de diez años, en el área de ventas, así como con el apoyo de teorías y otros documentos relacionados con las ventas,

Este estudio pretende demostrar la necesidad de elaborar e implementar un manual de ventas que permita profesionalizar a los vendedores, cuyo eje principal será la comunicación.

También se propone que este manual se puede aplicar a otras empresas, modificando lo conveniente de acuerdo al producto y giro de la empresa, de tal manera que les permita, mejorar su productividad.

El mercado actual, presenta grandes desafíos a los vendedores que se lanzan en busca de prospectos y clientes, se sabe que un producto o servicio lo puede ofertar casi cualquiera, pero que la diferencia entre comprar a uno o a otro radica: en el servicio, la comunicación y la cercanía que el vendedor logre con el cliente, por lo que será de suma importancia que el vendedor desarrolle su habilidades comunicativas a fin de que esto se pueda lograr.

El vendedor profesional, sabrá persuadir al cliente, conocerá íntimamente su producto y estudiará al “cliente potencial”, conocerá el giro al que se dedica, el tamaño de la empresa, número aproximado de empleados, que competidor está trabajando actualmente con él, que servicios adicionales le ofrece, plazo y condiciones de pago, por otra parte si el cliente no es una empresa, deberá conocer sus gustos, capacidad adquisitiva, etc.

Para poder sobrevivir, deberá crear estrategias que le permitan retener a sus clientes y lograr su fidelidad, tener una buena comunicación dentro y fuera de la empresa y conformar equipos que le ayuden a resolver y satisfacer las necesidades de los clientes.

En la primera parte se presenta el proyecto que generó esta investigación, en donde se mencionan los objetivos y la justificación del trabajo.

En el primer capítulo, presentan los antecedentes generales de la comunicación, su proceso, los niveles de la comunicación, la comunicación interpersonal, que es la que el vendedor tiene que dominar, como manejar el contacto visual, su voz y su expresión corporal, como manejar el ruido o la distorsión que se pueda presentar en este proceso, los aspectos a cuidar por parte del vendedor en cuanto a la comunicación no verbal.

En el segundo capítulo versa sobre la importancia de la comunicación en el área de ventas, como herramienta principal que le permite intercambiar información, detectar necesidades, establecer metas, estrechar lazos laborales y sociales, enterarse de la actualidad empresarial y comprender su papel en ella, entre otras cosas. Se presenta información sobre la buena y la mala comunicación a nivel empresa, como manejar la comunicación oral y escrita, como debe fluir la información en el área de ventas, como la comunicación persuasiva es una poderosa arma que se puede utilizar en este campo y algunas técnicas que ayudan a lograr la comunicación persuasiva, como vencer las barreras de comunicación en el área de ventas, por otra parte se menciona la comunicación con la fuerza de ventas, con el cliente, etc.

En el tercer capítulo habla del desarrollo del vendedor, primeramente como vendedor profesional y posteriormente como supervisor, jefe o gerente de ventas, suponiendo que el vendedor al mejorar su desempeño podrá sin duda aspirar a un mejor puesto, para alcanzar esta meta es necesario en primer lugar mejorar el proceso de ventas y por añadidura, la productividad en las ventas, en este capítulo se desglosan conceptos importantes sobre el manual y sobre las funciones del vendedor, negociación como un proceso clave para lograr la mayor ganancia para la empresa, el manejo de objeciones y la resistencia al cambio, entendiendo que

esta no solo se presenta en el mismo vendedor o el personal que labora en la empresa, sino también se puede presentar en el cliente, y como superar esos obstáculos.

En el cuarto capítulo, se retoman conceptos planteados a lo largo de la tesis, ya que es la integración del manual, en donde se detallan las actividades a realizar por el vendedor y algunas herramientas que la ayudarán en su desempeño.

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO I: COMUNICACIÓN.



Fuente: FSP. (2012). *Various Business Groups*

1.1. Comunicación:

La comunicación es una herramienta fundamental para las empresas en el mundo actual, este proceso se debe de llevar de manera adecuada tanto dentro como fuera de la empresa pues no solo afecta a la organización, sino principalmente al cliente. La comunicación debe servir como apoyo para que lo que se desea comunicar llegue de manera efectiva al exterior y la empresa se vea fortalecida.

Desafortunadamente, esto no siempre es así y en muchas ocasiones los clientes se quejan de que entre ellos y el vendedor que representa a la empresa, existe un ambiente frío, tenso y de escasa comunicación interpersonal por lo que existe la necesidad de encontrar elementos que permitan mejorar las condiciones en las que se suscita la venta y con ello, aumentar paulatinamente la fidelidad del cliente, es por ello que a continuación se desarrolla este tema para comprender su importancia.

1.2. Antecedentes de la comunicación:

Hace cientos de años, los hombres vivían agrupados y efectuaban actividades en conjunto, desde entonces utilizaban la comunicación de diferentes formas ya sea a través de dibujos, sonidos, etc.

Posteriormente, las tareas se volvieron cada vez más complejas y los hombres tuvieron necesidad de comunicarse a través del habla y es así como surgió el lenguaje logrando un tipo de comunicación más eficaz y efectivo, a través de la interacción de unos con otros.

El término *comunicación* se deriva del latín *communis*, que significa poner en común, en otras palabras, hacer común: una forma de pensar, sentir, ver o actuar.¹

¹ FERNÁNDEZ, Carlos. y GORDON, Dankhe. (1990). "La comunicación humana. Ciencia Social." 2ª. Edición. México. Mc. Graw Hill. Página 14.

La comunicación se define como: *Establecer contacto entre emisores y receptores, mediante un proceso², logrando interactuar en cierto contexto, con el fin de hacer común determinada información.*³

Al caracterizar la comunicación como un proceso, recibe las atribuciones de éste último, es decir, la comunicación se constituye en una constante de evolución, conformado por un conjunto de fases con un finalidad definida, en el que existe la interacción de los elementos que lo conforman.

Según Prieto. (2008), dentro del proceso de la comunicación, los elementos principales son:

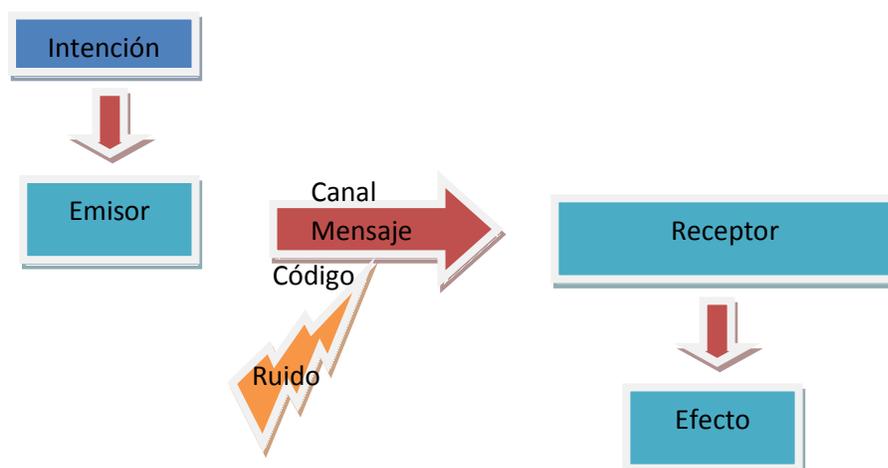
- Emisor: elemento o persona que produce y transmite un mensaje.
- Mensaje: es lo que el emisor transmite, a otro que lo recibirá.
- Receptor: es aquel a quien se destina el mensaje.
- Canal: vía por la que se transmitirá el mensaje. El canal puede ser: las ondas sonoras en la comunicación cara a cara, una carta, las ondas radiofónicas, el telégrafo, la televisión, el Internet, etc.
- Código o codificación: conjunto de símbolos al que se adapta el mensaje y que debe ser compartido por el emisor y el receptor.
- Intención: objetivo que persigue el emisor al enviar el mensaje.
- Efecto: reacción que el emisor desea generar en el receptor.
- Ruido: representado por cualquier elemento que al estar presente en el proceso de la comunicación entorpece la transmisión y recepción del mensaje. La situación ideal en el proceso de la comunicación es reducir el ruido.
- Repertorio: conjunto de vivencias, experiencias, signos y bases comunes, que ambos emisor y receptor deben poseer para que el mensaje sea recibido adecuadamente.

²Se entiende proceso como: Cualquier fenómeno que presenta una continua modificación a través del tiempo o cualquier operación o tratamiento continuos.

³MARROQUÍN, Manuel. y VILLA, Aurelio. (1998). **“La comunicación interpersonal, medición y estrategias para su desarrollo.”** 3ª. Edición. Bilbao. Mensajero. Página. 19.

Todos estos elementos interactúan entre sí, para dar curso al proceso de la comunicación, como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 1: Proceso de la comunicación.



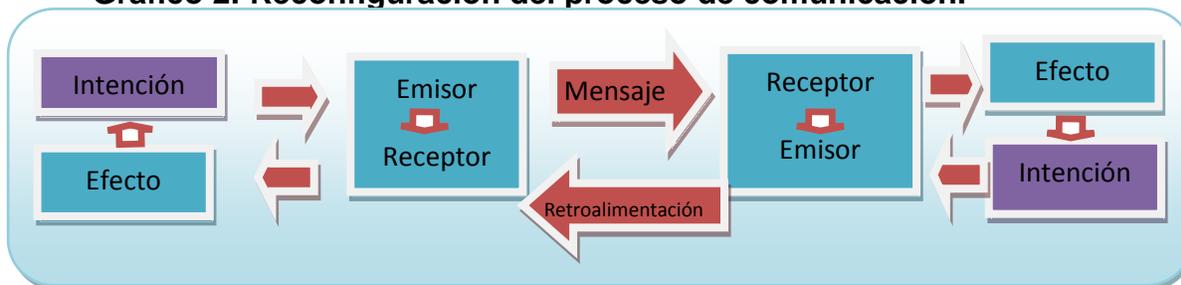
Fuente: Elaboración propia de acuerdo con Prieto (2008)

El emisor, motivado por una intención, emite un mensaje al receptor, el cual es enviado a través de un canal. Una vez recibido el mensaje por el receptor, el mensaje produce un efecto en él. Cabe señalar el mensaje debe estar codificado de tal manera que el receptor lo pueda interpretar, aunque este puede ser afectado por el ruido, lo que pudiera entorpecerlo y generar en el receptor un efecto distinto al esperado.

Muchas veces, recibido el mensaje por el receptor, éste a su vez, envía un nuevo mensaje al emisor, reconfigurándose los entes del proceso comunicativo.

Como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 2: Reconfiguración del proceso de comunicación.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con Marroquín y Villa. (1998)

Cuando se da este proceso en sentido inverso llamado retroalimentación, se está en presencia del proceso de la comunicación, ya que al existir una información por parte del receptor como respuesta al mensaje enviado por el emisor, éste formulará una nueva información en la que se considerarán los datos externados por el receptor, quien a su vez, al recibir el nuevo mensaje, volverá a transformarse en emisor y enviará una nueva respuesta. Con ello, se origina un constante movimiento, en el que se irán alternando consecutivamente los roles de emisor y receptor.

Dependiendo de cuántos y quiénes sean los receptores respecto del emisor, la comunicación se clasifica en niveles. Bien sea, que el emisor y receptor sean el mismo, que el receptor sea un grupo pequeño y la comunicación sea o no cara a cara, o que el receptor sea un grupo muy extenso.

1.3. Niveles de Comunicación⁴

Prieto (2008) distingue cuatro niveles básicos de comunicación:

- **Intrapersonal:** es aquella en la que el emisor y el receptor corresponden a una misma persona. Se da cuando el sujeto establece un diálogo interior o un monólogo.

⁴ Niveles de comunicación, se refiere al grado de comunicación que existe.

- Interpersonal: es aquella en la que los actores se relacionan cara a cara. Implica cierta proximidad, por lo que fácilmente el emisor y el receptor pueden intercambiar sus roles continuamente. El intercambio de mensajes se hace más complejo, porque al mensaje oral se suman otros elementos de la comunicación no verbal: gestos, miradas, tono de voz, ademanes, etc.
- Intermedia: generalmente se establece en grupos que refieren un fin común. Sus integrantes pueden establecer comunicación interpersonal cada vez que lo consideren pertinente. Para que ésta se establezca, se requiere proximidad espacial, la similitud de tareas e intereses, la circulación de mensajes que resultan importantes para la mayoría de los miembros del grupo.
- Colectiva: corresponde a la transmisión de mensajes que se proyectan de manera colectiva o masiva.

Cada uno de los niveles, responde a situaciones y contextos particulares, en atención de las intenciones con que cuente el emisor. Por ejemplo, en un cierre de ventas cara a cara con el cliente, dada la proximidad, la cercanía intencionada y la existencia del feedback⁵, se está en presencia de comunicación interpersonal.

1.4. La Comunicación Interpersonal Oral

El término interpersonal significa *entre personas*, lo que alude a situaciones que ocurren en relación uno a uno, o uno a varios. Es decir, que la comunicación interpersonal oral es el tipo de comunicación que se establece entre personas, de manera directa, cara a cara. Por ende, los mensajes son emitidos y recibidos de manera constante y fluida.

Algunos autores sostienen que la comunicación interpersonal consiste en transferir y comprender la información de una persona a otra. Puesto que la misma, constituye un puente de transferencia entre las personas y así compartir lo que sienten y saben. Señalan que, cuando se logra establecer la

⁵ Feedback= Retroalimentación.

comunicación interpersonal, los interlocutores son capaces de intercambiar libremente los mensajes relevantes, así lo sostienen Werther y Davis. (1996).

Igualmente ha sido definida como: "La transferencia de información significativa para las personas que participan. Esta transferencia puede hacerse de muchas maneras: desde mensajes escritos hasta el contacto interpersonal en que entran en juego las expresiones faciales y los movimientos corporales".⁶ En esta definición se incorporan elementos, que dan a la comunicación interpersonal una dimensión que va más allá del hablar, es la integración de los elementos verbales y no verbales.

De forma similar, Fernández y Gordon (1990), definen la comunicación interpersonal como el proceso que se suscita cuando un emisor y un receptor, se encuentran enviando y recibiendo mensajes continuamente, y señalan que es el hecho de hablar cara a cara, estableciendo una interacción⁷ persona a persona. Este tipo de interacciones comunicativas se da con tanta frecuencia en la vida diaria, que pocas veces se llega a reflexionar sobre las características de la comunicación interpersonal, que bien podrían conllevar al éxito o al fracaso en cuanto a comunicarse en situaciones interpersonales y en este caso en particular en situaciones referentes al proceso de la venta.

1.4.1. La Comunicación como Base de la Interacción Personal

La comunicación es una necesidad del ser humano que implica un intercambio de mensajes entre personas, sin el cual no sería posible la formación de la estructura social, por lo que, podría decirse que es la base de la interacción humana.

La estructura social, está basada en un proceso de comunicación; pues existe una estrecha relación entre comunicarse y estar en comunidad. Se está en comunidad porque se pone algo en común a través de la comunicación.

⁶ ARA, Andrés. (1977). "La comunicación." Caracas. UNISB. Página.201.

⁷ Interacción es una serie de mensajes intercambiados entre las personas que participan en el proceso de comunicación interpersonal.

Por lo que se puede decir que la comunicación es el proceso mediante el cual los miembros de una comunidad se relacionan a través de la emisión y recepción de mensajes en forma recíproca; siendo éste un factor esencial de convivencia.

Con ello, la comunicación entre individuos permite conocer las características de las personas mediante la interacción, lo que ayuda a generar lazos que apoyen la convivencia y el desarrollo de las relaciones interpersonales.

Por lo anteriormente expuesto se puede decir que el éxito del vendedor está dado en gran medida por la comunicación, ya que si él logra perfeccionar la forma de comunicarse y practica las técnicas de ella en forma adecuada, todas las demás funciones tienen mayor probabilidad de éxito.

Las habilidades como saber escuchar, saber responder en el momento adecuado, de la forma apropiada, y transmitir las ideas en forma clara e inequívoca, son elementos esenciales para lograr una comunicación exitosa, entre el vendedor y el cliente o posible cliente.

1.4.2. El Ruido en el Proceso de la Comunicación Interpersonal.

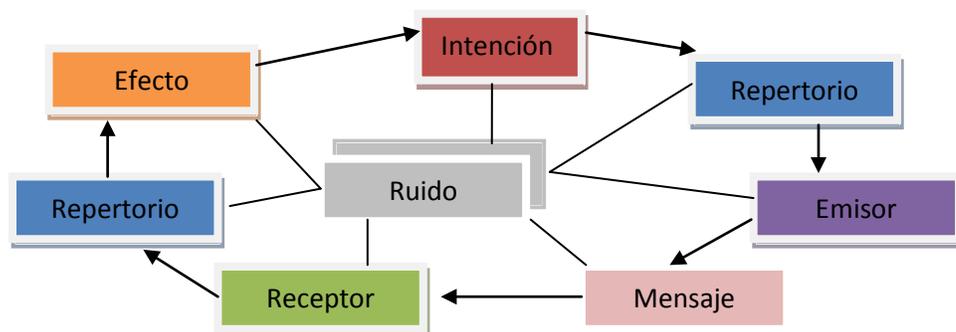
Como se mencionó anteriormente, uno de los elementos presentes en la comunicación, es el ruido, que es cualquier elemento que interfiera en la comunicación, es decir, cualquier distorsión que pueda producirse entre la emisión y la recepción del mensaje.

Esta distorsión al momento de interpretar o decodificar el mensaje, puede generar que el mensaje pudiera llegar a entenderse absolutamente diferente a cómo se pretendió, generando en ocasiones, malestar en los protagonistas del proceso de la comunicación, ya que en otras ni emisor ni receptor logran percibir la presencia del ruido.

El ruido puede estar presente o ausente en el proceso comunicativo, pero cuando se encuentra presente de manera persistente y adquiere cierta

permanencia, se le conoce con el nombre de barrera de la comunicación⁸, y afecta cada elemento de la comunicación, en este caso interpersonal.

Gráfico: 3. El ruido en la comunicación.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con Ara (1977)

1.4.3. Elementos No Verbales de la Comunicación Interpersonal.

La comunicación oral se establece a través de las palabras, se acompaña de otros elementos que el vendedor utiliza consciente o inconscientemente: signos visuales, gestuales, auditivos, etc.

1.4.4. Elementos de la comunicación interpersonal.

Según Montaner y Moyano. (1993), existen varios elementos para la comunicación interpersonal, entre los que se encuentran:

Comportamiento verbal:

- Lingüístico.
- Paralingüístico. (Incluidas las características de la forma de hablar)

⁸ Barreras en la comunicación interpersonal, que son definidas como todos aquellos factores que la impiden, deformando el mensaje u obstaculizando el proceso general de éste.

Comportamiento kinestésico:

- Movimientos corporales y faciales. (Incluido el contacto visual)
- Coloración de la piel, dilatación de pupilas, reacciones viscerales, etc.
- La postura y los ruidos corporales.

Comportamiento táctil.

Comportamiento territorial o proxémico.

Otros comportamientos relacionados con el vestir, olores, colores, adornos, cosmética, etc.

Es necesario tomar en cuenta la existencia de todos estos aspectos en la transmisión de los mensajes en la comunicación interpersonal, ya que ellos ayudan a que éste logre ser coherente, y entonces sea claro; en caso contrario, las contraposiciones crearán mayor confusión en la interpretación de los mensajes. Por ello, la captación de un mensaje no puede restringirse, entonces, a la percepción de su contenido verbal, sino extenderse al contenido no verbal.

La comunicación no verbal, se compone entonces de tres elementos bien distintivos, pero que al mismo tiempo se presentan de manera conjunta, y gran parte del éxito de la comunicación interpersonal radica en la armonía de los tres entre sí, y de ellos con respecto al discurso. Ellos son: el contacto visual, la voz y la expresión corporal.

1.4.4.1. Contacto Visual

De acuerdo a Velilla, (2002). Dentro de la comunicación interpersonal, la adecuada orientación de la vista por parte del interlocutor juega un papel muy importante, ya que desde el inicio este debe captar la atención del oyente, utilizando además de un adecuado tono de voz, se debe hacer énfasis en el contacto visual, pues no solo permite una captación inicial sino que ayuda a mantener la atención del receptor.

Decker (1992), afirma, que se ha comprobado que cuando el emisor tiene un buen contacto visual, automáticamente sus ideas tienden a ser más coherentes y organizadas, además de favorecer la fluidez del mensaje sin el

empleo de muletillas. De allí la importancia de la incorporación de este hábito de contacto visual eficiente en la labor cotidiana del vendedor, propiciando una comunicación interpersonal que facilite el diálogo entre él y sus clientes.

Por otra parte, el establecer contacto visual adecuado con el receptor, en este caso el cliente, es un elemento que ayudará mucho en la generación de un ambiente franco y de confianza.

1.4.4.2. La Voz.

Las características de la voz, más que formar parte de la comunicación verbal, son el elemento que le da énfasis a las palabras que se emiten cuando se establece la comunicación. Ello se puede apreciar al emitir un sonido, en esta situación hay ausencia de palabra, pero el sonido puede por sí solo llegar a transmitir un mensaje.

Si el vendedor durante el acto de la comunicación no establece un control adecuado del tono de voz y el ritmo respiratorio, correrá el riesgo de caer en malos hábitos como: hablar entre dientes, con los labios semi cerrados, producir sonidos deformes, subir el tono de voz acompañado de pausas para respirar, o por el contrario tener un tono de voz muy bajo.

Los cuatro aspectos esenciales, que el vendedor debe tener en cuenta sobre el uso adecuado de su voz, según Velilla. (2002). son:

- Tono: aún una palabra que refleje aprobación, puede estar acompañada de un tono desaprobatorio, llegando a crear confusión en quien recibe el mensaje.
- Volumen: el vendedor debe emplear el volumen justo de voz.
- Cadencia (velocidad): al hablar muy rápido, igualmente que al hacerlo muy lento, el mensaje se pierde al no recibirlo completo.
- Pronunciación: una buena pronunciación de cada palabra, en especial si se trata de términos técnicos, permite la clara escucha de las palabras emitidas. Por el contrario, una pronunciación poco adecuada, puede llegar

a confundir términos, y por ende perder la claridad de la idea que se recibe.

1.4.4.3. La Expresión Corporal.

La expresión corporal normalmente se realiza de manera inconsciente, reflejándose principalmente en la expresión facial, manos, brazos, dedos e inclusive en todo el cuerpo. Tales expresiones generalmente no van solas, sino que representan un acompañamiento gráfico del habla, sirviendo para ilustrar y enfatizar la palabra hablada.

Tarfé señala que con su presencia y su vestir e inclusive la forma como se manifiesta el emisor con sus movimientos, influye en la efectividad del mensaje, es decir, existe un cierto lenguaje corporal que coadyuva al entendimiento de la disertación siempre y cuando se conduzca con armonía la comunicación.

Esta armonía del lenguaje corporal o expresión corporal, representa la coherencia en el conjunto de movimientos del cuerpo y gestos de la cara que realiza el emisor, en este caso el vendedor durante la exposición de sus ideas.

Estos movimientos, en la mayoría de los casos se realizan de manera inconsciente, mostrando al mismo tiempo el estado anímico del vendedor.

Lo anterior refiere la necesidad de entrar en conciencia de los movimientos y gestos que se realizan, ya que pueden ser aprovechados para enfatizar el mensaje.

Tarfé.(1995). Menciona que en las manifestaciones corporales son frecuentes los gestos, por ejemplo cuando se está contento se sonríe, en forma similar, se expresan significados con todo el cuerpo, que pueden colaborar favorablemente a establecer una efectiva comunicación o por el contrario distorsionar el mensaje.

Sobre la expresión facial, se comenta que para comunicarse adecuadamente, es importante relajarse lo más posible la cara y sus gestos.

Aunque la mayoría de las personas piensa que sonrío mientras habla, un tercio de ellas sonrío fluidamente en una conversación, otro tercio se mantiene neutral, mientras el tercio restante mantiene una expresión facial rígida. Al sonreír, las personas son percibidas como más abiertas y amigables, y de esta manera las ideas se aceptarán más fácilmente.

Según Marroquín y Villa (1998) el impacto del mensaje expresado en la palabra hablada es sólo del 7%, mientras que el 55% se encuentra ligado a la expresión corporal, facial (incluida la visual), y el 38% restante al uso que el emisor haga de su voz.

CAPÍTULO II. COMUNICACIÓN EN EL ÁREA DE VENTAS.



Fuente: EdHardream. (2012). *Ball and people*.

2.1. Importancia de la comunicación en las ventas

Evidentemente la comunicación es básica en el éxito o fracaso de una venta, ya que sin ella ésta no se podría concretar, el mal manejo de información, la mala transmisión del mensaje o las actitudes equivocadas, pueden hacer que una venta fracase , pero por el contrario si se tiene un manejo adecuado y el vendedor, la empresa dan seguimiento y un buen servicio al cliente las ventas se darán como por arte de magia, por eso es importante desarrollar en el vendedor el sentido de pertenencia, capacitarlo, de tal manera que domine la información y desarrolle sus habilidades comunicativas, para que de esa manera se profesionalice y logre tener éxito llevando a la empresa a los mejores niveles de su ramo.

Todas las áreas de una empresa, están encaminadas a brindar un excelente servicio al cliente, a entablar relaciones cordiales y duraderas entre los empleados y el público externo; clientes internos y externos, con este fin, la compañía debe ofrecer capacitación constante que permiten reforzar los conocimientos actuales e impartir nuevos.

Para lograr esto, la comunicación es la herramienta principal que les permite intercambiar información, detectar necesidades, establecer metas, estrechar lazos laborales y sociales, enterarse de la actualidad empresarial y comprender su papel en ella; el medio de comunicación más utilizado es el contacto cara a cara, en el cual juega un papel importante la forma de decir las cosas (comunicación verbal), los gestos y actitudes que acompañan las palabras (comunicación no verbal), este tipo de comunicación es muy importante puesto que sirve para motivar, para mejorar la cultura, el clima laboral y la productividad.

Tabla 1: Lo que provoca una buena y una mala comunicación en la empresa.

Buena comunicación	Mala comunicación
Motivar al equipo humano	Malos entendidos que pueden perjudicar el desarrollo de la empresa.
Retener a los mejores en la organización	Altos niveles de rotación
Informar de lo que ocurre dentro de la empresa	Mensajes incoherentes hacia los empleados
Contribuir a implantar cambios y mejorar objetivos.	Resistencia a las nuevas iniciativas
Contribuir a inculcar una cultura corporativa y a la identificación del personal con esa cultura.	Baja moral en los empleados
Implicar a los empleados en los objetivos de la organización.	Nula identificación con los objetivos de la empresa
Conseguir una imagen homogénea de lo que se transmitirá a los clientes.	Confusión en los clientes en relación a la imagen que transmite la empresa
Eliminar las incertidumbres y prevenir el rumor (un elemento muy peligroso en cualquier organización).	Genera incertidumbre a todos los niveles de la organización
Aumentar, en definitiva, la eficacia del equipo humano y mejorar los resultados.	Inactividad e ineficiencia y, por lo tanto, productividad baja.

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con Marcos (2011)

La comunicación interna debe de ir en todas las direcciones, para que todo el personal se encuentre informado y pueda emitir las respuestas que le correspondan.

Para que esto se dé, la dirección debe estar de acuerdo en que se realice la comunicación y se comparta la información con los empleados, esta debe ir acompañada por escritos que impidan la distorsión de la información, los mensajes deben ser claros y en un lenguaje acorde en donde los empleados puedan comprenderla, la información debe ser oportuna y es importante no utilizar siempre el mismo método para comunicar de manera que se llegue a los empleados a través de diversos sentidos y eso permita reforzar los mensajes que se quieren enviar.

Existe una gran cantidad de medios que se pueden ocupar para dar a conocer información a los empleados, a continuación se hace mención de los medios más utilizados:

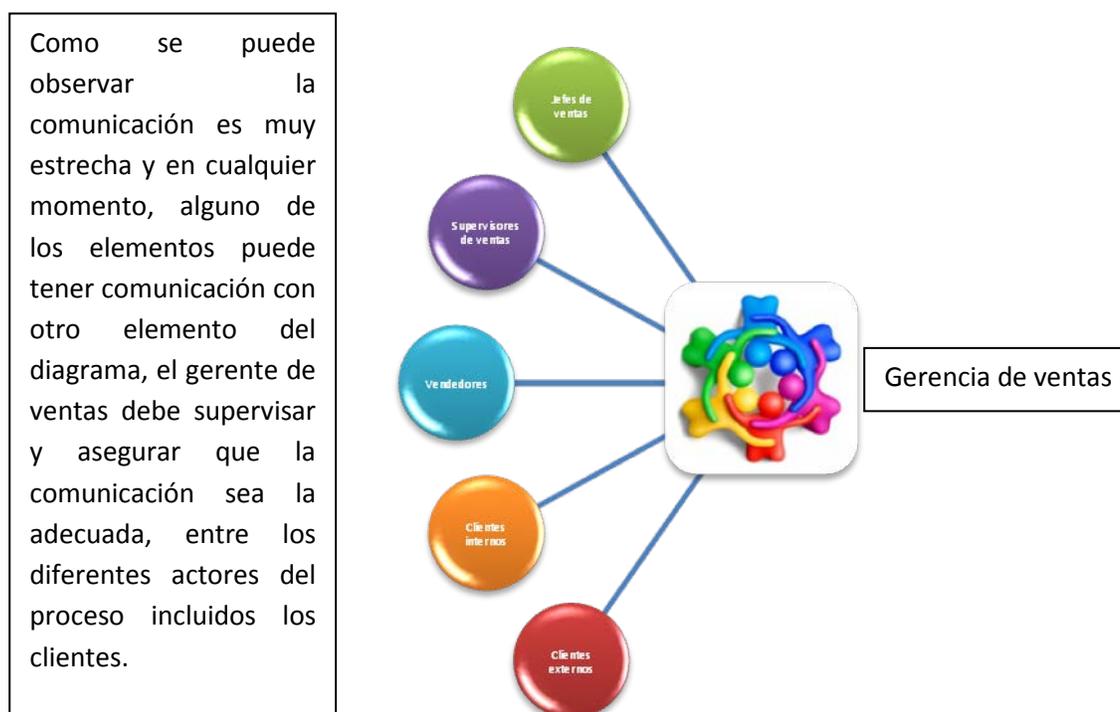
Comunicación oral: Es la que los empleados ocupan más, permite cercanía entre el empleado y la empresa y es eficaz generalmente usada por los mandos medios para dar a conocer lo que la dirección quiere que los subordinados conozcan, se puede dar desde conversaciones informales hasta reuniones pactadas por departamentos u otras como la de los círculos de calidad.¹

Comunicación escrita: Algunas de las más comunes, son los manuales de bienvenida en donde se incluyen los reglamentos y normas internos de la empresa, la historia de la organización, su filosofía y algunas prestaciones laborales, se encuentran también en este rubro los manuales de procesos, las cartas a los empleados, los boletines informativos, revistas o periódicos ya sea impresos o murales, éstos últimos deben estar a la vista de los empleados, se recomienda que todas las publicaciones sean supervisadas por el departamento

¹ Círculos de calidad son la reuniones que se llevan a cabo entre compañeros de la empresa del mismo o diferentes departamentos, con la finalidad de aportar su tiempo y conocimientos, cuya finalidad es opinar sobre las posibles soluciones a problemas que se presentan en diversos ámbitos de la empresa, luego la dirección decide si lo implementa o no.

encargado de comunicación o en su defecto del de recursos humanos, cabe señalar que cada vez toman más importancia los medios electrónicos, tales como correos electrónicos, boletines, revistas digitales, intranet, etc. Los cuales reducen el gasto a la empresa, solo hay que asegurarse por ejemplo en el caso de los correos electrónicos, que los reciba la persona indicada y que se tenga el acuse de recibo.²

Gráfico 4: Diagrama de flujo de la comunicación en el área de ventas.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con Marcos (2011)

2.1.1 Comunicación persuasiva.

Para poder explicar el concepto de comunicación persuasiva, hay que explicar los dos elementos que la componen, por un lado está la comunicación

² MARCOS, E. (2011). *Comunicación eficaz con los empleados*. Recuperado de: <http://www.clubmanagerspain.com/reportajes/liderazgo-y-recursos-humanos/gestion-de-personal-en-clubes-deportivos/536-comunicacion-eficaz-con-los-empleados-razones-y-opciones.html>

que como ya se explicó en el capítulo uno de este documento, se refiere a poner algo en común:

*“Establecer contacto entre emisores y receptores, mediante un proceso, logrando interactuar en cierto contexto, con el fin de hacer común determinada información.”*³

Y por otra parte la persuasión: que es el “intento consciente de un individuo de cambiar las actitudes, creencias o comportamiento de otro individuo a través de la transmisión de algún mensaje, pero cabe señalar que persuadir no equivale a informar. Persuadir está relacionado con expresiones como: “inducir, convencer u obligar a uno con razones a creer o a ejecutar una cosa; instigar, llevar a alguien a hacer algo; convencer, hacer con razones que alguien acabe por creer cierta cosa; conseguir con razones que alguien consienta en hacer cierta cosa”. Sin embargo, expresiones relacionadas con *informar* son: “enterar, dar noticia de alguna cosa; hacer saber; dar a alguien datos o noticias sobre cierta cosa que le interesa. Es decir, detrás de una situación de comunicación persuasiva se esconden motivaciones concretas de un emisor que desea que su receptor se comporte de una determinada manera”.⁴ Por lo que se puede concluir que existen dos tipos de persuasión, la que solo lleva al cambio de actitud o pensamiento y la que lleva a la acción.

El origen de la persuasión se remonta a la antigua Grecia: allí los filósofos comenzaron a hablar de algo que denominaron "retorica", concebido como el arte de persuadir o convencer mediante el uso especial del lenguaje. Todas estas técnicas de comunicación presuponen cierto esfuerzo tanto en la construcción como en la decodificación, pero justamente el tiempo de interpretación al que es sometido el cerebro hasta dar con la idea final, ese trabajo de construcción del concepto comunicado, es lo denominado "retórica".

³ MARROQUÍN, Manuel. y VILLA, Aurelio. (1998). **“La comunicación interpersonal, medición y estrategias para su desarrollo.”** 3ª. Edición. Bilbao. Mensajero. Página.19.

⁴ IÑIGO, I. (2002). *Las estrategias de persuasión: una aproximación social-cognitiva*. Recuperado de: <http://www.psico.uniovi.es/REIPS/v1n2/articulo2.html>

Aristóteles, en su libro de retórica de las habilidades necesarias para influir con éxito sobre la gente, definió la persuasión como: “La habilidad de convencer a otros de aceptar sus ideas, un buen influyente puede hablar lógica, fluida y confiadamente. Es capaz de motivar e inspirar a otros apelando a sus intereses ocultos.”⁵

Escribió que para ser convincente: “Se necesita aprender cómo ganar las mentes con lógica, ganar sus corazones con emoción y dominarse a uno mismo para ser visto como autoridad”⁶

Como puede una persona dominarse: al controlar las emociones y encauzarlas en algo positivo; si por ejemplo antes de una reunión se sienten nerviosos, hay que recordar las ocasiones en que se ha tenido éxito, con la finalidad de visualizar lo que se hizo bien y poder repetir el éxito, para ganar los corazones, cuando una persona, respeta las aspiraciones, intereses e inquietudes de la gente, puede persuadir demostrando que sus ideas responden a dichas necesidades y negociar soluciones que satisfagan a las dos partes, para poder conseguir esta influencia hay que hablar de manera clara y segura, verse de manera adecuada, prestar atención a los sentimientos ajenos y adaptarse a ellos, mostrar los aspectos que se tienen en común y mostrar interés en los demás de esta manera las personas estarán más receptivas.

Debe entenderse que la persuasión es medida desde su receptor y el grado de convencimiento generado en éste. El convencimiento, entonces, es medido por la cantidad y dirección de los pensamientos generados en el receptor a raíz de la información recibida. El objeto es entonces generar una actitud positiva en el receptor, y modifique su actitud o bien genere una actitud de acercamiento a la idea comunicada.

Históricamente, el gran persuasivo es el mismísimo Satanás: en forma de serpiente, convence a Adán y a Eva a que coman la manzana que los hará conocedores del "bien y del mal". Buena técnica de marketing, pues la

⁵ JOHNSON, Ray. y EATON, John. (2002). “**Influir sobre la Gente.**” México. Grijalbo. Página. 6

⁶ Ibídem. Página. 6.

publicidad que hizo no hacía referencia al sabor de la manzana o a sus vitaminas, sino a ganar poder.⁷

Existen algunas técnicas que pueden ayudar a lograr la comunicación persuasiva:

Tabla: 2 Técnicas que ayudan a lograr la comunicación persuasiva

NÚM	CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
1	Contraste	Consiste en comunicar algo diferente que genere conflicto en el receptor, para luego comunicarle lo que realmente se quiere comunicar, de modo que le resulte un alivio, y llegue más rápidamente a tener una actitud positiva hacia ello, por ejemplo enseñar un producto o servicio en extremo caro para luego vender aquello que está en oferta.
2	Reciprocidad	Se busca de alguna manera generar una "deuda" con el receptor, es decir que experimente una obligación ética o moral para ganar luego sus favores. Un ejemplo es cuando el vendedor propicia que su cliente pruebe el producto o servicio a fin comprometerlo y que luego sea más fácil venderle.
3	Coherencia:	Se intenta que el receptor crea que es coherente al optar por determinado bien o servicio, por ejemplo el "día de los enamorados" y todas esas invenciones comerciales que generan consumo en apariencia coherente con las fechas y con los seres amados.

⁷ Estudio simbiosis. (2011) *Comunicación Persuasiva*. Recuperado de: <http://www.estudiosimbiosis.com.ar/comunicacion>

NÚM	CONCEPTO	DESCRIPCIÓN (continuación)
4	Adaptación	Reúne los elementos comunicacionales que llevan al receptor a considerar que el emisor es igual o muy parecido a él. Un ejemplo claro lo aportan publicidades donde se ven contextos y personajes y diálogos que al emisor le son conocidos, de modo que obtenga una actitud rápidamente positiva hacia el producto o servicio ofrecido.
5	Empatía o belleza del emisor:	Es otro factor a considerar, pues como sabemos, la imagen dice más que las palabras. Aquí el uso de bellezas femeninas es el mejor ejemplo, pues se usan para promover toda suerte de productos y servicios.
6	Autoridad	Es la dimensión donde entra el grado de calificación que tiene tal emisor para comunicar su mensaje: un padre puede hablar de la madurez que significa ser padre, pero un niño no, es decir, no está calificado, no es una autoridad en la materia. Del mismo modo se buscan figuras autorizadas para anunciar la compra de algún producto o servicio particular, por ejemplo: Médicos que hablan de un fármaco.
7	Escasez	Se quiere dar la sensación de que el producto está a punto de liquidarse en su stock, o que tal oferta dura sólo x tiempo, apurando la compra del receptor, aunque en realidad se lo está persuadiendo a comprar, un ejemplo claro de esto son los infomerciales. ⁸

Fuente: Elaboración propia con datos del Estudio simbiosis. (2011)

⁸ Ídem. Estudio simbiosis.

Como se puede observar, en la mercadotecnia es muy utilizada la comunicación persuasiva, ya que lo que se desea es que esta impulse la venta, cabe señalar que este tipo de comunicación también debe servir al gerente, supervisor o encargado de la fuerza de ventas, para tener una buena relación con los empleados, influir en ellos y lograr los resultados que se esperan.

En las ventas es muy importante tener la habilidad para establecer relaciones respetuosas con otros, al tener influencia se obtiene el apoyo y compromiso en el logro de objetivos y de esa manera se desarrollan las habilidades comunicativas que permitan ganar el interés y la cooperación de otros, llámense clientes, vendedores, accionistas, etc.

Solo que para poder ejercer esta influencia, hay que descubrir en primera instancia cuales son los intereses de los del equipo de trabajo y eso generalmente no se puede hacer en el trabajo, por lo que es importante que los mandos medios y altos, se den la oportunidad de convivir con sus subordinados, de esa manera podrá construir confianza y ayudarse de las fortalezas de su gente para que de esta manera estén dispuestos a participar por el logro de los objetivos y siempre hay que informar a los empleados de sus progresos y tratar de que todos opinen y participen en esta retroalimentación, incluso los más serios o callados del equipo, al evaluar las ideas es necesario ser justo y firme con respecto a sus ideales, para poder lograr la influencia también se tiene que hacer uso del lenguaje no verbal, mismo que ya se abordó en el apartado 1.4.3 y 1.4.4 de este documento, uno de los elementos más importantes es el contacto visual, si se nota que alguno de los participantes no lo está teniendo, es por qué en el existen dudas o simplemente no está de acuerdo con algo, hay que tratar de que se resuelva esta situación, porque de lo contrario podría causar ruido en la comunicación del equipo.

Es importante mencionar que cuando un equipo de ventas se propone metas muy altas es difícil que se logren de la noche a la mañana, hay que probar con metas pequeñas, para poder lograr las grandes y cuando la presente es necesario mostrar entusiasmo, pues la energía es contagiosa.

Otra manera de ejercer influencia en los equipos, es mostrar la experiencia y para ello hay que lograr el liderazgo⁹, examinar las funciones y fortalezas de cada miembro del equipo, definir sus propósitos, involucrarse en el trabajo diario de los integrantes del mismo y si se presentan problemas hay que tratar de resolverlos con un plan de acción.

2.2. Las Barreras de la Comunicación en las ventas.

La comunicación adecuada se define como el resultado de la interacción de palabras, frases y oraciones, en un contexto socio-comunicativo. Ello permite entender que la comunicación en las ventas refiere un contenido que debe ser expresado con coherencia, evitando ambigüedades, para asegurar que el mensaje compartido por el vendedor sea el recibido por el cliente.

Tabla 3: Habilidades comunicativas y factores que posibilitan la fidelidad en la comunicación:

EMISOR	MENSAJE	CANAL	RECEPTOR
<p>Habilidades comunicativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Codificadoras: escribir y hablar. • Decodificadoras: leer y escuchar. • En ambas se requiere la reflexión. <p>Actitudes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respeto a sí mismo. • Respeto al tema que se trata. • Respeto hacia el receptor. <p>Nivel de conocimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ignorancia • Especialización. <p>Sistema socio-cultural:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clase social. • Antecedentes culturales. 	<p>Manejo adecuado de un código compartido.</p> <p>Presencia de un contenido que pueda ser entendido por el receptor.</p> <p>Tratamiento del mensaje:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selección de la información a transmitir. • Estructura del mensaje, coherencia y cohesión. <p>Finalidad de la transmisión del mensaje.</p> <p>Características del emisor y del receptor.</p>	<p>Características del medio ambiente.</p> <p>Salidas y entradas: Sentidos del emisor.</p>	<p>Habilidades comunicativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Codificadoras: Escribir y hablar. • Decodificadoras: leer y escuchar. • En ambas se requiere la reflexión. <p>Actitudes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respeto a sí mismo. • Respeto al tema que se trata. • Respeto hacia el receptor. <p>Nivel de conocimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ignorancia • Especialización. <p>Sistema socio-cultural:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clase social. • Antecedentes culturales.

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con Prieto (2008)

⁹ Liderazgo: proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas.

El manejo de los factores de cada componente, permitirá establecer interacciones con la mayor fidelidad posible, sólo así lograr que el receptor perciba completamente el mensaje que se le está enviado. Igualmente, es necesario que el emisor conozca y maneje, la presencia de las barreras de la comunicación mismas que se describirán a continuación, para poder sobrellevarlas y lograr una comunicación efectiva.

Tabla 4: Las barreras de la comunicación se dividen en cinco aspectos:

Barrera	Descripción
Semánticas:	Aunque parezca que cada palabra tiene un significado propio, estos significados pueden variar para el emisor y receptor, según aspectos como: edad, nivel sociocultural, espacio geográfico, etc.; y con ello, establecerse diferencias en sus repertorios, por lo que el receptor puede interpretar el contenido del mensaje de manera diferente a como el emisor pensó que lo haría.
• Psicológicas:	Existen factores psicológicos que impiden aceptar o comprender una idea.
• Administrativas:	Son las causadas por mala planeación y deficiencia en los canales operacionales.
Físicas	Cuando la distancia entre el emisor y el receptor es muy larga, o cuando existe mucho ruido se dificulta la comunicación.
Fisiológicas:	Son las que impiden emitir o recibir la claridad del mensaje debido a los defectos fisiológicos de los interlocutores.

Barrera	Descripción (Continuación)
Uso de la voz:	Más importante que lo que se dice, es muchas veces la manera, estos elementos con: uso de la voz y expresión corporal (que incluye expresión facial y movimiento de los ojos, tienen un efecto del 7% en el receptor, mientras que sus características relativas al uso de la voz generar un impacto del 38% en quien recibe el mensaje.
Contacto visual:	Este se pondera aproximadamente en 55%, cuando una persona no ve a la otra con la que se está comunicando, eso puede ser señal de que se está mintiendo con respecto al mensaje, que existe poco interés o que la persona que está emitiendo el mensaje no es confiable
Expresión corporal:	El cuerpo y la cara son herramientas que pueden enfatizar o contradecir el mensaje que se da oralmente, por ello, su uso requiere conciencia, para generar congruencia en el mensaje y no contradicción.

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con Prieto (2008)

Estos elementos no verbales, dan a dos mensajes que contengan las mismas palabras, un significado diferente. De allí, la importancia de conocerlos, para poder brindar un mensaje con elementos verbales y no verbales coherentes entre sí.

2.3. El vendedor y la empresa

El vendedor es el cliente interno que la empresa cuida, pero la empresa es a su vez el cliente interno al que el vendedor le debe reportar, dado que existe interacción y comunicación entre ambas partes, los dos fungen como proveedores y como clientes al mismo tiempo, como se comentó en el apartado anterior, la comunicación y relación que se logre entre el nuevo empleado (vendedor) y la empresa serán contundentes para que la relación laboral, fluya de manera adecuada, si el vendedor adquiere el sentido de pertenencia a la

empresa y además se compromete con su filosofía (Misión, visión y valores), ambos caminarán hacia el mismo objetivo.

Un vendedor que no está convencido de lo que su empresa produce y que además no está motivado, difícilmente va a poder dar buenos resultados tal y como lo comentan Jeanne y Herb Greenberg citados por Olmedo, es importante que el vendedor tenga esté conforme con los productos o servicios que su empresa ofrece, tenga una habilidad para empatizar con las necesidades de los demás, sea persuasivo y capaz de recuperarse al rechazo, estar motivado por el control, logro, pertenencia, desarrollo personal, seguridad e involucramiento.¹⁰

Un vendedor, desanimado, deshonesto o insatisfecho trasmite un mensaje inadecuado; el cliente lo recibe y es probable que deje de ver a la empresa de forma positiva. Afectando la capacidad de crecimiento de la organización, pues hay que recordar que el éxito que se tenga en el mercado, no depende solo de tener una secuencia adecuada en la venta, también requiere de mantener una relación cordial con el cliente para poder lograr un entendimiento entre las necesidades del mismo y de la empresa. Alcaide. (2010).

Es importante que la empresa comunique a los vendedores todo lo relacionado a su actividad, por ejemplo, existencias, promociones, descuentos, nuevos productos, entre otras cosas, se les deben de dar carpetas informativas, folletos, listas de precios que incluyan cualquier beneficio que se pueda ofrecer al cliente y el margen que se tiene para el otorgamiento de descuentos, así como paquetes o accesorios que puede ofrecerse en conjunto con la finalidad de que se logre un mayor monto de venta, el cliente se sienta atendido y satisfecho.

¹⁰ Olmedo, Fernando. (2002). "La Motivación del vendedor en la venta." [en línea] Argentina. Recuperado el 1 de Noviembre del 2011, de: <http://www.estrategiamagazine.com/administracion/la-motivacion-del-vendedor-en-la-venta/>

La comunicación que se debe tener con el vendedor, debe ser una comunicación total de puertas abiertas¹¹, esta comunicación debe ser integral, no solo basada en las relaciones interpersonales, sino que debe ir acompañada de todos los medios de comunicación, que la empresa haya decidido utilizar y que ya se mencionaron en el punto 2.1 de este capítulo, esto se hace principalmente con la finalidad de que se eviten los rumores y malos entendidos que puedan afectar a la organización, este tipo de comunicación acerca al empleado hacia la empresa.

El dar al empleado la oportunidad de expresarse, fomenta la disipación de dudas, la creación de ideas nuevas, o mejoras a los procesos actuales que maneja la empresa, genera un ambiente cordial y quien mejor que la gente que se encuentra en la operación para poder opinar sobre si los planes que se han creado, funcionan o debe modificarse, parte de lo que beneficia la comunicación de puertas abiertas, es la cooperación, y el trabajo en equipo, en el que no solo hay que decir lo que no está funcionando, sino también realizar propuestas para generar soluciones, desarrollando el sentido de responsabilidad en cuanto a la toma de decisiones.¹²

2.4. Comunicación con la fuerza de ventas.

La comunicación con los vendedores es de suma importancia, en primer lugar porque de tener una adecuada relación con ellos, el clima laboral que prevalecerá en la empresa, será el conveniente y además porque ellos son los transmisores de los mensajes que envía la empresa hacia el cliente para lograr las ventas, buscando un beneficio económico tanto para la empresa, como para el vendedor. La actuación del supervisor o del gerente de ventas, juega un

¹¹ Se denomina comunicación de puertas abiertas, a las políticas que toman algunas empresas para flexibilizar las relaciones interpersonales entre los empleados y la línea directiva, lo que favorece la comunicación.

¹² FIGUEROA, Patricio. (2011). “**El empleado como público interno.**” [En línea]. Argentina. Recuperado el 15 de Septiembre del 2011, de: <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/211-el-empleado-como-publico-interno.html>

papel importante en el grado de comunicación que se logre con la fuerza de ventas, por lo que es necesario que además de tener liderazgo¹³ con la gente a su cargo, tenga ciertas características que le permitan llegar de mejor modo al vendedor, deberá atender a los sistemas representacionales¹⁴ de cada uno de ellos los cuales son auditivo, visual y kinestésico, a fin de que pueda comunicar de manera adecuada con cada uno de ellos, deberá tener un buen manejo sobre su inteligencia emocional, y deberá mostrarse seguro y convencido de lo que desea transmitir.

El gerente de ventas y sus supervisores no solo deben medir los resultados en las ventas, también es importante la gestión total que realiza este representante. Los vendedores tienen que sentir la cultura empresarial de la organización, su historia, su impacto social, el número de empleos que genera y los mensajes claves; además debe estar capacitado para transmitir todo eso, pues es lo que van a comunicar a los clientes, lo que habla nuevamente de su sentido de pertenencia.

Tanto el gerente como el supervisor tiene que motivar a sus vendedores, pero no caer en la idea de que un solo tipo de motivación va a servir para todos los vendedores, hay que recordar que cada persona es diferente y se puede sentir motivada por distintos factores, “los gerentes más efectivos son aquellos que entienden como están motivados cada uno de sus vendedores, de acuerdo a la combinación de motivadores internos que se realiza de manera personal, sabiendo esto se pueden desarrollar acercamientos individuales de compensaciones e incentivos dirigidos principalmente a las personas clave.”¹⁵ Conocido este punto, hay que abrir los canales de comunicación en la organización pues de esa manera los vendedores estarán más apegados a la

¹³ Liderazgo: define al proceso de influir en otras personas y de incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común.

¹⁴ Sistemas representacionales: Se le llama así a la forma de ver el mundo, la forma de percibirlo a través de los sentidos, se dice que cada persona aprende de diferente manera, dependiendo del sentido que predomine en él. La persona cuyo sentido predominante es la vista se denomina visual, la persona cuyo sentido predominante es el oído se llama auditivo y la persona cuyos sentimientos o movimientos predominan se denomina kinestésico.

¹⁵ OLMEDO, Fernando (2002). Op. Cit.

empresa y comunicarán al cliente lo que ella desea, la fuerza de ventas es la forma en que el cliente percibe a la empresa, la rapidez de respuesta, la calidad del servicio que presten y la eficiencia para atender a los clientes externos pueden transmitir una mejor imagen empresarial. Sin descuidar el paso del producto o servicio a los consumidores, ya que representa la acción comunicativa más importante, el producto o servicio es el medio de comunicación y conocimiento corporativo más importante para el consumidor.

“Para el cliente el producto es la definición misma de la empresa que nos está prestando un servicio o brindando un producto para solucionar una necesidad particular. Si se le soluciona completamente esa necesidad al cliente y se le brindan algunos valores agregados de diseño, de practicidad, de funcionalidad, de multifuncionalidad o cualquier otro; el cliente va a tener la mejor percepción de nuestra empresa”.¹⁶

Si esto pasa, este cliente va a volver a consumir, generando un impacto positivo hacia la marca y posibilitando la llegada de nuevos clientes.

2.5. Comunicación con el cliente.

En las ventas se debe de tener claro que el jefe más importante no es el que está en la cima del organigrama, el jefe principal es el consumidor y para él es que se tiene que trabajar, es el público más importante para desempeñar la labor y que puede generar directamente el desarrollo personal y de la organización.

Para poder lograr la misión de servicio al cliente es necesario que todas las áreas de la empresa, se encuentren en la misma frecuencia pues hay que

¹⁶JIMENÉZ, Ariel. (2011). “Relaciones públicas para las ventas.” Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/canales7/mkt/relaciones-publicas-para-las-ventas.htm>

reconocer que dichas áreas son interdependientes para poder alcanzar sus objetivos de ventas.

Por lo tanto no se pueden descuidar las relaciones cliente-proveedor interno para poder responder a las necesidades del cliente externo.

Tabla 5: Consideraciones para obtener buenos resultados en la relación cliente- proveedor

- Quién define la calidad de lo requerido, es el cliente. (Interno – Externo). En este aspecto interesa la calidad percibida y el sentimiento de valor.
- Para satisfacer al cliente hay que conocer sus expectativas y retroalimentarnos de sus percepciones.
- Todo en la empresa es un producto o servicio y todos en la empresa son parte de ese servicio o producto.
- El cliente está dispuesto a pagar el valor de la calidad, siempre y cuando perciba y reciba el valor agregado (servicio).
- En cada contacto con la empresa el cliente incrementa o disminuye su percepción de calidad, de ahí que todos los participantes en la comunicación con el cliente deben de tomar en cuenta esta afirmación, pues en muchas ocasiones se pierden clientes por no cuidar la forma y contenido de los acercamientos entre cliente y empresa.
- Los clientes siempre quieren más y esto es lo que garantiza la permanencia del proceso de Calidad Total, no se puede descuidar ningún detalle, eso es lo que la competencia espera para poder atacar, la acumulación de experiencias satisfactorias que recibe el cliente en su relación con la empresa es lo que lo hará generar la fidelización del mismo.
- Todo el mundo en la empresa tiene clientes y proveedores. Los productos de los clientes internos también atienden a necesidades y deben de “venderse” de una manera adecuada.

Fuente: Elaboración propia con información de Jiménez (2011),

Es importante que la empresa entienda que una empresa con buenos procesos de servicio al cliente interno garantiza en gran medida la gestión de ventas externas y la retroalimentación de ese proceso facilita su ajuste para satisfacer las necesidades de clientes y consumidores del producto o el servicio, optimiza tiempos, mejora relaciones, estandariza algunas instancias de servicio. En últimas beneficia al cliente externo; mejorado el concepto que tiene él de la organización y posiblemente garantizando que vuelva a consumir el producto o servicio, para asegurarnos de que el cliente está recibiendo lo que solicitó, se tendrán que hacer investigaciones, ya sea a través de entrevistas o encuestas en donde el cliente, retroalimiente a la empresa.

Con este proceso óptimo de comunicación, se puede incrementar la capacidad de relación, mejoramiento del producto, el servicio y la relación misma. La fuerza de venta no solo debe ser parte de la estrategia comercial; sino también de la estrategia de comunicaciones y relaciones públicas.

Cuando el cliente se siente escuchado y percibe cambios a favor del servicio y el producto que necesita, posiblemente éste se fidelizará mucho más, permitiendo mejorar la opinión pública sobre el producto mismo y la empresa.

El momento de la venta es uno de los escenarios comunicativos más importante de la relación Empresa-Cliente y en él se deben transmitir todos los valores corporativos y la identidad empresarial. Ese debe ser un momento de intercambio, no sólo de productos o servicios por dinero; sino de conocimiento organizacional, éste último concepto no es algo físico o un producto. Es un fenómeno mental. Y como todas las imágenes de la mente, un fenómeno ambiguo, enigmático, y como tal, poderoso, puede en ese momento generar confianza y dar herramientas clave para poder estar un paso adelante del competidor.¹⁷

¹⁷ JIMENÉZ, Ariel (2011). Op. Cit.

CAPÍTULO III. DESARROLLO DEL VENDEDOR.



Fuente: Urbaser. (2012) Formación y desarrollo.

3.1. ¿Cómo desarrollar las habilidades del vendedor?

Existen muchas formas de desarrollar la habilidades del vendedor, como ya se ha mencionado el vendedor debe de manejar varias facetas, mejorar sus habilidades comunicativas, para el proceso de ventas y habilidades personales como la seguridad, con la finalidad de lograr un mayor cierre de ventas y esto solo se puede hacer mejorando la productividad.

Para elevar la productividad hay que incrementar el rendimiento de la fuerza de ventas y esto se puede conseguir desarrollando a los vendedores mediante un seguimiento personalizado de cada uno de los miembros del equipo de ventas, capacitándolos, realizando un entrenamiento efectivo en la planeación de ventas y en proceso mismo, reforzando la motivación y estimulando el desarrollo del vendedor haciéndole ver que es importante para la empresa.

De esta manera se puede lograr que los vendedores se profesionalicen y ofrezcan soluciones reales a los clientes con el consecuente aumento de cierres de ventas, esto tendrá un efecto altamente positivo en el sistema de creencias y valores de los vendedores y ayudará a superar las barreras que auto-limitan a los vendedores incrementando la motivación de la fuerza comercial.

Las dos áreas primordiales a desarrollar son:

En primer lugar: El proceso de ventas. Este proceso es el que prepara al vendedor para vender cara a cara con el cliente. Incluye todos los pasos a seguir desde la preparación mental y fijación de objetivos hasta el manejo de objeciones y cierre de la venta.

En segundo lugar: La productividad de ventas. Es el proceso que permite a un vendedor a centrarse en las actividades que realmente producen resultados. Las áreas que cubre este proceso van desde usar el perfil idóneo

del cliente, generación de nuevos clientes potenciales hasta las conversaciones en curso con los mismos y el manejo de los clientes cuando se cierra la venta.¹

En el presente capítulo se encontrarán conceptos básicos a considerar para el desarrollo del manual.

3.2. ¿Qué es un Manual de Ventas?

Los manuales de ventas son herramientas que permiten dar a conocer al vendedor, cuales son los requisitos que debe cubrir, cuales son las habilidades que debe desarrollar y en general sus funciones, que espera la empresa de él, para poder comprender este concepto de manera amplia, primeramente se definirá lo que es un manual y así sucesivamente hasta poder comprender todo lo que encierra este concepto.

3.2.1 Manual.

Los manuales constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas. Son fundamentalmente, un instrumento de comunicación.

Si bien existen diferentes tipos de manuales, que satisfacen distintos tipos de necesidades, puede clasificarse a los manuales como un cuerpo sistemático que contiene la descripción de las actividades que deben ser desarrolladas por los miembros de una organización y los procedimientos a través de los cuales esas actividades son cumplidas.

¹ RODRÍGUEZ, Arnú. (2009). "El entrenamiento ideal de ventas para que tus vendedores vendan más." [en línea] España. Recuperado el 3 de Enero del 2012, de: <http://www.salesplus.es/tema-formacion-de-ventas/el-entrenamiento-ideal-de-ventas-para-que-tus-vendedores-vendan-mas.html>

En las organizaciones en que no se utilizan manuales, las comunicaciones o instrucciones se transmiten a través de comunicados internos. Si bien el propósito de transmitir información se cumple por medio de estos últimos instrumentos, no se logra el objetivo de que constituyan un cuerpo orgánico, por lo que resultará difícil en un momento dado conocer cuál es el total de esas disposiciones registradas a través de comunicados aislados, esto a su vez podría generar confusión o pérdida de información entre los empleados y como consecuencia el funcionamiento de la organización se podría ver afectado. UTN (2012)

3.2.1.1 Definición de Manual:

“Instrumento administrativo que contiene en forma explícita, ordenada y sistemática información sobre objetivos, políticas, atribuciones, organización o procedimientos de los órganos de una institución; así como las instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para la ejecución del trabajo asignado al personal, teniendo como marco de referencia los objetivos de la institución.”²

3.2.1.2. Manual de procedimientos:

El Manual de Procedimientos es un elemento del Sistema de Control Interno, el cual es un documento instrumental de información detallado e integral, que contiene, en forma ordenada y sistemática, instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y reglamentos de las distintas operaciones o actividades que se deben realizar individual y colectivamente en una empresa, en todas sus áreas, secciones, departamentos y servicios.

² Definición.org (2012) “**Definición de Manual.**” [en línea]. Recuperado el: 12 de febrero del 2012, de: <http://www.definicion.org/manual>

Requiere identificar y señalar ¿quién?, ¿cuándo?, ¿cómo?, ¿dónde?, ¿para qué?, ¿por qué? de cada uno de los pasos que integra cada uno de los procedimientos.

Al analizar las definiciones de proceso y procedimiento se encuentran algunas similitudes y muchos autores utilizan indistintamente dichos términos, cuando se trata de manuales que orienten la ejecución del trabajo, es más generalizado el uso de procedimientos, por razones de orden jurídico, confirmado por la Constitución y las Leyes. En este instructivo para tener didácticos los términos "proceso y procedimiento" se emplea en forma análoga, especialmente porque se está describiendo el trabajo de una persona responsable y de allí se origina la descripción del Manual de Funciones. UNC. (2012)

3.2.2 Definición de Proceso.

Un proceso se puede definir como una serie de actividades, acciones o eventos organizados interrelacionados, orientadas a obtener un resultado específico y predeterminado, como consecuencia del valor agregado que aporta cada una de las fases que se llevan a cabo en las diferentes etapas por los responsables que desarrollan las funciones de acuerdo con su estructura orgánica.

3.2.3 Definición de procedimiento.

Módulos homogéneos que especifican y detallan un proceso, los cuales conforman un conjunto ordenado de operaciones o actividades determinadas secuencialmente en relación con los responsables de la ejecución, que deben cumplir políticas y normas establecidas señalando la duración y el flujo de documentos. Por ejemplo: procedimiento para pago de nómina, cobro de cuentas por servicios prestados, compra y suministro de materiales, etc.

3.2.4. Ventas

“La venta es un proceso organizado orientado a potenciar la relación vendedor/cliente con el fin persuadirle para obtener los productos de la empresa”. Rivas. (2012)

3.2.5. Vendedor:

“Persona (física o jurídica) que pone a disposición del comprador productos o servicios para su consumo o reventa.” Tamames. (2010)

3.2.6 El cliente:

“Es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios”. Thompson. (2009)

3.2.6.1. Las Pirámides de Clientes

Una pirámide de clientes es una herramienta útil que le ayudará a visualizar, analizar y mejorar el comportamiento y la rentabilidad de sus clientes. También se puede usar una pirámide de clientes para crear más conciencia de ellos entre los directivos y el personal de su empresa. Sustituya los estériles gráficos mensuales de ventas por pirámides de clientes que ilustran lo que está pasando de verdad en el mundo real, reflejado en el comportamiento de sus clientes.

Gráfico 5: La pirámide de los clientes:



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con GC. (2012)

El valor de la pirámide de clientes aumenta cuando se segmentan los clientes activos en categorías de comportamiento, cosa que es fundamental para el éxito de su empresa, como por ejemplo, los ingresos por ventas.

Después de mucha experimentación, recomendamos una pirámide estándar para la mayoría de empresas, formada agrupando a los clientes según cuatro categorías de ingresos por ventas: “Superiores”, “Grandes”, “Medios” y “Pequeños”.

Para crear esta pirámide, haga una lista de sus clientes en la que figuren los ingresos por ventas de un período dado (normalmente, el último año fiscal). Estos datos los podrá obtener en su departamento de contabilidad.

Luego ordene la lista de clientes de mayor a menor, comenzando con el cliente más grande en términos de ventas y acabando con el cliente más pequeño.

El resultado final es lo que nosotros llamamos una “clasificación de clientes”, mismo que se verá en el siguiente gráfico.

Gráfico 6: Segmentación de la pirámide de los clientes:



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con GC (2012)

A continuación, hay que segmentar la lista de clientes en cuatro categorías.

Tabla 6: ¿Cómo segmentar la lista de clientes?

<ul style="list-style-type: none"> • <i>Clientes “superiores”</i>: el 1% más alto de sus clientes activos según cifras de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Si usted tiene 1.000 clientes activos Sus clientes “superiores” serían los 10 primeros clientes de su lista.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Clientes “grandes”</i>: el siguiente 4% de sus clientes activos según cifras de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Si usted tiene 1.000 clientes activos Sus clientes “grandes” serían los siguientes 40 de su lista.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Clientes “medios”</i>: el siguiente 15% de sus clientes activos según cifras de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Si usted tiene 1.000 clientes activos sus clientes “medios” serán los siguientes 150 clientes de su lista.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Clientes “pequeños”</i>: el 80% restante de sus clientes activos según cifras de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Si usted tiene 1.000 clientes activos sus clientes “pequeños” serían los restantes 800 clientes de su lista.

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con GC (2012)

Para completar su pirámide de clientes, añada el número de “Inactivos” (clientes inactivos, a los que también encontrará en sus registros contables), los activos Potenciales (pregunte al departamento de ventas) y los Probables (pregunte al departamento de marketing). Por el momento, no se preocupe todavía por los clasificados como Resto del Mundo. GC. (2012).

3.2.7. El prospecto:

“Un prospecto es aquel consumidor o empresa que tiene un interés en comprar su producto o servicio. Este consumidor o empresa puede ser ya un cliente de su empresa o no. Y el interés puede ser tanto para comprar un nuevo producto, comprar más del mismo producto que tiene, o simplemente comprar otros productos”. Escobar. (2010).

Tabla 7 : Los datos más comunes que tenemos que manejar para un prospecto son:
1. Cuenta Corporativa o Cliente con su contactos y domicilios (datos de la empresa o consumidor)
2. Nombre de la posible oportunidad
3. Nivel de interés en comprar el producto
4. Categorías
5. Estatus
6. Tipo de prospecto
7. Unidad de Negocio
8. Campaña que genero el prospecto
9. Criterios de calificación y clasificación del prospecto

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con Escobar (2010)

Cuando el prospecto es calificado según su nivel de interés de comprar y otros criterios de ventas, entonces el prospecto deja de ser un prospecto y se convierte en una oportunidad.

En la oportunidad se aplica una metodología de ventas y una agenda comercial para convertir la oportunidad en una venta. En la oportunidad se manejan: pronósticos, cotizaciones, productos y finalmente la orden de compra con un contrato. Escobar. (2010)

3.2.8. El comprador:

“Es aquel que hace compras, es decir, el que cubre necesidades adquiriendo bienes a cambio de un precio. Los consumidores (y usuarios) somos compradores de bienes y (contratadores de servicios) por definición.” Tamames. (2009).

3.2.9. El supervisor de ventas:

Es una posición estratégica que concentra entre sus funciones la de: mediador entre las disposiciones de la dirección y a veces la resistencia de la fuerza comercial, Esta situación plantea la importancia del desarrollo de habilidades interpersonales, por otro lado, el gestor de ventas no solo actúa de traductor como se mencionó, también es: quien lleva información objetiva del mercado para la determinación de las estrategias. El supervisor posee información como nadie en la empresa, la información de primera mano sobre el cliente, la satisfacción de este, sus sugerencias, sus reclamos.

Sus funciones básicas son:

Elaborar una estrategia de trabajo, asegurarse de que se cumpla con lo indicado en el manual de ventas, reglamento interior de trabajo y todos los lineamientos que la empresa haya determinado, elaborar análisis de ventas, pasadas, presentes y proyectar las futuras, con base en la cantidad de clientes

nuevos que considera puede hacer, incrementar el potencial de sus compradores actuales, revisar que los vendedores atiendan al cliente de manera adecuada, que les brinden un servicio integral, planear sus objetivos, estrategias y tácticas, involucrarse en el proceso de selección del personal a su cargo, mediante entrevistas, motivar a su personal, generar incentivos, hacer actividades de integración en su equipo, juntas de resultados, organizar su tiempo, entre lo administrativo y el trabajo de campo, asegurarse de que se alcancen los objetivos, planteados, tanto por él, como por su equipo de venta, por su jefe y por la empresa que es finalmente la base con la que planeará todas sus actividades.

Tabla 8: Las características que debe tener el supervisor según Aguilera citado por Scappinni en el 2011 son:

1. **Objetividad:** para una correcta gestión del cliente interno y externo.
Alta capacidad de negociación: y así plantear constantes mejoras para la fuerza de ventas, sin perder el norte de la empresa y por supuesto con el compromiso de rentabilizar cada peso invertido.
2. **Liderazgo:** con determinación y asertividad para gestionar equipos.
3. **Cultura auto didacta:** estar al día sobre cambios, tendencias y entorno del sector en el que participe la empresa, como a su vez en todos los temas relacionados a la gestión comercial.
4. **Ética:** que rijan sus actos con integridad, consiguiendo una alta implicación, determinación de compromisos y motivación suficiente para mover positivamente un equipo.

3.2.10. El gerente de ventas

La gerencia de ventas no solo es estar al frente y a cargo de un grupo de vendedores, conlleva la administración del departamento, organizarlo, estudiar el desempeño en cuanto a ventas, tanto en lo histórico, como en lo real y en lo que se pretende en un futuro, también elaborar estrategias para incrementar el número de ventas y de esa manera tener mayores beneficios para la empresa, tener control sobre las mermas, en algunos casos lleva el control de inventarios, redacta informes ejecutivos y propuestas de desarrollo de productos, servicios, y promociones, formula presupuestos, recaba y analiza información sobre las tendencias del mercado, los competidores y oportunidades de desarrollo a corto, mediano y largo plazo, desarrolla políticas de ventas, maneja los recursos de publicidad y promoción, desarrolla habilidades de liderazgo, toma de decisiones, negociación, supervisión, organización, comunicación interpersonal y escrita, cálculo y creatividad entre las más importantes, requiere conocimientos sobre administración de empresas, personal, mercadotecnia, estadística, contabilidad, planeación estratégica, comunicación organizacional, organización de equipos, entre otras cosas.

3.2.10.1. Funciones básicas del gerente de ventas.

- Elaborar la metodología de trabajo: el manual de ventas.
- Elaborar los análisis de ventas, pasadas, presentes y futuras.
- Determinar el potencial de los compradores junto con los supervisores.
- Planificar los objetivos y estrategias, en conjunto con su personal.
- entrevistar al personal que se va a contratar, parte fundamental.
- Motivar a su equipo de trabajo, para lograr un mejor desempeño.
- Organizar su tiempo, para cubrir todas las actividades a realizar.
- Alcanzar los objetivos, del vendedor, de su equipo y de la empresa.

3.3. Importancia de contar con un manual para profesionalizar a los vendedores.

Es importante contar con un manual que permita a los vendedores tener una guía de acción, así como elementos que le sirvan para trabajar en cuanto a sus áreas de oportunidad y saber lo que se espera de él.

De esa manera que tenga los elementos necesarios para su evaluación del desempeño y profesionalización en dicha área, si se habla de que la diferencia entre un vendedor común y uno profesional se puede decir que es el nivel de conocimiento que este tiene sobre la información que le concierne tanto del producto, la empresa, los competidores, los clientes, etc.

Entonces se puede decir que el manual es la herramienta básica para que la empresa acerque la información al vendedor y le diga cómo generar más, para que le sirva en su desempeño.

3.3.1. Ventajas del uso de manuales, tabla 9:

1.- Es un compendio de la totalidad de funciones y procedimientos que se desarrolla en una organización, elementos que por otro lado sería difícil reunir.

2.- La gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan supeditadas a improvisaciones o criterios personales, sino que son regidas por normas que mantienen continuidad en el trámite a través del tiempo.

3.- Clarifican la acción a seguir o la responsabilidad a asumir en aquellas situaciones en las que pueden surgir dudas respecto a qué áreas debe actuar o a qué nivel alcanza la decisión o ejecución.

4.- Mantienen la homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa y evitan, la excusa del desconocimiento de las normas vigentes.

5.- Ayudan a que la organización cumpla con las condiciones que configuran su sistema.

6.- Son un elemento cuyo contenido se ha ido enriqueciendo con el tiempo.

Ventajas del uso de manuales, tabla 9, continuación:

7.-Facilitan el control por parte de los supervisores de las tareas delegadas al existir. Un instrumento que define con precisión cuáles son los actos delegados.

8.- Informativos para entrenar o capacitar al personal que se inicia en funciones a las que hasta ese momento no había accedido

9.- Economizan tiempo, al brindar soluciones a situaciones que de otra manera deberían ser analizadas, evaluadas y resueltas cada vez que se presentan.

10.- Ubican la participación de cada componente de la organización en el lugar que le corresponde, a los efectos del cumplimiento de los objetivos marcados.

11.- Posibilita la evaluación objetiva de la actuación de cada empleado a través del cotejo entre su asignación de responsabilidades según el manual, y la forma en se desarrollan.

12.- Permiten la determinación de los estándares más efectivos, ya que estos se basan en procedimientos homogéneos y metódicos.

Fuente: Elaboración propia con información de la Universidad Tecnológica Nacional de Argentina (2012).

3.3.2. Limitaciones de los Manuales, tabla 10:

1.- Existe un costo en su redacción y confección que, indudablemente, debe afrontarse.

2.- Exigen una permanente actualización, dado que la pérdida de vigencia de su contenido acarrea su total inutilidad.

3.- No incorporan los elementos propios de la organización informal, la que evidentemente existe pero no es reconocida en los manuales.

4.- Resulta difícil definir el nivel óptimo de síntesis o de detalle a efectos de que sean útiles y suficientemente flexibles.

5.- Su utilidad se ve limitada o es nula cuando la organización se compone de un número reducido de personas y, por lo tanto, la comunicación es muy fluida y el volumen de tareas reducido.

Fuente: Elaboración propia con información de la Universidad Tecnológica Nacional de Argentina (2012).

3.3.3. Profesionista:

“Es toda aquella persona que conoce sus limitaciones, pero que es capaz de superarlas buscando incrementar su horizonte de trabajo”. Silva, B. (2012).

3.3.4. Profesional:

“Es toda aquella persona que puede brindar un servicio o elaborar un bien, garantizando el resultado con calidad de excelencia. Puede ser una persona con un reconocimiento de grado universitario, técnico o experto en cierto tema, disciplina o arte. Los profesionistas se dividen en técnicos, ingenieros, licenciados, médicos, maestros y doctores. Sin embargo, una persona también puede ser considerada profesional por el hecho de proveer un servicio o producto y exhibir un comportamiento honesto, calificado, responsable y capaz; características que se obtienen con constancia y talento en la disciplina desempeñada.”³ Silva, B. (2012).

3.3.5. Diferencia entre profesional y profesionista.

La diferencia entre un profesional y un profesionista es que, el primero ejerce con conocimiento alguna actividad, no necesariamente certificada, mientras que el segundo ejerce una actividad certificada y adopta su profesión como forma de vida. Es importante señalar que la palabra “profesionista” es originaria de México y en otros países de habla hispana la palabra “profesional” puede tener ambos sentidos. Silva, B. (2012).

3.4 Aspectos a considerar para la elaboración del manual.

3.4.1. Comunicación:

No se ahondará más sobre este tema, ya que en este documento se dedican dos capítulos únicamente para este tópico, sin embargo para el manual se retomarán los conceptos que se consideren pertinentes.

³ SILVA. Braulio. (2012). “**Profesión.**” [en línea] Uruguay. Recuperado el 18 de Febrero del 2012, de: http://es.wikipedia.org/wiki/Profesi%C3%B3n#Concepto_de_profesional

3.4.2. Negociación

Se puede entender por negociación al proceso que se lleva a cabo entre dos partes o más partes en pos de llegar a un acuerdo sobre un tema o una situación. Sinbaldi. (2009).

La negociación es uno de los aspectos más importantes en la venta, una buena negociación genera definitivamente ingresos, pero una mala negociación, puede hacer perder mucho dinero a la empresa, por lo que se buscará que todas las negociaciones que realicé el vendedor sean efectivas.

Existen cuatro combinaciones básicas de los resultados que se pueden obtener en una negociación:

Ganar- Ganar
Ganar- Perder
Perder- Ganar
Perder- Perder

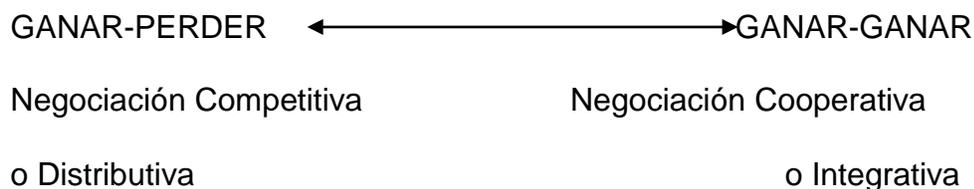
De estas situaciones lo que se pretende es que siempre se logre una negociación Ganar- Ganar.

Gráfico7: El proceso de negociación.



Fuente: Elaboración propia con información de Sinbaldi. (2009).

Gráfico 8: Proceso de negociación.

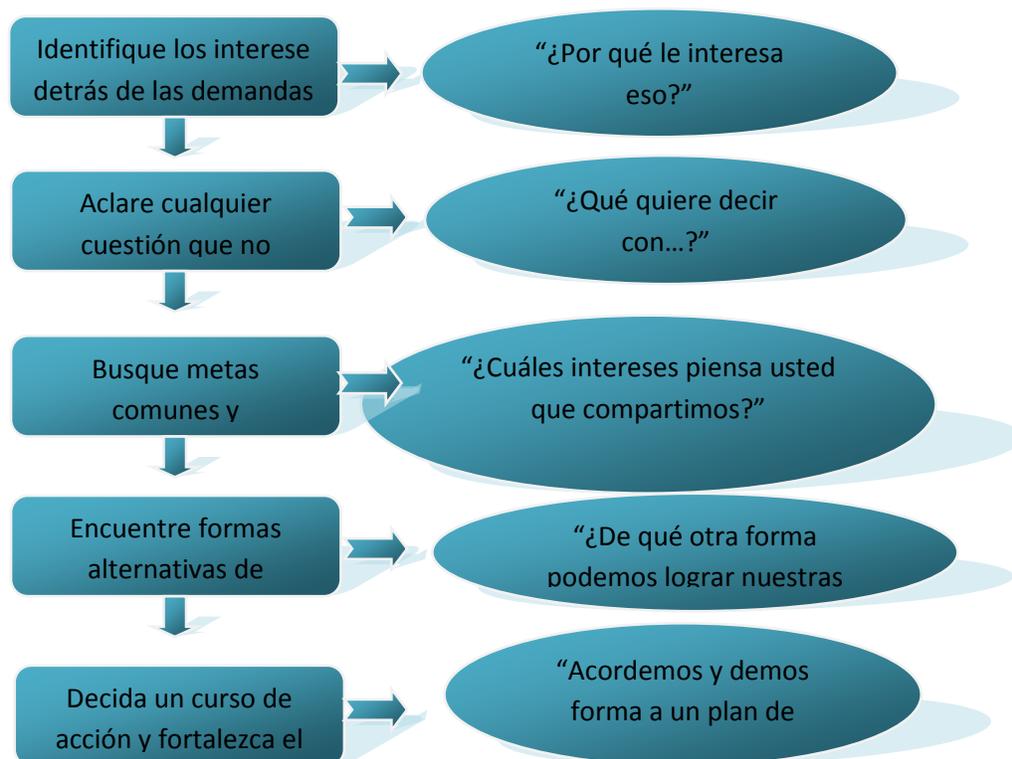


3.4.2.1 Negociaciones efectivas

Para negociar de forma adecuada, hay que identificar lo que se desea obtener de esa negociación y anticipar las metas de la otra parte, por lo que hay que pedirle que las aclare y así evitar malos entendidos.

El proceso consiste en colaborar para determinar objetivos comunes y formas de lograr las metas mutuas. Después llegar a un acuerdo y trazar un plan de acción. También implica lidiar con obstáculos., por ejemplo: la otra parte puede ponerse difícil o alegar que la decisión no está en sus manos con la finalidad de no aceptar lo negociado, o incluso de cierta manera amenazarlo. En estos casos no hay que perder de vista el objetivo y no dejarse presionar al primer intento, continuar presionando para obtener información sobre hechos, principios y motivos, evitar hacer concesiones a menos que se esté seguro de que se obtendrá un beneficio.

Gráfico 9: Negociaciones efectivas.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con Johnson y Eaton. (2002).

3.4.2.2. ¿Cómo se puede saber si se obtuvo una buena negociación?

1. Si se utilizó el mejor criterio para la negociación.
2. Los intereses de ambas partes quedaron satisfechos.
3. El acuerdo es una buena opción.
4. El acuerdo es legítimo, es decir, no se han aprovechado de usted.
5. Es un compromiso inteligente.
6. Hubo una buena comunicación, y por tanto, un proceso eficiente.
7. Las relaciones personales se mejoran.

Si se cumplen al menos con 5 de estos puntos se puede considerar una negociación efectiva.

3.4.2.3. Características del buen negociador

1. Tener una actitud ganador/ganador.
2. Mostrar un interés auténtico por las necesidades de la otra parte.
3. Ser flexible en el enfoque.
4. Ser duro en el fondo y suave en la forma.
5. Tolerar bien los conflictos.
6. Buscar y analizar a fondo las propuestas.
7. Ser paciente.
8. No tomarse a pecho los ataques personales.
9. Identificar rápidamente los intereses de la otra parte.
10. Ser un buen oyente.

3.4.2.4 Manejo de objeciones.

Si a pesar de todos los esfuerzos en una negociación, sigue existiendo conflicto, se tiene que hacer algo para disolver cualquier situación que no convenga a la negociación, reconocer las diferencias, valorar los sentimientos ajenos, crear un diálogo y buscar áreas de concordancia.

Cabe señalar que para llegar a un acuerdo no es necesario estar de acuerdo en todos los puntos, evitar llegar al conflicto poniendo atención a la comunicación no verbal y actuar con base en su experiencia y recordar que si la discusión se vuelve muy acalorada se puede posponer para otro día o buscar un territorio neutral.

Gráfico 10: Manejo de Objeciones.

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con Johnson y Eaton. (2002).

3.4.3. Resistencia al cambio.

La resistencia al cambio proviene del miedo a lo desconocido o por la expectativa de pérdida de los beneficios actuales, es normal que un vendedor que ha trabajado en esta área toda su vida, presente resistencia hacia la implementación de nuevas técnicas, nuevos sistemas, nuevos formatos, nuevos productos o incluso un cambio en la estructura de la empresa, lo que le haga tener un nuevo puesto, nuevas funciones o un nuevo jefe

Todos sabemos que el cambio es un proceso natural que viven todas las personas y organizaciones. La Teoría General de Sistemas dice que todos los sistemas abiertos necesitan estar constantemente cambiando para poder seguir funcionando de forma efectiva.

El cambio puede ser manejado si se hace correctamente, según Ponce (2008): "Alguien dijo en cierta ocasión que "el único cambio que el ser humano

disfruta es el del pañal". Tanto en nuestra vida personal, como a nivel organizacional, cambiar no es fácil. Pero si no cambiamos, no crecemos. ... dado que los seres humanos somos capaces de anticipar el futuro, cuando la vida nos plantea un cambio, es muy probable que nuestra primera percepción ante éste sea preocupación por la probable pérdida que dicho cambio puede representar (sobre todo si el cambio no ha sido escogido por nosotros)... tememos perder imagen o prestigio, o autoestima. No nos resistimos al cambio propiamente dicho, sino a la posibilidad de pérdida (ya sea que esta pérdida sea real o imaginada)."

"Todo cambio pasa por varias etapas, las cuales son: La Negación, en donde se niega que el cambio está ocurriendo o que va a ocurrir, posterior a esto llega la segunda etapa, la del enojo, como una manera de lidiar con la realidad, en el momento en que ésta ya no puede seguir siendo negada. Culpamos a otros de lo que está ocurriendo y sentimos que hay cierta injusticia, en esta etapa es recomendable proveer información abundante, frecuente y consistente. Si esto no se hace, el enojo conduce a la invención de historias terribles y empeora las cosas. "La idea que se vende en esta etapa a los colaboradores es la de la "relativa serenidad del cambio", y no la de la "seguridad garantizada". Es decir, que no sería honesto calmar la natural ansiedad de las personas garantizando, por ejemplo que no habrá ningún despido, cosa que con frecuencia ni los Directores saben a ciencia cierta. Es más realista aclarar que lo grave, realmente, sería no cambiar, porque llevaría a un fracaso organizacional)

La tercera etapa es la de la Negociación, en esta etapa surge el regateo interno, en la cual, para poder asimilar el "bocado" que representa la nueva situación, nos quejamos internamente (o también hacia fuera) sobre "si por lo menos", la nueva situación se hubiera dado de manera más benigna. ("Si por lo menos, me lo hubiera dicho de otra manera...."me hubieran dado más tiempo para adaptarme). Este es un período de transición en el cual el cambio ha ganado parcialmente algunos adeptos, aunque por supuesto, algunos

colaboradores aún estarán en la etapa de negación y otros en la etapa de cólera. Por ello, la empatía juega un papel importante en esta fase de negociación interna.

La siguiente etapa, es la de la depresión transitoria: Tanto a nivel personal como organizacional ponemos en duda nuestra propia competencia y nuestra autoestima es frágil en esta etapa, es la más difícil, pero es la que nos fortalece y hace madurar. El cambio ha llegado para quedarse pero aún no lo manejan del todo, y tienen que lidiar con esta frustración

Hay al menos 5 elementos que son claves para que esta etapa se haga menos larga y con frecuencia determinarán la diferencia entre el éxito o el fracaso del proyecto de cambio.

Es necesario que haya:

- a. Un líder reconocido como propietario del proceso de cambio que sea reconocido como íntegro, y que goce de alta credibilidad.
- b. Una visión razonablemente clara de cómo lucirá el futuro.
- c. Un sentido de urgencia positivo. No hay tiempo acá para pasarse en la autocompasión todo el día. El líder tiene mucho que ver con reforzar todo el tiempo este sentido de urgencia positivo.
- d. Capacitación para el cambio y sensibilización acerca de lo que está ocurriendo (Es distinto sentir que uno no va a poder lograr algo, y creer que de veras no lo va a lograr, que sentirlo y que venga alguien a decirle a uno: "Vas a salir adelante. Sólo se siente como si no fueras a lograrlo, pero sí lo vas a poder hacer).
- e. Retroalimentación y reconocimiento acerca de lo que se ha conseguido: Esto restaura la confianza temporalmente pérdida.

La última etapa es la de aceptación y crecimiento: Finalmente, una vez que salimos de la depresión transitoria, llegamos a aceptar el cambio, empezamos a probar fuerzas de nuevo y descubrimos que hemos alcanzado un nuevo estado de cierta tranquilidad y conciliación auténtica con nosotros

mismos y que en el proceso hemos madurado y crecido, ya sea personal u organizacionalmente. Ponce, R, Citado por Gross. (2008).

3.4.3.1 ¿Cómo vencer la resistencia al cambio?

Para superar la resistencia y efectuar el cambio, se recomiendan los pasos siguientes:

- Crear un ambiente distendido para exponer la necesidad del cambio a las personas afectadas.
- Seleccionar los interlocutores idóneos ante estas personas para que transmitan la información de forma fidedigna.
- Persuadir a estas personas de que el cambio propuesto es una buena alternativa.
- Usar técnicas de participación para permitir una perfecta adaptación de los trabajadores para que contribuyan ellos mismos a la estrategia final.
- Asegurar que los cambios propuestos y su implantación sean dignos de crédito.
- Pensar siempre que, a pesar del cambio, es mejor cambiar que permanecer inalterables. Rubio. (2006)

CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO.



Fuente: Chay (2010). Engrane.

4.1. Enfoque de la investigación, tipo de investigación y técnicas a utilizar.

El enfoque que se utilizará para esta investigación es el enfoque cualitativo, ya que se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, su propósito consiste en “reconstruir” la realidad tal y como la observan los actores de un determinado sistema social.

Involucra la recolección de datos utilizando técnicas que no pretenden asociar las mediciones con números. La técnica utilizada principalmente en esta investigación fue la investigación documental y de campo, mediante la observación, revisión de documentos y la observación del comportamiento de los vendedores en el área de trabajo.

La técnica documental permite la recopilación de información para enunciar las teorías que sustentan el estudio de los fenómenos y procesos. Incluye el uso de instrumentos definidos según la fuente documental a que hacen referencia.

La técnica de campo permite la observación en contacto directo con el objeto de estudio, y el acopio de testimonios que permitan confrontar la teoría con la práctica en la búsqueda de la verdad objetiva. (Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. 2009)

De tipo explicativa: Dado que muestra una preocupación, que en este caso es atender una problemática en la actuación y comunicación de algunos vendedores, explicando procedimientos y pasos a seguir en el proceso de venta.

4.2. Diseño de la investigación.

- Desarrollo del tema a investigar, determinación de los conceptos y del índice tentativo de la tesis, observación de la necesidad no solo de

mejorar la comunicación en las empresas dedicadas a las ventas, sino también la opción de elaborar un manual de ventas.

- Se verificó la viabilidad del estudio.
- Se elaboró un anteproyecto de investigación y se presentó para autorización.
- Después de obtener la autorización se realizó, trabajo de campo e investigación documental, selección de los documentos que formaron parte del documento.
- Recolección y registro de la información seleccionada.
- Elaboración del reporte de investigación.
- Se anexó información que aportó datos adicionales, a la situación de investigación.

**CAPÍTULO V: INTEGRACIÓN DE LA PROPUESTA MANUAL DE
VENTAS: COMUNICACIÓN PERSUASIVA:
PROFESIONALIZACIÓN DEL VENDEDOR.**



Fuente: Zona Contable (2010). Libros.

5.1. Objetivo:

Mantener constantemente capacitada y habilitada a la fuerza de ventas de la empresa, así como la inclusión a los elementos de nuevo ingreso, con el fin de marcar directrices que permitan el logro de los objetivos de la empresa y al mismo tiempo la satisfacción del cliente.

Todo vendedor deberá considerar su carrera como un profesional, y como profesional, debe desear verse completamente absorbido por el objetivo de convertirse en un experto en su trabajo. El vendedor profesional debe estar al tanto de todos los cambios que puedan producirse en su campo. Y de igual manera que el científico busca nuevos mundos que conquistar, el vendedor profesional debe aceptar todos los retos que se le presenten por el hecho de dedicarse sinceramente a su profesión y distinguirse de la masa.

El vendedor debe analizar toda la información que le sea posible con relación al producto que vende, su industria, y sus competidores, buscar nuevas ideas para aplicar en su profesión, combinar la teoría, la experiencia, la actitud mental positiva y el esfuerzo, para alcanzar el éxito.

5.2. Inducción a las ventas y conceptos principales a manejar por el vendedor.

5.2.1. Técnica de Ventas:

“Es la habilidad para interpretar características del producto y de los servicios en términos de beneficios y ventajas para el comprador, persuadirlo y motivarlo para que compre el producto de adecuado a sus necesidades”.

5.2.2. Las Ventas:

“La venta es un proceso organizado orientado a potenciar la relación vendedor/cliente con el fin persuadirle para obtener los productos de la empresa”. Rivas. (2012)

5.2.3. La Venta Profesional:

"Es un proceso por el cual una persona induce a otra a pasar por todas las etapas de la venta, el vendedor debe motivar e inducir al posible comprador a los diferentes niveles en la venta con la intención de lograr las mayores probabilidades de éxito en la persecución de sus objetivos. Kotler. (2000)

5.2.4. Vendedor:

"Persona (física o jurídica) que pone a disposición del comprador productos o servicios para su consumo o reventa." Tamames. (2010)

5.2.5. El cliente:

"Es la persona, empresa u organización que adquiere de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios". Thompson. (2009)

5.2.6. El prospecto:

"Un prospecto es aquel consumidor o empresa que tiene un interés en comprar su producto o servicio. Este consumidor o empresa puede ser ya un cliente de su empresa o no. Y el interés puede ser tanto para comprar un nuevo producto, comprar más del mismo producto que tiene, o simplemente comprar otros productos".

Tabla 11 : Los datos más comunes que tenemos que manejar para un prospecto son:

1. Cuenta Corporativa o Cliente con su contactos y domicilios (datos de la empresa o consumidor)
2. Nombre de la posible oportunidad
3. Nivel de interés en comprar el producto
4. Categorías
5. Estatus
6. Tipo de prospecto
7. Unidad de Negocio
8. Campaña que genero el prospecto
9. Criterios de calificación y clasificación del prospecto

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con Escobar (2010)

Cuando el prospecto es calificado según su nivel de interés de comprar y otros criterios de ventas, entonces el prospecto deja de ser un prospecto y se convierte en una oportunidad. En la oportunidad se aplica una metodología de ventas y una agenda comercial para convertir la oportunidad en una venta. En la oportunidad se manejan: pronósticos, cotizaciones, productos y finalmente la orden de compra con un contrato. Escobar. (2010)

5.2.7. El comprador:

“Es aquel que hace compras, es decir, el que cubre necesidades adquiriendo bienes a cambio de un precio. Los consumidores (y usuarios) somos compradores de bienes y (contratadores de servicios) por definición.” Tamames. (2009).

5.2.8. El Profesional:

“Es toda aquella persona que puede brindar un servicio o elaborar un bien, garantizando el resultado con calidad de excelencia. Puede ser una persona con un reconocimiento de grado universitario, técnico o experto en cierto tema, disciplina o arte. Los profesionistas se dividen en técnicos, ingenieros, licenciados, médicos, maestros y doctores. Sin embargo, una persona también puede ser considerada profesional por el hecho de proveer un servicio o producto y exhibir un comportamiento honesto, calificado, responsable y capaz; características que se obtienen con constancia y talento en la disciplina desempeñada.” Anselmi, J. (2012).

5.2.9. Misión del vendedor:

“Toda fuerza de ventas debe provocar en algunos grupos objetivo de clientes, una actitud favorable a la realización de acciones que impliquen la compra de los productos de la empresa. Estos grupos objetivo pueden incluir:

- a) El consumidor o usuario final.
- b) Los compradores industriales.
- c) Los canales intermediarios, como los establecimientos minoristas.
- d) Otros.” CGT. (2012)

Para adentrarse en el manual primeramente se listarán una serie de requisitos que debe adquirir el vendedor.

5.2.10. Actitudes del nuevo vendedor en la etapa de inducción a la empresa

5.2.10.1. Paciencia

El vendedor debe recordar que es nuevo en esta empresa o quizás este negocio por lo que tiene que poner mucho interés en los mensajes dados por quién lo está capacitando, si no comprende del todo o cree que la información es proporcionada demasiado rápido, no debe desesperarse.

La primera información que Ud., recibe es la que va crear bases en su formación de vendedor, no permita que sus bases sean débiles. Cerciórese de que está aprovechando toda esa información de no ser así, pregunte cuantas veces sea necesario.

**ASEGÚRESE DE QUE SUS
BASES DE INFORMACIÓN
SEAN SÓLIDAS Y SEGURAS**

5.2.10.2. Confianza en sí mismo.

Debe confiar en Ud., mismo y no debe temer en acercarse a quién lo esté capacitando pues es quien lo puede asesorar y guiar correctamente en su carrera.

5.2.10.3. Entusiasmo

El entusiasmo es esencial en el trabajo de ventas, recuerde que lo que siembra hoy lo cosechará mañana.

**EL ENTUSIASMO ES ESENCIAL
PARA LOGRAR EL ÉXITO EN
TODA ACTIVIDAD,
PRINCIPALMENTE EN VENTAS**

En Resumen:

Actitud Correcta =

- Paciencia
- Confianza
- Entusiasmo

La actitud positiva y en consecuencia, la capacidad de trabajo de toda persona disminuye si únicamente sabemos el cómo hacer las cosas sin conocer el porqué. No somos “Robots”, ni autómatas para repetir y repetir actos sin conocer el porqué, las causas y los objetivos de cada acción. Es cierto que todo procedimiento de ventas está formado por una serie de pasos y fases necesarias en su secuencia y repetición, pero también es cierto que el vendedor debe ser esencialmente CREATIVO dentro de la rutina. Esta creatividad sólo se logra cuando el vendedor tiene plena conciencia de sus acciones.

Pida a quién lo capacite que le explique a fondo el porqué de cada cosa para que Ud. pueda convertirse en un hombre creativo y consecuentemente un colaborador productivo, si lo envían con alguien que desempeña las mismas funciones que Ud. Va a desempeñar, observe cada paso a seguir, y mejórelo.

**NO SE CONVIERTA EN UN
SIMPLE REPETIDOR**

5.2.10.4. Participación.

Si Ud. Se encuentra sujeto a capacitación, usted es capaz de hacer el trabajo con suficiente éxito como para hacer el trabajo por sí mismo. Seguramente al principio cometerá errores y es lógico, pero gradualmente mejorará la confianza en Ud., mismo.

**TAN PRONTO COMO SEA
POSIBLE, ACTUE SOLO**

5.2.10.5. Corrección

Déjese ser corregido por su capacitador, quien le explicará con demostraciones el porqué de su falla, no se desanime, esto marcará el éxito en el futuro. Por el contrario si el trabajo que está haciendo es correcto acepte una felicitación.

**MANTENGA EN ALTO LOS
DOS PLATOS DE BALANZA:
DÉJESE CORREGIR Y SER
FELICITADO**

5.2.10.6. Consolidación.

Consolide todo paso de su entrenamiento antes de seguir adelante. Quizá sea necesario volver a puntos ya cubiertos, no se preocupe, vuelva a repasar para obtener el nivel de aprendizaje deseado, aun cuando recuerde todos los puntos es necesario repasar cada punto para lograr una mejoría constante en el nivel de trabajo.

**ADELANTE SOBRE
BASES SÓLIDAS Y
SEGURAS**

5.3. Desarrollo comercial.

Conozca todas las categorías de productos que va a manejar, para esto requerirá:

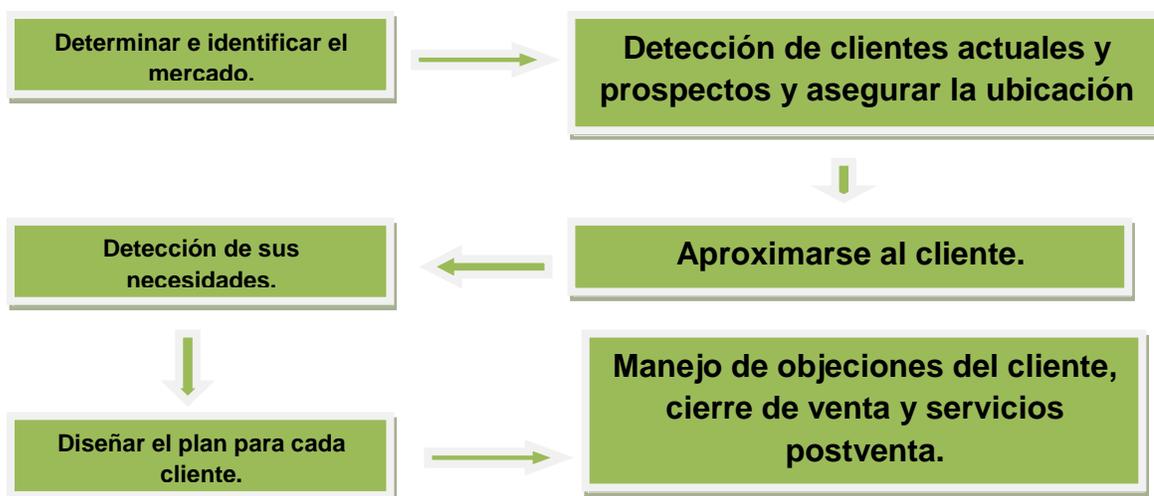
- a) Flexibilidad y tacto
- b) Preparación profunda antes de la visita
- c) Análisis cabal de cada cliente
- d) Dominio de la selección de tácticas
- e) Conocimiento general de las existencias

Usted deberá preocuparse por dos aspectos esenciales:

- ✓ Contar con la cantidad adecuada de material promocional carteles de precios, calcomanías, displays, folletos e información de los productos que maneja la empresa, etc.

**LA VENTA SE FINALIZA
CUANDO EL CONSUMIDOR
ADQUIERE EL PRODUCTO, LO
VENDE O CONSUME**

Gráfico 11: Esquema sobre las tácticas de ventas.



Fuente: Elaboración propia con información de CGT. (2012).

- ❖ Mantener una relación de confianza entre el cliente y usted, recordando que esto solo se logra con el mantenimiento de una actitud correcta, honesta, franca y decidida.
- ❖ Demostrar y sentir real interés por el desarrollo y futuro de cada uno de sus clientes.
- ❖ Mantener una permanente actitud de servicio hacia cada uno de los clientes.
- ❖ Participar activamente en el desarrollo de cada uno de los clientes con ideas, sugerencias, consejos, informaciones, etc.

5.3.1. Administración de la zona

La empresa no espera que usted sea “Un vendedor más” sino que necesita que Ud. Sea el “jefe de zona” y que “este negocio sea suyo”.

El concepto de administración de zonas se enfoca por lo menos en los siguientes pasos:

- ⇒ Operación económica: Se deben obtener los máximos resultados con la menor inversión de recursos. Procure mantener sus gastos lo más bajo posible
- ⇒ Planificación del Tiempo: El vendedor debe planificar adecuadamente su tiempo a fin de obtener de él, el mayor provecho. El tiempo perdido es sencillamente dinero dejado de ganar... y no se recuperará.
- ⇒ Distribución de visitas: El vendedor debe ser selectivo en el tiempo en que se auto asigna para cada visita, el tiempo debe estar en relación con la potencialidad de desarrollo del cliente, no se justifica dedicar la misma cantidad de visitas a cada cliente.
- ⇒ Grado de desarrollo: El vendedor debe evaluar la potencialidad de desarrollo de los distintos clientes, inclusive por poblaciones, secciones, tipos de negocios, etc., según los productos del negocio.

- ⇒ Captación de nuevos clientes: El vendedor deberá mantener los ojos abiertos con el propósito de captar la mayor cantidad posible de clientes nuevos y cuando sean realmente clientes satisfactorios para la empresa y para su desarrollo futuro.
- ⇒ Buena cartera: “La venta no se completa hasta que no se cobra”, deberá de mantener una cartera de créditos saludables, preocupándose por reducir los saldos vencidos, por obtener una rápida recuperación de los créditos que se han otorgado.

5.3.2. Clientes clave.

Estos son los clientes más importantes de su zona, tales como: mayoristas, grandes tiendas, almacenistas, etc.

La determinación de un cliente clave no va únicamente en proporción a las ventas, sino, también con razón a la función del mismo como elemento de promoción, forma de pago, etc. El vendedor deberá de notar que hace una función adicional de cobro y no deberá de trabajar para cobrar, por eso es importante:

- ◆ Planificar sus recorridos en base a visitas de ventas, sin descuidar la necesaria función de cobros.
- ◆ Cubrir todos los clientes planeados de su zona en cada recorrido.
- ◆ Pensar siempre en Ventas.

Establezca su jornada de ventas basándose en sus clientes que no sean claves para que “entre en calor” antes de presentarse a los clientes más exigentes.

En una demostración no deje que el cliente sea el protagonista de la visita, no debe tener miedo al cliente, recuerde que el cliente es el mejor socio del vendedor.

5.4. Administración aplicada a las ventas:

El resultado y éxito en las ventas es el reflejo de un trabajo anticipado que permita observar cuales son las metas y objetivos a lograr en nuestra área. Conociendo al máximo nuestras funciones y todo lo relacionado con el producto que vendemos.

La planeación es el primer paso del proceso administrativo, por lo tanto es el punto en el cual creamos un curso de acción a seguir, que nos permitirá llegar a nuestro objetivo.

En este paso definimos:

¿Qué vamos a hacer?

¿Cómo lo vamos a lograr?

Para facilitarnos el trabajo de planeación debemos de seguir los siguientes pasos:

1. Fijar objetivos.
2. Definir el procedimiento para lograr los objetivos,
3. Asignar prioridades.
4. Tener las herramientas de trabajo adecuadas para poder desarrollar bien sus labores.

5.4.1. Requisitos generales para la actividad de ventas.

Un vendedor debe cumplir con los siguientes requisitos generales para la actividad de ventas, si usted nota que tiene deficiencia en algunos, debe hacer lo correspondiente para mejorarlos.

1. Presentación: Vestimenta, porte, personalidad adecuada además de limpieza.
2. Salud aparente: Vitalidad, capacidad física para responder a esfuerzos exigidos por la actividad.
3. Inteligencia: Capacidad mental para adquirir nuevos conocimientos y aplicarlos adecuada y oportunamente.

4. Adaptabilidad: Capacidad de adaptarse automáticamente a situaciones y personas.
5. Empatía: Capacidad de comprensión para las ideas y actitudes de los demás.
6. Tacto: Intuición, criterio social.
7. Flexibilidad: Complemento de la adaptabilidad. Capacidad de “buscar salidas” y eliminación de actitudes “rígidas”.
8. Madurez emocional: estabilidad emocional, serenidad, ponderación, equilibrio.
9. Capacidad de auto-organización: Hábito de organizarse como persona respecto al tiempo y al trabajo. Puntualidad.
10. Lealtad: Ética, confiabilidad, dedicación y laboriosidad para la empresa que colabora.

5.4.2. Requisitos profesionales con los que debe cumplir el vendedor:

1. Sentido comercial.
2. Iniciativa.
3. Sociabilidad.
4. Agresividad controlada. (Empuje)
5. Facilidad de expresión.
6. Habilidad para persuadir.
7. Espíritu de servicio.
8. Confianza en sí mismo.
9. Experiencia.
10. Voluntad de trabajo.
11. Habilidades comunicativas.

5.4.3. Expectativas de la actividad de ventas en función de la empresa, los clientes y el producto.

5.4.3.1. Expectativas de la empresa:

- *Obtener las órdenes de los pedidos de los clientes.
- *Cubrir adecuadamente las necesidades de los clientes mediante un eficaz desarrollo de las visitas.
- *Lograr la distribución apropiada del producto en función de su categoría y posicionamiento.
- *Lograr la exhibición más adecuada del producto.
- *Realizar sus funciones generando rentabilidad para la empresa.
- *Mantener un estricto control sobre el crédito concedido a los clientes que se manejan.

5.4.3.2. Expectativas de los clientes:

- *Presentación adecuada del producto, incluyendo sus principales características, funciones, condiciones comerciales, garantía, entrega en tiempo y forma, etcétera.
- *Atender las solicitudes de los clientes.
- *Realizar (en los sectores que sea posible) las modificaciones al producto requeridas por los clientes.
- *Ofrecer apoyo a los clientes en la medida de lo posible.
- *Manejo de negociaciones especiales; descuentos, precios, crédito, etc. en condiciones convencionales.
- *Preocuparse de que los productos pedidos sean entregados a tiempo y en buenas condiciones.
- *Conducir y contratar negociaciones a largo plazo.
- *Ofrecer apoyo técnico relacionado con el uso, funcionamiento o mantenimiento de los productos vendidos en combinación con los proveedores.
- *Mantener y garantizar la continuidad en el abastecimiento.

*Manejar reclamaciones garantías, devoluciones y reposiciones de productos, quejas, etc.

*Conceder y manejar el crédito.

5.4.3.3. Expectativas del producto:

*Muestreo.

*Demostraciones.

*Realizar labores de “mercadeo” en el punto de venta.

*Servicio posventa.

*Apoyo publicitario y promocional del producto.

*Gestión, transporte del producto, incluyendo condiciones especiales.

5.4.4. Funciones globales del vendedor:

TABLA 12: Funciones del vendedor.

AREA	ALGUNAS ACCIONES ESPECÍFICAS.
<p>1.- <i>Función de ventas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Lograr los volúmenes de ventas establecidos. • Niveles de distribución. • Previsión de ventas. • Organización de visitas. • Política de precios. • Condiciones comerciales. • Medición de resultados. • Motivación. • Material de apoyo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener las órdenes o pedidos de los clientes. • Cubrir adecuadamente las rutas asignadas. • Lograr la apropiada distribución del producto. • Presentación del producto. • Manejo de negociaciones especiales. • Negociaciones a largo plazo.
<p>2.- <i>Función de comunicación:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Promoción y mercadeo. • Publicidad y promoción. • Lanzamiento de productos nuevos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación del producto. • Lograr la adecuada demostración del producto. • Ofrecer apoyo a las actividades promocionales de la clientela. • Muestreo. • Demostraciones. • Realizar labores de mercadeo. • Apoyo publicitario y promocional.

<p>3.- <i>Función de servicios.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicios al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer apoyo técnico relacionado con el uso, funcionamiento o mantenimiento de los productos vendidos. • Atender las solicitudes de la clientela. • Gestionar reclamaciones, garantías, devoluciones, reposición de productos, etc. • Servicio posventa. • Mantener y garantizar la continuidad del abastecimiento. • Preocuparse por que los productos pedidos sean entregados a tiempo y en buenas condiciones. • Manejo y movimiento del producto incluyendo condiciones especiales.
<p>4.- <i>Función de relación:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicio al cliente. • Relaciones Públicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contacto permanente entre empresa y los clientes, antes, durante y después de la venta.

<p>5.- Función de administración:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificación del cliente. • Cobranzas. • Entrega y despacho. • Reclutamiento y entrenamiento del personal de ventas. • Adiestramiento del segundo nivel ejecutivo. • Redistribución e incentivos económicos del personal de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar sus funciones generando rentabilidad. • Conceder y manejar el crédito. • Mantener un estricto control sobre el crédito concedido.
<p>6.- Funciones de ejecución de la dirección:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de dirección. 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos. • Estrategias. • Planes. • Seguimiento y control. • Comunicación.

<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de liderazgo. • Capacidad para utilizar técnicas de mercadotecnia. • Capacidad para desarrollar los recursos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir. • Motivar. • Potenciar la eficacia. • Espíritu de grupo. • Buen comportamiento. • Investigaciones de mercado. • Determinación del potencial de mercado. • Asumir el papel de comunicador. • Administración del tiempo. • Seleccionar. • Entrenar. • Evaluar. • Supervisar.
---	---

Es necesario hacer notar que para que el desempeño del vendedor sea óptimo, se debe de contar con un apoyo total del departamento de ventas, ya que muchas de las actividades anteriormente mencionadas se realizan en conjunto.

Después de analizar las funciones se debe de proseguir con el fin del presente manual, para poder llevar a cabo su función principal de ventas debe de laborar el siguiente material:

5.4.5. Fichas de perfil de clientes:

El vendedor deberá conocer perfectamente el tipo de clientes que integran su cartera, por lo que es necesario desarrollar un formato o ficha que contenga toda la información que le permita tener una “Radiografía” del cliente. Como ejemplo sugerimos el siguiente formato:

Datos generales del cliente:

Nombre o razón social.

Domicilio.

Ciudad.

Clasificación.

Teléfono y correo electrónico.

R.F.C.

Personas responsables del área de compras:

Gerente.

Jefe de compras.

Encargado de pagos.

Otros.

Condiciones.

Horario de trabajo.

Plazo.

Descuentos.

¿Cuánto están dispuestos a comprar?

¿Cuántas piezas necesitan de nuestro producto en general?

¿Cada cuánto?

¿Qué productos no han tenido rotación con el cliente?

NOTA: Dejar en blanco el renglón correspondiente a clasificación, hasta terminar los siguientes pasos.

5.4.6. La Pirámide de Clientes

Una pirámide de clientes es una herramienta útil que le ayudará a visualizar, analizar y mejorar el comportamiento y la rentabilidad de sus clientes. También se puede usar una pirámide de clientes para crear más conciencia de ellos entre los directivos y el personal de su empresa. Sustituya los estériles gráficos mensuales de ventas por pirámides de clientes que ilustran lo que está pasando de verdad en el mundo real, reflejado en el comportamiento de sus clientes.

Gráfico 12: La pirámide de los clientes:



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con GC. (2012)

El valor de la pirámide de clientes aumenta cuando se segmentan los clientes activos en categorías de comportamiento, cosa que es fundamental para el éxito de su empresa, como por ejemplo, los ingresos por ventas.

Después de mucha experimentación, recomendamos una pirámide estándar para la mayoría de empresas, formada agrupando a los clientes según cuatro categorías de ingresos por ventas: “Superiores”, “Grandes”, “Medios” y “Pequeños”.

Para crear esta pirámide, haga una lista de sus clientes en la que figuren los ingresos por ventas de un período dado (normalmente, el último año fiscal). Estos datos los podrá obtener en su departamento de contabilidad.

Ordene la lista de clientes de mayor a menor, comenzando con el cliente más grande en términos de ventas y acabando con el cliente más pequeño.

El resultado final es lo que nosotros llamamos una “clasificación de clientes”, mismo que se verá en el siguiente gráfico.

Gráfico 13: Segmentación de la pirámide de los clientes:



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con GC (2012)

A continuación, hay que segmentar la lista de clientes en cuatro categorías.

Tabla 13: ¿Cómo segmentar la lista de clientes?

<ul style="list-style-type: none"> • <i>Clientes “superiores”</i>: el 1% más alto de sus clientes activos según cifras de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Si usted tiene 1.000 clientes activos Sus clientes “superiores” serían los 10 primeros clientes de su lista.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Clientes “grandes”</i>: el siguiente 4% de sus clientes activos según cifras de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Si usted tiene 1.000 clientes activos Sus clientes “grandes” serían los siguientes 40 de su lista.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Clientes “medios”</i>: el siguiente 15% de sus clientes activos según cifras de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Si usted tiene 1.000 clientes activos sus clientes “medios” serán los siguientes 150 clientes de su lista.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Clientes “pequeños”</i>: el 80% restante de sus clientes activos según cifras de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Si usted tiene 1.000 clientes activos sus clientes “pequeños” serían los restantes 800 clientes de su lista.

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con GC (2012)

Para completar su pirámide de clientes, añada el número de “Inactivos” (clientes inactivos, a los que también encontrará en sus registros contables), los activos Potenciales (pregunte al departamento de ventas) y los Probables (pregunte al departamento de marketing). Por el momento, no se preocupe todavía por los clasificados como Resto del Mundo. GC. (2012)

Después de la segmentación se procede a la clasificación de los clientes.

5.4.7. Clasificación de los clientes:

Con la información general de las fichas del cliente y para proceder con la clasificación por su potencial, se puede tomar como base el monto de consumo mensualmente por cliente. Como referencia tenemos:

- **CLASIFICACIÓN “A”:** Serán aquellos clientes de la cartera del vendedor que tengan el mayor consumo mensual de nuestros productos.
- **CLASIFICACIÓN “B”:** Serán aquellos que tengan la mitad de consumo que los de la clasificación “A”.
- **CLASIFICACIÓN “C”:** Serán aquellos que tengan una cuarta parte del consumo de nuestros productos en comparación con la clasificación “A”.

Esta clasificación obviamente se ajustará a la opinión del vendedor en conjunto con el gerente de ventas, ya que en cada región se puede aplicar un criterio diferente.

Con las fichas y la clasificación, se conocerán los siguientes aspectos de la cartera del vendedor:

1. Número de clientes y su potencial.
2. Cuáles son los clientes que más ventas producen.
3. Qué participación de ventas se tiene por segmento (A/B/C).
4. Consumo mensual aproximado de toda la cartera.
5. Participación de ventas total.
6. Consumo potencial.

5.4.8. Plan de visitas:

Con el registro de clientes, su segmentación y su clasificación, puede el vendedor diseñar su plan de visitas semanal y/o mensual, que le ayudará a distribuir el tiempo más productivamente.

Se deberá de tener en cuenta que, el vendedor solamente puede realizar un número limitado de visitas diarias y que se deberá conocer o determinar un promedio estándar estimado de visitas.

En este manual sugerimos seguir el siguiente mecanismo a fin de conocer el número de visitas diarias estimadas para cada vendedor.

A= Tiempo de vista por cliente: 40 minutos. (Promedio nacional).

B= Tiempo de traslados por "X" minutos.

C= 8 horas laborables.

$$Y = \frac{A + B}{C} = \text{Número de visitas diarias por vendedor.}$$

El vendedor debe tomar como base la clasificación de clientes anteriormente vista, para elaborar su ciclo de visitas:

CLASIFICACIÓN "A": Son aquellos clientes a quienes visitará con mayor frecuencia.

CLASIFICACIÓN "B": Son aquellos clientes a quienes visitará la mitad de veces que a los clientes clasificación "A"

CLASIFICACIÓN "C": Son aquellos clientes a quienes visitará una cuarta parte que los clientes clasificación "A".

Dejar un espacio en las rutas diarias para prospectar nuevos clientes.

5.4.9. Lista de consejos importantes relacionadas con la administración del tiempo.

- 1. Asegúrese de que cada visita tiene un valor.** No pierda su valioso tiempo en visitas con un bajo potencial. Evalúe a los posibles clientes lo mejor que pueda antes de invertir demasiado tiempo en presentaciones de ventas personales. Intente determinar: si realmente necesitan el producto que usted ofrece, si pueden comprarlo y si su crédito es aceptable.
- 2. Mantenga su coche en excelentes condiciones.** La vida del vendedor que se ve obligada a viajar depende del estado de su auto. Si este es su caso, asegúrese de que su coche este en óptimas condiciones. Recuerde que no podrá ganar dinero si no puede visitar a sus clientes y no podrá visitarlos si tiene el coche estropeado. No escatime en los gastos pequeños para

derrochar sumas cuantiosas. Procure que su coche sea atendido por el mejor servicio mecánico de que disponga

3. **Demuéstreles a sus clientes** que valora su tiempo. El vendedor que hace perder el tiempo no tiene cabida en el mundo de las ventas. Si desea que sus clientes lo respeten, debe demostrárseles que usted sabe valorar su tiempo. Evidentemente, ello no quiere decir que usted deba representar el papel del hombre agobiado por su trabajo, ni dar evidentes pruebas de lo muy ocupado que está, pero significa que sus clientes lo respetarán si le demuestra que es una persona bien organizada.
4. **Beneficio extra.** Uno de los beneficios marginales derivados de una planeación de su tiempo será un sueño más profundo si programa la noche anterior todo lo que va hacer mañana, comprobará que le resultará más fácil dormir. Se sentirá más relajado, ya no tendrá la necesidad de inquietarse por el trabajo que debe efectuar el día siguiente.

5.4.10. Plan de trabajo:

Cuando el vendedor tenga elaborado su “Plan de ventas” semanal y/o mensual, deberá desarrollar un “Plan de trabajo”, conteniendo los siguientes puntos:

1. Ruta de viaje: de acuerdo a su rol de visitas trazará una ruta de viaje, (auxiliándose de un mapa) para optimizar su tiempo de traslado.
2. Clientes “A”: Desarrollar una estrategia de ventas exclusivamente para estos clientes, posteriormente desarrollar un plan para las siguientes categorías.
3. Objetivos: de acuerdo al potencial de los clientes “A”, definir un objetivo de venta a cubrir en un mes o bimestre.

5.4.10.1. Acciones previas:

1. Definición de objetivos:
A corto, mediano y largo plazo.

2. Medios para detectar prospectos:
 - Sección amarilla.
 - Directorio comercial.
 - Directorio industrial.
 - Cartera propia.
 - Cartera de la empresa.
 - Otros.
3. Zonificación:
 - Mapa de la ciudad.
 - Ubicar direcciones.
 - Verificar cuales zonas tienen más carga vehicular
 - Definiciones de zonas por vendedor.
4. Folletería:
 - Asegurarse de contar con la información necesaria.
5. Precios de promoción:
 - Definir junto con la gerencia de ventas cuáles serán los descuentos más apropiados de acuerdo al cliente y al número de productos comprados, entre otras cosas.
6. Asegurarse de que exista inventario suficiente: Ver que los artículos sean los necesarios, de acuerdo a cantidad, medidas, etc.
7. Presentación personal: Checar con la gerencia de ventas que los uniformes o vestimentas sean los adecuados, que se vena presentables, atentos, amables, corteses.
8. Presentar informes a la gerencia: Elaborar informes de cada visita a la gerencia y realizar juntas para presentar dichos informes, esto no solo le ayudará al vendedor a tener un control de sus acciones, así mismo ayudará a la gerencia a tomarlo en cuenta de acuerdo a su trabajo, para el logro de ascensos.

5.4.11. Como encontrar nuevos clientes:

Los vendedores deben trabajar con los prospectos que necesitan y desean comprar sus productos.

El éxito de la formación de los clientes depende de dos factores principales:

- La habilidad de buscar clientes por medio de relaciones y de obtener información.
- Y de usar la información para decidir si la persona es un prospecto auténtico.

Un prospecto auténtico debe de:

- Tener necesidad del producto o servicio ofrecido.
- No debe de tener dificultades económicas, o sociales.
- Debe de llevar buenas relaciones con sus proveedores.
- No debe estar ligado a uno de nuestros competidores por un contrato.
- Deben de tener una respuesta favorable hacia nuestra publicidad.
- Otros.

Es necesario no solo crear nuevos clientes, sino *mantener los actuales*, a continuación le damos algunos consejos a seguir para la conservación de clientes:

1. Desarrolle un agrado hacia prospectos y clientes, amistad y buena voluntad.
2. Explique a cada uno detalladamente la presentación de ventas, haciéndolo sentir sumamente importante, como cliente de la empresa.
3. De una atención cortés a sus objeciones y quejas, esto le dará confianza al comprador y dará más resultado en cuanto a mejores pedidos.
4. Mantenga una comunicación estrecha con el cliente y prospectos.
5. Proporcione respuestas a problemas del cliente y aliento en momentos difíciles.
6. Si se logran los puntos anteriores, pero principalmente la buena voluntad del cliente podemos asegurarle que tendrá muchos clientes leales.

5.5. La comunicación fundamental en el éxito de las ventas.

Para logra una comunicación efectiva con el cliente, no se debe perder de vista, la forma de comunicarnos, el mensaje que se quiere dar al cliente o posible cliente y disminuir así los malos entendidos y el ruido en la comunicación, para ello es necesario que el vendedor preste atención a los siguientes aspectos y sepa manejar la comunicación persuasiva para convencer al cliente.

5.5.1. Elementos No Verbales de la Comunicación Interpersonal

La comunicación oral se establece a través de las palabras, se acompaña de otros elementos que el vendedor utiliza consciente o inconscientemente: signos visuales, gestuales, auditivos, etc.

5.5.2. Elementos de la comunicación interpersonal.

Según Montaner y Moyano. (1993), existen algunos elementos a considerar en la comunicación interpersonal:

Comportamiento verbal:

- Lingüístico.
- Paralingüístico. (Incluidas las características de la forma de hablar)

Comportamiento kinestésico:

- Movimientos corporales y faciales. (Incluido el contacto visual)
- Coloración de la piel, dilatación de pupilas, reacciones viscerales, etc.
- La postura y los ruidos corporales.

Comportamiento táctil.

- Todo lo relacionado con el contacto personal.

Comportamiento territorial o proxémico.

- Tiene que ver con la cercanía con que se establece la comunicación, hay que respetar el espacio íntimo de las personas.

Otros comportamientos relacionados con el vestir, olores, colores, adornos, cosmética, etc.

Como lo afirman Marroquín y Villa, es necesario tomar en cuenta la existencia de todos estos aspectos en la transmisión de los mensajes en la comunicación interpersonal, ya que ellos ayudan a que éste logre ser coherente, y entonces sea claro; en caso contrario, las contraposiciones crearán mayor confusión en la interpretación de los mensajes. Por ello, la captación de un mensaje no puede restringirse, entonces, a la percepción de su contenido verbal, sino extenderse al contenido no verbal.

La comunicación no verbal, se compone entonces de tres elementos bien distintivos, pero que al mismo tiempo se presentan de manera conjunta, y gran parte del éxito de la comunicación interpersonal radica en la armonía de los tres entre sí, y de ellos con respecto al discurso. Ellos son: el contacto visual, la voz y la expresión corporal.

5.5.2.1. Contacto Visual

De acuerdo con Velilla. (2002), en la comunicación interpersonal, la adecuada orientación de la vista por parte del interlocutor juega un papel muy importante, ya que desde el inicio este debe captar la atención del oyente, utilizando además de un adecuado tono de voz, se debe hacer énfasis en el contacto visual, pues no solo permite una captación inicial sino que ayuda a mantener la atención del receptor.

Por su parte Decker menciona que se ha comprobado que cuando el emisor tiene un buen contacto visual, automáticamente sus ideas tienden a ser más coherentes y organizadas, además de favorecer la fluidez del mensaje sin el empleo de muletillas. De allí la importancia de la incorporación de este hábito de contacto visual eficiente en la labor cotidiana del vendedor, propiciando una comunicación interpersonal que facilite el diálogo entre él y sus clientes.

Por otra parte, el establecer contacto visual adecuado con el receptor, en este caso el cliente, es un elemento que ayudará mucho en la generación de un ambiente franco y de confianza.

5.5.2.2. La Voz

Las características de la voz, más que formar parte de la comunicación verbal, son el elemento que le da énfasis a las palabras que se emiten cuando se establece la comunicación. Ello se puede apreciar al emitir un sonido, en esta situación hay ausencia de palabra, pero el sonido puede por sí solo llegar a transmitir un mensaje.

Si el vendedor durante el acto de la comunicación no establece un control adecuado del tono de voz y el ritmo respiratorio, correrá el riesgo de caer en malos hábitos como: hablar entre dientes, con los labios semi cerrados, producir sonidos deformes, subir el tono de voz acompañado de pausas para respirar, o por el contrario tener un tono de voz muy bajo.

Los cuatro aspectos esenciales, que el vendedor debe tener en cuenta sobre el uso adecuado de su voz, según Velilla son:

- Tono: aún una palabra que refleje aprobación, puede estar acompañada de un tono desaprobatorio, llegando a crear confusión en quien recibe el mensaje.
- Volumen: el vendedor debe emplear el volumen justo de voz.
- Cadencia (velocidad): al hablar muy rápido, igualmente que al hacerlo muy lento, el mensaje se pierde al no recibirlo completo.
- Pronunciación: una buena pronunciación de cada palabra, en especial si se trata de términos técnicos, permite la clara escucha de las palabras emitidas. Por el contrario, una pronunciación poco adecuada, puede llegar a confundir términos, y por ende perder la claridad de la idea que se recibe.

5.5.2.3. La Expresión Corporal

La expresión corporal normalmente se realiza de manera inconsciente, reflejándose principalmente en la expresión facial, manos, brazos, dedos e

inclusive en todo el cuerpo. Tales expresiones generalmente no van solas, sino que representan un acompañamiento gráfico del habla, sirviendo para ilustrar y enfatizar la palabra hablada.

Tarfé. (1995), señala que con su presencia y su vestir e inclusive la forma como se manifiesta el emisor con sus movimientos, influye en la efectividad del mensaje, es decir, existe un cierto lenguaje corporal que coadyuva al entendimiento de la disertación siempre y cuando se conduzca con armonía la comunicación.

Esta armonía del lenguaje corporal o expresión corporal, representa la coherencia en el conjunto de movimientos del cuerpo y gestos de la cara que realiza el emisor, en este caso el vendedor durante la exposición de sus ideas.

Estos movimientos, en la mayoría de los casos se realizan de manera inconsciente, mostrando al mismo tiempo el estado anímico del vendedor.

Lo anterior refiere la necesidad de entrar en conciencia de los movimientos y gestos que se realizan, ya que pueden ser aprovechados para enfatizar el mensaje.

Según Tarfé. (1995), en las manifestaciones corporales son frecuentes los gestos, por ejemplo cuando se está contento se sonríe, en forma similar, se expresan significados con todo el cuerpo, que pueden colaborar favorablemente a establecer una efectiva comunicación o por el contrario distorsionar el mensaje.

Sobre la expresión facial, se comenta que para comunicarse adecuadamente, es importante relajarse lo más posible la cara y sus gestos.

Decker, (1992), afirma que aunque la mayoría de las personas piensa que sonríe mientras habla, un tercio de ellas sonríe fluidamente en una conversación, otro tercio se mantiene neutral, mientras el tercio restante mantiene una expresión facial rígida. Al sonreír, las personas son percibidas como más abiertas y amigables, y de esta manera las ideas se aceptarán más fácilmente.

Según Marroquín y Villa, (1998), el impacto del mensaje expresado en la palabra hablada es sólo del 7%, mientras que el 55% se encuentra ligado a la expresión corporal, facial (incluida la visual), y el 38% restante al uso que el emisor haga de su voz.

En las ventas se debe de tener claro que el jefe más importante no es el que está en la cima del organigrama, el jefe principal es el consumidor y para él es que se tiene que trabajar, es el público más importante para desempeñar la labor y que puede generar directamente el desarrollo personal y de la organización.

Para poder lograr la misión de servicio al cliente es necesario que todas las áreas de la empresa, se encuentren en la misma frecuencia pues hay que reconocer que dichas áreas son interdependientes para poder alcanzar sus objetivos de ventas.

Por lo tanto no se pueden descuidar las relaciones cliente-proveedor interno para poder responder a las necesidades del cliente externo, con un proceso óptimo de comunicación, se puede incrementar la capacidad de relación, mejoramiento del producto, el servicio y la relación misma.

La fuerza de ventas no solo debe ser parte de la estrategia comercial; sino también de la estrategia de comunicaciones y relaciones públicas, a continuación se presenta una tabla en donde se encuentran algunas consideraciones para obtener buenos resultados en la relación cliente proveedor.

Tabla 14: Consideraciones para obtener buenos resultados en la relación cliente- proveedor	
	<ul style="list-style-type: none"> • Quién define la calidad de lo requerido, es el cliente. (Interno – Externo). En este aspecto interesa la calidad percibida y el sentimiento de valor.
	<ul style="list-style-type: none"> • Para satisfacer al cliente hay que conocer sus expectativas y retroalimentarnos de sus percepciones.
	<ul style="list-style-type: none"> • Todo en la empresa es un producto o servicio y todos en la empresa son parte de ese servicio o producto.

Tabla 14: Continuación.

<ul style="list-style-type: none"> • El cliente está dispuesto a pagar el valor de la calidad, siempre y cuando perciba y reciba el valor agregado (servicio).
<ul style="list-style-type: none"> • En cada contacto con la empresa el cliente incrementa o disminuye su percepción de calidad, de ahí que todos los participantes en la comunicación con el cliente deben de tomar en cuenta esta afirmación, pues en muchas ocasiones se pierden clientes por no cuidar la forma y contenido de los acercamientos entre cliente y empresa.
<ul style="list-style-type: none"> • Los clientes siempre quieren más y esto es lo que garantiza la permanencia del proceso de Calidad Total, no se puede descuidar ningún detalle, eso es lo que la competencia espera para poder atacar, la acumulación de experiencias satisfactorias que recibe el cliente en su relación con la empresa es lo que lo hará generar la fidelización del mismo.
<ul style="list-style-type: none"> • Todo el mundo en la empresa tiene clientes y proveedores. Los productos de los clientes internos también atienden a necesidades y deben de “venderse” de una manera adecuada.

Fuente: Elaboración propia con información de Jiménez (2011)

Es importante que la empresa entienda que una empresa con buenos procesos de servicio al cliente interno garantiza en gran medida la gestión de ventas externas y la retroalimentación de ese proceso facilita su ajuste para satisfacer las necesidades de clientes y consumidores del producto o el servicio, optimiza tiempos, mejora relaciones, estandariza algunas instancias de servicio. En últimas beneficia al cliente externo; mejorado el concepto que tiene él de la organización y posiblemente garantizando que vuelva a consumir el producto o servicio, para asegurarnos de que el cliente está recibiendo lo que solicitó, se tendrán que hacer investigaciones, ya sea a través de entrevistas o encuestas en donde el cliente, retroalimiente a la empresa.

Cuando el cliente se siente escuchado y percibe cambios a favor del servicio y el producto que necesita, posiblemente éste se fidelizará mucho más, permitiendo mejorar la opinión pública sobre el producto mismo y la empresa.

El momento de la venta es uno de los escenarios comunicativos más importante de la relación Empresa-Cliente y en él se deben transmitir todos los

valores corporativos y la identidad empresarial. Ese debe ser un momento de intercambio, no sólo de productos o servicios por dinero; sino de conocimiento organizacional, éste último concepto no es algo físico o un producto. Es un fenómeno mental. Y como todas las imágenes de la mente, un fenómeno ambiguo, enigmático, y como tal, poderoso, puede en ese momento generar confianza y dar herramientas clave para poder estar un paso adelante del competidor.¹

5.6. La Negociación

Se puede entender por negociación al proceso que se lleva a cabo entre dos partes o más partes en pos de llegar a un acuerdo sobre un tema o una situación. Sinbaldi. (2009).

La negociación es uno de los aspectos más importantes en la venta, una buena negociación genera definitivamente ingresos, pero una mala negociación, puede hacer perder mucho dinero a la empresa, por lo que se buscará que todas las negociaciones que realicé el vendedor sean efectivas.

Existen cuatro combinaciones básicas de los resultados que se pueden obtener en una negociación:

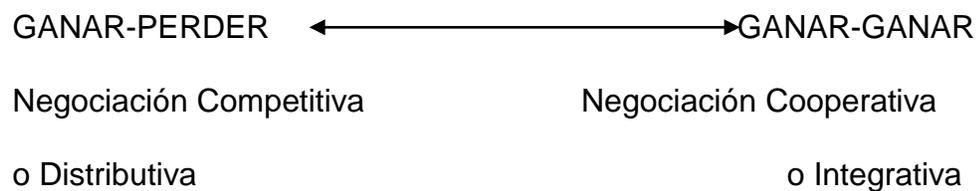
Ganar- Ganar
Ganar- Perder
Perder- Ganar
Perder- Perder

De estas situaciones lo que se pretende es que siempre se logre una negociación Ganar- Ganar.

¹ Jiménez, A. Op. Cit.

Gráfico14: El proceso de negociación.

Fuente: Elaboración propia con información de Sinbaldi. (2009).

Gráfico 15: Proceso de negociación.

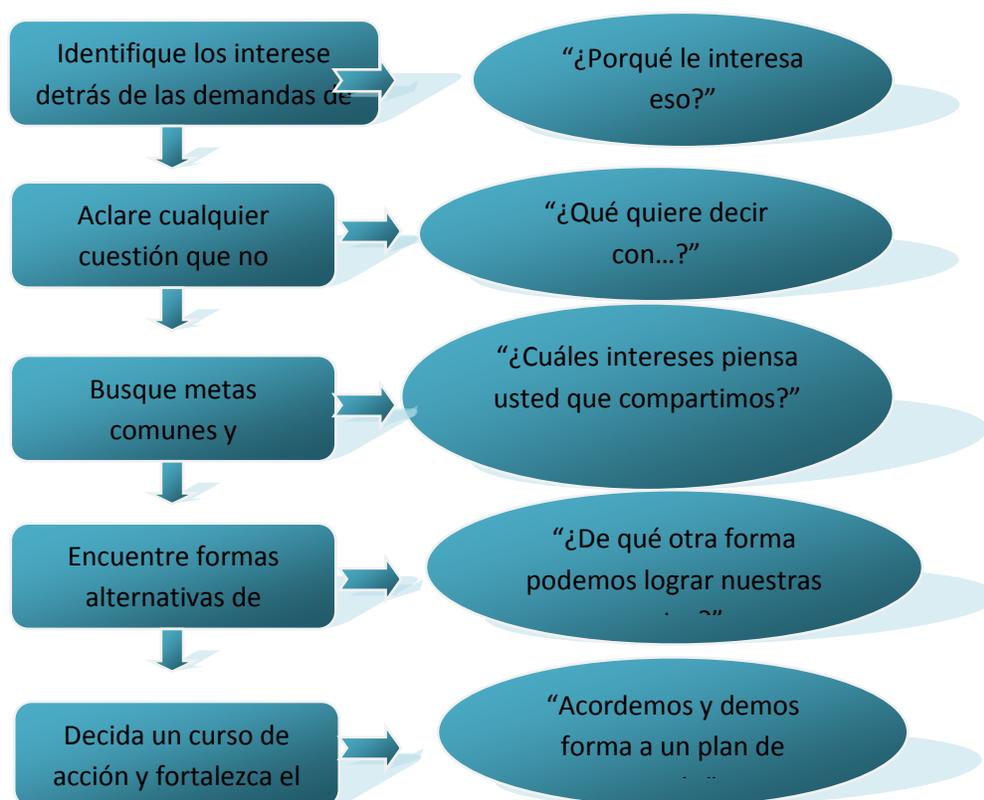
5.6.1. Negociaciones efectivas

Para negociar de forma adecuada, hay que identificar lo que se desea obtener de esa negociación y anticipar las metas de la otra parte, por lo que hay que pedirle que las aclare y así evitar malos entendidos.

Colaborar para determinar objetivos comunes y formas de lograr las metas mutuas. Después llegar a un acuerdo y trazar un plan de acción, este enfoque permitirá a ambas partes lograr sus propósitos, claro que para ello hay que lidiar con algunos obstáculos, por ejemplo: en muchas ocasiones a pesar

de los esfuerzos, la otra parte puede ponerse difícil o alegar que la decisión no está en sus manos con la finalidad de no aceptar lo negociado, o incluso de cierta manera amenazarlo con comentarios como el siguiente: si usted no cede, nos iremos con la competencia, o si usted no acepta mis condiciones, perderá mi apoyo, en estos casos no hay que perder de vista el objetivo y no dejarse presionar al primer intento, continuar presionando para obtener información sobre hechos, principios y motivos, evitar hacer concesiones a menos que se esté seguro de que se obtendrá un beneficio tangible.

Gráfico 16: Negociaciones efectivas.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con Johnson y Eaton. (2002).

5.6.2. ¿Cómo se puede saber si se obtuvo una buena negociación?

1. Si se utilizó el mejor criterio para la negociación.
2. Los intereses de ambas partes quedaron satisfechos.

3. El acuerdo es una buena opción.
4. El acuerdo es legítimo, es decir, no se han aprovechado de usted.
5. Es un compromiso inteligente.
6. Hubo una buena comunicación, y por tanto, un proceso eficiente.
7. Las relaciones personales se mejoran.

Si se cumplen al menos con 5 de estos puntos se puede considerar una negociación efectiva.

5.6.3. Características del buen negociador

1. Tener una actitud ganador/ganador.
2. Mostrar un interés auténtico por las necesidades de la otra parte.
3. Ser flexible en el enfoque.
4. Ser duro en el fondo y suave en la forma.
5. Tolerar bien los conflictos.
6. Buscar y analizar a fondo las propuestas.
7. Ser paciente.
8. No tomarse a pecho los ataques personales.
9. Identificar rápidamente los intereses de la otra parte.
10. Ser un buen oyente.

5.7. Manejo de objeciones.

5.7.1. ¿Cómo reaccionar cuando un cliente dice que no?

El vendedor a menudo se pregunta: ¿Cómo reaccionar cuando le dan una respuesta negativa? La respuesta es: Calma. La palabra NO es tan común para el vendedor profesional experimentado que ni siquiera se da cuenta que su cliente le ha dado una respuesta negativa. Sin embargo, es consciente de que el cliente le está pidiendo más información, por lo que continúa vendiendo los

beneficios que otorgan sus productos. “APRENDA A RESPETAR LA PALABRA NO, PERO NO LE TEMA”.

Algunos de los mejores vendedores son sordos a la palabra NO, poseen una unidad de control en su mente que contrarresta cualquier objeción diciéndole; “Deme más información. Quiero comprarle, pero por favor convéncame de que debo gastar mi dinero con ustedes”.

Además de los puntos antes mencionados es necesario en el área de ventas utilizar herramientas que nos ayuden a consolidar ventas, algunas de ellas son:

El teléfono un aliado indispensable para el vendedor.

“En la actualidad cada vez más empresas incorporan la venta telefónica, ya sea como único canal de venta o bien para incrementar su rentabilidad y aumentar la variedad de contactos. También la utilizan para minimizar costos, dar una mejor atención al cliente y reforzar su imagen corporativa, buena venta telefónica se caracteriza por ser aceptable (dar a los clientes lo que realmente necesitan) y persuasiva (es decir, capaz de convencer al cliente)”.²

Además el vendedor telefónico deberá tener un adecuado manejo de objeciones de parte del cliente mientras se realiza la negociación o venta.

Para ello se le recomienda:

1. Manifestar en todo momento cuales son las condiciones de la venta en forma clara y específica.
2. Mencionar adecuadamente experiencias exitosas de terceros en la compra del servicio o producto ofrecido.
3. Realizar una preparación previa a las posibles objeciones de los clientes frente a los productos que en ese momento el vendedor comercializa telefónicamente.
4. No contradecir al cliente, mantener siempre una actitud positiva.

² Emprendedores. (2012). *Cómo cerrar con éxito una venta telefónica.* . [en línea]. Recuperado el: 15 de febrero del 2012, de: <http://www.blog-emprendedor.info/como-cerrar-con-exito-una-venta-telefonica/>

5. Destacar adecuadamente (sin exagerar) los beneficios que tendrá el cliente al adquirir el producto o servicio.
6. Mantener durante la conversación telefónica una actitud de tranquilidad y seguridad, la cual será percibida por el cliente.³

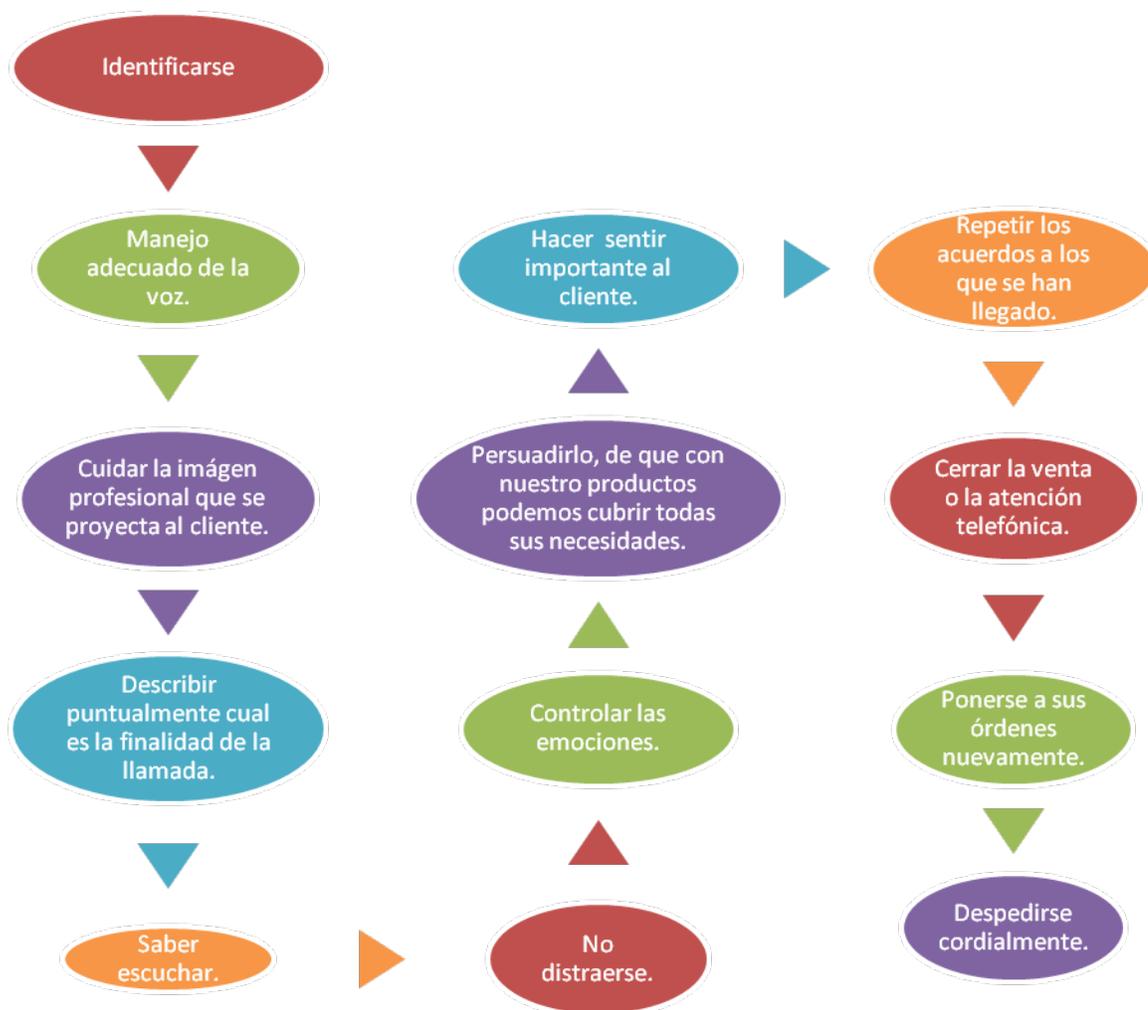
El teléfono puede ayudarlo a usted para concertar citas con sus clientes, cerrar negocios, etc. Es por eso que debe considerar los siguientes puntos para sacarle el mayor provecho al mismo.

1. Conserve limpia el área alrededor del teléfono y tenga a la mano su lista de clientes, sobre todo a aquellos a quienes piensa llamarles.
2. Ninguna de sus sesiones telefónicas debe durar más de 60 minutos, en dado caso debe de concertar una cita para hablar acerca del tema, recuerde que esto puede ocasionarle pérdidas de tiempo al hablar con un solo cliente, mientras que otros pueden estarle llamando en ese momento y en caso de clientes celosos o de aquellos que requieran de pedidos urgentes se puede llegar incluso a perder esa venta.
3. Determine cuantas citas desea concertar por cada sesión de llamadas. (Comprométase a hacer todas las llamadas necesarias hasta lograr su objetivo)
4. Lleve un registro del número de llamadas realizadas y anote los resultados obtenidos.
5. Sea profesional y natural. Sonría al hablar, pues esto mejorará su tono de voz en el teléfono.
6. Para que sus llamadas sean breves de 3 a 5 minutos, utilice una introducción corta mencionando la razón de la llamada.
7. Si la llamada es entrante no haga esperar mucho al cliente.
8. No cuidar la forma de atender o contestar es algo que puede hacernos perder muchos clientes.

³ Emprendedores, Op. Cit

9. Al momento de recibir una queja vía telefónica, se debe de empatizar con el cliente y dejarlo que se exprese sin interrupciones, tomando nota de los puntos importantes para poder después retomar dichos puntos.

Grafico 17. Aspectos a considerar en una venta o atención telefónica:



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con Emprendedores. (2012)

Las pruebas visuales de gran ayuda para el vendedor:

Las pruebas orales ayudan al vendedor a abrir la mente del prospecto y a calmar sus temores, sin embargo, las pruebas visuales, son prácticamente las

decisivas al efectuar una compra, a continuación se muestra cómo actúa el poder de la vista en un comprador:

Atención del comprador:

Vista	87.0%
Oído	7 .0%
Olfato	3 .5%
Tacto.	1 .5%
Gusto	<u>1 .0%</u>
	100%

Como podemos observar la vista atrae la atención cerca de nueve veces más que todos los sentidos por lo que es necesario poner nuestra atención en la vista del comprador y ayudarnos herramientas visuales que se presenten como un material bien presentado, información ordenada y actualizada.

Respecto a la **retención**, lo que ve el prospecto atrae su atención, de acuerdo a datos publicados por la Organización nacional de ejecutivos en ventas tenemos que:

Las personas retienen:

10% de lo que oyen.
35% de lo que ven.
65% de lo que ven y oyen.

Por lo tanto lo oral debe combinarse con lo visual para tener mejores resultados.

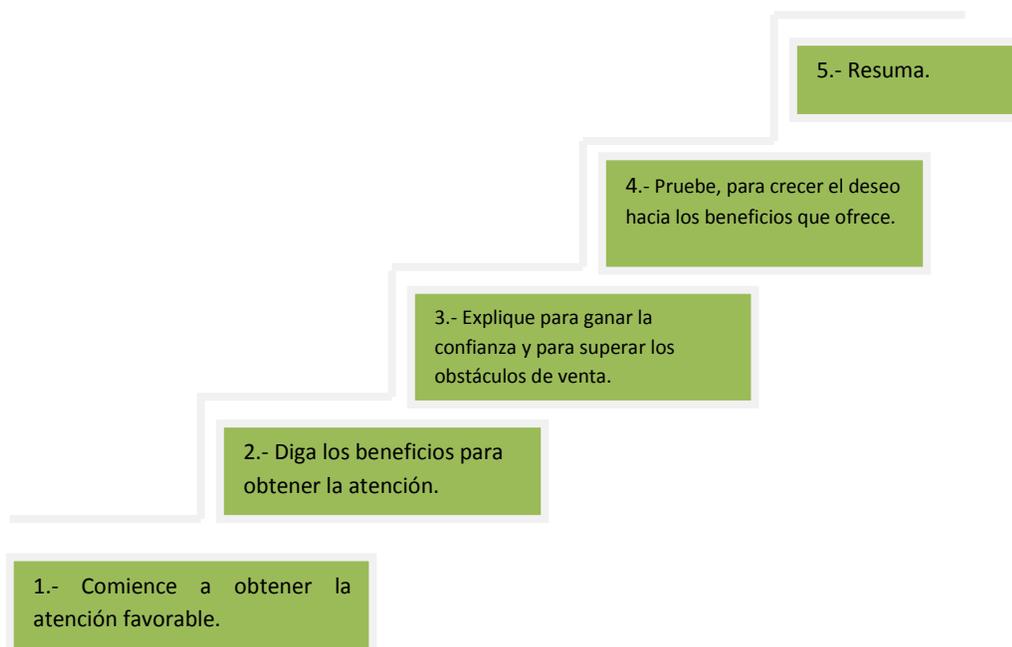
Entre algunas *ventajas* que podemos encontrar en las herramientas visuales tenemos:

- Simplifica las características y beneficios que queremos mostrar de los productos.
- Se obtiene y retiene la atención del prospecto.

- Ayuda al cliente a la asimilación de los hechos, ya que sin una ayuda visual el vendedor únicamente depende del oído del cliente, y esto puede ocasionarle fatiga y monotonía, perdiendo así el interés en la demostración de los beneficios del producto.
- Crea impresiones más vivas. “De la vista nace el amor”.

Cuando se encuentre frente a su posible comprador debe seguir la Teoría de la fórmula de venta que a continuación se ilustra:

Grafico 18. Teoría de la fórmula de venta.



Fuente: Elaboración propia con información de CGT. (1995)

Esta fórmula también es conocida como **AIDA** (Atención, interés, deseo y acción), una manera más completa de expresa la misma fórmula es la de **STEPS** (Comience, diga, explique, pruebe, resuma y cierre), es recomendable que usted como vendedor siga estos pasos, ya que le ayudarán a planear mejor su visita.

Si a pesar de todos los esfuerzos en una negociación, sigue existiendo conflicto, se tiene que hacer algo para disolver cualquier situación que no

convenga a la negociación , reconocer las diferencias, valorar los sentimientos ajenos, crear un diálogo y buscar áreas de concordancia.

Cabe señalar que para llegar a un acuerdo no es necesario estar de acuerdo en todos los puntos, evitar llegar al conflicto poniendo atención a la comunicación no verbal y actuar con base en su experiencia y recordar que si la discusión se vuelve muy acalorada se puede posponer para otro día o buscar un territorio neutral.

Gráfico 19: Manejo de Objeciones.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con Johnson y Eaton. (2002).

5.8. Resistencia al cambio.

La resistencia al cambio proviene del miedo a lo desconocido o por la expectativa de pérdida de los beneficios actuales, es normal que un vendedor

que ha trabajado en esta área toda su vida, presente resistencia hacia la implementación de nuevas técnicas, nuevos sistemas, nuevos formatos, nuevos productos o incluso un cambio en la estructura de la empresa, lo que le haga tener un nuevo puesto, nuevas funciones o un nuevo jefe.

Todos sabemos que el cambio es un proceso natural que viven todas las personas y organizaciones. La Teoría General de Sistemas dice que todos los sistemas abiertos necesitan estar constantemente cambiando para poder seguir funcionando de forma efectiva.

El cambio puede ser manejado si se hace correctamente, según Ponce (2008): "Alguien dijo en cierta ocasión que "el único cambio que el ser humano disfruta es el del pañal". Tanto en nuestra vida personal, como a nivel organizacional, cambiar no es fácil. Pero si no cambiamos, no crecemos. ... dado que los seres humanos somos capaces de anticipar el futuro, cuando la vida nos plantea un cambio, es muy probable que nuestra primera percepción ante éste sea preocupación por la probable pérdida que dicho cambio puede representar (sobre todo si el cambio no ha sido escogido por nosotros)... tememos perder imagen o prestigio, o autoestima. No nos resistimos al cambio propiamente dicho, sino a la posibilidad de pérdida (ya sea que esta pérdida sea real o imaginada)."

"Todo cambio pasa por varias etapas, las cuales son: La Negación, en donde se niega que el cambio está ocurriendo o que va a ocurrir, posterior a esto llega la segunda etapa, la del enojo, como una manera de lidiar con la realidad, en el momento en que ésta ya no puede seguir siendo negada. Culpamos a otros de lo que está ocurriendo y sentimos que hay cierta injusticia, en esta etapa es recomendable proveer información abundante, frecuente y consistente. Si esto no se hace, el enojo conduce a la invención de historias terribles y empeora las cosas. "La idea que se vende en esta etapa a los colaboradores es la de la "relativa serenidad del cambio", y no la de la "seguridad garantizada". Es decir, que no sería honesto calmar la natural ansiedad de las personas garantizando, por ejemplo que no habrá ningún

despido, cosa que con frecuencia ni los Directores saben a ciencia cierta. Es más realista aclarar que lo grave, realmente, sería no cambiar, porque llevaría a un fracaso organizacional)

La tercera etapa es la de la Negociación, en esta etapa surge el regateo interno, en la cual, para poder asimilar el "bocado" que representa la nueva situación, nos quejamos internamente (o también hacia fuera) sobre "si por lo menos", la nueva situación se hubiera dado de manera más benigna. ("Si por lo menos, me lo hubiera dicho de otra manera..."me hubieran dado más tiempo para adaptarme). Este es un período de transición en el cual el cambio ha ganado parcialmente algunos adeptos, aunque por supuesto, algunos colaboradores aún estarán en la etapa de negación y otros en la etapa de cólera. Por ello, la empatía juega un papel importante en esta fase de negociación interna.

La siguiente etapa, es la de la depresión transitoria: Tanto a nivel personal como organizacional ponemos en duda nuestra propia competencia y nuestra autoestima es frágil en esta etapa, es la más difícil, pero es la que nos fortalece y hace madurar. El cambio ha llegado para quedarse pero aún no lo manejan del todo, y tienen que lidiar con esta frustración... Hay al menos 5 elementos que son claves para que esta etapa se haga menos larga y con frecuencia determinarán la diferencia entre el éxito o el fracaso del proyecto de cambio.

Es necesario que haya:

- a. Un líder reconocido como propietario del proceso de cambio que sea reconocido como íntegro, y que goce de alta credibilidad.
- b. Una visión razonablemente clara de cómo lucirá el futuro.
- c. Un sentido de urgencia positivo. No hay tiempo acá para pasarse en la autocompasión todo el día. El líder tiene mucho que ver con reforzar todo el tiempo este sentido de urgencia positivo.

d. Capacitación para el cambio y sensibilización acerca de lo que está ocurriendo (Es distinto sentir que uno no va a poder lograr algo, y creer que de veras no lo va a lograr, que sentirlo y que venga alguien a decirle a uno: "Vas a salir adelante. Sólo se siente como si no fueras a lograrlo, pero sí lo vas a poder hacer).

e. Retroalimentación y reconocimiento acerca de lo que se ha conseguido: Esto restaura la confianza temporalmente pérdida.

La última etapa es la de aceptación y crecimiento: Finalmente, una vez que salimos de la depresión transitoria, llegamos a aceptar el cambio, empezamos a probar fuerzas de nuevo y descubrimos que hemos alcanzado un nuevo estado de cierta tranquilidad y conciliación auténtica con nosotros mismos y que en el proceso hemos madurado y crecido, ya sea personal u organizacionalmente.

Ponce, R, Citado por Gross. (2008).

5.8.1. ¿Cómo vencer la resistencia al cambio?

Para superar la resistencia y efectuar el cambio, se recomiendan los pasos siguientes:

- Crear un ambiente distendido para exponer la necesidad del cambio a las personas afectadas.
- Seleccionar los interlocutores idóneos ante estas personas para que transmitan la información de forma fidedigna.
- Persuadir a estas personas de que el cambio propuesto es una buena alternativa.
- Usar técnicas de participación para permitir una perfecta adaptación de los trabajadores para que contribuyan ellos mismos a la estrategia final.
- Asegurar que los cambios propuestos y su implantación sean dignos de crédito.

- Pensar siempre que, a pesar del cambio, es mejor cambiar que permanecer inalterables. Rubio. (2006)

Los cambios y la actualización son necesarios y positivos, hay que convencerse de que esto es solo una herramienta para el logro de ventas efectivas

5.9. Conclusiones del Manual.

Como se pudo observar, el desarrollo de un manual para entrenar vendedores, permite desarrollar, vendedores profesionales, para ello es necesario proveerles de toda la información que necesitan para que conozcan a fondo el producto en primera instancia, el prospecto de cliente, su mercado, el medio ambiente, los avances tecnológicos, el desarrollo de la competencia, entre otras cosas.

Toda esta información es de gran utilidad para un vendedor y debe dominarla a la perfección, cada empresa determinará la cantidad de información y tipo, que deberá proveerle al vendedor, así como las herramientas que le puede brindar, por ejemplo un catálogo, muestras, folletería, publicidad, etc. el dominio de la información será lo que marca la diferencia entre un vendedor profesional y uno convencional; pero existen otras variables no tangibles de gran ayuda a un vendedor como la solución de problemas, la motivación, el esfuerzo diario, la ambición, el liderazgo, etc. Estas a su vez dividen a los vendedores por convicción de los vendedores por conveniencia.

Hay que recordar que un manual de ventas será de gran utilidad en la carrera de vendedor, pero no es la única base que constituye el éxito.

Todo vendedor debe desarrollar aptitudes y actitudes que éste mismo considere sean la base para un mejor desarrollo en su carrera y esto solamente se logra mediante el autoconocimiento, y la autocorrección, de sus objetivos y metas, la creatividad, responsabilidad, dominio de la información, una buena actitud y el compromiso con la empresa constituyen gran parte de su éxito.

La comunicación interpersonal y el buen manejo de los recursos, así como la persuasión al cliente es lo que nos llevará a lograr nuestras metas, a seguirse preparando, hacia delante y ¡éxito!

CONCLUSIÓN

Como se pudo observar en el desarrollo de esta investigación es importante identificar las teorías y conceptos básicos que debe saber y aplicar el vendedor.

Cualquier persona con iniciativa puede convertirse en un vendedor profesional, como dice el dicho “la práctica hace al maestro”, sin embargo, la construcción de este manual pretende contribuir al desarrollo de los trabajadores del área, que pueda estar a disposición de las empresas para su utilización.

De acuerdo con mi experiencia y observación desde el proceso de inducción en algunas ocasiones la comunicación es ineficiente y no se le explica al vendedor lo mínimo que la empresa espera de él.

Al contar con este documento las organizaciones tendrán la base del comportamiento esperado, claro que debe adecuarse de acuerdo al producto o servicio del que se esté hablando. De esta manera se podrá lograr que las empresas tengan una mejor comunicación con los empleados y un departamento de ventas profesional.

Con ello, los empleados podrán desarrollar sus habilidades comunicativas, para hacer frente a la competencia y a los retos del mercado con herramientas superiores a las de la competencia, de esta manera se logrará la satisfacción del cliente y como consecuencia asegurar una buena comunicación y servicio.

Las aportaciones de esta investigación ayudarán a los gerentes y supervisores ya que podrán tener un mayor control sobre los vendedores y clientes, lo incidirá en un aumento de su productividad y por tanto sus porcentajes de venta y liquidez, para poder crecer y generar nuevos empleos, lo que dará a nuestra sociedad, en general, una mejor calidad de vida.

El objetivo de esta la investigación alcanzó al poder desarrollar la propuesta de manual para la profesionalización del vendedor. Para ello se fueron logrando los objetivos planteados tales como: Determinar el perfil general que debe cubrir el vendedor, determinar cuáles son las funciones generales que debe de realizar, cómo debe manejar la comunicación a nivel empresa y cliente, y cómo persuadir a éste último, determinar la importancia que tiene la comunicación en el éxito en las ventas, herramientas para desarrollar sus habilidades comunicativas y de ventas, mejorar sus estrategias de negociación y cierre de ventas, manejo del teléfono como una aliado para el logro de sus objetivos.

Observar cómo el vendedor puede dar seguimiento al cliente y sus pedidos, mejorar su desempeño y aspirar a mejores puestos en el área de ventas, lo que le da una visión de la responsabilidad de los puestos de mayor autoridad en el departamento de ventas, lo que le permita comprender la exigencia y a la vez aprender para que cuando se ubique en esas posiciones al menos tenga una idea clara de cuáles deben ser sus funciones y como puede supervisar el desempeño del personal a su cargo.

También se logró ofrecer técnicas para el manejo de las objeciones de los clientes y cómo vencer la resistencia al cambio, propia, del personal a su cargo o del cliente.

Cabe destacar que el vendedor debe ser creativo, responsable de su empeño y compromiso, tener el conocimiento del producto, del cliente, de la empresa y de sí mismo, y una buena actitud, lo cual le ayudarán a tener éxito en el área de las ventas.

Finalmente se considera que la herramienta más importante, es el manejo de la comunicación interpersonal: verbal y no verbal, oral o escrita y la actitud por mejorar constantemente aspectos que serán sus grandes aliados para convertirse realmente en un vendedor profesional capaz de persuadir al cliente.

BIBLIOGRAFÍA.

- ALCAIDE, Juan Carlos. (2010) “**Marketing de acción.**” España. LID. 176 Páginas.
- ARA, Andrés. (1977). “**La comunicación.**” Caracas. UNISB. 320 Páginas.
- Asociación Americana de Psicología (2010) “**Manual de estilo de publicaciones de la APA 2010.**” Versión Abreviada. México. El Manual Moderno. 276 Páginas.
- BURNETT, John. (1997) “**Promoción, conceptos y estrategias.**” México. Mc Graw Hill. 410 Páginas.
- CHIAVENATO, Idalberto, Shermerhorn, Jonh y Robbins, Stephen (2006) “**Comportamiento Organizacional.**” 2ª. Edición. México. Prentice Hall. 539 Páginas.
- CHIESA, Cósimo. (2007) “**Vender es mucho más, secretos de la fidelización en las ventas.**” Barcelona: Empresa Activa. Urano. 160 Páginas.
- Continental General Tire. (1995) “**Ventas.**” México. Continental General Tire. 36 Páginas.
- DD. (2011) “**Definición de Liderazgo.**” [en línea] México. Recuperado el 7 de Noviembre del 2011, de]: <http://definicion.de/liderazgo/>
- DECKER, Bert. (1992). “**El arte de la comunicación.**” México. Iberoamericana. 77 Páginas.
- Definición.org (2012) “**Definición de Manual.**” [en línea]. Recuperado el: 12 de febrero del 2012, de: <http://www.definicion.org/manual>
- Emprendedores. (2012). “**Cómo cerrar con éxito una venta telefónica.**” [en línea]. Recuperado el: 15 de febrero del 2012, de: <http://www.blog-emprendedor.info/como-cerrar-con-exito-una-venta-telefonica/>

- ESCOBAR, Rolando. (2010). **¿Qué es un prospecto?** [en línea]. Colombia. Recuperado el 16 de Febrero del 2011, de: <http://interdata.cl/?p=311>
- Estudio simbiosis. (2011). **“Comunicación Persuasiva”**. [en línea]. España. Recuperado el 20 de Enero del 2011, de: <http://www.estudiosimbiosis.com.ar/comunicacion>
- FAJARDO, Oscar. (19 de Septiembre del 2010) **“Como diseñar el manual de ventas para conseguir una mayor eficacia del vendedor.”** [en línea]. España. Recuperado el 20 de Enero del 2011, de: <http://fbusiness.wordpress.com/2010/09/19/como-disenar-el-manual-de-ventas-para-conseguir-una-mayor-eficacia-del-vendedor/>
- FERNÁNDEZ, Carlos. y GORDON, Dankhe. (1990). **“La comunicación humana. Ciencia Social.”** 2ª. Edición. México. Mc. Graw Hill. 468 Páginas.
- FIGUEROA, Patricio. (2011). **“El empleado como público interno.”** [En línea]. Argentina. Recuperado el 15 de Septiembre del 2011, de: <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/211-el-empleado-como-publico-interno.html>
- GARRIDO, Francisco Javier. (2004) **“Comunicación Estratégica: Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI.”** España: Gestión 2000. 243 Páginas.
- Gestión Calidad. (2012). **“La calidad en las relaciones con los clientes.”** [en línea]. España. Recuperado el 16 de Febrero del 2012 de: <http://www.gestion-calidad.com/calidad-cliente.html>
- GROSS, Manuel. (2008) **“Resistencia al cambio”**. [en línea]. Chile. Recuperado el 28 de Febrero del 2012 de: http://manuelgross.bligoo.com/content/view/290574/Resistencia_al_Cambio_Que_es_y_como_resolverla.html

- HARTLEY, Robert. (1997). **“Administración de ventas.”** México. CECSA. 527 Páginas.
- HASS, Kenneth. (1997) **“Técnica profesional de ventas. Persuasión y motivación en Mkt.”** México. Diana. 542 Páginas.
- HERNÁNDEZ, Roberto. Fernández, Carlos. y Baptista, Pilar. (2006) **“Metodología de la investigación.”** Cuarta Edición. México. Mc Graw Hill. 850 Páginas.
- IÑIGO, Isabel. (2002). **“Las estrategias de persuasión: una aproximación social-cognitiva.”** [en línea]. España. Recuperado el 30 de Septiembre del 2011 de: <http://www.psico.uniovi.es/REIPS/v1n2/articulo2.html>
- JIMÉNEZ, Ariel. (2011). **“Relaciones públicas para las ventas.”** Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/canales7/mkt/relaciones-publicas-para-las-ventas.htm>
- JOHNSON, Ray. y Eaton, John. (2002). **“Influir sobre la Gente.”** México. Grijalbo. 72 Páginas.
- KOTLER, Philip. (2003) **“Fundamentos de Marketing.”** 6ª. Edición. México. Pearson Prentice Hall. 599 Páginas.
- KOTLER. Philip y Armstrong, Gary. (1996) **“Mercadotecnia.”** 2ª. Edición. México. Prentice Hall. 826 Páginas.
- MARCOS, Emilia. (2011). **“Comunicación eficaz con los empleados”.** [en línea] España. Recuperado el 8 de Agosto del 2011, de: <http://www.clubmanagerspain.com/reportajes/liderazgo-y-recursos-humanos/gestion-de-personal-en-clubes-deportivos/536-comunicacion-eficaz-con-los-empleados-razones-y-opciones.html>
- MARROQUÍN, Manuel. y Villa, Aurelio. (1998). **“La comunicación interpersonal, medición y estrategias para su desarrollo.”** 3ª. Edición. Bilbao. Mensajero. 159 Páginas.

- MONTANER, Pedro. y Moyano, Rafael. (1993) **¿Cómo nos comunicamos?** 2ª. Edición reimpressa. México. Alhambra. 156 Páginas.
- MOYA, Adrián. (2011). **“Negociación y ventas.”** [en línea]. Costa Rica. Recuperado el 20 de Enero del 2011, de: http://www.cenecoop.com/docs/md/varios/v_08_man_neg_vent.pdf
- MUÑIZ, Rafael. (2011). **“Técnicas de ventas y comunicación comercial. Marketing en el Siglo XXI.”** [en línea].España. Recuperado el 20 de Enero del 2011, de: <http://www.marketing-xxi.com/introduccion-97.htm>
- OLMEDO, Fernando. (2002). **“La Motivación del vendedor en la venta.”** [en línea] Argentina. Recuperado el 1 de Noviembre del 2011, de: <http://www.estrategiamagazine.com/administracion/la-motivacion-del-vendedor-en-la-venta/>
- PRIETO, Daniel. (2008). **“Teorías de comunicación a problemas de comunicación y desarrollo.”** México. Coyoacán. 142 Páginas.
- RIVAS, Santiago. (2012). **“Ventas.”** [en línea] México. Recuperado el 12 de Febrero del 2012, de: <http://www.rivassanti.net/cursos-ventas/definicion-de-venta.php>
- RODRÍGUEZ, Arnú. (2009). **“El entrenamiento ideal de ventas para que tus vendedores vendan más.”** [en línea] España. Recuperado el 3 de Enero del 2012, de: <http://www.salesplus.es/tema-formacion-de-ventas/el-entrenamiento-ideal-de-ventas-para-que-tus-vendedores-vendan-mas.html>
- RUBIO, Pedro. (2006) **“Introducción a la gestión empresarial.”** [en línea] España. Recuperado el 28 de Febrero del 2012, de: <http://www.eumed.net/libros/2006a/prd/6a.htm>
- SCAPPINNI, Guillermo. (2011). **¿Cómo es el supervisor de ventas que su empresa debe buscar?** [en línea] Paraguay. Recuperado el 16 de Febrero del 2012, de: <http://www.guillermoscappini.com/2011/08/como-es-el-supervisor-de-ventas-que-su.html>

- SHOOK, Robert. y SHOOK Herbert. (1980) “**Como ser el completo vendedor profesional.**” 3ª. Edición. México. Logos Consorcios. 173 Páginas.
- SILVA, Braulio. (2012). “**Profesión.**” [en línea] Uruguay. Recuperado el 18 de Febrero del 2012, de: http://es.wikipedia.org/wiki/Profesi%C3%B3n#Concepto_de_profesional
- SINBALDI, Fabián. (2009). “**Definición de negociación.**” [en línea] España. Recuperado el 16 de Febrero del 2012, de: <http://gestionpyme.com/definicion-de-negociacion/>
- SINGER, Blair. (2006) “**Vendedores Perros.**” México. Aguilar. 304 Páginas.
- TALLONI, Alída. (2005). “**Sistemas representacionales.**” [en línea] Chile. Recuperado el 7 de Noviembre del 2011, de: <http://www.centropnlchile.cl/sist%20repr.html>
- TAMAMES, Eva. (2009). “**Comprador.**” [en línea] España. Recuperado el 3 de Enero del 2012, de: <http://www.consumoteca.com/familia-y-consumo/consumo-y-derecho/comprador>
- TAMAMES, Eva. (2010). “**Vendedor.**” [en línea] España. Recuperado el 3 de Enero del 2012, de: <http://www.consumoteca.com/familia-y-consumo/consumo-y-derecho/vendedor>
- THOMPSON, Iván. (2009). “**El cliente.**” [en línea] España. Recuperado el 16 de Febrero del 2012, de: <http://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>
- UNC. (2012). “**Instructivo para la elaboración de manuales de procedimientos y funciones.**” [PDF] Colombia. Recuperado el 12 de Febrero del 2012, de: www.aplicaciones.virtual.unal.edu.co/drupal/files/instructivo.pdf
- URPI, Montse. (2005). “**Aprender comunicación no verbal.**” 2ª. Edición. México. Paidós. 120 Páginas.

- UTN. (2012). “**Manuales administrativos**”. [PPT] Argentina. Recuperado el 12 de Febrero del 2012, de: www.frrg.utn.edu.ar/frrg/Apuntes/II2/ManualesAd.ppt
- VELILLA, Ricardo. (2002). “**El poder de las presentaciones efectivas. Guía práctica de la comunicación oral para directivos**”. Barcelona. Gestión 2000. 128 Páginas.
- WERTHER, William. y Davis, Keith. (1996) “**Administración de personal y recursos humanos.**” 2ª. Edición. México. Mc. Graw Hill. 582 Páginas.
- WITHERS, Jean y VIPPERMAN, Carol. (2005) “**Marketing de servicios.**” México. CECSA. 162 Páginas.

Otras fuentes:

- FLOREZ, Liliana. y PLATA, Lina. (2008).”**La comunicación interpersonal en la fuerza de ventas como fuente de ventaja competitiva aplicación a Seguros Bolívar S.A.**” Trabajo de grado, Comunicador Social, Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá. 204 Páginas.
- HERNANDEZ, Víctor. (2000) “**Significado de la práctica de la comunicación organizacional.**” Trabajo de grado, Ciencias de la Comunicación, UNAM. México. 240. Páginas.
- CHAY (2010). “**Engrane**”. [en línea]. Recuperado el 28 de Febrero del 2012 de: <http://www.flickr.com/photos/chay1288/5910574774/sizes/z/in/photostream/>
- EdHardream. (2012). “**Ball and people.**” [en línea]. Recuperado el 28 de Febrero del 2012 de: <http://www.dreamstime.com/ball-and-people-image19587166>
- FSP. (2012). “**Various Business Groups.**” [en línea]. Recuperado el 28 de Febrero del 2012 de: <http://www.freestockphotos.biz/stockphoto/323>

- Urbaser. (2012) “**Formación y desarrollo**”. [en línea]. Recuperado el 28 de Febrero del 2012 de:

http://www.urbaser.es/f-400-0-data/foto/331_iFormacion-y-desarrollo-profesional.jpg

- Zona Contable (2010). “**Libros**”. [en línea]. Recuperado el 28 de Febrero del 2012 de: <http://www.zonacontable.net/2011/01/los-libros-contables.html>