

Categoría				Precio	Peso	Pro
Queso de Vaca Puro 500gr				8,50 €		7.000,00 €
Queso de Oveja Puro 500gr				9,50 €		5.000,00 €
Queso de Cabra Puro 500gr				9,50 €		4.000,00 €
Queso mezcla Vaca-Oveja 500gr				9,50 €		6.000,00 €
Porción Queso de Vaca Puro 200gr				4,50 €		8.000,00 €
Porción Queso de Oveja Puro 200gr				4,50 €		8.000,00 €
Porción Queso de Cabra Puro 200gr				4,50 €		8.000,00 €
Porción Queso mezcla Vaca-Oveja 200gr				4,50 €		10.000,00 €
Queso rayado Vaca 100gr				3,00 €		10.000,00 €
Queso rayado Oveja 100gr				3,00 €		10.000,00 €

	Oct	Nov	Dic	Total
				0,00 €
				0,00 €
				0,00 €
				0,00 €
0,00 €				0,00 €
0,00 €				0,00 €

Colección Cuadernos de apuntes

Técnicas comerciales básicas y gestión de la fuerza de ventas

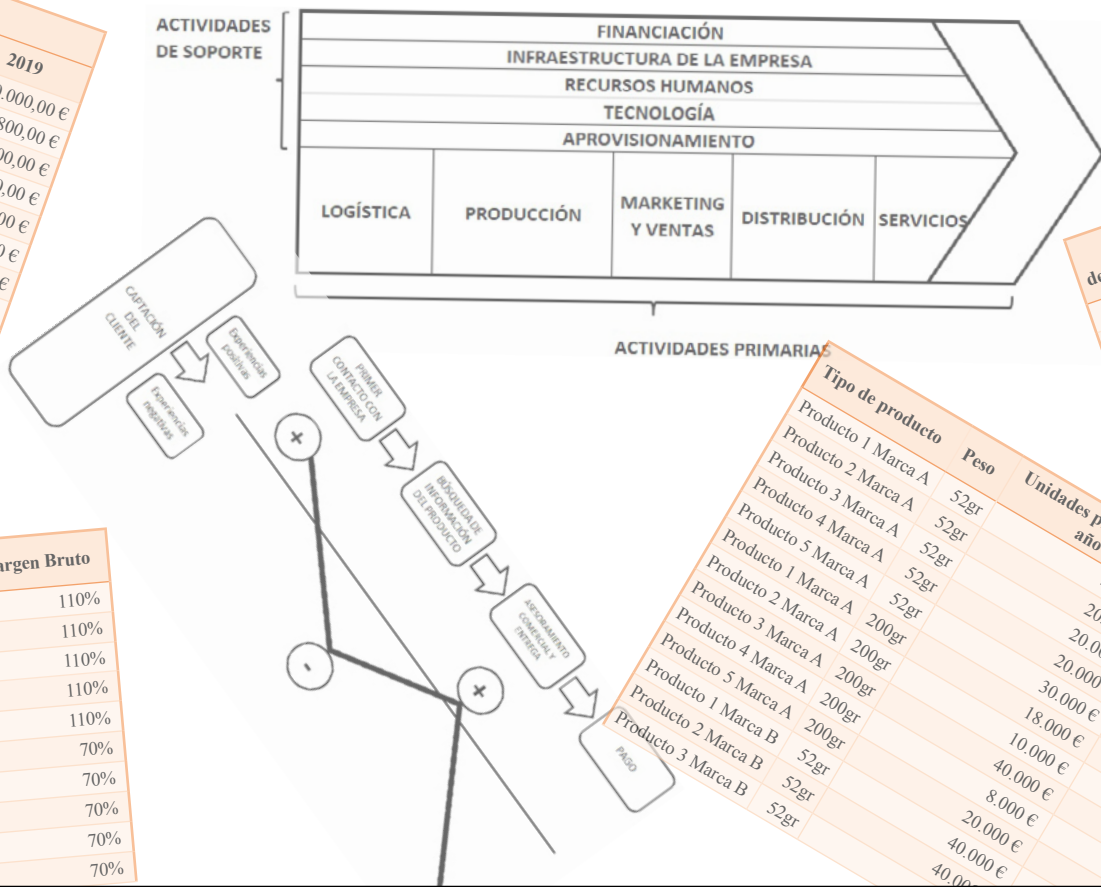
José Luis Gómez Lega



Universidad
Francisco de Vitoria
UFV Madrid
Editorial

Duración	
2018	2019
000,00 €	60.000,00 €
00,00 €	52.800,00 €
0,00 €	25.300,00 €
00 €	10.440,00 €
00 €	42.000,00 €
0 €	18.000,00 €
0 €	82.000,00 €
0 €	81.200,00 €
0 €	7.400,00 €
0 €	21.000,00 €
0 €	33.000,00 €
0 €	8.000,00 €
0 €	000,00 €
0 €	00,00 €

duración	Margen Bruto
3.500,00 €	110%
8.850,00 €	110%
21.750,00 €	110%
11.600,00 €	110%
36.250,00 €	110%
54.600,00 €	70%
36.400,00 €	70%
31.850,00 €	70%
18.200,00 €	70%
27.200,00 €	70%



Colección Cuadernos de apuntes

Técnicas comerciales básicas
y gestión de la fuerza de ventas

JOSÉ LUIS GÓMEZ LEGA



Universidad
Francisco de Vitoria
UFV Madrid
Editorial

MADRID 2023

Colección

Cuadernos de apuntes

Director

Zulema Calderón Corredor

Comité científico asesor

Antonio Martínez Santos

Begoña Rodríguez Díaz

Noelia Valle Benítez

Juan Carlos Gómez Alonso

Fidel Luis Rodríguez Legendre

© 2023 José Luis Gómez Lega

© 2023 Editorial UFV

Universidad Francisco de Vitoria

Crta. Pozuelo-Majadahonda, km 1,800. 28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)

editorial@ufv.es

Diseño

Cruz más Cruz

Primera edición: abril de 2023

ISBN edición impresa: 978-84-19488-47-3

ISBN edición digital: 978-84-19488-48-0

Depósito legal: M-10255-2023

Preimpresión e impresión: Safekat



Esta editorial es miembro de UNE, lo que garantiza la difusión y comercialización de sus publicaciones a nivel nacional e internacional.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra sin contar con autorización de los titulares de la propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (arts. 270 y sgts. Código Penal). El Centro Español de Derechos Reprográficos (www.cedro.org) vela por el respeto de los citados derechos.

Este libro puede incluir enlaces a sitios web gestionados por terceros y ajenos a EDITORIAL UFV que se incluyen solo con finalidad informativa. Las referencias se proporcionan en el estado en que se encuentran en el momento de la consulta de los autores, sin garantías ni responsabilidad alguna, expresas o implícitas, sobre la información que se proporcione en ellas.

Impreso en España – *Printed in Spain*

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	7
1. EL ENFOQUE COMERCIAL EN UNA ORGANIZACIÓN	9
1.1. La orientación al cliente: tipología y comportamiento	10
1.2. La fidelización de clientes. El valor del cliente	15
1.3. Captación de nuevos clientes	18
1.4. La base de datos	21
1.5. Estrategia de cartera de productos/servicios	24
1.6. Estrategias de venta b2b y b2c	26
1.7. El perfil del cliente	28
1.8. Las habilidades comerciales	30
2. TÉCNICAS COMERCIALES	33
2.1. Prospección	34
2.2. Gestión de <i>leads</i>	36
2.3. Preparación y concertación de visitas	38
2.4. Presentación	41
2.5. La entrevista con el cliente (presencial, telefónica y otras tecnologías)	43
2.6. Comunicación verbal y no verbal: La escucha activa	45
2.7. Técnicas de preguntas	49
2.8. Argumentación	51
2.9. Negociación	56
2.10. Las objeciones y las quejas	57
2.11. Cierre	60

2.12. El servicio posventa	62
2.13. Fidelización de clientes	63
2.14. La venta cruzada	65
2.15. Gestión del tiempo	66
2.16. Redes sociales y referidos	68
2.17. La venta telefónica	69
2.18. La venta electrónica	71
2.19. Diferencia entre venta de productos y de servicios	72
2.20. Diferencia entre venta a empresas y venta a particulares	73
3. EL DEPARTAMENTO COMERCIAL	75
3.1. El Plan de Ventas	75
3.2. La estimación de la demanda	77
3.3. El equipo y la dirección comercial	81
3.4. Investigación comercial	88
3.5. Estrategias de distribución comercial por zonas, tipos de clientes, líneas de producto, etc.	89
3.6. Objetivos comerciales	91
3.7. Sistema de incentivos	92
3.8. Reportes comerciales y sistemas de control	95
3.9. Coordinación de estrategias de marketing y comerciales	99
4. COLECCIÓN DE CASOS PRÁCTICOS	103
BIBLIOGRAFÍA	129
RELACIÓN DE FIGURAS Y TABLAS	131

Introducción

El principal objetivo de esta obra es introducir al lector en el aspecto netamente comercial de una empresa. Se pretende mostrar desde la orientación al cliente de la organización y el conocimiento del proceso básico comercial (ya sea presencial y/o telefónico, tanto de productos como de servicios) hasta la propia gestión de un equipo de fuerza de ventas.

La estructura se divide en tres partes:

En primer lugar, se introduce la orientación de la empresa hacia el cliente. En este punto se explica el valor y la importancia del aspecto comercial y de sus elementos claves en el marco del proceso de negocio.

En segundo lugar, se busca conocer el desarrollo básico de un proceso de acción comercial en sus diferentes formatos. El objetivo es entender y poder identificar cada una de las fases comerciales para llegar a ser capaz de aplicarlas en persona y adaptarlas a cada casuística de cliente y producto/servicio con el que se comercializa.

Por último, para entender el área comercial dentro de una organización y cómo se relaciona con las demás áreas funcionales de negocio se da a conocer el funcionamiento de la coordinación comercial en una organización, teniendo en cuenta sus mecanismos de control, sus estrategias y la necesaria alineación entre el plan de ventas y el de marketing.

1

El enfoque comercial en una organización

La actividad comercial de las entidades empresariales forma parte inherente de su propio sentido de servicio hacia el mercado, y de la búsqueda necesaria de sostenibilidad. Sin embargo, la actividad comercial, que tiene el objetivo de alcanzar las mayores cuotas de mercado, ha tenido orientaciones diferentes según el momento histórico en el que se han desarrollado. La evolución de la competencia y la rapidez de los actuales cambios del entorno exigen una adaptación constante en todos los ámbitos de las organizaciones, y por lo tanto también en sus áreas comerciales.

En esta evolución del área comercial, la esencia de su sentido es el mismo, pero la óptica con la que se debe mirar y actuar es diferente. Las clásicas premisas, no siempre cumplidas, en las que se dice que el cliente siempre tiene la razón, adquieren un nuevo matiz, porque ahora el cliente se convierte en el centro, y es la organización la que “pivota” alrededor suyo, generando un movimiento constante de cambio y adaptación al unísono. Esto implica una nueva forma de ver las ventas y de planificar y actuar comercialmente.

1.1. LA ORIENTACIÓN AL CLIENTE: TIPOLOGÍA Y COMPORTAMIENTO

Actualmente, hablar de la orientación al cliente en una organización empresarial parece algo obvio y básico. Sin embargo, a nuestro alrededor, aún se pueden detectar multitud de personas, organizaciones y situaciones en las que su orientación hacia el cliente tiene aún un recorrido amplio de mejora. Generalmente, esto puede suceder debido a una inadecuada estructura de la organización, bien porque no ha sido capaz de detectar estos errores o porque aún no ha puesto los medios necesarios para evitarlos.

Para entender correctamente la estructura de una organización hay que conocer su cadena de valor. En 1986, Michael Porter estableció el concepto de la *cadena de valor* de una empresa, en la que se muestra la relación ordenada entre las actividades que forman el proceso de negocio de la empresa, creando un recorrido enlazado que visualmente es similar a una cadena. Esta cadena está compuesta por las llamadas actividades primarias y las actividades de soporte. Las actividades primarias comprenden el recorrido del proceso enlazado, que va desde la entrada de materias primas, pasando por su elaboración, logística, comercialización, etc., hasta llegar al cliente final. Las actividades de soporte son aquellas que están presentes durante todo el recorrido del proceso, como puede ser la financiación, la tecnología, las infraestructuras y las personas. La característica principal es que en cada uno de estos nexos de unión o “eslabones de la cadena” se produce aportación de valor.

Figura 1. La cadena de valor de la empresa



Fuente: elaboración propia.

La cadena de valor de una empresa tiene un nexo inicial, que son los proveedores, y uno final hacia el que apunta todo el proceso, que son los clientes. Para maximizar esta creación de valor, la cadena de valor de la empresa ha de encajar con la cadena de valor de los proveedores y con la de los clientes. Es una de las mejores formas de darse cuenta, gráficamente, de que cualquier trabajo en la empresa tiene su objetivo final en el cliente.

Figura 2. Relación externa de la cadena de valor



Fuente: elaboración propia.

¿QUÉ ES LA ORIENTACIÓN AL CLIENTE?

Una primera definición puede ser la siguiente: es la actitud que se ha de adoptar en la actividad profesional ante un cliente con

el que se realiza una transacción comercial. El cliente puede ser una entidad personal o jurídica. Esta transacción provee al cliente de los productos o servicios demandados. El centro es el cliente, porque sin cliente no hay demanda, y sin demanda no hay posibilidad de actividad comercial. Por lo tanto, la actitud que se tiene hacia el cliente que demanda los productos o servicios que se ofrecen es la llamada orientación al cliente, y ésta ha de ser permanente en cualquier contacto con el cliente.

La segunda definición amplía la primera: el foco principal de la organización empresarial es el cliente, y, como tal, todos los miembros de la organización deben compartirlo y ser conscientes de ello, trabajando en cadena de forma organizada, para que el resultante sea la satisfacción de las necesidades del cliente. Si este concepto está interiorizado por todos los miembros de la organización, su trabajo irá más allá de su función determinada, ya sea técnica o no, pasando a ser algo más e incrementando su aportación de valor. Esto significa que, si en algún momento cualquier trabajador de la organización se encuentra en un punto de relación directa con el cliente, aunque sea de forma casual, al ser consciente de cuál es su objetivo final, hará cualquier cosa que esté en su mano para entender sus necesidades y su punto de vista. Pero no hace falta encontrarse directamente con el cliente para aportar este valor: sólo teniéndolo presente en cada actividad y toma de decisiones ya se está aportando orientación hacia el cliente.

Esta segunda definición aporta valor en diversos ámbitos: sobre el cliente, sobre el trabajador como persona y sobre la organización, como entidad formada por personas.

¿CÓMO DEBE SER LA ACTITUD DE ORIENTACIÓN HACIA EL CLIENTE?

Hay que tener en cuenta que los tiempos en los que las empresas podían ofrecer a su segmento de mercado un producto

casi único, con pocos competidores accesibles, ya han pasado, y ahora parece casi increíble que Henry Ford expusiera: “El cliente puede elegir el automóvil del color que quiera, siempre y cuando sea negro”. Hoy en día estamos en la “era de la información”; esto significa que el “poder” ha pasado desde las empresas que ofrecían sus productos hacia los clientes que los demandan. La comunicación ha cambiado, y ya no es unidireccional, sino bidireccional y participativa.

¿QUÉ QUIERE DECIR TODO ESTO?

Sobre todo, que la empresa debe adaptarse a las preferencias del consumidor, debido a varias razones:

- A) A la propia esencia de la empresa, como organización al servicio del consumidor.
- B) Al aumento de la competencia, sobre todo debido a la globalización y reducción de distancias entre fronteras, consecuencia del desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación (TIC).
- C) Al nuevo tipo de comunicación y publicidad, basado en la bidireccionalidad, con permanente participación del consumidor y que hace que la acción experiencial sea el transmisor de los beneficios o perjuicios del producto o servicio ofertado. Ya no existe sólo un catálogo donde la empresa muestra las alabanzas de su oferta, ahora es el consumidor el que prescribe y recomienda, o no, esa oferta.
- D) Al valor añadido que puede presentar la empresa que oferta sus productos/servicios. Porque, en un mercado globalizado, muchas veces la diferencia se marca por el servicio preventa y/o posventa. Al estar el cliente más y mejor informado, elementos como el “poder de la marca”, con los valores añadidos que la pueden posicionar