



**ESCUELA DE CIENCIAS
EMPRESARIALES**

**TITULO: GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA POTENCIAR LAS VENTAS EN
EMPRESAS DE LA CIUDAD DE AREQUIPA**

**TESIS PRESENTADA A LA ESCUELA DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DE LA UNIVERSIDAD DEL MAR PARA OPTAR AL TÍTULO
PROFESIONAL DE INGENIERO COMERCIAL**

POR: BRYAN ALEXANDER MONTOYA QUISPE

VICTOR MANUEL MOTTA NEIRA

ROBERT JOSÉ ZÚÑIGA CRUCES

PROFESORA GUÍA: MIRIAM ZAMARANO DEL PINO

ARICA – CHILE

2015

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a la ESCUELA DE FORMACION EMPRESARIAL MICROCONSULT y a la UNIVERSIDAD DEL MAR, por brindarnos la oportunidad de poder titularnos y pasar a hacer unos exitosos profesionales.

BRYAN,

ROBERT,

VICTOR MANUEL.

DEDICATORIA

A Dios por darnos la fortaleza y capacidad, a nuestras familias, sobre todo a nuestros padres, esposas e hijos quienes fueron un apoyo fundamental en este proceso, brindándonos comprensión en nuestros proyectos y motivación para nuestras aspiraciones.

Agradecemos también a nuestros compañeros de aula y a todas las personas que participaron junto con nosotros en el desarrollo de este objetivo.

MUCHAS GRACIAS.

RESUMEN

El presente estudio busca establecer estrategias para mejorar la productividad y producción en las empresas de servicios, potencializando la captación, prospección y fidelización de clientes, así como, profesionalizando el desempeño diario de los asesores de ventas y sus supervisores.

El crecimiento económico de la ciudad de Arequipa y la diversificación de los servicios plantean un mercado mucho más agresivo y competitivo, hecho que obliga a las empresas a aplicar estrategias de marketing direccionadas a mejorar la calidad, pero, enfocada a la exigencia solo de resultados generando un proceso de alta rotación de vendedores y dejando de lado retención del capital humano con experiencia.

La metodología de investigación aplica estudio cualitativo tipo descriptivo-correlacionar y utilizando el Método de Encuestas para obtener la información a través de un cuestionario estratégicamente estructurado y validado.

El resultado de la investigación nos permitió establecer que existe una fuerte relación entre la productividad y la producción; y que la calidad de los procesos de venta garantiza el incremento y éxito de los resultados, las promociones, los aceleradores, las ofertas y otros métodos de marketing son el complemento estratégico en el desafío de lograr la preferencia de los clientes.

La Mejora continua de los servicios son cada vez la herramienta más importante para retener clientes, sin embargo, si estas decisiones que buscan la calidad total, no son acompañadas por políticas comerciales que permitan la captación y generación de nuevos clientes, solo estaremos expuestos a estrategias agresivas como las de penetración de mercado que muchas empresas aplican y que terminan por cambiar el concepto en el cliente sobre su lealtad de compra.

Profesionalizar los procesos de ventas garantizará el éxito y mejora de la producción, dinamizará las estrategias de marketing y perfectamente apoyadas por la publicidad y merchandising, motivarán el crecimiento comercial de las empresas de servicios. Consecuentemente las metodologías que se utilizan para el control y manejo del personal comercial son tan importantes como las de precio de un producto o servicio.

Finalmente, se recomienda capitalizar la experiencia del personal comercial y asociarla a los Procesos de Fidelización y Retención de clientes buscando a través de esta sociedad disminuir las tasas de deserción en la base total de clientes de las empresas.

ABSTRACT

This study aims to develop strategies to improve productivity and production in companies and intensify the uptake, prospecting and loyalty of customers, as well as professionalizing the daily performance of sales consultants and their supervisors.

Economic growth in the city of Arequipa and diversification of services pose a much more aggressive and competitive market, which requires companies to implement marketing strategies addressed to improve quality, but focused on the requirement of only results generating a high rotation of sellers and setting aside retention of experienced human capital.

The research methodology applied was a qualitative study of the type descriptive-correlating and using the survey method to obtain the information through a strategically structured and validated questionnaire.

The result of the investigation allowed us to establish that there is a strong relationship between production and productivity and that the quality of the sales process guarantees the improvement and success of results, promotions, accelerators, offers and other marketing methods. They are a strategic complement to the challenge of achieving customer preference.

Continuous improvement of services are becoming the most important tool to retain customers, however, if these decisions seeking total quality, are not accompanied by commercial policies to capture and generate new

customers, we will only be exposed to aggressive strategies such as market penetration that many companies applied and eventually that will change the customer's concept of purchase loyalty.

Professionalizing sales processes guarantee the success and improvement of production, invigorate the marketing strategies and perfectly supported by advertising and merchandising, it will motivate the commercial growth of service companies. Consequently the methodologies used for the control and management of the sales staff are as important as the price of a product or service.

Finally, it is recommended to capitalize the experience of the sales staff and associate it to the loyalty process and retention of customers, seeking to reduce desertion rates of the companies' customer database.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN.....	V
ÍNDICE DE CONTENIDO	X
INTRODUCCIÓN GENERAL	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	3
1.1. ANTECEDENTES	4
1.2. JUSTIFICACIÓN	5
1.3. OBJETIVO.....	5
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	5
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
1.4. HIPÓTESIS	6
1.5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
1.6. ALCANCE Y LIMITACIONES.....	7
1.6.1. ALCANCE.....	7
1.6.2. LIMITACIONES	8
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	9
2.1. INTRODUCCIÓN	10
2.2. LA EMPRESA.....	10
2.3. FINALIDAD PRINCIPAL DE UNA EMPRESA.....	11
2.4. IMPORTANCIA DE LAS VENTAS PARA UNA EMPRESA	12
2.5. GERENTE DE VENTAS EN LA EMPRESA	14
2.6. FUNCIONES DEL GERENTE DE VENTAS.....	14
2.7. CLIENTE.....	16
2.8. ATENCIÓN AL CLIENTE	17
2.9. QUE ESPERAN LOS CLIENTES DE UN SERVICIO	18
2.9.1. PRESTACIÓN PRONTA.....	18
2.9.2. INFORMACIÓN VERAZ.....	18
2.9.3. IMPORTANCIA.....	19
	X

2.9.4.	CORTESÍA Y AMABILIDAD	19
2.9.5.	FACILIDAD DE SERVICIO	19
2.9.6.	CREDIBILIDAD Y CONFIANZA.....	19
2.10.	LAS VENTAS.....	20
2.11.	ROL ESTRATÉGICO DE VENTAS.....	20
2.12.	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS VENTAS	21
2.13.	FUERZA DE VENTAS.....	22
2.13.1.	CAPACITACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS	22
2.13.2.	DIRECCIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS.....	24
2.13.3.	EVALUACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS	24
2.13.4.	COMPENSACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS	27
2.13.5	ESTRATEGIA DE MEJORA DE PRODUCTIVIDAD PARA LAS EMPRESAS.	29
2.14.	MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL.....	35
2.14.1.	¿QUÉ ES EL MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL?.....	35
2.14.2.	BENEFICIOS DEL MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL.....	35
2.14.3.	INTRODUCCIÓN A LAS ETAPAS DEL MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL.....	37
2.15.	MODELO DE GESTIÓN DEL VENDEDOR	39
2.15.1	ETAPAS DEL MODELO DE GESTIÓN DEL VENDEDOR	39
2.16.2.	HERRAMIENTAS DEL MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL DEL VENDEDOR.....	49
2.16.	MERCADO	52
2.16.1.	MÉTODOS DE PROSPECCIÓN EFICACES	53
2.16.2.	CALIFICAR AL MERCADO	54
2.16.3.	¿CÓMO CALIFICAR?.....	56
2.16.4.	EL CONCEPTO DEL EMBUDO DE VENTAS.....	57
2.16.5.	COMO EFICIENTAR EL PROCESO DE VENTAS.....	58
CAPITULO III: INVESTIGACIÓN DE CAMPO		65
3.1.	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	66

3.2. ESTRATEGIAS DEL ESTUDIO DE MERCADO	66
3.3. SELECCIÓN DE LA MUESTRA	67
3.3.1. POBLACIÓN	67
3.3.2. MARCO MUESTRAL.....	68
3.4. ENCUESTAS	69
3.4.1. MODELO DE ENCUESTA.....	69
3.4.2. POBLACIÓN ENCUESTADA.....	72
3.4.3. TABULACIÓN DE ENCUESTAS.....	77
CAPITULO IV. ANALISIS DE RESULTADOS.....	79
4.1. CUADROS.....	80
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	96
5.1. CONCLUSIONES.....	97
5.2. RECOMENDACIONES.....	99
BIBLIOGRAFÍA.....	100
ANEXOS.....	101
ANEXO N° 1: SUGERENCIAS PARA MEJORAR EL PROCESO DE VENTAS	102
ANEXO N° 2: LUGARES DONDE SE REALIZARON LAS ENCUESTAS.....	129

INTRODUCCIÓN GENERAL

La presente investigación es un tema de gran interés para las empresas, ya que nace de la necesidad de contar con más herramientas y estrategias para que los vendedores aumenten su productividad, profesionalicen su prospección y manejen un proceso de ventas más dinámico y exitoso.

Un objetivo importante es conocer la forma de pensar de los vendedores de las empresas objeto de nuestro estudio y su apreciación a cerca del tipo de metodología de trabajo que emplean en el día a día y con el propósito de generar nuevas estrategias para poder reforzar y fortalecer los procesos en busca de la mejora continúa

Esta investigación nos permitió evaluar las políticas comerciales de las empresas: América Móvil Perú SAC, Prosegur Activa Perú S.A y BS Grupo SAC, las mismas que representan las principales empresas de servicios de la ciudad de Arequipa.

El conjunto de conocimientos vertidos generarán nuevos conceptos que van a enriquecer y aportar a la sociedad, sobre todo a las personas que cuenten con una empresa y que como muchas tiene una oportunidad de mejorar sus esquemas de manejo de personal comercial y por consecuencia incrementar la productividad y producción

En el primer capítulo nos ocupamos del planteamiento, descripción del problema; formulamos los objetivos, la hipótesis y las técnicas a aplicar para el desarrollo de la investigación.

En el segundo capítulo se recopiló toda la teoría necesaria para poder llevar la investigación con bases sólidas y poder evaluar así de forma correcta los resultados obtenidos del estudio en cuestión.

En el tercer capítulo se plasma los técnicamente la investigación es decir la población, el tamaño de muestra en la que se aplicará el estudio; también se plantea cual sería el contenido de la encuesta y la forma en la que se aplicará tiempos y número de encuestas.

El cuarto capítulo se ocupa de los resultados del estudio su análisis con instrumentos estadísticos, cuadros comparativos los cuales ayudarán a la comprobación de la hipótesis y en el quinto capítulo se realizamos las conclusiones y recomendaciones.

Nuestro trabajo ha sido de mucha importancia ya que nos permitió confirmar que la mayoría de vendedores de empresas de servicios ofrecen sus productos de manera empírica, por otra parte, también nos permitió demostrar que el concepto de profesionalización no está desarrollado en su magnitud y que más bien los procesos existentes carecen estrategias solidas que garanticen el incremento de la producción

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. ANTECEDENTES

En la actualidad, Arequipa es una ciudad que experimenta un crecimiento importante en su economía, hecho que ha motivado un cambio importante de la dinámica entre compradores y vendedores. La evolución y el enfoque de las ventas están generando el desarrollo cada vez más completo del producto. Asimismo, las relaciones con el cliente, la oferta de soluciones y el asesoramiento al consumidor es cada vez más exigente, constituyéndose en una de las principales preocupaciones de toda empresa Arequipeña.

El enfrentarse a la competencia no solo local si no también extranjera, sobre todo en las Ventas de productos y servicios promueven a fortalecer con más énfasis la capacidad de llegar a los consumidores ya que son ellos los que obligan a ofrecerles productos y servicios cada vez de mayor calidad y con un precio competitivo. El lograr ser más competitivos y cómo lograr un mejor desempeño de las empresas y las organizaciones lleva a establecer mejores procesos que influyan en la gestión de ventas, lo cual permitirá a los directivos del área mejorar la toma de decisiones, permitiendo mejores resultados.

1.2. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación sobre la Gestión Estratégica Para Potenciar Las Ventas se justifica:

- a. Porque la exigencia del mercado y la competencia hacen que exista una necesidad implícita por mejorar y potenciar las gestiones y desempeños del personal de ventas en las diferentes empresas.
- b. Porque en la ciudad de Arequipa, la mayoría de empresas sólo se preocupan por mejorar el producto, los resultados mensuales y sus competidores, dejando de lado el análisis de aspectos tan importantes como conocer el pensamiento del Asesor comercial y su apreciación sobre sus experiencias de venta.
- c. Porque la aplicación de buenas estrategias pueden ayudar a reforzar y fortalecer las áreas de ventas para revertir los resultados mejorando los procesos mal llevados en algunas empresas.

1.3. OBJETIVO

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Optimizar las Estrategias de Ventas para potenciar los resultados de las empresas en cuanto a la productividad y producción, en la ciudad de Arequipa.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Identificar las características más representativas de los departamentos de ventas de empresas de servicios seleccionadas.
- b. Determinar cuáles son las acciones y procedimientos que utilizan los vendedores en el desarrollo de sus actividades diarias.
- c. Evaluar los problemas más frecuentes al momento de establecer una relación comercial con un determinado cliente.
- d. Demostrar la poca Profesionalidad del vendedor de las empresas de servicios y la responsabilidad que tiene las mismas en saber mantener su know how.
- e. Probar que el control y la capacitación del área de ventas es la mejor herramienta para la mejora continua de lo proceso comerciales.
- f. Evidenciar como el aumento de las ventas está en relación a los procesos y Políticas Comerciales que se implementen dentro de las áreas comerciales da cada empresa

1.4. HIPÓTESIS

La relación que existe entre la gestión de estrategias de ventas y las preferencias del cliente, es decir, si se brinda un excelente servicio de atención al cliente y si se otorgan diferenciales de Valor en el en el mismo, los beneficios serán más satisfactorios, por consecuencia incrementaremos las ventas.

1.5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Analizaremos el área comercial de las principales empresas de servicios de la ciudad de Arequipa.

Levantamiento de Información a través de encuestas a Vendedores y Supervisores de Ventas sobre las principales carencias empresariales que repercuten en la productividad y producción.

1.6. ALCANCE Y LIMITACIONES

1.6.1. ALCANCE

- Esta investigación se refiere al análisis de las estrategias de Gestión de Ventas para aumentar la producción.
- Analiza las estrategias de los diferentes sectores ligados a la entrega de servicios y productos; como por ejemplo, telecomunicaciones, servicios, consultoría entre otros.
- El alcance permite analizar a tres de las empresas más representativas del mercado Arequipeño dentro del sector Privado como son: Prosegur Activa Perú S.A, América Móvil Perú SAC. Y BS Grupo SAC.

1.6.2. LIMITACIONES

- Existe resistencia para el acceso a la información de las empresas sobre todo en el tema de tasa Schurn, cantidad de ventas mensuales y problemas tanto con sus clientes externos como internos.
- Algunos vendedores serán más conscientes y cuidadosos que otros; es posible que algunos de ellos se nieguen a transmitir información verdadera a sus superiores.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. INTRODUCCIÓN

El Marco Teórico que se fundamenta a continuación en esta investigación brindará al lector una idea mucho más clara acerca de nuestro trabajo de tesis.

Se encontraran los conceptos básicos y fundamentales, los complementarios y específicos para un mejor entendimiento sobre nuestra investigación.

Las empresas de hoy en día buscan algo que les pueda ayudar a mejorar su desempeño propio, la productividad e innovación. El conocimiento en si merece ser tomado en cuenta porque indica a las empresas como ser exitosas en su desarrollo y también cómo optimizar lo que hasta ahora han logrado.

2.2. LA EMPRESA

Es una entidad económica de carácter público o privado que realiza un conjunto de actividades y utiliza una gran variedad de recursos (financieros, materiales, tecnológicos y humanos) para lograr determinados objetivos, como la satisfacción de una necesidad o deseo de su mercado meta con la finalidad de lucrar o no; y que es construida a partir de conversaciones específicas basadas en compromisos mutuos entre las personas que la conforman.

2.3. FINALIDAD PRINCIPAL DE UNA EMPRESA

Hay muchos ángulos para definir las finalidades de una empresa según la perspectiva de dueño, gerente, socio, empleado, cliente, comunidad o asesor.

- Satisfacer a los clientes.
- Obtener la máxima rentabilidad.
- Obtener resultados a corto plazo.
- Beneficiar a la comunidad.
- Dar servicio a los clientes.
- Beneficiar a los empleados.
- Dar imagen personal.

Sin embargo, si analizamos cada una de las propuestas anteriores, encontramos que centrarse en la mayoría de ellas puede llevar al fracaso, puesto que la finalidad principal de una empresa es la generación de excedentes que posibiliten su reproducción en el largo plazo. Esto implica que satisfacer al cliente o beneficiar a otros, son condiciones necesarias para poder reproducirse; sin cumplir con esas condiciones, obviamente significaría el fracaso.

Dado que la coherencia producto-mercado de la empresa es dinámica, se requiere de una interpretación dinámica de la realidad interna y del entorno, lo que significa vigilar y tomar decisiones para cambiar, adaptarse, crecer,

mejorar, defenderse, retraerse, atacar... todo lo cual está orientado a mantener y mejorar la empresa.

2.4. IMPORTANCIA DE LAS VENTAS PARA UNA EMPRESA

Son el primer paso para que se genere un ciclo en la economía, que permite la circulación, intercambio y flujo de dinero en una sociedad determinada, para lo cual una de las acciones fundamentales está dada por la actividad comercial que persigue como finalidad fundamental tener la mayor cantidad de ventas posible.

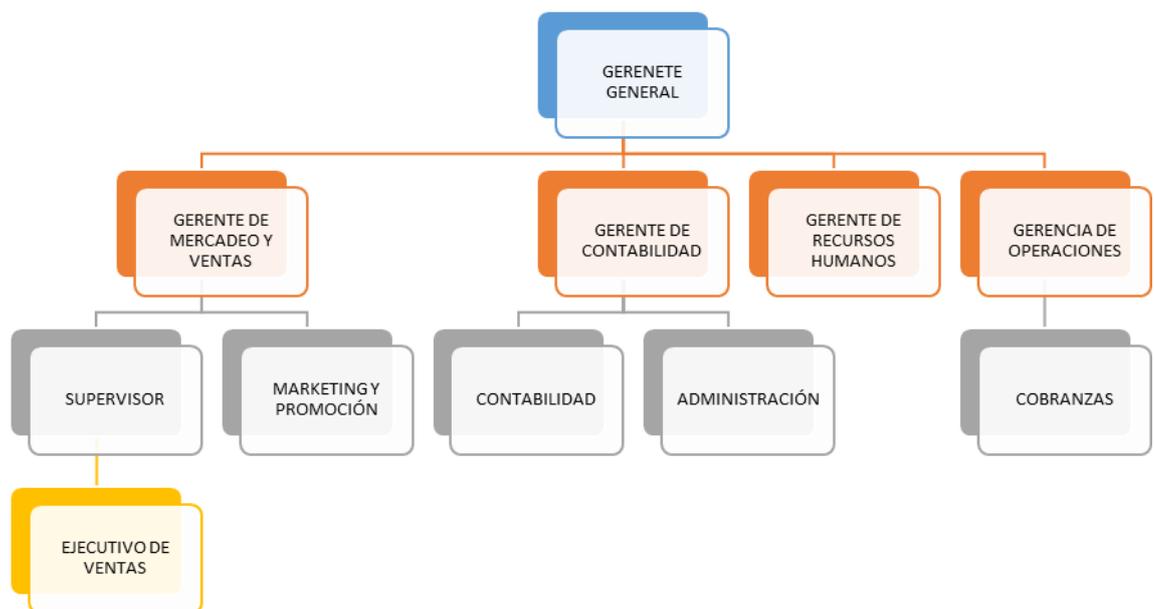
En esta acción tenemos en un extremo al vendedor como aquella persona o entidad que tiene la finalidad de obtener un beneficio a través del intercambio de un producto o servicio por parte de otro bien como puede ser el dinero o trueque. Ninguna empresa puede sobrevivir sin ventas, son el motor de la economía y de la empresa.

Puedes tener el mejor producto o servicio y aun así no venderlo, si nadie sabe que lo tienes. En la medida que la gente sepa que puedes proveerle ese producto o servicio, tus posibilidades de venderlo se incrementan.

Muchas empresas en este momento tienen problemas de dinero, y desgraciadamente no se dan cuenta de que, para tener dinero, tienen que vender; y para poder vender, necesitan clientes. y para tener clientes, necesitan anunciarse.

Es importante que existan las ventas debido a que si bien son el último paso desde el comienzo de todo este proceso comercial, son a su vez el puntapié inicial que pone en marcha todo el proceso nuevamente, teniendo la recuperación de costos que conllevó la operación, además de la obtención de un valor de ganancia que permite la adquisición de nuevos bienes por parte del fabricante o bien el incremento de la producción y la realización de inversiones.

Grafico 1.- Organigrama



2.5. GERENTE DE VENTAS EN LA EMPRESA

El gerente de ventas es la persona encargada de dirigir, organizar y controlar un cuerpo o departamento de Ventas.

Es quien debe agrupar todas las cualidades de un verdadero líder, como son la honestidad, ser catalizador, tomar decisiones, ejecutarlas, en fin un gerente deber ser muchas cosas, para muchas personas.

2.6. FUNCIONES DEL GERENTE DE VENTAS

- a. Preparar planes y presupuestos de ventas, de modo que debe planificar sus acciones y las del departamento, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes.
- b. Establecer metas y objetivos. Es importante aclarar que las metas son a largo plazo o sea, son más idealistas, es como decir que la meta puede ser, llegar ser el número uno en un mercado determinado, mientras que los objetivos son más precisos y a plazos más cortos. Un objetivo sería vender diez millones en el próximo trimestre.
- c. Calcular la demanda y pronosticar las ventas. Este proceso es de vital importancia y deber realizarse en el mismo orden en que se ha citado, de forma que primero calculemos cual es la demanda real del mercado y considerando nuestra participación en el mismo,

podamos pronosticar nuestras ventas. Dicho pronóstico debe ser lo más preciso posible porque de esto depende otros compromisos, como la compra de materia prima, el pago a suplidores o cualquier otro compromiso con acreedores.

- d. Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas. Debido a que el gerente es quien conoce de primera mano el mercado que se trabaja, y como debe tratar el mismo, es quien está llamado a estructurar el departamento.
- e. Reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores. Esta función del gerente de ventas, dependerá de la estructura de la empresa, porque en muchos casos, estos procedimientos son realizados por el departamento de recursos humanos, aunque la forma idónea sería que Recursos Humanos, recluten y seleccionen previamente y luego se le presente al gerente solo los mejores candidatos para ser incorporados a la empresa.
- f. Delimitar el territorio, establecer las cuotas de ventas y definir los estándares de desempeño. Esto es así, porque al gerente se le entregan sus responsabilidades como cuotas generales de ventas y territorios amplios. Para cumplir estas cuotas el gerente debe dividir el total de las ventas entre su equipo de vendedores, tomando en cuenta las posibilidades de cierre de cada vendedor y sus zonas geográficas, de modo tal, que cada representante conozca sus

cuotas y la sumatoria de estas, den como resultado el objetivo de venta al gerente.

- g. Compensa, motiva y guía las fuerzas de venta. La compensación y la motivación, son dos prácticas similares porque lleva satisfacción al vendedor, la cual es transmitida por el mismo, a sus clientes, con una sensación de confianza.
- h. Conducir el análisis de costo de ventas. Toda planificación debe tener incluida un análisis de costos. Dentro de esos análisis debe estar definida cual sería el costo para alcanzar las ventas deseadas y como es el gerente quien conoce las estrategias para alcanzar los objetivos, es quien debe analizar los gastos en que incurrirá la compañía en el desarrollo de su plan.
- i. Evaluación del desempeño de la fuerza de ventas. El gerente debe de calificar el desempeño de sus vendedores básicamente comparando el período actual con los anteriores y a los vendedores uno con otros.
- j. Monitorear el departamento. Es misión del gerente velar porque todo el procedimiento de ventas, se esté llevando cabo de la forma idónea y que sus representantes sean buenos ciudadanos corporativos.

2.7. CLIENTE

Un cliente es tanto para los negocios y el marketing como para la informática un individuo, sujeto o entidad que accede a recursos, productos o servicios brindados por otra.

Para los negocios, el cliente es aquel individuo que, mediando una transacción financiera o un trueque, adquiere un producto y/o servicio de cualquier tipo (tecnológico, gastronómico, decorativo, mueble o inmueble, entre otros). Un cliente es sinónimo de comprador o de consumidor y se los clasifica en activos e inactivos, de compra frecuente u ocasional, de alto o bajo volumen de compra, satisfecha o insatisfecha, y según si son potenciales. El vendedor o encargado de marketing debe asegurarse de tomar en cuenta tanto las necesidades como las expectativas de cada cliente.

2.8. ATENCIÓN AL CLIENTE

Atención al cliente se refiere a la relación que hay entre un proveedor de productos y/o aquellas personas que utilizan o compran sus productos o servicios. De acuerdo a Asset Skills, es "la suma total de lo que hace una organización para satisfacer las expectativas de los clientes y producir su satisfacción". El servicio al cliente se refiere a la comprensión tanto de la naturaleza de los clientes, en el pasado, presente y futuro de la organización, de las características y beneficios de los productos o servicios que presta y el proceso transaccional completo, desde el conocimiento inicial de un cliente potencial hasta la satisfacción pos compra.

2.9. QUE ESPERAN LOS CLIENTES DE UN SERVICIO

2.9.1. PRESTACIÓN PRONTA

Cualquier cliente de un servicio lo primero que espera es que éste se le brinde en el menor tiempo posible. Ciertamente esto depende muchas veces de situaciones ajenas a nuestro control, pero, otras veces podemos aportar para que ese tiempo se acorte. Cuando no podemos hacer algo para que esta condición se realice, debemos recurrir a un recurso ético importante: hablarle con la verdad al cliente y decirle de la manera más respetuosa y cordial posible que el servicio que solicita no se le podrá brindar con la prontitud que todos queremos. Si esta información se brinda de una manera honesta, el cliente sabrá comprender.

2.9.2. INFORMACIÓN VERAZ

Un cliente bien informado, será nuestro mejor aliado. Cuando los sistemas fallen o se produzcan atrasos o se avecine un cambio, es importante informarle al cliente de la situación, pedirle su comprensión y apoyo. Una de las cosas que más desconciertan y molestan al cliente es que le oculten o mientan sobre algo, esto generará desconfianza y por ende mala imagen de nuestra empresa.

2.9.3. IMPORTANCIA

Debemos demostrarles siempre a nuestros clientes que ellos son importantes, que son nuestra razón de existir, que nuestros servicios están dirigidos a él y que la organización ha sido pensada en función de prestarle un adecuado servicio.

2.9.4. CORTESÍA Y AMABILIDAD

Sin caer en extremada confianza, el cliente espera un trato cortés, amable, respetuoso y amistoso. Estas son normas fáciles de cumplir y que tienen un impacto muy positivo.

2.9.5. FACILIDAD DE SERVICIO

El cliente busca además en nuestros servicios que éstos tengan facilidades en cuanto a horarios de atención, abundantes y efectivos sitios de pago, respuesta rápida a nuestras solicitudes de información y ágil trámite del servicio, entre otros.

2.9.6. CREDIBILIDAD Y CONFIANZA

En el trato al público debemos proyectar credibilidad y confianza, transmitirle al cliente que puede confiar en nosotros pues nuestros servicios son la respuesta a su necesidad. Esto tiene que ver con la imagen de la empresa y por ende con la identificación y el apoyo por parte del público.

2.10. LAS VENTAS

Es la acción de vender. Es traspasar a otro la propiedad por el precio convenido. Las ventas y el marketing están estrechamente ligados. Las ventas tienen como objetivo vender el producto que la empresa produce (productos o servicios) y el marketing trata de que la empresa tenga lo que el cliente quiere; es decir se encuentra en constante investigación para saber cuáles son los requerimientos de los clientes o consumidores finales.

2.11. ROL ESTRATÉGICO DE VENTAS

Vender es cada vez más difícil, los clientes están más preparados y son más exigentes, la competencia es más agresiva, y la velocidad de las innovaciones más rápidas.

Mantener y aumentar la cartera de clientes exige del equipo de ventas más esfuerzos, mejor preparación y una planificación exhaustiva de sus actividades.

La herramienta que tiene el vendedor ante esta situación es el plan estratégico de ventas. Es la columna vertebral de la estrategia de ventas, que le permite, desarrollar su actividad con un alto grado de exigencia.

La venta es una disciplina y una acción que hay que saber desarrollar para tener éxito. Conseguir volumen de negocio no es suficiente, hay que saber

vender para crear una cartera de clientes solventes y duraderos en el tiempo.

No hay mejor forma de hacer las cosas que con "método" y esto es el plan estratégico de ventas.

El plan estratégico de ventas debe seguir ciertas etapas:

- Análisis de mercado y la empresa.
- Definición de los objetivos de ventas.
- Proponer una estrategia de ventas.
- Confeccionar un manual de ventas y su argumento.
- Definir los elementos para consolidar los clientes y garantizar en el largo plazo la actividad de ventas de la empresa.

2.12. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS VENTAS

El éxito de una fuerza de ventas comienza con la selección y contratación de buenos profesionales de la venta. Una selección meticulosa del personal de ventas puede incrementar considerablemente el rendimiento comercial de la empresa.

En lo referente a la fase de "selección" del personal de ventas, es importante conocer y utilizar las diversas herramientas de selección existentes para determinar con mayor precisión qué solicitantes posee las aptitudes y actitudes deseadas. Algunas de éstas herramientas son: 1) Los formularios

de solicitud de empleo en los que se solicita la mayor cantidad de datos que puedan ser de utilidad, 2) las entrevistas (al menos dos o tres para conocer mejor a la persona), 3) la obtención de referencias de sus anteriores trabajos, 4) la revisión de informes crediticios, para asegurarse que no tenga problemas legales por deudas a entidades financieras, 5) los exámenes psicológicos y de aptitudes, realizadas por especialistas y 6) las auscultaciones médicas, realizadas por médicos del trabajo. Cabe señalar, que los métodos de selección a utilizar dependen del perfil que se necesite para el puesto y el nivel de ingresos al que pueda aspirar el nuevo vendedor.

Finalmente, cabe destacar que el objetivo de la fase de reclutamiento y selección del personal que integrará la fuerza de ventas es el de conformar un grupo comprometido con la visión y los objetivos de la empresa, que tenga las condiciones para realizar la función asignada y que sea capaz de integrarse adecuadamente con el entorno interno y externo de la empresa.

2.13. FUERZA DE VENTAS

Es una prolongación de la empresa en el mercadeo, son los embajadores, los ojos, manos, son no por honor los únicos que generan ingresos a la empresa.

2.13.1. CAPACITACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

La fase de capacitación, por lo general, apunta a que la fuerza de ventas obtenga los siguientes conocimientos:

A. Conocimiento de la empresa u organización: En lo relacionado a su historia, objetivos, organización, políticas de venta, estructura financiera, instalaciones, principales productos y servicios, participación en el mercado, etc.

B. Conocimiento del producto: De sus características, ventajas y beneficios.

C. Conocimiento de las técnicas de venta: Por ejemplo, acerca de cómo identificar, seleccionar y clasificar a los clientes, cómo preparar cada entrevista, cómo realizar presentaciones de ventas eficaces, cómo dar seguimiento a las ventas realizadas, cómo brindar servicios de pre y post venta, entre otros.

D. Conocimiento del mercado: Incluye el conocimiento profundo de los clientes actuales (volúmenes de compra actual, servicios que reciben, ofertas a las que acceden, etc...) y potenciales. Y también, de la competencia (los productos que comercializan, sus precios, el material promocional que utilizan, los clientes que atienden, etc...).

Para ello, los nuevos vendedores pasan por un programa de capacitación que suele durar semanas e incluso meses, como sucede con aquellos productos que requieren una alta especialización.

Cabe destacar, que después de la capacitación inicial, la mayoría de empresas brindan a su fuerza de ventas una capacitación continua a

través de seminarios, reuniones, charlas y convenciones, que hoy en día pueden ser presenciales o a través del internet.

2.13.2. DIRECCIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

Consiste básicamente en direccionar el trabajo de la fuerza de ventas en la realización de actividades tan importantes como: La identificación, selección y clasificación adecuada de los clientes, la cantidad de visitas que deben realizar al día (cobertura), la frecuencia de visita que le deben dar a cada cliente (p. ej. 1 visita al mes como mínimo), la elaboración de una ruta de visitas coherente y productiva, el cumplimiento de las normas de visita a los clientes, la elaboración y presentación de informes, etc.

2.13.3. EVALUACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

Dirigir una fuerza de ventas incluye evaluar el desempeño de los vendedores para recompensarlos o para hacer propuestas constructivas de mejoramiento.

Una evaluación completa involucra bases cuantitativas y cualitativas de evaluación:

A. Bases de evaluación cuantitativas: Esta evaluación se realiza en términos de entradas (esfuerzos) y salidas (resultados).

Las medidas de entradas son:

- Número de visitas por día, semana o mes.
- Número de propuestas formales presentadas.
- Número de exhibiciones realizadas o capacitaciones a clientes.

Las medidas de salida son:

- Volumen de ventas por producto, grupo de clientes y territorio.
- Volumen de ventas como porcentaje de las cuotas o el potencial de territorio.
- Utilidades brutas por línea de productos, grupo de clientes y territorio.
- Número y promedio de dinero por pedido.
- Número de pedidos obtenidos entre el número de visitas (tasa de cierres de venta efectivos).
- Porcentaje de clientes retenidos, nuevos clientes obtenidos y clientes perdidos.

B. Bases de evaluación cualitativas: Algunos factores que se toman en cuenta en este tipo de evaluación, son:

- Conocimiento de la empresa, los productos, los clientes y la competencia.

- Nivel de preparación de las visitas.
- Administración del tiempo.
- Calidad de los informes.
- Relaciones con los clientes.
- Apariencia personal.

Por otra parte, también existen los métodos informales y formales de evaluación de la fuerza de ventas:

- **Métodos informales:** Se basan en la evaluación del trabajo realizado por cada vendedor a través de la revisión de los reportes o informes de las visitas realizadas, el acompañamiento del gerente de ventas a los vendedores (trabajo de campo), etc...
- **Métodos formales:** Se basan en la evaluación de los resultados obtenidos, por ejemplo, realizando comparaciones de los resultados obtenidos por cada vendedor de la fuerza de ventas, comparando la productividad actual con la de anteriores meses o años, revisando los recursos que utiliza cada vendedor para obtener una venta, etc...

Gracias a toda la información recopilada mediante las actividades de evaluación de la fuerza de ventas, el gerente de ventas puede

determinar la capacidad que tiene cada vendedor de planificar su trabajo y cumplir su plan. Esto es indispensable para recompensar los aspectos positivos y/o proporcionar críticas constructivas para el mejoramiento de los puntos débiles.

2.13.4. COMPENSACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

Si se quiere mantener a la fuerza de ventas o atraer a los vendedores de la competencia, una empresa debe contar con un plan de compensación atractivo.

Para ello, existen diversos métodos para compensar a la fuerza de ventas. Los más empleados, son los siguientes:

A. El salario o sueldo fijo: Es un pago único por un periodo durante el cual trabaja el vendedor y supone unos ingresos estables para él. Este método es necesario cuando la empresa requiere que el vendedor preste algún tipo de servicio pre y post venta o cuando la venta del producto requiere de un periodo prolongado de negociación.

B. La comisión: Es un pago vinculado a una unidad específica de éxito. Consiste en un porcentaje del precio de cada producto que se vende y cobra, por ejemplo, el 10% del total vendido y cobrado en valores (si el vendedor logra ventas de 10.000 U\$D, recibe 1.000 U\$D de comisión).

C. Incentivos económicos: Por lo general, consisten en determinados montos de dinero que el vendedor recibe cuando logra el objetivo de ventas propuesto por la empresa, por ejemplo, 500 \$ UD por lograr el 100% del presupuesto de ventas.

D. Compensaciones combinadas: Consisten en combinar, por ejemplo, un salario o sueldo fijo más comisiones y/o incentivos.

E. Compensación monetaria indirecta: Consiste en compensaciones del tipo: Vacaciones pagadas, cursos de especialización pagadas en el exterior, etc...

Establecer un sistema de compensación exige tomar decisiones sobre el nivel de la compensación así como sobre el método. El nivel se refiere al ingreso total en efectivo que el vendedor gana en un determinado periodo y está influido por el perfil de la persona que se requiere para el trabajo y la tasa competitiva del pago por puestos equivalentes.

Un aspecto muy importante es que el plan de compensación debe servir tanto como para motivar a la fuerza de ventas como para dirigir sus actividades de tal forma que sean coherentes con los objetivos plasmados en el plan de mercadotecnia.

Cabe destacar, que hoy en día existe una tendencia hacia compensar a la fuerza de ventas por entablar y mantener relaciones con sus clientes, así como para fomentar el valor a largo plazo para los mismos. Esto resulta

muy útil para evitar que algún vendedor dañe una relación con un cliente por presionar demasiado para cerrar una venta.

2.13.5 ESTRATEGIA DE MEJORA DE PRODUCTIVIDAD PARA LAS EMPRESAS.

El resultado de una empresa depende de la potencia de sus procesos. Una empresa logra mejores resultados que su competencia, cuando su proceso para hacer negocios es más poderoso y funciona mejor que el de sus competidores.

Por este motivo, debemos asegurarnos que nuestros procesos de negocios estén mejor diseñados, sean más poderosos y funcionen más eficientemente que los de la competencia.

El proceso de mejora de productividad requiere:

- Detectar en qué etapas del proceso están las oportunidades de mejora.
- Rediseñar o ajustar dichos procesos (solución).
- Implementar el cambio (la solución) rápida y eficientemente.

Una empresa que busca mejorar o mantener sus resultados debe entrar en un ejercicio permanente de revisión y mejora de sus procesos. El desafío se traslada a la planificación, preparación y a la ejecución de los procesos en campo.

El desafío radica en asegurar la transformación de visiones, objetivos e ideas en planes concretos y ejecutados de forma eficiente.

Una vez definida la estrategia, la empresa puede incrementar sus resultados por diferentes caminos:

A. Aumentando la Captación

Por ejemplo: incrementando la Base Total de Contratos o Ventas incorporando nuevos canales de ventas, aumentando el tamaño de los clientes actuales o mejorando su Productividad.

B. Reduciendo la Deserción

Por ejemplo: Mejorando la calidad de Servicio de Atención en los Call Center, o la eficacia de la ejecución operativa y Mantenimiento.

En nuestra tesis nos abocamos principalmente a buscar la Mejora de la Producción potenciando el proceso de Captación mediante la mejora de la productividad de los equipos comerciales.

Un manager es exitoso cuando logra un equipo cuya productividad crece de semana a semana, mes a mes y año a año, cuando logra instalar un proceso evolutivo sostenido, donde se baten récords de resultados cada semana. Un buen manager no es quien habla bien, quien es seguro de sí mismo, quien parece tener todo claro, quien hace un buen plan de negocios o dice con convicción lo que habría que hacer. De hecho, hay muchos managers que

parecen tener claro lo que habría que hacer para mejorar los resultados, sin embargo el problema radica en que luego lo que debería ser hecho no se hace.

Por eso el gran desafío se llama dominar la ejecución y eso se puede medir semanal y mensualmente. Esto requiere definir y planificar en concreto cada proceso y hacer que lo que deba ser hecho se haga.

La productividad es una medida de desempeño que abarca eficacia, la consecución de una meta o resultado y eficiencia - es decir, la proporción existente entre este resultado y los insumos y recursos puestos para conseguirlos - en forma conjunta.

En definitiva, cuando hablamos de productividad, nos referimos a algo concreto y medible, que se traducirá en indicadores ya sean de:

Cantidad: Ventas, ingresos, utilidad por operación, cantidad de clientes, participación de mercado en el cliente, cantidad entrevistas, llamadas, tasa de conversión, ventas promedio por Vendedor.

Calidad: De atención, de satisfacción del cliente, en el producto/servicio, aplicación de un modelo, desarrollo de una habilidad o conocimiento.

Tiempo: De atención, de cierre de ventas, de ejecución, de producción, inducción, preparación.

Costo: De atención, captación, fidelización, retención, reclutamiento, formación.

El punto de partida es definir el o los indicadores sobre los cuales se llevará adelante la mejora de productividad; por ejemplo: incrementar la cifra de ventas diarias, aumentando la productividad promedio de la fuerza comercial.

Una vez que se detecta en cuánto está hoy este indicador y se define en cuánto deberá estar para alcanzar la meta buscada, llegamos a lo que llamamos el performance gap o brecha de rendimiento.

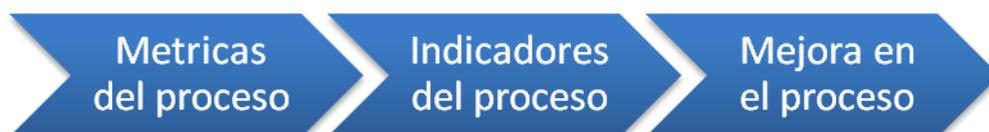
El resultado depende de lo que se hace efectivamente, no de saber o decir lo que se debería hacer.

Mejorar la productividad equivale a alcanzar o superar el objetivo más fácil, más rápido, y de manera más económica, controlada y predecible.

Significa lograr más con lo mismo o - idealmente - con menos, para ello se debe dejar de hacer más de lo mismo y buscar la ruptura y la disrupción en la forma de vender, atender o instalar productos y servicios a nuestros clientes. Es generar experiencias de servicio más satisfactorias y así lograr más rentabilidad por cada cliente. Esto requiere una nueva forma de hacer las cosas.

"El Resultado es consecuencia de lo que la gente hace"

Si la gestión se basa en el personal, problema y proceso, ¿por qué nos centramos en mejorar el proceso y como ejecutarlo? Porque el proceso es un factor clave y controlable para mejorar la capacidad y el rendimiento de la organización.



Los Resultados se descomponen entonces en métricas que denominamos Indicadores Explicativos.

Indicadores	Vendedores Baja Performance	Vendedores Baja Performance	Vendedores Baja Performance	Brecha
Oportunidades propias	80	90	100	10
Entrevistas Propias				
Cierres de Contratos Propios				
Entrevistas Otorgadas por Call				
Cierres Otorgados por Call				
Total de Contratos por Mes				
Referencias:				
<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores: Incluye los de resultados (propios y Call) • Baja Performance: Vendedores con 25% menos de Ventas de la media mensual Media Performance: Vendedores con porcentaje de Ventas entre 25% menos de Ventas de la media mensual hasta un 20% encima de la media Mensual • Alta Performance: Vendedores que están por encima del 20% de Ventas de la media mensual 				

Otros ejemplos importantes de Indicadores de Gestión Comercial, son:

- Operación Promedio (volumen promedio de operaciones cerradas por el Ejecutivo)

(OP= Volumen total cerrado/Cantidad de cierres)

- Tasa de Conversión (cuántos cierres logra un Ejecutivo de la cantidad total de contactos que tiene (TC= Cantidad de cierres/cantidad de entrevistas)
- Ciclo promedio de cierre: este indicador indica la cantidad de contactos / cantidad de tiempo promedio que mantengo con un Cliente antes de un cierre de negocio.

El gran desafío es determinar el Objetivo para cada uno de estos Indicadores para trabajarlos y mejorarlos.

Los Indicadores reales muchas veces son obtenidos de los Sistemas de Gestión de la Empresa o a partir de la información aportada por los Comerciales

Indicadores de Actividad: Nos indican ¿Qué acciones se realizan para llegar a la meta? Es una medida del esfuerzo aplicado.

En el área Comercial por ejemplo las tareas que un Ejecutivo puede realizar para alcanzar sus Objetivos de Ventas son Llamadas telefónicas y Contactos o Entrevistas de Venta. También el Ejecutivo tiene una serie de otras tareas que debe realizar de soporte de las ventas, pero no serán consideradas en este punto para la medición de la productividad.

2.14. MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL

2.14.1. ¿QUÉ ES EL MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL?

El Modelo de Gestión Comercial de una empresa es la metodología de trabajo del Equipo Comercial que tiene por objetivo principal homogeneizar y potenciar las mejores prácticas, logrando una ejecución de alta performance.

La ejecución de acciones al azar sin una metodología de trabajo supone pérdidas de tiempo, dinero y dispersión de esfuerzos. Por ello, el Modelo de Gestión Comercial describe las principales acciones que cada integrante del Equipo Comercial debe realizar para asegurarse un adecuado desarrollo de su gestión y brinda las herramientas para implementar dichas acciones con éxito.

El Modelo de Gestión Comercial es entonces un marco metodológico que ofrece un conjunto de técnicas y herramientas al Equipo Comercial y al Equipo de Conducción que utilizadas de forma correcta, permiten desarrollar el proceso de venta de manera coordinada, controlando las variables del proceso comercial y minimizando el riesgo de pérdida de las oportunidades.

2.14.2. BENEFICIOS DEL MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL

El Modelo de Gestión Comercial proporciona múltiples beneficios tanto para el Equipo Comercial que lo implementa, como para el Cliente y para

la empresa. A continuación se detallan los beneficios de mayor relevancia:

Para el Equipo Comercial y el Equipo de Conducción.

- Detectar y gestionar de forma metodológica y planificada las oportunidades de negocios.
- Aumentar la eficacia de la organización comercial invirtiendo en el desarrollo del equipo.
- Mejorar la calidad de las entrevistas de ventas. Homogeneizar la ejecución comercial.
- Mejorar el posicionamiento del equipo comercial en los clientes.
- Fortalecer la orientación al cliente, generando relaciones a largo plazo y de mayor valor.
- Mejorar la Eficiencia de la gestión comercial por el incremento de los cierres sobre la cantidad de oportunidades detectadas.

De cara al cliente.

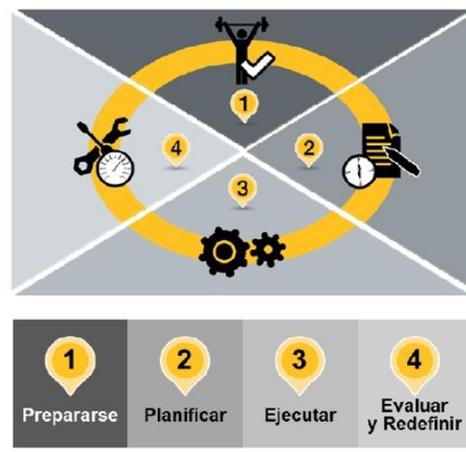
- Brindar una imagen de empresa orientada a sus necesidades, satisfaciendo sus expectativas de servicio, invitando al cliente a profundizar su relación con la empresa haciéndola perdurable en el tiempo.

Hacia adentro de la Empresa.

- Unificar criterios, homogeneizar la manera de hacer las cosas y sobre todo vender más y mejor, con reglas claras y procedimientos definidos.

2.14.3. INTRODUCCIÓN A LAS ETAPAS DEL MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL

El Modelo de Gestión Comercial tiene como objetivo incrementar la productividad a través del aumento de la actividad comercial de los vendedores. El modelo está compuesto por 4 etapas que ocurren en tres ciclos diferentes: Mensual, Semanal y Diario.



¿Cómo llamamos a cada etapa del Modelo? ¿Qué hacemos en este Paso?

Prepararse

Nos preparamos para:

	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer la empresa y sus productos. • Conocer el mercado y la competencia • Conocer los procesos, herramientas y sistemas • Conocer a los clientes (estilos, necesidades, etc)
Planificar	<p>La planificación hace foco en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar claramente lo que hay que hacer mensualmente y diariamente y cuando hay que hacerlo para alcanzar las metas. • Busca anticiparse a los sucesos en vez de reaccionar ante ellos.
Ejecutar	<p>Ejecutar es PASAR LA ACCIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acá definimos “como” vamos hacer lo planificado • Entonces las acciones serán “como” hacer las llamadas y entrevistas a los clientes.
Evaluar y Redefinir	<p>Evaluar y Redefinir abarca:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar lo obtenido vs. lo esperado • Determinar lo que se hizo vs. lo que se debía hacer • Es aprender de la experiencia para poder mejorar en adelante

2.15. MODELO DE GESTIÓN DEL VENDEDOR

2.15.1 ETAPAS DEL MODELO DE GESTIÓN DEL VENDEDOR

Un modelo de gestión comercial es la descripción de todas las acciones que un vendedor debe realizar para asegurarse el éxito de su gestión.

Cada acción debe contemplar:

- Para qué se debe realizar.
- Cuándo o en qué momento debe ser realizada.
- Cómo debe ser realizada.
- Qué recursos o herramientas se deben utilizar.

Ciclo mensual del modelo se muestra a continuación en un gráfico de empresa:



A. PREPARARSE



¿QUÉ BENEFICIOS TRAE EL PREPARARSE?

- Permite salir a ganar el partido con seguridad y sin estar "a ciegas".
- Implica una preparación Inicial profunda y una adecuación frecuente.

¿EN QUÉ CONSISTE PREPARARSE?

- Conocer la Misión y los Valores de la empresa
- Conocer los Productos / Servicios, el Mercado y la Competencia.
- Conocer a los Segmentos de Clientes objetivos, el Proceso y las técnicas de Prospección, Venta, Negociación y Cierre.
- Conocer los Procesos Administrativos / Sistemas y Herramientas.
- Conocer sus segmentos objetivos de Clientes.

EL VENDEDOR DEBE CONOCER:

- **Empresa:** Historia, visión, misión, sus valores y la inserción en el mercado.
- **Productos, servicios y sus ventajas competitivas:** Conocer los productos y servicios de Empresa, el mercado y la competencia.
- **Conocimiento de productos y técnicas de ventas:** Conocer a los las técnicas de prospección, venta, negociación y cierre.
- **Conocimiento de clientes:** Conocer su segmentos objetivos de clientes
- **Procesos, herramientas y sistemas de la Compañía:**
 - a. Conocer los procesos administrativos.
 - b. Conocer los procesos de Captación
 - c. Conocer los procesos de consolidación

Además el vendedor debe conocer las competencias claves del perfil comercial exitoso antes de comenzar a atender clientes y proponerse alcanzar los niveles óptimos a través de su accionar:

Actividades

- Imagen profesional.
- Iniciativa y Proactividad.

- Perseverancia.
- Flexibilidad.

Habilidades

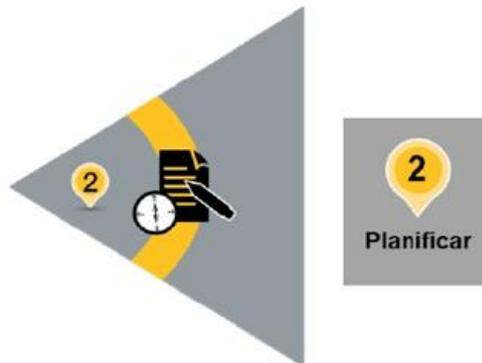
- Orientación a resultados.
- Orientación al Cliente.
- Calidad del Trabajo.
- Negociación.
- Comunicación, Impacto e Influencia.
- Planeamiento y organización del trabajo.
- Habilidades de Venta.
- Iniciativa y resolución de problemas.
- Responsabilidad y consecución de objetivos.
- Trabajo en Equipo, cooperación y relacionamiento personal.

La preparación como vendedor consiste en:

- Conocer sobre la empresa, su Historia, Visión, Misión, Valores, Inserción en el Mercado.
- Conocer sobre los Productos y Servicios de la empresa, el Mercado en el cual se desarrolla y la Competencia.
- Actualizar conocimientos respecto a las técnicas de Prospección, Venta, Negociación y Cierre.
- Analizar el mercado y los segmentos de Clientes Objetivo.

- Aprender los Procesos Administrativos, sistemas y herramientas de trabajo.
- Comprender los Procesos de:
 - a. Administrativos.
 - b. De Captación
 - c. De consolidación Captación.

B. PLANIFICAR



¿QUÉ BENEFICIOS TRAE EL PLANIFICAR?

- Determinar claramente lo que hay que hacer y cuándo para llegar a las metas.
- Así se destinará menor esfuerzo y se trabajará en forma anticipada y focalizada, en lugar de limitarse simplemente a reaccionar ante los sucesos o a las circunstancias que se vayan presentando.

¿EN QUÉ CONSISTE LA PLANIFICACIÓN?

- En forma mensual, semanal y diaria.
- Analizar: ¿Qué se quiere obtener?: objetivos
- Determinar: ¿Qué se debe hacer para alcanzarlos?

C. EJECUTAR



El vendedor debe ejecutar con la aplicación de un Protocolo de contactos los:

- Llamados:
 - ✓ Llamados a Prospectos / Base de Contactos.
 - ✓ Llamados a Clientes Referidos.
- Contactos presenciales:
 - ✓ Entrevistas Planificadas.
 - ✓ Entrevistas Concertadas.
 - ✓ Visitas.

Es Importante destacar que:

- En todo contacto presencial con un cliente planificado y no planificado, el vendedor deberá generar una actividad en el Sistema Informático para que se tenga el registro. Además, seguirá el proceso de cierre de la misma cargando en ella los resultados de venta logrados.
- Cuando exista una actividad generada a partir del proceso de prospección, el vendedor deberá registrarla en el reporte de visitas diario y seguirla hasta su proceso de cierre.

Reglas básicas para concretar entrevistas

A. Cuando “venda” la entrevista, “venda” la entrevista y no el producto.

B. Cuando pregunte por su contacto, hágalo de tal manera que transmita la impresión de que aquel está esperando su llamado.

"Páseme con Juan Pérez, por favor. Le habla Juan Fernández"

C. No discuta sus asuntos con la telefonista

Si ella le pregunta cuál es el asunto que desea hablar con el Sr. X, "bien, se me ha pedido que coordine una entrevista con él". (Descubrirá que es muy raro que le pregunten a continuación quien le mandó). Pero en caso de que efectivamente se lo preguntaran, puede contestar "es un tema de negocios que

deseo discutir con el propio Sr. X ¿puede usted pasarme, por favor?”

D. No se deje involucrar en una larga explicación a la secretaria del posible cliente si lo ponen en comunicación con ella.

Si ello ocurriese puede probar la técnica mencionada o preguntarle si ella puede concertar una entrevista en nombre del Sr. X, o simplemente decirle “ ¿está en la oficina?” Cuando se le pregunta qué es lo que tiene que hablar con él. En muchas ocasiones esto le logrará el contacto.

E. Sepa exactamente lo que va a decir antes de marcar el número.

Se ha dicho que la mayoría de las entrevistas se pierden durante los primeros 60 segundos de conversación, por lo que usted no puede permitirse tener dudas en esta primera etapa.

F. Tiene que lograr la atención y concentración total de su contacto.

Recuerde que el teléfono es un instrumento personal y sus palabras compiten con un gran número de otros asuntos a los que su cliente podría dedicar su atención.

G. Recuerde que el objetivo de su llamada es lograr una entrevista.

Por ello mantenga la llamada breve y no permita que se vea arrastrado a la venta de su producto por teléfono.

H. Trabaje con el concepto de "mostrar"

Intente generar en el cliente la inquietud de ver el sistema en funcionamiento. "En una entrevista le puedo mostrar concretamente cómo brindarle un beneficio para usted y su familia"

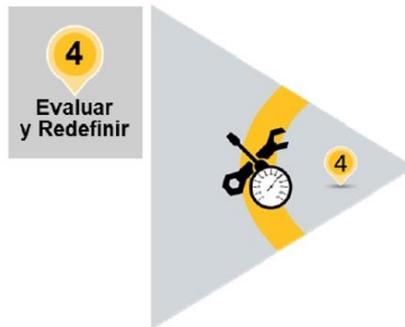
I. Pida la entrevista pronto, asumiendo que se va a celebrar y hágalo una y otra vez hasta que tenga éxito.

J. Cuando pida una entrevista utilice el cierre básico,

Por ejemplo: "¿Cuándo podemos sentarnos a conversar?" O dele a escoger entre dos alternativas. "¿Prefiere que concertemos la entrevista para el día martes a la mañana o el miércoles durante el mediodía?"

K. Tome nota de las objeciones que encuentre. Defina un método para superarlas.

D. EVALUAR Y REDEFINIR



¿QUÉ BENEFICIOS TRAE EVALUAR Y REDEFINIR?

- Permite detectar a tiempo el avance de los Resultados para re-direccionar y/o corregir las desviaciones.
- Nos permite aprender y desarrollar una espiral de crecimiento al éxito.

¿EN QUÉ CONSISTE EVALUAR Y REDEFINIR?

- En forma mensual, semanal y diaria.
- Analizar: Lo que se obtuvo vs. lo que se debía obtener: Ventas o Avances de metas.
- Determinar Lo que se hizo vs. Lo que se debía hacer.
- ¿Qué aprendí y en qué puedo mejorar?

2.16.2. HERRAMIENTAS DEL MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL DEL VENDEDOR

2.16.2.1 HERRAMIENTA DE CÁLCULO ACTIVIDAD SEMANAL

El Vendedor define el plan de actividad para alcanzar las metas establecidas (Cantidad de actividad: Base de Contactos, llamados, entrevistas) en base a las tasas de Conversión en cada Etapa del Proceso de Venta.

La herramienta Cálculo de Actividad Semanal es utilizada por el Vendedor como un apoyo a la definición del plan de actividad. Ésta le permite calcular:

- La cantidad de cierres que efectuará en el mes a partir de su base de contactos.
- inversamente partiendo de la meta personal de cierre mensual obtiene la base de contactos necesaria para alcanzarla.

CALCULO DE ACTIVIDAD COMERCIAL PROMEDIO POR TASA DE CONVERSION (A partir de los Contactos)							
	BASE DE CONTACTOS	Tasa Conversión	LLAMADOS	Tasa Conversión	ENTREVISTAS	Tasa Conversión	OBJETIVOS CIERRES
Mes	210	20%	42	40%	17	70%	12
Semana	53		11		4		3

CALCULO DE ACTIVIDAD COMERCIAL PROMEDIO POR TASA DE CONVERSION (A partir del Objetivo)							
	BASE DE CONTACTOS	Tasa Conversión	LLAMADOS	Tasa Conversión	ENTREVISTAS	Tasa Conversión	OBJETIVOS CIERRES
Mes	214	20%	43	40%	17	70%	12
Semana	54		11		4		3

2.16.2.2 HERRAMIENTA COMPROMISO SEMANAL DETALLADA

Los Vendedores deberán completar además de la versión Resumida, la Planilla Compromiso Semanal Detallada. Como se

observa la primera parte tiene la misma información que la vista en la Planilla Compromiso Semanal Resumida.

Vendedor: Jefe de Equipo:
 Semana de: hasta:

ACTIVIDAD	OBJETIVOS	REALES						CIERRES	OBJETIVOS	REALES
Base de Contactos		0						Propios		0
Llamados		0						Concertadas		0
Entrevistas Propias		0						TOTAL	0	0

Agenda de Contactos		Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	
	08:00						
	09:00						
	10:00						
	11:00						
	12:00						
	13:00						
	14:00						
	15:00						
	16:00						
	17:00						
18:00							
19:00							
							Total Semanal
Actividad	Base de Contactos						0
	Llamados						0
	Entrevistas Propias						0
							Total Cierres
Cierres	Propias						0
	Concertadas						0

Listado Seguimiento Prospectos

Vendedor
 Categoría

Nro.	Nombre y Apellido del Contacto	Teléfono / Celular	e-mail	Dirección	Tipo de Cliente	Producto / Servicio	Fecha de Llamada efectiva	Resultado de Llamada	Fecha de Llamada efectiva	Resultado de Llamada
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										

2.16. MERCADO

El mercado no debe ser abordado de forma global, porque es muy amplio y está constituido por diferentes entidades que a su vez tienen intereses y expectativas diferenciadas, lo que implica que las estrategias de abordaje para obtener ventas efectivas en estos segmentos deben ser pensadas a medida. Es necesario encontrar formas eficientes de tratar con cada una de las características que nos remiten a segmentar al mercado. Comience por identificar al mercado teniendo en cuenta la zona que le fue atribuida. Intente identificar cuál es la dimensión de este mercado. Qué tipo de entidades forman parte de éste.

Segmentar un mercado consiste en subdividir el mercado total en subconjuntos, que se designan por segmentos. Cada segmento debe ser lo suficientemente homogéneo en términos de comportamientos, necesidades y motivaciones de los clientes.

Un mercado es heterogéneo, pero puede ser fraccionado en partes homogéneas, para entender las necesidades específicas de estas partes, conocidas como segmentos del mercado. Cuando se segmenta un mercado en varias partes, cada parte (segmento) debe ser homogénea internamente, también debe ser heterogénea externamente. Es decir, cuando un determinado cliente pertenece a un segmento, no puede pertenecer a otro. Establecer a qué segmento pertenece un cliente se convierte en una estrategia de marketing que facilita cada acción de la empresa, ajustando las

características de la oferta para cada segmento que el mercado necesite. Por lo tanto la segmentación pretende dar foco al accionar de la empresa y sus vendedores. Dentro de cada segmento del mercado se encuentran segmentos seleccionados prioritariamente por la empresa a quienes va dirigida la actividad comercial vigente.

Los diversos tipos de segmentación posibles resultan de los criterios de segmentación que pueden ser demográficos (sexo, edad, dimensiones/composición del grupo familiar), socioeconómicos (clase social, religión, profesión, ingresos), geográficos (rural/urbano, religión, clima), entre otros.

La segmentación es una herramienta que permite agrupar clientes con necesidades semejantes para que el comercial pueda abordar de diferente forma sus necesidades. Algunas ventajas de los servicios son más relevantes para unos que para otros. La segmentación toma esto en consideración.

2.16.1. MÉTODOS DE PROSPECCIÓN EFICACES

La prospección es el primer paso del proceso de venta. Se entiende por Prospección a la actividad que consiste en buscar contactos o clientes potenciales y acercarse a ellos a través del contacto personal, con el fin de generar ventas.

Comience por pensar en los lugares donde probablemente encontrará más personas interesadas en comprar los servicios de la empresa. Diríjase a las zonas geográficas de referencia pensadas y busque en los sitios elegidos donde será más probable encontrar compradores. La clave es ponerse frente a frente con mucha gente todos los días.

Los comerciales saben que entrando en contacto cada día con el mayor número posible de contactos se puede aumentar la probabilidad de tener éxito, pero a veces no sabe o no hace todo lo posible para lograrlo. El miedo al rechazo es, probablemente, la causa más común. Sin embargo, el rechazo es parte de la actividad comercial y la solución no es NO hacer contacto, sino seguir insistiendo hasta conseguir un ¡SÍ!

Cuando se vea en la necesidad de buscar (y mucho) nuevos contactos para ofrecer su producto o servicio, averigüe primero quién podría necesitarlo y arme un plan de acción definido.

2.16.2. CALIFICAR AL MERCADO

Calificar el mercado significa que hay que seleccionar a los clientes potenciales dentro del segmento de mercado objetivo bajo los criterios de calificación elegidos.

El "lead" o dato es un concepto que, en el contexto de las ventas se refiere a la primera etapa en la que una persona o entidad expresa un

interés en abordar un tema relacionado con el negocio y / o el servicio prestado por la empresa.

Un "lead" es una potencial venta futura ya que el proceso de selección ha sido resuelto, es decir, que ya se han creado las condiciones y ha surgido una necesidad presente o futura que dicta la decisión de compra del cliente.

La pregunta que surge entonces es:

¿Cómo diferenciar un "lead" o dato cierto de sólo una solicitud de información o de un contacto? ¿Y cómo diferenciar las etapas siguiendo un camino que pueda pasar transformar al cliente potencial de "contacto" a "prospecto"?

Una solicitud de información es sólo eso, simplemente una persona que quiere información sobre un servicio o cualquier aspecto relacionado con la empresa.

Este contacto, aparentemente de menor importancia desde el punto de vista de las ventas puede transformarse y ser llevado desde el momento en que la persona pide información simplemente a otro nivel en el que muestre un interés por la solución de seguridad que tenemos para ofrecerle.

La diferencia entre el contacto y el prospecto sigue esta misma línea, el contacto puede ser una entidad comercial que considera que puede tener un interés en nuestros productos, un prospecto es una persona que muestra interés en nuestro servicio.

Es decir, el interés no es suficiente para demostrar que el cliente "objetivo" de la acción comercial está dispuesto o es capaz de comprar. Y es aquí donde comienza el proceso de calificación, que consiste en la diferenciación de quién es sólo un contacto de quién realmente es una posibilidad de venta a futuro.

2.16.3. ¿CÓMO CALIFICAR?

La calificación consiste en hacer preguntas para averiguar si el contacto está en la etapa de necesidad del servicio, si tiene la capacidad financiera o el presupuesto para la adquisición y la autoridad (poder de decisión) para hacer la compra.

Una de las responsabilidades más importantes de los comerciales de la empresa es crear los contactos, los prospectos y los clientes potenciales a través de todas las actividades que realiza.

El vendedor no puede esperar que las ventas ocurran, sino que tiene que provocar que sucedan, trabajando sistemática y agresivamente en cada una de las etapas de la acción de ventas, de modo que los cierres y sus ingresos sean predecibles.

2.16.4. EL CONCEPTO DEL EMBUDO DE VENTAS



- **Sobre el Embudo:** Son Aquellos datos de prospectos que sugieren una adecuación entre su producto y las necesidades de ellos.

¿Qué hacer?: Calificar y verificar datos, prepararse para abordar el segmento.

- **En el Embudo:** El Asesor Comercial ha hecho el menos un contacto y ha avanzado sobre la posibilidad de encontrar alguna necesidad o dificultad del cliente potencial.

¿Qué Hacer?: Debe desarrollar la necesidad y preocupar al cliente; luego ofrecer sus productos como solución.

- **Pocos y Selectos:** Se percibe alta probabilidad de éxito.

¿Qué Hacer?: Cerrar la venta y obtener referidos.

2.16.5. COMO EFICIENTAR EL PROCESO DE VENTAS

2.17.5.1. Conceptos Importantes Del Éxito Comercial

2.17.5.1.1. Necesidad

Es la expresión de una solución que una persona considera que resolverá su problema.

A menudo la gente no tiene conocimiento directo de los problemas hasta que la pregunta de alguien sobre una situación concreta los hace pensar en ello. También pueden esconderse detrás de sus máscaras que necesita para no perder poder de negociación - por ejemplo, "Yo no quiero ni necesito nada..." o "... la situación así como está aún es aceptable."

2.17.5.1.2. Diferencia entre un problema y una necesidad

En el estado de Problema, la persona piensa que no necesita nada y trata de manejar el problema. En el estado de Necesidad, la persona demanda activamente una solución a su problema, con el que ya no puede vivir. El estado del problema es pasivo, mientras que el estado de necesidad es activo.

El comercial tiene un papel importante en la transición de los problemas a las necesidades, ya que puede ayudar al cliente a tomar conciencia de que hay soluciones que pueden reducir su

estado de malestar e insatisfacción, y llevarlo a buscar activamente una solución a su problema.

Llevar al potencial cliente a pasar del estado de problema al estado de necesidad es un paso esencial para permitir o facilitar la venta, ya que sólo el cliente en estado de necesidad determina hacer un trato.

El papel de los comerciales de la empresa es hacer exactamente este pasaje, concientizando al cliente sobre un problema de implícito que puede y debe ser resuelto a través de la adquisición de los servicios que ofrecemos.

2.17.5.1.3. Noción de Característica y Ventaja

La característica es el atributo que define un producto.

Estas son las cualidades visibles y / o que son verificables de forma física, material. Parece claro que las características no dependen de la opinión o juicio de una persona, son observables y objetivas, no son ni buenas ni malas, no son bonitas o feas, no son caras o baratas. Si usted no tiene estas características de objetividad y visibilidad, entonces eso no debe ser considerado una característica.

Pero para vender una Solución no son necesarias. Las características son propiedades intrínsecas del producto o servicio y por lo tanto, sólo decir que el servicio o producto hace o puede

hacer, significa poco o nada para el potencial comprador. Sobre todo cuando los ejemplos son demasiado técnicos o complejos, incluso pueden crear confusión y desvirtuar los fines de la venta.

A menudo, la dificultad de vender surge del hecho de que los comerciales consideran que la mejor forma de atraer el interés del posible cliente sobre su producto es a través de la descripción de las características respectivas. No hay nada más equivocado. El cliente muchas veces no entiende las características y con dificultad se da cuenta de qué puede ganar con ellas. Es una postura que puede condenar al fracaso una situación de venta sin que el comercial pueda entender por qué fracasa.

El cliente compra y aprueba las condiciones que se le imponen cuando comprende, a partir de las características, las ventajas y beneficios que recibirá de los servicios y productos que se le proponen. No son las características lo que vende, sino las ventajas que emanan de éstas.

La ventaja es la utilidad práctica para un cliente potencial de una o más características que le ofrece un producto.

Para expresar los beneficios se debe hacer una pregunta simple, cuando tenemos un cierto tipo de características nos preguntamos:

"¿Y Qué ganamos con eso?", " ¿Qué es lo que es útil para nosotros?", "¿Cómo nos ayuda a lograr nuestras metas?"

Es el vendedor el que tiene que hacer este proceso mental para pasar de las características a los beneficios, ayudando al cliente a pensar en la utilidad práctica del servicio.

2.17.5.1.4. PRESENTAR BENEFICIOS

El primer aspecto que cualquier vendedor tiene que tener en cuenta para tener éxito es que nadie compra las características o atributos de un producto o servicio. Es decir, nadie gasta dinero en algo si no se da cuenta o tienen muy claro cuál es el beneficio real de la adquisición.

Para vender primero hay que entender lo que el cliente compra. El cliente compra valor, es decir, lo que ofrece el servicio (en términos de la resolución de problemas y la satisfacción de las necesidades) y no lo que el servicio es o tiene.

El valor o el beneficio no es un concepto universal, como son las características. El beneficio varía de un cliente a otro, dependiendo de los problemas y las necesidades que lo afecten y el contexto en que se trata. Es un concepto individualizado!

Para proporcionar beneficios a su interlocutor, es necesario detectar los problemas específicos que pueden ser resueltos mediante la contratación de nuestro servicio y relacionar este último con el primero.

Por esta razón la investigación debe preceder siempre a la provisión de beneficios. Ofrecen ventajas sin tener en cuenta las necesidades y problemas particulares del cliente es como tratar de alcanzar un objetivo en la oscuridad.

Para identificar y entender qué beneficios importan toda discusión debe estar orientada con el fin de centrarse en los problemas y necesidades del cliente y en la forma en que se hayan resuelto hasta la fecha, o de como otros en posiciones similares han hecho y lo que tenían para ganar o perder por no haber actuado de una manera determinada.

RECOMENDACION:

Averigüe dónde está el descontento de su cliente. El servicio que ofrezca debe aparecer a sus ojos como una solución a su problema. Sólo entonces el cliente le asignará valor.

Enumere las ventajas de su oferta de Servicios contrastándolas con las necesidades del cliente potencial y le muestre cómo pueden solucionar sus problemas. Crear acuerdos

2.17.5.1.5. TÉCNICAS DE VENTA

Cómo Vender de manera más efectiva

La venta es un proceso que consta de diferentes pasos que nos acercan progresivamente al logro de un determinado resultado deseado: la venta de uno o más servicios a un valor de contrato óptimo para la empresa.

RECOMENDACION:

Antes de iniciar una acción para la venta debe clarificar sus objetivos. Establecer un escenario ideal y una situación en términos de resultado mínimo aceptable y, en su caso, el valor de venta. El escenario de mínima es la situación mínimamente aceptable de la acción de venta y la adjudicación de un contrato en términos de dinero involucrado. Si el prospecto no está dispuesto a aceptar este "mínimo" no vale la pena continuar con la acción de venta o una entrevista.

El escenario ideal es la situación extrema que refleja la más deseable en términos de estos criterios. Es su objetivo final. Se debe trabajar para él, sabiendo sin embargo, que puede y debe ceder el paso cuando este objetivo está lejos de ser un escenario ideal. La definición de los límites aceptables (deseable mínimo y máximo) le

permite tener claro dónde están las "líneas" que definen el campo de juego.

CAPITULO III: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

3.1. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El método de nuestra investigación es cualitativo y está enfocado al análisis de la metodologías y estrategias de trabajo que utilizan las empresas en busca de la mejora de su producción, para esto se tomará en cuenta a empresas importantes de la ciudad de Arequipa en el rubro de servicios buscando determinar la percepción que tiene sus gerentes y directivos de mando medio con respecto al desempeño del personal comercial; también se analizará la información recopilada a través de entrevistas y encuestas de manera numérica plasmada en cuadros estadísticos.

3.2. ESTRATEGIAS DEL ESTUDIO DE MERCADO

Las encuestas serán utilizadas para obtener la información estableciendo un cuestionario debidamente validado que nos permita el logro del objetivo.

Esta información se recolectará en tres de las principales empresas de servicios de la ciudad de Arequipa y analizaremos las variables que nos permitan comparar los planes estratégicos comerciales y el protagonismo de sus vendedores del mismo.

El instrumento utilizado comprende directamente la recolección de información utilizando entrevistas a gerentes y ejecutivos de mando medio de las tres empresas más importantes de servicios, haciendo un paralelo cualitativo de sus semejanzas y diferencias.

3.3. SELECCIÓN DE LA MUESTRA

3.3.1. POBLACIÓN

La muestra estará constituida por los asesores comerciales de las principales empresas de servicios de la ciudad de Arequipa, como son: Prosegur Activa Peru S.A, América Móvil Peru SAC y BS Grupo SAC, lo que se busca es recopilar información técnica de dichas empresas mediante encuestas, las mismas que determinaran los factores que condicionan la productividad y Producción.

Empresas	Localización	Supervisores	Asesores comerciales
BS Grupo SAC.	Av, Victor Andres Belaunde, Urb. Atlas A-11 Umacollo	3	17
América Móvil Perú SAC.	Av. Ejercito 701 Yanahuara	12	30
Prosegur Activa Perú S.A.	Av. Ejercito 113 Yanahuara	3	22

DATOS IMPORTANTES DE LAS EMPRESAS EN ESTUDIO					
Empresas	Localización	Promedio de ventas mensuales	Promedio de ventas esperado	Promedio de ventas por asesor	Promedio de ventas por asesor esperado
BS Grupo SAC.	Av, Victor Andres Belaunde, Urb. Atlas A-11 Umacollo	260	375	17	25
América Móvil Perú SAC.	Av. Ejercito 701 Yanahuara	6000	9000	150	225
Prosegur Activa Perú S.A.	Av. Ejercito 113 Yanahuara	65	112	5	8

3.3.2. MARCO MUESTRAL

A. TIPO DE MUESTRA

Muestra probabilística, porque estamos haciendo una selección formal de los sujetos a entrevistar, con el propósito de que los resultados sean confiables y que sustenten los Hallazgos de esta investigación.

Se decidió encuestar a los propios vendedores de cada empresa de Servicios y a sus Supervisores en vista de que representan el área más representativa de la producción e ingresos de la empresa

B. TAMAÑO DE LA MUESTRA

La muestra probabilística seleccionada para la encuesta final se determinó utilizando la fórmula para poblaciones finitas

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

- Donde:
- N = Total de la población
- $Z_{\alpha} = 1.96$ al cuadrado (si la seguridad es del 95%)
- p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)
- d = precisión (en su investigación use un 5%)

$$n = \frac{69 * 1.96^2 * 0.05 * 0.95}{0.03^2 (69 - 1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95}$$

$$n = 52$$

PARTICIPACIÓN Y TAMAÑO DE MUESTRA DE ENCUESTA POR EMPRESA		
Empresas	Participación	Tamaño de muestra de encuestados por empresa.
BS Grupo SAC.	22%	12
América Móvil Perú SAC.	58%	30
Prosegur Activa Perú S.A.	20%	10
TOTAL	100%	52

3.4. ENCUESTAS

3.4.1. MODELO DE ENCUESTA

ENCUESTA PARA VENDEDORES

1. Cree usted que el trabajo del vendedor...

- a) Es un trabajo en equipo
- b) Es un trabajo en el que dependes exclusivamente de ti y de tus habilidades

2. ¿Dispone usted de una base de datos con toda la información sobre sus clientes?

- a) Sí, incluyendo información personal, gustos, preferencias y costumbres. También tengo datos de consumo históricos.
- b) Sí, tengo todos sus datos fiscales y legales. También tengo datos de consumo históricos.
- c) Sí, pero, solo consigna, nombres y teléfonos.
- d) No cuento con una base de datos.

3. ¿Prepara usted sus visitas antes de realizarlas?
- a) No me hace falta. Como vendedor profesional tengo una gran experiencia, capacidad de improvisación y adaptación a diferentes situaciones
 - b) Sí, siempre estudio la información referente al cliente y preparo los argumentos de venta generales y personalizados así como las posibles objeciones y contra objeciones.
 - c) Me adapto a las situaciones y a los clientes sin problemas.
4. ¿Cómo utiliza usted el lenguaje verbal durante la venta?
- a) Habla rápido y sobre argumenta, resolviendo las objeciones del cliente.
 - b) Habla con lenguaje pausado, atendiendo las objeciones del cliente.
 - c) Habla normal sin sobre argumentar, resolviendo las objeciones del cliente.
5. ¿Con qué clientes obtiene mejores resultados?
- a) Con los clientes de venta rápida
 - b) Con los clientes de necesidades implícitas
 - c) Con los clientes que requieren de un seguimiento y varias visitas para venderles.
 - d) Con los que se dejan llevar por el proceso de venta
6. ¿Qué hace cuando se plantea un problema en la empresa?
- a) Procura buscar la ayuda de sus compañeros del mismo o de otro departamento, para solucionarlo de la mejor manera posible.
 - b) Procura solucionarlo usted mismo puesto que es la forma más rápida y efectiva de hacerlo
 - c) Acude a su supervisor de Ventas por que confía en sus capacidades.
7. ¿Acostumbra usted a cambiar, cada cierto tiempo, sus técnicas de venta?
- a) Sí
 - b) No
8. ¿Qué piensa usted de la formación y capacitación para vendedores?
- a) Es una ayuda importante para profesionalizarme más.
 - b) No es necesario tengo mucha experiencia.
 - c) La empresa no me capacita
9. ¿Dónde le cuesta más desenvolverse?

- a) En la primera toma de contacto con el cliente.
- b) En la fase de identificación de necesidades
- c) En la fase de argumentación.
- d) En las objeciones.
- e) En el cierre.
- f) En ninguna.

10. ¿Cómo vendedor donde cree que radica su éxito?

- a) En administrar eficientemente su información (preparar, planificar, ejecutar, evaluar y redefinir).
- b) En conocer su producto o servicio a detalle.
- c) Buscando clientes nuevos diariamente
- d) En la experiencia de años de trabajo en este negocio

11. ¿Conoce técnicas de prospección?

- a) Sí
- b) No

12. ¿Cómo siente el rol del Supervisor en el desarrollo de su trabajo?

- a) Me apoya constantemente en mis actividades diarias y planificación.
- b) Pasa por desapercibido ya que no me acompaña en mis entrevistas.
- c) No se involucra con mis objetivos y los de mi grupo.
- d) No me es necesaria su presencia, yo solo determino mis actividades.
- e) Es asfixiante y genera mucha presión.

3.4.2. POBLACIÓN ENCUESTADA

N°	NOMBRES Y APELLIDOS	EMPRESA	CARGO	EDAD	TIEMPO EN LA EMPRESA (AÑOS)
1	VERÓNICA RODRIGUEZ	AMERICA MOVIL PERÚ S.A.C.	ASESORES DE SERICIOS AL CLIENTE	29	3
2	VALIA BEDOYA	AMERICA MOVIL PERÚ S.A.C.	ASESORES DE SERICIOS AL CLIENTE	27	2
3	SOPHIE ROMERO	AMERICA MOVIL PERÚ S.A.C.	ASESORES DE SERICIOS AL CLIENTE	23	1
4	ROXANA ROMERO	AMERICA MOVIL PERÚ S.A.C.	ASESORES DE SERICIOS AL CLIENTE	30	4
5	GESSNER ZARATE	AMERICA MOVIL PERÚ S.A.C.	ASESORES DE SERICIOS AL CLIENTE	26	3
6	DIEGO CHAVEZ	AMERICA MOVIL PERÚ S.A.C.	ASESORES DE SERICIOS AL CLIENTE	22	1
7	EDDY RAMOS	AMERICA MOVIL PERÚ S.A.C.	ASESORES DE SERICIOS AL CLIENTE	25	2
8	JUAN MANUEL CHAUCA	AMERICA MOVIL PERÚ S.A.C.	ASESORES DE SERICIOS AL CLIENTE	28	5
9	AUGUSTO PEREZ	AMERICA MOVIL PERÚ S.A.C.	ASESORES DE SERICIOS AL CLIENTE	28	4
10	DAVID MEDINA	AMERICA MOVIL PERÚ S.A.C.	ASESORES DE SERICIOS AL CLIENTE	24	2

11	KAREN ZUÑIGA	AMERICA MOVIL PERÚ S.A.C.	ASESORES DE SERICIOS AL CLIENTE	26	3
12	LUPITA CALLA	AMERICA MOVIL PERÚ S.A.C.	ASESORES DE SERICIOS AL CLIENTE	25	1
13	ANGELA CLAROS	AMERICA MOVIL PERÚ S.A.C.	ASESORES DE SERICIOS AL CLIENTE	23	1
14	SINDY LOPEZ	AMERICA MOVIL PERÚ S.A.C.	ASESORES DE SERICIOS AL CLIENTE	27	2
15	DANIEL CACERES	AMERICA MOVIL PERÚ S.A.C.	ASESORES DE SERICIOS AL CLIENTE	31	4
16	ROSARIO GRANDA	AMERICA MOVIL PERÚ S.A.C.	ASESORES DE SERICIOS AL CLIENTE	27	6
17	LUCIA CHIRIRNOS	AMERICA MOVIL PERÚ S.A.C.	ASESORES DE SERICIOS AL CLIENTE	29	5
18	JHOAN PAIVA	AMERICA MOVIL PERÚ S.A.C.	ASESORES DE SERICIOS AL CLIENTE	37	5
19	ANDREA HERRERA	AMERICA MOVIL PERÚ S.A.C.	ASESORES DE SERICIOS AL CLIENTE	30	5
20	CAROL AMADO	AMERICA MOVIL PERÚ S.A.C.	ASESORES DE SERICIOS AL CLIENTE	28	4
21	CLAUDIA MALDONADO	AMERICA MOVIL PERÚ S.A.C.	ASESORES DE SERICIOS AL CLIENTE	25	2
22	DIANA RIOS	AMERICA MOVIL PERÚ S.A.C.	ASESORES DE SERICIOS AL CLIENTE	28	5

23	EVELYN LEWIS	AMERICA MOVIL PERÚ S.A.C.	ASESORES DE SERICIOS AL CLIENTE	28	5
24	SANDRA VALCARCEL	AMERICA MOVIL PERÚ S.A.C.	ASESORES DE SERICIOS AL CLIENTE	27	4
25	MARIELA EXTREMADOYRO	AMERICA MOVIL PERÚ S.A.C.	ASESORES DE SERICIOS AL CLIENTE	31	3
26	JIMENA ARRISUEÑO	AMERICA MOVIL PERÚ S.A.C.	ASESORES DE SERICIOS AL CLIENTE	40	3
27	YULETH BECERRA	AMERICA MOVIL PERÚ S.A.C.	ASESORES DE SERICIOS AL CLIENTE	29	1
28	PATRICIA BELTRAN	AMERICA MOVIL PERÚ S.A.C.	ASESORES DE SERICIOS AL CLIENTE	32	6
29	DAVID MAMANI	AMERICA MOVIL PERÚ S.A.C.	ASESORES DE SERICIOS AL CLIENTE	26	3
30	ANA TRELLES	AMERICA MOVIL PERÚ S.A.C.	ASESORES DE SERICIOS AL CLIENTE	28	4
31	IORELA ARMAS	BS GRUPO S.A.C.	ASESOR COMERCIAL	26	3
32	JESSICA ALEGRE	BS GRUPO S.A.C.	ASESOR COMERCIAL	25	4
33	FELIPE BEJARANO	BS GRUPO S.A.C.	ASESOR COMERCIAL	29	5
34	MIGUEL CALLA	BS GRUPO S.A.C.	ASESOR COMERCIAL	39	6

35	ALDO CHAVEZ	BS GRUPO S.A.C.	ASESOR COMERCIAL	27	4
36	YEISON CUADROS	BS GRUPO S.A.C.	ASESOR COMERCIAL	28	2
37	SONIA ALVAREZ	BS GRUPO S.A.C.	ASESOR COMERCIAL	25	1
38	ROSMERY CHANCOLLA	BS GRUPO S.A.C.	ASESOR COMERCIAL	27	3
39	CESAR ARENAS	BS GRUPO S.A.C.	ASESOR COMERCIAL	28	1
40	KATHERINE FLORES	BS GRUPO S.A.C.	ASESOR COMERCIAL	25	3
41	MIGUEL SOSA	BS GRUPO S.A.C.	ASESOR COMERCIAL	26	4
42	ROCIO CUADROS	BS GRUPO S.A.C.	ASESOR COMERCIAL	28	2
43	GILMA RAMIRES	PROSEGUR ACTIVA PERÚ S.A.	ASESOR DE VENTAS	40	5
44	LUCRECIA CACERES	PROSEGUR ACTIVA PERÚ S.A.	ASESOR DE VENTAS	42	4
45	YESICA ROJAS	PROSEGUR ACTIVA PERÚ S.A.	ASESOR DE VENTAS	35	5
46	TAIA BRAVO	PROSEGUR ACTIVA PERÚ S.A.	ASESOR DE VENTAS	30	5

47	MARCOS PARISACA	PROSEGUR ACTIVA PERÚ S.A.	ASESOR DE VENTAS	34	1
48	HAYDEE LINARES	PROSEGUR ACTIVA PERÚ S.A.	ASESOR DE VENTAS	38	2
49	EDWIN DAVILA	PROSEGUR ACTIVA PERÚ S.A.	ASESOR DE VENTAS	23	1
50	KARINA ALARCON	PROSEGUR ACTIVA PERÚ S.A.	ASESOR DE VENTAS	31	4
51	YISELA ROBLES	PROSEGUR ACTIVA PERÚ S.A.	ASESOR DE VENTAS	38	3
52	JOSE VALLADOLID	PROSEGUR ACTIVA PERÚ S.A.	ASESOR DE VENTAS	45	4

3.4.3. TABULACIÓN DE ENCUESTAS

1. Cree usted que el trabajo del vendedor...	
a) Es un trabajo en equipo	25
b) Es un trabajo en el que dependes exclusivamente de ti y de tus habilidades	27
2. ¿Dispone usted de una base de datos con toda la información sobre sus clientes?	
a) Sí, incluyendo información personal, gustos, preferencias y costumbres. También tengo datos de consumo históricos.	0
b) Sí, tengo todos sus datos fiscales y legales. También tengo datos de consumo históricos.	1
c) Si, pero, solo consigna nombres y teléfonos	33
d) No cuento con una base de datos	18
3. ¿Prepara usted sus visitas antes de realizarlas?	
a) No me hace falta. Como vendedor profesional tengo una gran experiencia, capacidad de improvisación y adaptación a diferentes situaciones.	8
b) Sí, siempre estudio la información referente al cliente y preparo los argumentos de venta generales y personalizados así como las posibles objeciones y contra objeciones.	17
c) Me adapto a las situaciones y a los clientes sin problemas.	27
4. ¿Cómo utiliza usted el lenguaje verbal durante la venta?	
a) Habla rápido y sobre argumenta, resolviendo las objeciones del cliente.	3
b) Habla con lenguaje pausado, atendiendo las objeciones del cliente.	25
c) Habla normal sin sobre argumentar, resolviendo las objeciones del cliente.	24
5. ¿Con qué clientes obtiene mejores resultados?	
a) Con los clientes de venta rápida	3
b) Con los clientes de necesidades implícitas	9
c) Con los clientes que requieren de un seguimiento y varias visitas para venderles.	13
d) Con los que se dejan llevar por el proceso de venta	27
6. ¿Qué hace cuando se plantea un problema en la empresa?	
a) Procura buscar la ayuda de sus compañeros del mismo o de otro departamento, para solucionarlo de la mejor manera posible.	39
b) Procura solucionarlo usted mismo puesto que es la forma más rápida y efectiva de hacerlo	1
c) Acude a su supervisor de Ventas por que confía en sus capacidades.	12

7. ¿Acostumbra usted a cambiar, cada cierto tiempo, sus técnicas de venta?	
a) Sí	44
b) No	8
8. ¿Qué piensa usted de la formación y capacitación para vendedores?	
a) Es una ayuda importante para profesionalizarme más.	47
b) No es necesario tengo mucha experiencia.	0
c) La empresa no me capacita	5
9. ¿Dónde le cuesta más desenvolverse?	
a) En la primera toma de contacto con el cliente.	21
b) En la fase de identificación de necesidades	3
c) En la fase de argumentación.	0
d) En las objeciones.	12
e) En el cierre.	7
f) En ninguna.	9
10. ¿Cómo vendedor donde cree que radica su éxito?	
a) En administrar eficientemente su información (preparar, planificar, ejecutar, evaluar y redefinir).	20
b) En conocer su producto o servicio a detalle.	27
c) Buscando clientes nuevos diariamente	1
d) En la experiencia de años de trabajo en este negocio.	4
11. ¿Conoce técnicas de prospección?	
a) Sí	4
b) No	48
12. ¿Cómo siente el rol del Supervisor en el desarrollo de su trabajo?	
a) Me apoya constantemente en mis actividades diarias y planificación.	28
b) Pasa por desapercibido ya que no me acompaña en mis entrevistas.	0
c) No se involucra con mis objetivos y los de mi grupo.	9
d) No me es necesaria su presencia, yo solo determino mis actividades.	14
e) Es asfixiante y genera mucha presión.	1

CAPITULO IV. ANALISIS DE RESULTADOS

4.1 A partir de la información obtenida de las encuestas realizadas a los vendedores de las empresas: Prosegur Activa Perú S.A, América Móvil Perú SAC y BS Grupo SAC., seleccionados mediante un muestreo probabilístico representativo de la población bajo estudio, se procedió a la obtención y posterior análisis de los resultados.

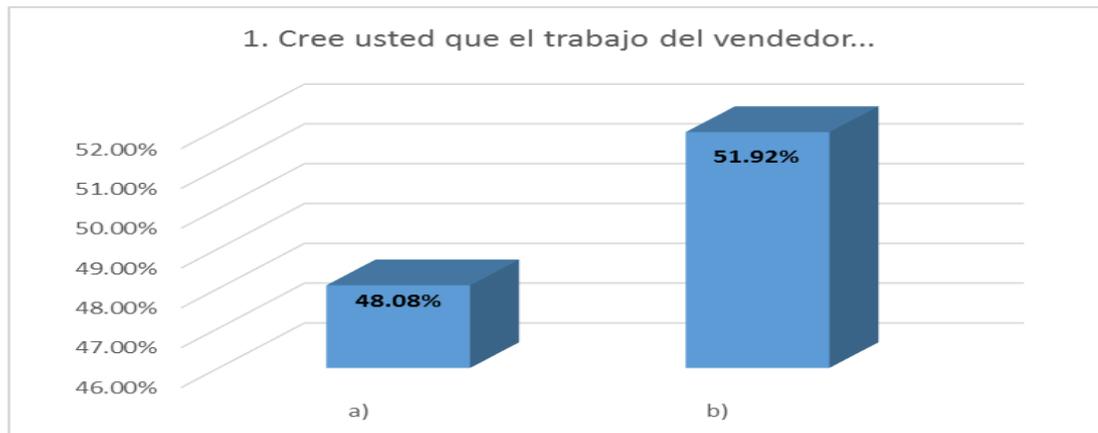
Para ello se utilizaron métodos estadísticos, los resultados se muestran en el análisis del desarrollo de las encuestas a los vendedores y consolida nuestro concepto de relación entre la proporción de productividad y producción en cada una de las empresas.

4.1. CUADROS

Pregunta N°1:

Objetivo: Conocer si el vendedor orienta su trabajo dentro de su empresa a un esquema individual o grupal desempeño.

1. Cree usted que el trabajo del vendedor...	Frecuencia	Porcentaje
a) Es un trabajo en equipo	25	48.08%
b) Es un trabajo en el que dependes exclusivamente de ti y de tus habilidades	27	51.92%
TOTAL	52	100%



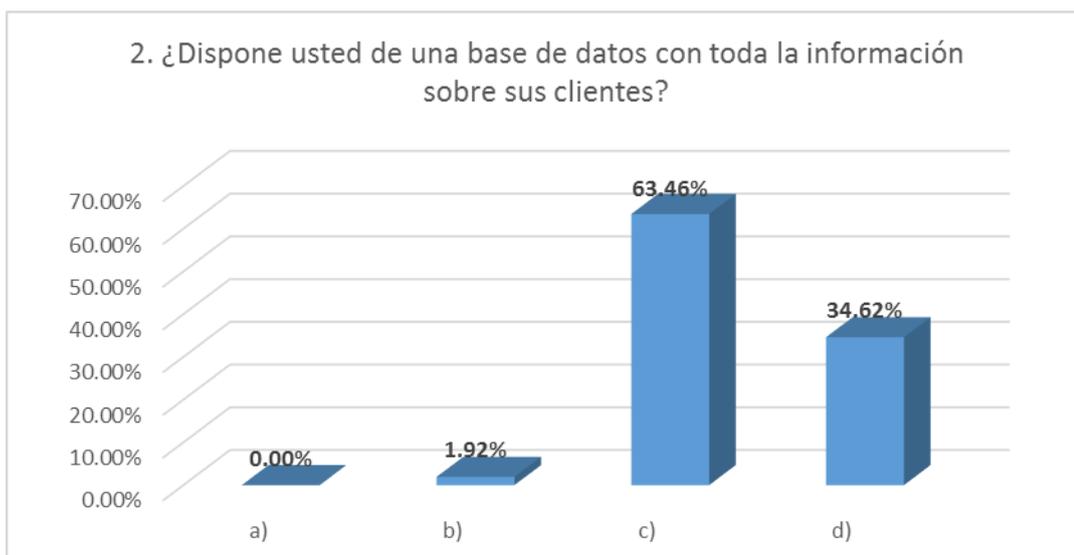
Análisis: El 48.08% de los encuestados considera que su trabajo es en Equipo y el 51.92% considera que su trabajo depende exclusivamente de él y sus habilidades.

Interpretación: Actualmente más de la mitad de los vendedores encuestados piensa que su trabajo depende exclusivamente de sus habilidades, hecho que distorsiona el propósito de las Políticas Comerciales de una Empresa respecto al trabajo en equipo.

Pregunta N°2:

Objetivo: Validar si el Vendedor investiga y profesionaliza sus actividades en busca de mejorar resultados a través de una Base de Datos mucho más detallada y que complemente su planificación de éxito.

2. ¿Dispone usted de una base de datos con toda la información sobre sus clientes?	Frecuencia	Porcentaje
a) Sí, incluyendo información personal, gustos, preferencias y costumbres. También tengo datos de consumo históricos.	0	0.00%
b) Sí, tengo todos sus datos fiscales y legales. También tengo datos de consumo históricos.	1	1.92%
c) Si, pero, solo consigna nombres y teléfonos	33	63.46%
d) No cuento con una base de datos	18	34.62%
TOTAL	52	100%



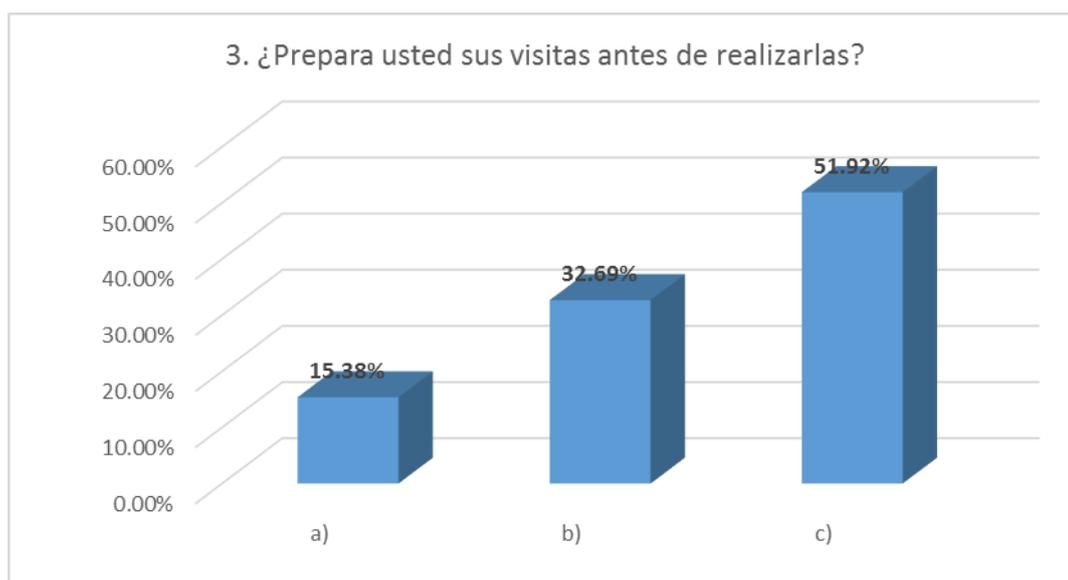
Análisis: El 63.46 % de los vendedores encuestados solo consigna una base de datos con nombres y teléfonos, el 34.62 % no cuenta con Base de datos

Interpretación: Los vendedores no buscan mayor información sólo se conforman con los datos básicos, nombre y teléfono y otra gran parte de ellos no cuenta con base de datos.

Pregunta N°3:

Objetivo: Comprobar si los vendedores se preparan para el desarrollo de sus citas o simplemente realizan un trabajo rutinario en base a su experiencia.

3. ¿Prepara usted sus visitas antes de realizarlas?	Frecuencia	Porcentaje
a) No me hace falta. Como vendedor profesional tengo una gran experiencia, capacidad de improvisación y adaptación a diferentes situaciones.	8	15.38%
b) Sí, siempre estudio la información referente al cliente y preparo los argumentos de venta generales y personalizados así como las posibles objeciones y contra objeciones.	17	32.69%
c) Me adapto a las situaciones y a los clientes sin problemas.	27	51.92%
TOTAL	52	100.00%



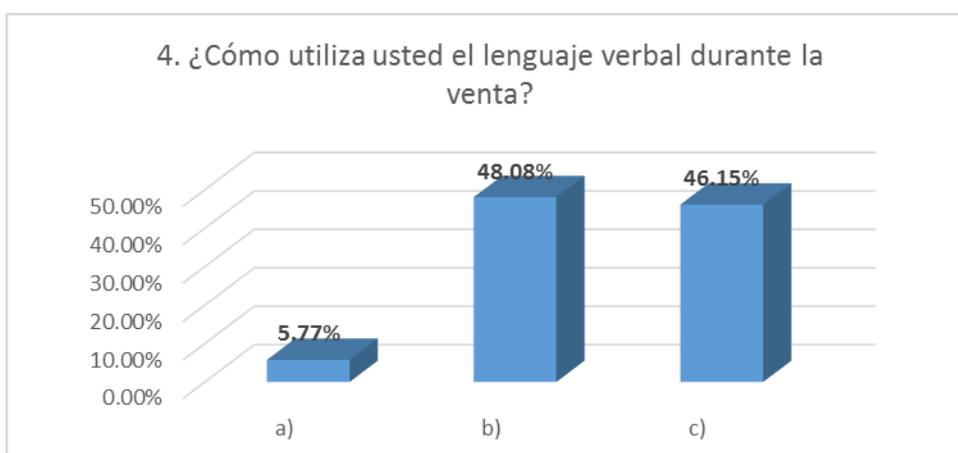
Análisis: El 51.92 % de los encuestados no prepara sus visitas, sólo se adapta a las situaciones, el 32.69 % si se prepara con los argumentos para sus posibles clientes.

Interpretación: La mayoría de vendedores improvisan acciones de ventas en base a los clientes que atienden, sólo se basan en sus experiencias para resolver situaciones sin un estudio previo que garantice sus resultados.

Pregunta N°4:

Objetivo: Conocer cómo califica cada vendedor su lenguaje verbal durante la venta.

4. ¿Cómo utiliza usted el lenguaje verbal durante la venta?	Frecuencia	Porcentaje
a) Habla rápido y sobre argumenta, resolviendo las objeciones del cliente.	3	5.77%
b) Habla con lenguaje pausado, atendiendo las objeciones del cliente.	25	48.08%
c) Habla normal sin sobre argumentar, resolviendo las objeciones del cliente.	24	46.15%
TOTAL	52	100.00%



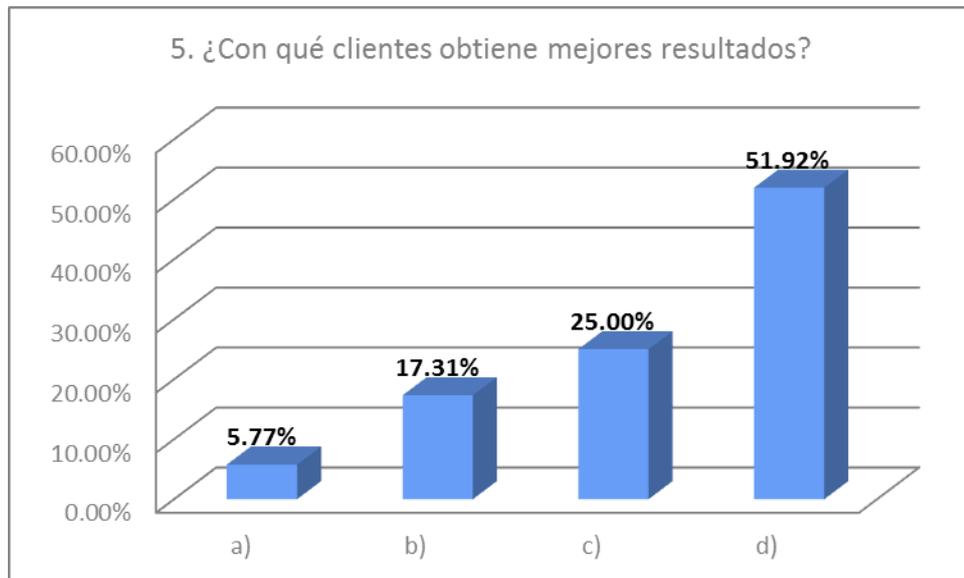
Análisis: El 48.08% Habla con lenguaje pausado y atiende las objeciones del cliente, mientras un 46.15 % habla normal sin sobre argumentar resolviendo objeciones del cliente

Interpretación: Los vendedores piensan que tomarle atención a un cliente es más importante que resolverle sus necesidades o sus objeciones.

Pregunta N°5:

Objetivo: Determinar cuál es el grado de facilismo en el que trabajan los vendedores, si la visión de la empresa es afrontar retos cada vez más desafiantes.

5. ¿Con qué clientes obtiene mejores resultados?	Frecuencia	Porcentaje
a) Con los clientes de venta rápida	3	5.77%
b) Con los clientes de necesidades implícitas	9	17.31%
c) Con los clientes que requieren de un seguimiento y varias visitas para venderles.	13	25.00%
d) Con los que se dejan llevar por el proceso de venta	27	51.92%
TOTAL	52	100.00%



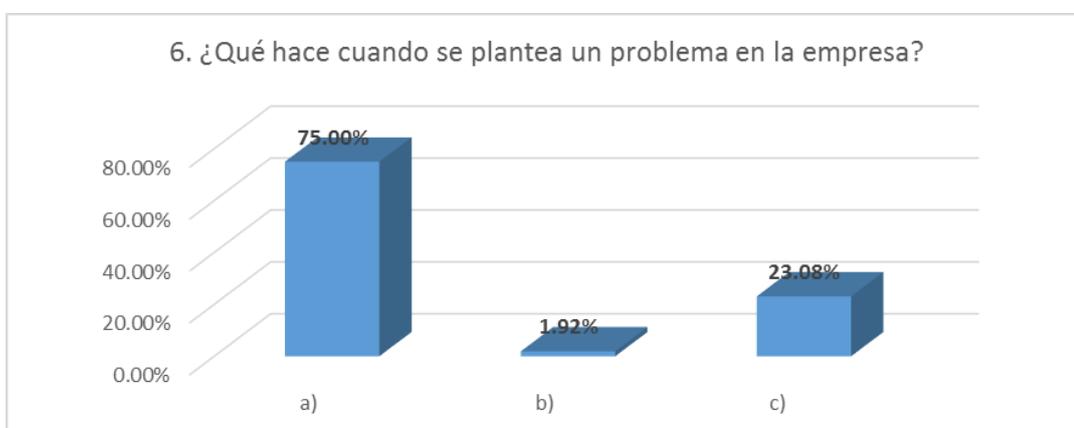
Análisis: El 51.92% obtiene mejores resultados con clientes que se dejan llevar con el proceso de venta, el 25 % con clientes que requieren un seguimiento y varias visitas para venderles, el 17.31 % con clientes de necesidades implícitas y un 5.77 % con clientes de venta Rápida

Interpretación: La mayoría de vendedores buscan clientes fáciles de convencer y que se dejan llevar por sus habilidades.

Pregunta N°6:

Objetivo: Conocer si existe sinergia entre el Vendedor y el supervisor al momento de afrontar un problema en la empresa.

6. ¿Qué hace cuando se plantea un problema en la empresa?	Frecuencia	Porcentaje
a) Procura buscar la ayuda de sus compañeros del mismo o de otro departamento, para solucionarlo de la mejor manera posible.	39	75.00%
b) Procura solucionarlo usted mismo puesto que es la forma más rápida y efectiva de hacerlo	1	1.92%
c) Acude a su supervisor de Ventas por que confía en sus capacidades.	12	23.08%
TOTAL	52	100.00%



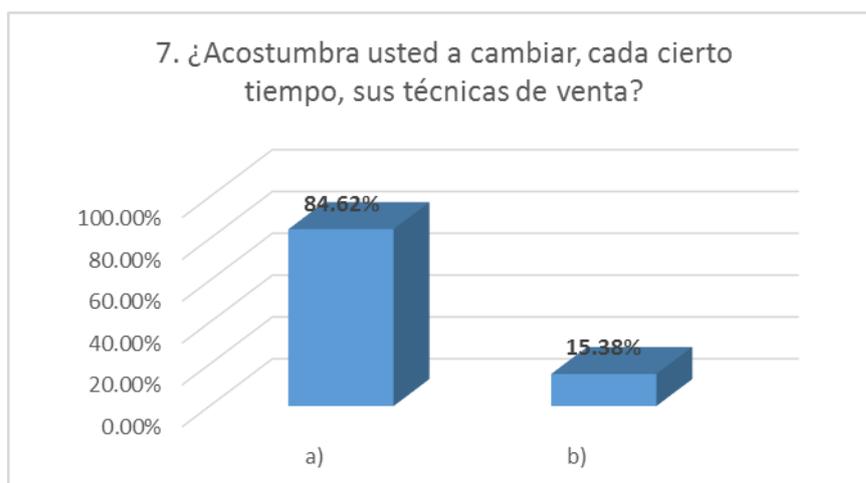
Análisis: El 75% recurre a sus compañeros de trabajo, 23.08 % a sus superiores porque confía en sus capacidades y sólo un 1.92 procura solucionarlo de manera individual.

Interpretación: No hay comunicación de los supervisores y vendedores en busca de la solución de problemas, asimismo, existe muy baja pro actividad en la resolución de problemas de la empresa.

Pregunta N°7:

Objetivo: Relacionar si el vendedor considera nuevos métodos de venta a las formas de adaptarse según el tipo de cliente

7. ¿Acostumbra usted a cambiar, cada cierto tiempo, sus técnicas de venta?	Frecuencia	Porcentaje
a) Sí	44	84.62%
b) No	8	15.38%
TOTAL	52	100.00%



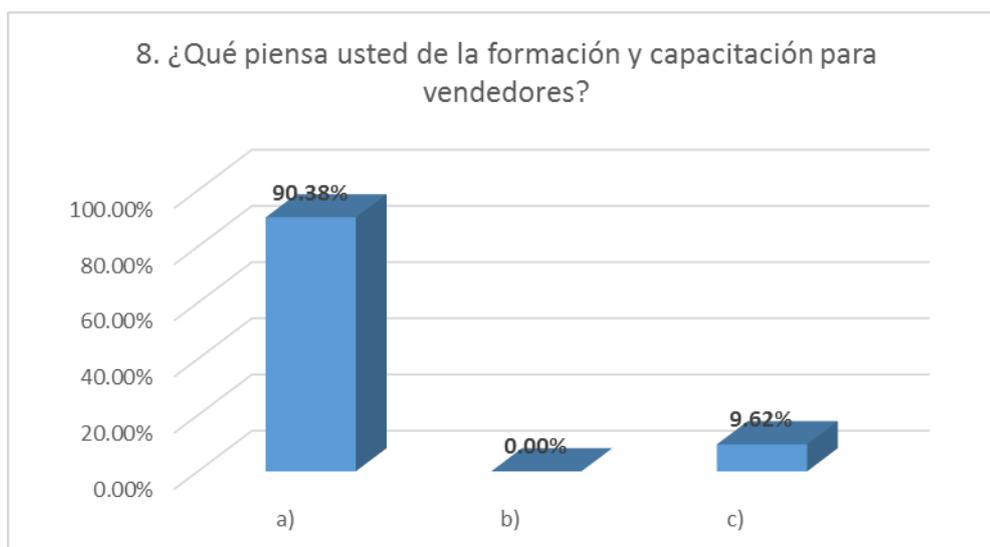
Análisis: El 84.62 % indica que sí acostumbra a cambiar sus métodos de venta cada cierto tiempo, el 15.38 % no lo hace.

Interpretación: Los vendedores confunden terminologías, ya que lo que hacen es adaptarse a los tipos de clientes, sin cambiar las técnicas de venta.

Pregunta N°8:

Objetivo: Conocer qué grado de importancia constituye las capacitaciones para los vendedores.

8. ¿Qué piensa usted de la formación y capacitación para vendedores?	Frecuencia	Porcentaje
a) Es una ayuda importante para profesionalizarme más.	47	90.38%
b) No es necesario tengo mucha experiencia.	0	0.00%
c) La empresa no me capacita	5	9.62%
TOTAL	52	100.00%



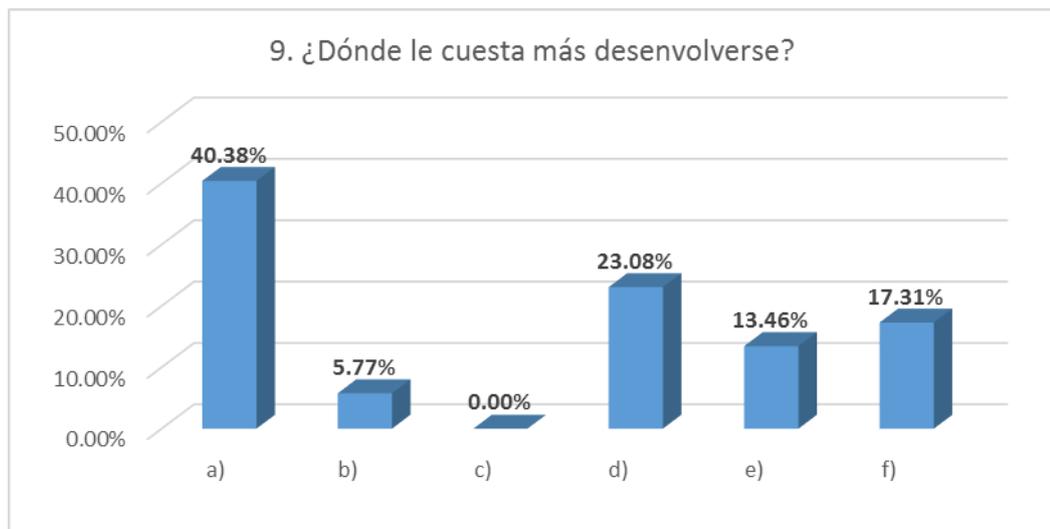
Análisis: El 90.38 % considera que es una ayuda importante para profesionalizarse, mientras que el 9.62% piensa que la empresa no lo capacita.

Interpretación: El vendedor es consciente de que necesita capacitación permanente.

Pregunta N°9:

Objetivo: Identificar en qué etapa de la Estructura de Ventas al profesional de ventas le cuesta más desenvolverse.

9. ¿Dónde le cuesta más desenvolverse?	Frecuencia	Porcentaje
a) En la primera toma de contacto con el cliente.	21	40.38%
b) En la fase de identificación de necesidades	3	5.77%
c) En la fase de argumentación.	0	0.00%
d) En las objeciones.	12	23.08%
e) En el cierre.	7	13.46%
f) En ninguna.	9	17.31%
TOTAL	52	100.00%



Análisis: El 40.38 % considera en la primera toma de contacto con el cliente, el 23.08% en las Objeciones, el 17.31% en Ninguna, el 13.46% en el Cierre

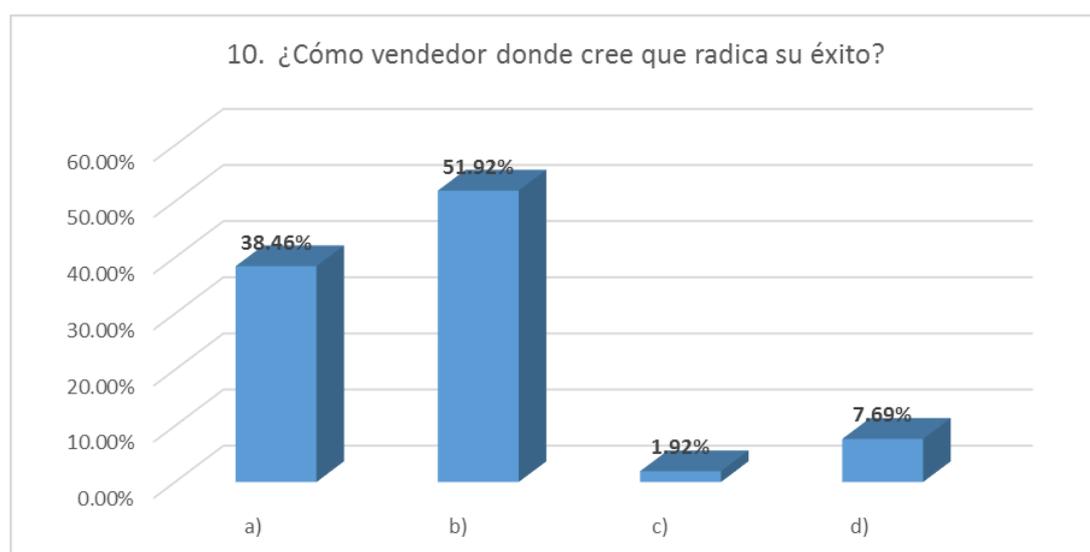
Interpretación: Existen carencias en el conocimiento de la estructura de la venta por lo que la apreciación de los momentos de venta se orienta solo a

primera impresión., dejando de lado partes importantes como evaluación de necesidades, objeciones y cierre de venta.

Pregunta N°10:

Objetivo: identificar si los vendedores conocen que la venta no sólo es conocer sus productos, sino más bien constituye un proceso donde se consignan etapas que aseguran el éxito.

10. ¿Cómo vendedor donde cree que radica su éxito?	Frecuencia	Porcentaje
a) En administrar eficientemente su información (preparar, planificar, ejecutar, evaluar y redefinir).	20	38.46%
b) En conocer su producto o servicio a detalle.	27	51.92%
c) Buscando clientes nuevos diariamente	1	1.92%
d) En la experiencia de años de trabajo en este negocio.	4	7.69%
TOTAL	52	100.00%



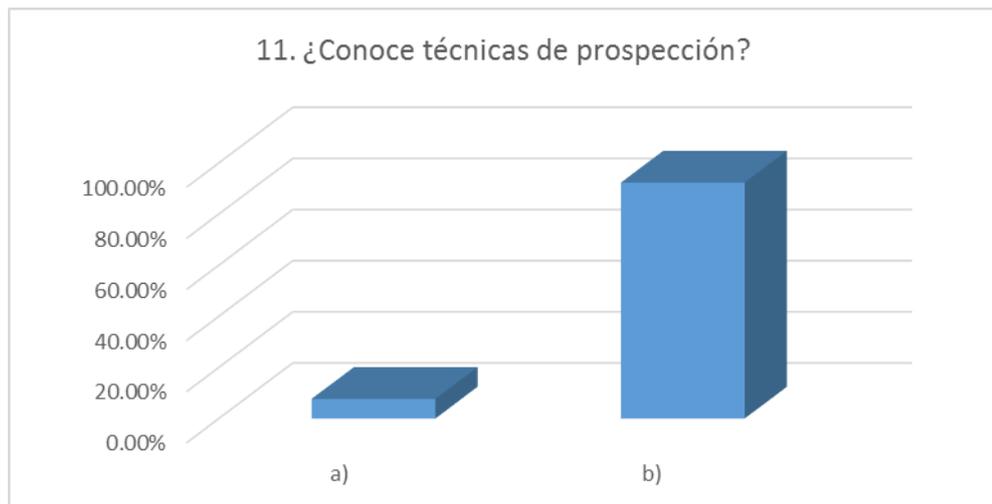
Análisis: El 51.92% considera que el éxito está en conocer su producto o servicio a detalle, el 38.46% considera que el éxito está en administrar eficientemente su información, el 7.69% considera que lo es su experiencia de años de trabajo y el 1.92% considera que el éxito está en buscar clientes diariamente

Interpretación: la mayoría de vendedores considera que el éxito radica en conocer su producto o servicio a detalle sin saber que esto solo es una etapa del proceso de ventas

Pregunta N°11:

Objetivo: identificar cuanto conoce el vendedor sobre técnicas de prospección

11. ¿Conoce técnicas de prospección?	Frecuencia	Porcentaje
a) Sí	4	7.69%
b) No	48	92.31%
TOTAL	52	100.00%



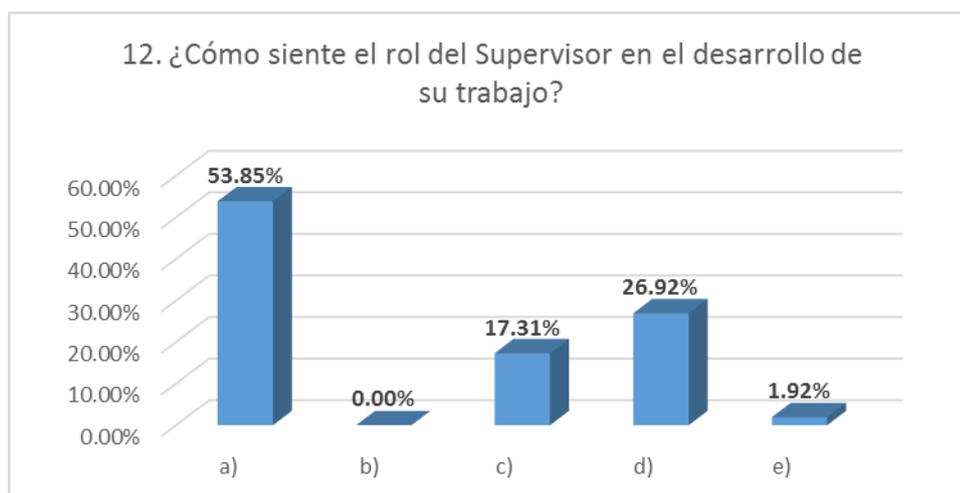
Análisis: El 92.31% indica no conocer técnicas de prospección y solo el 7.69% indica contrario

Interpretación: La mayoría de vendedores cree no conocer técnicas de prospección sin embargo si las realizan diariamente pero con un concepto diferente

Pregunta N°12:

Objetivo: conocer que opinión tienen los vendedores en cuanto al apoyo que tienen de su supervisor

12. ¿Cómo siente el rol del Supervisor en el desarrollo de su trabajo?	Frecuencia	Porcentaje
a) Me apoya constantemente en mis actividades diarias y planificación.	28	53.85%
b) Pasa por desapercibido ya que no me acompaña en mis entrevistas.	0	0.00%
c) No se involucra con mis objetivos y los de mi grupo.	9	17.31%
d) No me es necesaria su presencia, yo solo determino mis actividades.	14	26.92%
e) Es asfixiante y genera mucha presión.	1	1.92%
TOTAL	52	100.00%



Análisis: El 53.85% indica que su supervisor lo apoya constantemente, el 26.92% cree que no es necesaria la presencia del supervisor, 17.31% indica que el supervisor no se involucra con sus objetivos ni los del grupo y el 1.92% cree que el rol del supervisor es asfixiante y genera mucha presión.

Interpretación: La mayoría de vendedores piensa que el rol del supervisor es de mucho apoyo en sus actividades diarias sin embargo esto no se refleja ya que esta respuesta se debe solamente al conocer la capacidad que tiene

el supervisor para la toma de decisiones en la empresa en cuanto al manejo de personal.

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- a) La característica común entre los departamentos de Ventas de las empresas: América Móvil SAC., Prosegur Activa Perú S.A., BS Grupo SAC es que a pesar de que cuentan con una Política de Ventas, su procesos no potencializan la productividad de sus asesores comerciales, por consecuencia no alcanzan la Producción esperada.
- b) En la investigación realizada , determinamos que la mayoría de los vendedores de las empresas encuestadas utilizan acciones rutinarias de trabajo y no profesionalizan sus métodos de prospección y enfocando sus esfuerzo a una simple zona de confort orientada a adaptarse a las situaciones frente al cliente gracias a que conocen su producto o servicio a detalle limitando sus objetivos.
- c) Se determinó que los problemas más frecuentes en los vendedores de estas tres empresas se inician al establecer la primera relación comercial con sus clientes y al momento de resolver las objeciones de sus clientes, hecho que evidencia claramente la falta Estandarización de Procesos Comerciales ya que esto no solo nos ayudaría a ser más evolutivos y productivos, si no, también permitiría tener clientes más fieles.
- d) Se demostró que no sólo con la experiencia adquirida por el vendedor en el transcurso de los años es suficiente para el éxito de su trabajo, sino que también debe profesionalizarse para mejorar sus técnicas de ventas y asegurar el éxito de sus objetivos.

- e) Se comprobó que el control y el seguimiento continuo de las actividades diarias del Asesor de Ventas acompañado por una política de procesos comerciales productivos (Preparación, Planificación, Ejecución y análisis de replanteamiento) son las mejores herramientas para afrontar los retos que el mercado, la competencia y la mejora de la Producción.
- f) Aplicar en forma correcta la estrategia comercial planteada optimizará la productividad diaria de los Comerciales, perfeccionará su Prospección y logrará excelencia en los resultados.

5.2. RECOMENDACIONES

Se recomienda que las empresas realicen periódicamente mediciones de ratios de Productividad con el fin de motivar los ajustes correspondientes que permitirán a los vendedores atraer más clientes, generando resultados positivos que impactarán en su rentabilidad.

Las Gerencias Comerciales podrían poner mayor énfasis en las estrategias relacionadas al control de la productividad con la misma importancia de las estrategias de precios, teniendo siempre presente el autoanálisis sobre el trabajo interno. Esto traería como consecuencia mayores niveles de Producción buscando en forma determinada mayor participación de mercado.

Se recomienda que las empresas capaciten periódicamente a su personal e incentiven permanentemente el trabajo en equipo, que el asesor se concientice que no todo depende de él, que puede contar con su supervisor para sumar a sus proyecciones. Al final los resultados afectan o benefician a toda la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

1. Dolly Giannina Vega Sánchez; UNMSM Monografía; Gestión estratégica del departamento de ventas aplicada en una empresa comercial-farmacéutica; 2005
2. Iván Thompson; Promonegocio; Administración de la fuerza de ventas; Mayo 2006
3. Karla Almonte; Publicación Blogs Escuela de Organización Industrial; CONSUMIDOR, pasado-presente- futuro, eje central del marketing; 11 Diciembre 2012
4. Dianne Bown-Wilson; eHow Contributor; Definición de motivación de los consumidores; 2012
5. Instituto Costarricense de electricidad; Publicación número 5; Servicio al cliente; 2014
6. Verónica Pecero; Monografía; Calidad en el servicio al cliente; Diciembre 2011
7. PROSEGUR: Manual N°5; definiciones comerciales, 2013
8. KÜSTER, I. Y ROMÁN; Venta personal y dirección de ventas; 2006
9. Rafael Nuñez; Publicación número 2; Asesor comercial motor de Empresa, 2012
10. JOHNSTON, M. W. Y - MARSHALL, G. W.; Administración de Ventas; 2009

ANEXOS

ANEXO N° 1: SUGERENCIAS PARA MEJORAR EL PROCESO DE VENTAS

Buscando desarrollar mejor nuestra investigación consideramos que los siguientes enfoques son de vital importancia para potenciar los procesos de las Áreas de Ventas en las empresas de Servicios.

PASOS DEL PROCESO DE VENTAS

- Para hacer frente a su cliente potencial y superar los primeros obstáculos, debe capturar su interés y confianza. Por ejemplo, una conversación informal puede ayudar a crear un clima positivo y mejorar la receptividad de la perspectiva de sus propuestas.
- Búsqueda de información. Necesita recopilar información crítica del cliente para cerrar el negocio. Estas son preguntas que ayudan a detectar las oportunidades, ajustar nuestra oferta y los argumentos a la realidad particular del cliente.
- Conseguir su apoyo a fin de lograr acuerdos que poco a poco nos permitan alcanzar los objetivos determinados en la venta, que reúna a las preocupaciones del prospecto con nuestros argumentos y los servicios de la empresa.
- Compartir los reclamos que hace el cliente que le permitan ofrecer perspectivas de los hechos que conviertan sus argumentos en razones creíbles y lo ayuden en el logro de su objetivo.

- Obtener compromisos o acuerdos intermedios que se consolidan progresivamente en el acuerdo final y evitar el retroceso en el proceso de venta. Por ejemplo, la obtención de compromisos sobre cuestiones secundarias, como cuando se le habilitara la línea de su equipo celular.
- Responder a las objeciones a la utilización y los beneficios de los servicios de manera estratégica. Por ejemplo, satisfacer las necesidades específicas del cliente puede ser una estrategia para hacer frente a las objeciones relativas al precio.
- El trato con el cliente y la formalización de la venta. En cada etapa de ventas se puede aplicar un conjunto de estrategias y técnicas para mejorar y hacer más eficaz la labor del asesor comercial. Usted debe utilizarlas con prudencia, teniendo en cuenta que hay "recetas" pero que siempre es necesario tener en cuenta la situación particular de la venta y las características de las necesidades del prospecto.

ABORDAR UN PROSPECTO

El enfoque se refiere a la primera toma de contacto que se establece entre el prospecto y el personal de ventas, esto es la entrevista de ventas. Podría ser la primera vez que este contacto cara a cara se produce.

La primera impresión es crucial en la construcción de un clima favorable para el éxito de la acción de venta.

Desde el aspecto de un comercial, la forma en que aborda al prospecto, y cómo se comporta, todo cuenta para definir la forma en que se establece la relación.

¿Qué impresión tiene de un vendedor que anda mal vestido, que no sonríe o tiene un comportamiento inadecuado? ¿Cuál es su voluntad de escuchar, o incluso para pasar tiempo explicando lo que tiene que ofrecer?

Al abordar al cliente:

- Pase algún tiempo con la presentación, teniendo en cuenta que el objetivo principal de esta etapa es obtener la receptividad de la persona y su confianza, e impulsar así el éxito de su acción.
- Tenga cuidado con la apariencia, ya que da forma a la visión inmediata que el cliente potencial tiene de sí mismo y la actitud con que se enfrentará a lo que él propone.
- Preséntese y salude a la persona que llama mediante el uso de un título apropiado - el señor (a), Doctor (a), Ingeniero (a), profesor (a), o de otro tipo.
- Deje siempre una tarjeta de visita que se puede entregar al principio o al final de la entrevista.
- Explique el porqué de la visita, siempre es un beneficio que el prospecto puede reconocer y apreciar. Por ejemplo, "... Tengo la

intención de presentar una solución para mejorar la tranquilidad de su familia!"

- Si usted quiere tomar notas durante la entrevista, pregunte a la persona antes. Por ejemplo, "... me permite tomar notas durante la conversación?"
- Inicie la búsqueda de información desde el primer minuto y durante todo el proceso. Para ello, reconozca a su prospecto como una persona y no sólo como comprador. Interactuar con él (a) a nivel personal, crear intereses comunes, ofrecer servicios adicionales, crear vínculos y compartir sentimientos, para ser visto (a) como alguien que quiere ayudar y no como alguien que sólo quiere vender o ganar algo a expensas de su meta de vender;
- Trate de mantener la relación con el prospecto / cliente en la amistad profesional
- Siempre refuerce la credibilidad de la empresa y los servicios que ofrece. No critique, ni señale las fallas o aspectos a mejorar (incluso si usted sabe que existen). Si el cliente no cree en la relación beneficio / valor que se propone, si no genera confianza, simplemente no comprará, no importa cuán buena sea la relación que establezca con usted.

Examine planes, actitudes, sentimientos y otros aspectos relevantes.

Por ejemplo, ¿qué piensa usted acerca de la inversión en telefonía móvil?, ¿Qué le parece el aumento de la delincuencia?.

Siempre que reciba una respuesta a su pregunta antes de continuar, pregúntese a sí mismo:

- ¿Tengo toda la información que necesito?
- ¿Puedo moverme al otro paso o debo obtener más información?

Recuerde sin embargo que el objetivo es recoger información con un mínimo de preguntas.

La forma en que se utilizan las preguntas durante la investigación es importante porque puede influir en el éxito de la acción de venta.

Si deja que su cliente hable demasiado sobre temas irrelevantes, se pierde el tiempo y la visita se torna improductiva. Si deja de hablar, no recogemos información suficiente, y se da la impresión de que no está interesado en lo que su prospecto tiene que decir.

Veamos cómo podemos utilizar entonces las preguntas para hacer una búsqueda efectiva:

REGLAS DE ORO DE LA TÉCNICA DE PREGUNTAS:

- Cada pregunta debe tener un objetivo definido.

- Deben ser cortas y claras.
- Deben formularse de una en una.
- No debemos dar sensación de interrogatorio.
- No hacer preguntas molestas o capciosas.
- No responder a las preguntas propias.
- Pedir permiso para preguntar sobre temas delicados.
- Escuchar activamente.
- Tomar notas.
- Crear un clima propicio.
- Aprovechar las respuestas.

CREAR ACUERDOS

Crear acuerdos implica la creación de puntos en común entre nuestra oferta y las necesidades de los clientes con el objetivo de acercar a ambas partes a un acuerdo final y lograr el compromiso.

El proceso se basa en trabajar para establecer acuerdos intermedios durante el desarrollo de la actividad de ventas de manera escalonada donde cada peldaño es un punto de acuerdo entre la empresa y el

prospecto - ya sea en relación a los beneficios del servicio, precio, condiciones de pago, u otra faceta - que contribuye directa y positivamente para el cierre con éxito de venta.

Estar de acuerdo con la otra persona es una forma de expresar la empatía, demostrando que se está en sintonía con sus preocupaciones y problemas. Por lo tanto, se hace más fácil llevar al prospecto a reconocer los beneficios asociados a la compra y el compromiso.

Por ejemplo, "la seguridad es sin duda esencial para mi empresa y es cada vez más una preocupación para todos", usted puede decir "sí, te puedo decir que sólo este verano hubo más hechos de inseguridad... incluso en el caso de los establecimiento abiertos al público... y por eso hemos desarrollado una solución diseñada específicamente para su tipo de negocio".

Utilice la concordancia para mostrar a su prospecto que lo entiende. Él va a interpretar esta actitud positiva como una búsqueda de apoyo y seguridad para tomar decisiones respecto a la compra.

Sin embargo, no esté de acuerdo con todo lo que dice el prospecto, ni intente buscar un acuerdo con todas las cuestiones planteadas. Esta actitud es exagerada y condescendiente, puede conducir la posibilidad de cuestionar la credibilidad de su discurso, anulando el efecto del apoyo deseado.

LOS PROS Y CONTRAS DE APOYAR AL CLIENTE EN LA TOMA DE DECISIONES:

Estar de acuerdo ¿con qué?

Aspectos con los que NO deben estar de acuerdo:

Referencias negativas de la empresa, a sus servicios o profesionales (ejemplos de aspectos que se puede comentar el prospecto "su colega en realidad era incorrecto", "el servicio al cliente funciona muy mal en su empresa")

Comentarios donde el objetivo es desprestigiar a la competencia ("estos señores de la otra empresa son muy desagradables", "cobran demasiado y hacen muy poco"),

Los comentarios negativos sobre su propia empresa / domicilio del cliente y / o personas que trabajan / viven con él ("la gente aquí en el país son todos demasiado perezosos...", "esta empresa viene y se va cuando quiere".)

Los aspectos que pueden alejar / desalentar la posibilidad de compra (por ejemplo, la crisis, la no aceptación de las imágenes como prueba, el factor estético...)

ASPECTOS CON LOS QUE DEBEN PONERSE DE ACUERDO PARA PRESTAR APOYO:

Declaraciones que ofrecen oportunidades para referirse a las ventajas y beneficios asociados con la compra o servicios en general

Ofrecer soporte

La gente encuentra más creíble cualquier información que se acompaña de pruebas (por ejemplo, estadísticas, datos duros) para probar su veracidad. Es natural que sea así, sobre todo cuando se trata de una situación de ventas, que se ocupa de negociar una solución entre interlocutores que no saben.

Utilice medios de soporte para presentar hechos y referencias que ayudan a demostrar la credibilidad y veracidad de las propuestas de la empresa. Esta técnica se debe utilizar sobre todo cuando se crea un clima de incertidumbre o cuando uno se da cuenta de que el cliente tiene dificultad para creer lo que se dice. El objetivo es ofrecer a los clientes sólidos argumentos y la información objetiva que contribuya a elevar su confianza y apoyar su decisión.

RECOMENDACION:

Transmita seguridad y confianza al cliente, porque él la necesita para asegurarse de que está haciendo la elección correcta en la aceptación

de los beneficios que le propone, más que en el servicio en sí. Esta confianza se transmite a través suyo, de su implicación, de su entusiasmo y de la confianza que transmite para referirse a la empresa, sus servicios y el beneficio de la compra.

LAS FORMAS DE APOYO A LA DECISIÓN:

- Presentar evidencia a través de demostraciones

Las demo permiten al cliente tener a la vista la condición de su decisión sobre el futuro, si decide adquirir el servicio o la propuesta y puede ver con sus propios ojos las características y beneficios que recibirá. Antes de utilizar esta técnica, prepararse adecuadamente a fin de que no haya "lagunas" frente al cliente o errores de los equipos o la propia empresa cuando haga la demo.

- Dar referencias

Puede proporcionar referencias que se pueden utilizar como ejemplos y casos de éxito concreto en el uso del servicio que se está proponiendo, hechos, estadísticas, datos de entidades oficiales o de las autoridades en la materia.

- Apoyar al cliente y ayudarlo a DECIDIR

Para apoyar sus argumentos y hacer el proceso más eficaz...

- Antes de la entrevista con el cliente, haga una recopilación de información de diferentes fuentes y sistematice su experiencia con el fin de resumir las referencias que pueda ofrecerle al cliente. Por ejemplo, usted puede obtener información del CENSO, asociaciones de vecinos o comerciantes, o de otras fuentes;
- Proveer referencias que sólo tengan sentido teniendo en cuenta el perfil del cliente. Por ejemplo, no tiene sentido el uso de ejemplos o casos de clientes en el sector de la industria, si el cliente potencial es un comerciante de ropa minorista.
- Tenga en cuenta al cliente y busque signos que muestran la inseguridad en la decisión. Deberá interpretar esta incertidumbre como una oportunidad para discutir sobre la base de hechos y demostrar cómo podría funcionar el servicio
- Utilice sólo los hechos verdaderos y (preferiblemente) que el cliente pueda probar lo contrario;
- Nunca ponga su palabra contra la palabra del cliente. Si la duda persiste, utilice otro hecho para argumentar;
- Prepárese bien para sus declaraciones. Asegúrese de que todo funciona y que nada va a fallar;
- Mantener una postura confiada, segura, y sea amable cuando argumenta.

TÉCNICAS PARA UN CIERRE EFECTIVO

Resumen técnico

Consiste en hacer un resumen de todos los beneficios aceptados por el cliente antes de pedir la firma del contrato. Por ejemplo, "... estamos de acuerdo en que el servicio que se acepta es la mejor solución para su necesidad. El hecho de que podamos identificar rápidamente y actuar en una situación de emergencia en la cual el concepto no sea el que habitualmente utiliza el cliente.

Técnica Alternativa

Consiste en ofrecer un conjunto de alternativas que permitan la posibilidad de tomar decisiones de una forma "fácil" antes de la decisión final. Por ejemplo, usted puede poner un conjunto de alternativas en las que el cliente puede decidir antes de elegir la compra final de servicios - tiempo de entrega, pago, ubicación de la instalación, las condiciones del contrato, o de otra manera.

Técnica de "Tomar los Datos"

Consiste en no pedir un compromiso, pero llevar la conversación a fin de recopilar la información necesaria para celebrar el contrato. La barrera psicológica es superada por la decisión, porque lo que está en juego son los detalles, el negocio se da por sentado como se planteó. Por ejemplo,

pedir los datos para la finalización del contrato, donde se entregará el servicio, u otros problemas.

Técnica de la "Ventaja Inmediata"

Consiste en la utilización de una concesión temporal o una amenaza para obligar a la venta. Puede colocar una concesión temporal, por ejemplo, para el nivel de precios: "... me doy cuenta de que su indecisión se puso al nivel de precios, de manera que las condiciones que se ofrecen son interesantes... pero tenga en cuenta, es esta oferta sólo es válida para este mes".

Técnica de la "adjudicación definitiva"

Consiste en la eliminación de los obstáculos que afectan a la decisión final de compra del cliente cuando se declaran. Por ejemplo, el cliente puede decir "no puedo... porque ahora mismo no tengo la aprobación de mi esposa..." para evitar este obstáculo inmediato proponga "... si usted desea conectarse a su esposa yo puedo volver en media hora, ya que tengo un cliente cerca de aquí que tengo que visitar..."

Técnica de la "Acción física"

Consiste en ofrecer al cliente un movimiento físico que implica la aceptación de la propuesta comercial. Por ejemplo, después de hacer una evaluación de cobertura, usted puede decirle al cliente "... mire al

encender el celular mire que excelente recepción y cobertura tiene el celular para sus actividades en este lugar de su empresa que me decía que no tenía señal".

Técnica de la "lista de pros-contras"

Consiste en hacer junto con el cliente una lista comparativa de los pros y los contras de la decisión que se pretende tomar, con argumentos para demostrar que esto es de hecho la mejor decisión. Por ejemplo, dividir una página por la mitad y comenzar a enumerar los aspectos negativos, a continuación, pasar sólo lo positivo, lo que refuerza el cliente antes de su importancia. Conducir al cliente a realizar más favorable, no completar por él.

¿CUÁL ES EL MOMENTO ADECUADO PARA CERRAR UNA VENTA?

- Cierre la venta lo antes posible
- Cierre cuando el comprador manifieste indicios de estar dispuesto a invertir (ver señales de compra)
- Cierre cuando no queda ninguna otra cosa que hacer
- Esté dispuesto a cerrar desde el primer momento de la reunión
- Trate de cerrar todo el tiempo
- Cuando realice el cierre intente que éste aparezca como una consecuencia lógica del desarrollo de la entrevista y no como una situación artificial, impuesta al cliente. Un espectador poco avezado

en la materia no debería ser capaz de distinguir el momento en el que usted pasó de la etapa de desarrollo a la etapa de cierre.

-

ESTRUCTURA DE VENTAS	
PREPARACIÓN	
Llamada al Prospecto	
DESARROLLO	DE
OPORTUNIDADES	
Apertura	
Indagación	
Solución / Asesoramiento	
Manejo de Objeciones	
Intento de cierre	
CIERRE DEL PROSPECTO	
Evaluación de Satisfacción	
Obtención de Referidos	
Generación de Compromisos de Próximos pasos	

SUPERVISIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

La supervisión es un medio de capacitación continua y un mecanismo de dirección, motivación y monitoreo de las actividades que realiza la fuerza de ventas en el mercado.

Sin embargo, una pregunta que debe responder asertivamente el gerente de ventas, es: Cuánto debe supervisar. Si supervisa mucho, puede limitar, sofocar e incluso causar estrés al vendedor (lo que repercute negativamente en los resultados). Pero, si deja muy libre a la fuerza de ventas puede ocasionar una disminución en los niveles de calidad de cada entrevista y de los servicios al cliente (consecuencia de una falta adecuada de dirección). Para solucionar ésta interrogante, existe una pauta general y que está relacionada con el método de compensación, por ejemplo: Si los ingresos de los representantes de ventas están basados en comisiones, la supervisión es menor; pero, si reciben salario y deben cubrir cuentas definidas, la supervisión es mayor.

Ahora, el método de supervisión más eficaz es la observación personal en el campo. Sin embargo, existen otros métodos de supervisión, como: el análisis cuidadoso de los informes o reportes de cada vendedor, la observación a las opiniones de cada vendedor en las reuniones de ventas, el contacto telefónico durante las horas de trabajo, etc...

Una versión muy interesante de supervisión es aquella que dirige y motiva a su fuerza de ventas ayudándola a: 1) identificar los clientes objetivo, 2) fijar las normas de visita, 3) establecer el tiempo que se debe dedicar a la búsqueda de nuevos clientes, 4) la planificación y realización de otras actividades que son importantes como actividades de relaciones públicas con los clientes más importantes, asistencia a ferias comerciales del sector y 5) el análisis de tareas y tiempos (desplazamientos, tareas administrativas, descansos, etc...).

AGENDA DE GERENCIAMIENTO - SUPERVISIÓN

A partir de la evaluación realizada a cada Vendedor se define una Agenda de Supervisión y Gerenciamiento mensual con acciones Obligatorias como:

REUNIÓN INDIVIDUAL MENSUAL CON VENDEDORES

Duración aproximada: 30 - 45 minutos.

Objetivos:

- Acordar los Objetivos de Cierre de Contratos mensuales a partir del acuerdo que surja entre la propuesta del Jefe de Equipo y la del Vendedor.
- Definir la estrategia de abordaje y Objetivos de Actividad (Entrevistas, llamados) utilizando la herramienta de Cálculo de Actividad.

- Analizar los puntos de mejora detectados y definir acciones para reducir la brecha. Se acuerdan y agendan las Acciones de Coaching y Desarrollo propuestas por el Jefe.

El Jefe de Equipo completa las siguientes herramientas:

- Agenda de Compromiso Mensual
- Itinerario diario del Vendedor

El Jefe de Equipo revisa las siguientes herramientas que presenta cada Vendedor:

- Compromiso Mensual Vendedor
- Calculo Actividad Semanal

Evaluación de resultados (mes anterior)

- Revisen juntos los resultados obtenidos el mes anterior.
- Ponga especial atención en los indicadores en los que no se logró el objetivo.
- Evalúen y analicen en conjunto los siguientes indicadores:
 - Indicadores de Actividad:
 - ✓ Base de Contactos.
 - ✓ Cantidad de Visitas.
 - ✓ Cantidad de Entrevistas.

- ✓ Porcentaje de Cierre de Concertadas.

Metas y Estrategia (para este mes)

- Definan metas y acciones conjuntas.
- Consensuen el "cuánto" va a vender y trabajen juntos en el "cómo".
- El Plan de Acción definido debe ser concreto, con plazos y responsables.
- Definan y acuerden las metas mensuales individuales. El Vendedor debe completar la planilla de Compromiso Meta del Vendedor.
- Para Vendedores de Baja Performance y Novatos revise el listado de seguimiento de prospectos a contactar. Analice si dicho listado es acorde a la estrategia comercial que posibilite el logro de los objetivos acordados.

CIERRE DE LA REUNIÓN INDIVIDUAL

Acuerdo Planilla Compromiso Meta Mensual

- Las metas y el plan de acción se acuerdan y registran en la Planilla de Compromiso Meta Mensual.
- Tenga en cuenta los siguientes aspectos de Comunicación:
 - No imponga, involucre y definan juntos.
 - Sincronice lo que se está diciendo con el tono de voz y el lenguaje del cuerpo que se utiliza.

- Escuche con interés.
- Sea optimista, genere motivación, proyecte energía

REUNIÓN GRUPAL SEMANAL CON EQUIPO DE VENDEDORES

- Reunión de análisis de la planificación semanal para el cumplimiento de la meta semanal.
- En vendedores de Baja performance y en Novatos se refuerza semanalmente con breve Reunión Individual

Apoyo en Formación:

- Clínica de Formación de apoyo a Vendedores de Baja Performance.
- Reunión Individual con cada vendedor mensual.

Duración aproximada: 20 - 30 minutos

Objetivo:

- Acordar los Objetivos de Cierre de Contratos semanales de cada Vendedor a partir de llegar a un acuerdo entre la propuesta del Jefe de Equipo y la del Vendedor
- Definir objetivos de Actividad de la semana de cada Vendedor
- Definir la estrategia de búsqueda de Prospectos
- Actualizar y confirmar acciones conjuntas de Acompañamientos a Clientes

El Jefe de Equipo revisa la Herramienta:

- Calculo Actividad Semanal
- Compromiso Mensual Vendedor
- Los Vendedores registran los compromisos en sus herramientas:

Planificación semanal

- Resuma los avances mensuales de resultados del equipo de vendedores y estrategias comerciales generales.
- Pida a cada Vendedor el compromiso de metas personales para la semana. Este Objetivo deberá volcarse la Planilla Compromiso Semanal del Vendedor.

CIERRE DE LA REUNIÓN GRUPAL

Motivación y Cierre

Despida al grupo de forma positiva, alentadora y sincera y deje abiertas las puertas de la comunicación permanente.

RECUERDE:

- En Vendedores de Baja performance luego de la Reunión grupal realice una pequeña Reunión Individual para reforzar planificación Individual semanal.

- En Vendedores Novatos luego de la Reunión grupal realice una pequeña Reunión Individual para reforzar planificación Individual semanal.

LA REUNIÓN SEMANAL

- Permite tener un feedback sobre desempeño comercial.
- La comparación grupal influye favorablemente generando competitividad.
- Crea un espacio para discutir acciones (nuevas y correctivas) de corto plazo (semanal).

 <p>La Reunión Semanal es</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ revisar la gestión de la semana anterior en resultados y hábitos ✓ programar y focalizar acciones comerciales de la semana ✓ controlar brechas de resultados de las principales variables ✓ levantar obstáculos 	 <p>La Reunión Semanal no es</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ una discusión con agenda abierta tratando problemas operativos, de atención y servicio al cliente. ✓ una planificación de mediano plazo. ✓ entrar en detalle de casos específicos. ✓ un foro para presentar problemas operativos.
--	---

MONITOREO DIARIO

Duración aproximada: 5 - 7 minutos

Objetivo:

- Este monitoreo aplica a Vendedores de Baja Performance y Novatos en el cual el Jefe de Equipo refuerza el apoyo de la Planificación del Vendedor.
- El foco prioritario del monitoreo es reforzar la planificación diaria con la revisión del avance de los Objetivos, la Agenda de Acciones para el día y los Prospectos de cada Vendedor.
- El contacto es individual y debe ser diario.
- Puede realizarse tanto en forma presencial como telefónica.
- Las herramientas que se revisan son:
 - Compromiso Semanal
 - Listado Seguimiento Prospectos

DESARROLLO DEL MONITOREO

Apertura

- Salude al equipo de forma positiva, cordial y alentadora.

Compromiso para el día

- Felicite y reconozca los logros obtenidos por el Vendedores que hayan logrado mejores resultados... "En primera instancia, quiero felicitar a... que ha logrado...".
- Resuma los avances semanales de resultados.

- Pida a cada Vendedor el compromiso de metas personales para el día.
- Despídase forma positiva, alentadora y sincera y deje abiertas las puertas de la comunicación permanente.

MONITOREO DIARIO GRUPAL:

Permite conocer el desempeño y tomar acciones correctivas oportunas.

 <div style="background-color: #FFD700; padding: 5px; text-align: center;">La Reunión Diaria es</div> <div style="background-color: #D3D3D3; padding: 10px;"> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Diaria, de 5 minutos, al iniciar la mañana. ✓ Enfocada en ventas, con contenido concreto. ✓ Con foco en los resultados y la agenda del día. ✓ Para fijar compromisos de venta y verificar que se cumplieron los compromisos del día anterior. </div>	 <div style="background-color: #FFD700; padding: 5px; text-align: center;">La Reunión Diaria no es</div> <div style="background-color: #D3D3D3; padding: 10px;"> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Esporádica, sin tiempo definido. ✓ Una discusión con agenda abierta tratando problemas operativos, de atención y servicio al cliente. ✓ Una planificación del mediano plazo. ✓ Entrar en detalle de casos específicos. </div>
---	---

OBSERVACIONES DE CONTACTO / ACOMPAÑAMIENTO A CLIENTES

Objetivo:

- El Jefe de Equipo realizará un Acompañamiento en una visita a un Cliente, para poder brindar feedback sobre fortalezas y aspectos de mejora observados, para que el vendedor mejore sus habilidades de contacto y el manejo de los protocolos.

Pasos de las Observaciones de Contacto y Acompañamiento a Clientes



PREPARACIÓN PREVIA

- Al comenzar a implementarse estas acciones, explique a cada Vendedor los objetivos del acompañamiento o las observaciones. Comunique de qué se trata y qué beneficios se obtendrán. Resalte que NO es un examen, sólo se pretende ayudar con herramientas concretas para alcanzar y superar los objetivos, mejorando las habilidades de contacto.
- Revise la preparación de la visita en caso de acompañamiento.
- Observe el nivel de conocimiento que tiene el Vendedor del prospecto/cliente, objetivo de la visita, las posibles necesidades de acuerdo a su perfil, productos/servicios a ofrecer, posibles objeciones, etc.

OBSERVACIÓN

- Asuma el rol de observador.
- Evite la tentación de Intervenir en el Contacto con el Prospecto/Cliente.
- Ud. solamente observará el contacto. NO es necesaria la intervención.
- Si es necesario, preséntese ante el cliente y mencione que va a ser atendido por el Vendedor y que usted no va a intervenir.
- Tome nota de todos los aspectos de la venta y el comportamiento del vendedor
- Realice la observación guiándose por los puntos tratados con el cliente y referenciados por la estructura de Ventas.
- Califique cada punto ya será valioso para el momento de brindar la feedback.

FEEDBACK

- Facilite el autoanálisis preguntando: ¿Qué se hizo bien y qué se debería mejorar a su criterio?
- Brinde su feedback al Vendedor.
- Resuma las técnicas bien utilizadas.
- Reconozca los avances en las técnicas.
- Indique las que habría que mejorar dando fundamentos claros.

PACTO COMPROMISO

- Genere un pacto compromiso para la mejora de las habilidades de contacto.
- Acuerde las acciones a realizar.
- Maneje las resistencias.
- Pregunte cuál sería a su criterio la forma de trabajar para lograr cambios.
- Cierre con un compromiso, no con una promesa.

Genere una agenda de compromisos mensuales y registre lo acordado con su vendedor enumerando las acciones a realizar.

ANEXO N° 2: LUGARES DONDE SE REALIZARON LAS ENCUESTAS

Nuestras encuestas se realizaron en locales de las tres principales empresas de servicios de la ciudad de Arequipa, como son:

AMÉRICA MÓVIL PERÚ S.A.C.



BS GRUPO S.A.C.



PROSEGUR ACTIVA PERÚ S.A.

