

# *Manager* Business magazine

nº 27 - Julio/Agosto 2009  
P.V.P. 10 euros

A photograph of a broken light bulb lying on a surface of shattered glass. The bulb is inverted, showing its internal filament and base. The glass is fragmented into many sharp, irregular pieces, creating a stark, high-contrast background.

## *¿Por qué fracasan los proyectos?*

*El vendedor del siglo XXI*

*La negociación casi perfecta*

*Hacia un nuevo modelo de Gestión de los Cobros*

scanning...



# El departamento comercial en el siglo XXI

Por **Rafael Muñiz**. Director General. RMG ([www.rmg.es](http://www.rmg.es)), Profesor de Marketing de CEF y miembro de los TOP TEN Strategic Marketing Spain ([www.toptensmks.com](http://www.toptensmks.com))

En un mercado tan complejo y competitivo como el actual, con nuevos productos, con una competencia cada vez más agresiva, constantes innovaciones tecnológicas, y aderezado con el cambio en el ciclo económico, lo que verdaderamente marca la diferencia entre el éxito y el fracaso es, sin duda, la gestión del Equipo de Ventas, pues al fin y al cabo es quien convierte en realidad el sueño de poner en manos de los clientes nuestros productos y soluciones contribuyendo con ello a la rentabilidad de la empresa. No debemos olvidar, pues, que su éxito es nuestro éxito, por eso estamos obligados a dotarle de todas las herramientas necesarias para que alcance la excelencia en su gestión.

Es innegable que dimensionar, estructurar, dirigir y gestionar una Fuerza de Ventas con éxito es una de las tareas más complejas en cualquier empresa. Actualmente los Equipos de Ventas operan en un entorno nuevo y se enfrentan a dos necesidades primordiales: conjugar los intereses de la empresa con los del cliente y fidelizarlo. ¿Cómo lograrlo? Probablemente, más de uno se ha planteado en alguna ocasión este y otros muchos interrogantes, por ejemplo... ¿qué está fallando en mi Red Comercial?, ¿por qué no hemos alcanzado los objetivos?, ¿qué áreas de mejora tenemos? ¿Le resultan familiares estas cuestiones? Quizá su empresa esté obteniendo unas ventas satisfactorias, incluso en la etapa actual de crisis, sin embargo... ¿No se ha

parado a pensar como podría sacarle mayor partido a su Equipo Comercial?, ¿cómo facilitarles y rentabilizar al máximo su labor? y...principalmente, ¿cómo conseguimos fidelizar a los clientes?

## *Manual de Ventas*

Tanto por el desarrollo creciente y dinámico que viene experimentando la empresa en general, como por la competitividad establecida en estos momentos dentro del mercado, las empresas se ven obligadas a establecer un perfeccionamiento a todos los niveles, de cara a superar lo logrado y alcanzar ambiciosos objetivos, tanto a nivel cuantitativo como cualitativo.

Las empresas líderes no sólo quieren seguir manteniendo ese privilegiado puesto, sino también dotar de los conocimientos y herramientas de trabajo suficientes a las diferentes estructuras comerciales, para que en un momento determinado y frente a nuevas posibilidades de mercado, se tenga plena conciencia, por parte de todo el Equipo Humano, del reto que puede suponer y la responsabilidad que se debe adquirir.

Pasaron ya los años en los que la venta era un proceso relativamente fácil, ya que estaba orientada básicamente a cubrir necesidades primarias enmarcadas en un entorno competitivamente débil. En la actualidad, toda compañía debe considerar la venta y su

proceso como una técnica perfectamente estructurada y organizada hacia un objetivo final. Por tanto, las empresas están obligadas a ofrecer a su Red de Ventas un instrumento que permita un mejor conocimiento de ella misma, el entorno y el producto. Esta herramienta es el Manual del Vendedor, el cual permitirá homogeneizar su Fuerza de Ventas, además de dar unas pautas de comportamiento y un amplio conocimiento para realizar mejor la labor. Lógicamente el soporte del mismo puede estar reflejado en papel o informáticamente.

Por tanto, en el Manual de Ventas se encuentran las respuestas a estas y otras muchas dudas, ya que constituye una guía que permite dotar al Equipo Comercial de las herramientas necesarias para desarrollar las habilidades que precisan. Y es que, todos los Vendedores de la empresa tienen que tener el mismo discurso tanto de la compañía como de sus productos, eso sí, adaptado a su saber hacer y a su capacidad de argumentación. Se trata pues de un documento que aporta al Vendedor metodología para desarrollar de forma óptima su trabajo frente a la habitual tendencia a desempeñar su actividad de forma impulsiva, yendo por libre, sin fijarse unos patrones de actuación. En este sentido el Manual de Ventas constituye una herramienta fácilmente actualizable y permanentemente viva para un mercado tan cambiante y dinámico que nos permite asegurarnos en todo momento que realmente estamos

# El Manual de Ventas no ha de ser considerado como el fin último, sino como un medio que permita a la empresa posicionarse de forma estratégica en el mercado y frente a la competencia

haciendo lo que teníamos previsto.

## Y ¿qué contenido debe tener?

### • Información de interés sobre la compañía:

historia de la compañía desde su inicio, que queremos ser y como lo conseguiremos, misión y visión corporativa, así como todos aquellos aspectos que nos permitan un conocimiento más profundo de la empresa. Muchas compañías cometen el error de pensar que el Vendedor se incorpora el mismo día que se incorporó la empresa al mercado.

### • Herramientas de trabajo para el Asesor Comercial:

profundizar en la figura del Asesor Comercial, incluyendo información sobre sus zonas o lugares de ventas, sus objetivos, sus funciones, sus principales retos de futuro, pero sobre todo, aportarle herramientas que le permitan realizar su trabajo de una manera más eficiente y rentable.

### • Análisis del mercado y la competencia:

no sólo es importante conocer nuestra competencia, sino saber qué nos diferencia de ella, cuáles son nuestros principales valores añadidos, nuestros puntos fuertes.

• **Información sobre los clientes:** en el siglo XXI es vital mantener una base de datos totalmente actualizada y con una clasificación de los tipos de clientes (A, B, C), incluyendo la operativa a seguir con cada uno. Para ello es imprescindible que el vendedor refleje el mayor número de datos posibles del cliente en la ficha.

### • Información completa de los productos:

es fundamental que el Comercial tenga un conocimiento profundo de su cartera de productos y precios para poder basar su exposición en argumentos sólidos y poder responder a cualquier objeción que surja a lo largo del proceso de venta.

• **Política comercial:** cumplimiento de los objetivos, facturación, comisiones, incentivos, condiciones y formas de pago... Todo debe estar recogido por escrito para evitar la libre interpretación que a veces se hace.

• **Metodología de trabajo:** planificación del

proceso de venta, mecánica ante los pedidos o devolución, resumen del proceso comercial paso a paso, proceso administrativo comercial, tratamiento de los impagados,...

• **Nuevas tecnologías:** salvo en determinadas excepciones y en sectores muy concretos, el Vendedor no es suficientemente consciente de la potente herramienta de trabajo que supone Internet tanto como fuente de información como a nivel de gestión.

Sin embargo soy consciente de que la clave no radica tanto en conocer las herramientas, sino en la forma de aplicarlas, de ahí que el Manual de Ventas no ha de ser considerado como el fin último, sino como un medio que permita a la empresa posicionarse de forma estratégica en el mercado y frente a la competencia. Poner en manos del Vendedor este documento es beneficiarle a nivel personal y profesional ya que se le ofrecen, de forma organizada y conjunta, las diferentes normas, precisas, concretas, y útiles para desarrollar con éxito su labor profesional en el siglo XXI.

El Manual del Vendedor es necesario en todas las empresas que comercialicen productos o servicios, especialmente aquellas que disponen de una amplia red comercial y en las que es difícil conocer, controlar e incentivar al Equipo Humano. El Manual del Vendedor debe suplir ese contacto diario con el staff directivo que sería deseable en cualquier Red de Ventas.

Por su carácter flexible y dinámico, los objetivos del Manual variarán según las prioridades que tenga cada empresa, las características del producto y del mercado al que va dirigido. Cada compañía incluirá en el Manual los contenidos que considere oportunos, siempre y cuando englobe todo aquello que repercute en el mejor cumplimiento del trabajo diario y la actividad en general. En términos globales, los objetivos del Manual son:

• Transmitir la filosofía de negocio.

• Especificar el concepto de atención al cliente propio de la actividad, y que deberá desarrollar el Asesor, entre otras funciones.

- Presentar y especificar todo tipo de acciones comerciales que el Vendedor ha de desarrollar para una gestión correcta.

### **Vender en el siglo XXI**

Como el Comercial debe aportar soluciones actuando como consultor del cliente, no sólo hay que dotarle de las herramientas precisas para realizar su gestión de forma eficiente, sino complementarles con la formación adecuada a su puesto y mercado. Sin embargo, la Venta sigue siendo la asignatura pendiente de las escuelas de negocio. Todas se afanan en enseñar márketing, management, estrategias... pero son muy pocas las que han visto en el apasionante mundo de la Venta una apuesta firme de formación. En el actual ciclo económico el Departamento de Ventas ha adquirido un protagonismo que no siempre se le reconoce y por ello el Equipo Comercial ha de tener una formación adecuada y acorde con la dinámica del siglo XXI. El Vendedor es consciente de que comete una serie de errores relacionados con sus actitudes, lo que le resta rentabilidad a su gestión, por ello si una empresa quiere optimizar su Fuerza de Ventas tiene que buscar cambios de comportamiento en los Comerciales.

Un error básico de los Vendedores es no saber descubrir las necesidades del cliente a través de su gestión diaria. Para ello el Comercial ha de saber preguntar en todo momento lo necesario para que el cliente nos manifieste sus necesidades y así poder adecuar su producto a las necesidades explícitas del cliente, es decir, aportar soluciones. Ellos son conscientes que tienen que formularle más preguntas que las que realmente le realiza, pero lo que cuenta no es preguntar, lo importante es la información que se busca con esa pregunta.

El Vendedor ha de saber planificar su trabajo y las reuniones con el cliente, muchas veces, los vendedores fijan entrevistas sin dejarle claro al interlocutor cuál es el objetivo de ese encuentro.

Este error es la causa de que muchas reuniones no respondan a las expectativas que se había creado el cliente. Del mismo modo, una vez comenzada la reunión, el excesivo entusiasmo

del Vendedor le lleva a expresar y a comunicar muchas ideas, se empeña en contar todo, en mostrar todos los productos... y ello trae consigo retener menos del 30% de lo que nos ha contado. Por este motivo "lo importante no es hablar", sino escuchar al cliente todo aquello que realmente le interesa. No olvidemos que la naturaleza nos ha dado dos oídos y una sola boca.

Con todo esto se suele cerrar la reunión "sin recoger la verdadera necesidad del cliente". En este caso, sería muy fácil saber en qué momento de la compra nos encontramos, pero se desconoce por qué el Vendedor no intenta recoger la opinión del cliente. Es habitual este tipo de errores entre los Comerciales, muchos de los cuales adolecen de una "visión de márketing". En este sentido es censurable que muchos Vendedores traten de justificarse a toda costa ante su cliente por el simple hecho de conseguir la venta. Muchas veces, los Vendedores entran en demasiados detalles y características del producto, en lugar de hablar de sus beneficios.

Por este motivo aconsejo que el Vendedor, a parte de contar con el Manual de Ventas, tenga confianza en sí mismo, en su producto y en su empresa. Sin ello es cada vez más difícil dar respuestas satisfactorias a las necesidades del cliente y ya sabemos que si no lo hacemos nosotros la competencia está acechando permanentemente. Por ello voy a resumir en cuatro consejos el cómo convertirnos en aliados de nuestros clientes.

- 1.** El Vendedor debe saber comunicar su producto, su empresa y su gestión profesional.
- 2.** El Vendedor debe conocer en profundidad al cliente y contar con un "plus de información" superior a lo que se suele tener.
- 3.** El Vendedor debe saber gestionar su tiempo y trabajo.
- 4.** Y por último, el Vendedor Profesional ha de saber convertir los problemas de los clientes en oportunidades de negocio, aportándoles soluciones. **M**

## **Un error básico de los vendedores es no saber descubrir las necesidades del cliente a través de su gestión diaria**