

**CURSO DE INTRODUCCIÓN AL  
MARKETING Y DIRECCIÓN COMERCIAL**



**GlobalBits**

Centre d'estudis i consultoria empresarial

---

## OBJETIVO REAL DE ESTE CURSO



- ✓ Entender que es estrategia de ventas. Estrategia, plan de ventas, mercado,..
- ✓ Tener una visión más amplia del marketing y la comunicación.
- ✓ Profundizar sobre que es gestión de ventas y control de ventas.
- ✓ Conocer la importancia de nuestro trabajo para una correcta dirección financiera del negocio o empresa
- ✓ Conocer lo fácil que se produce una desviación financiera en una mala gestión de ventas
- ✓ Conocer el grado de EXCELENCIA que tenemos en nuestro trabajo
- ✓ Entender la lectura de ratios de venta, política de precios y margen de rentabilidad

# El cambio sustancial está en pasar de hacer las cosas BIEN a hacerlas EXCELENTE

by Julian Sloö

## ➤ Índice Jornada.



- MÓDULO 1: Introducción Marketing & Comunicación
- MÓDULO 2: Introducción al marketing online
- MÓDULO 3: El plan estratégico comercial vs plan de marketing
- MÓDULO 4: La venta. Mensaje y técnicas.
- MÓDULO 5: Organización comercial en la pyme
- MÓDULO 6: La dirección comercial. Funciones
- MÓDULO 7: Previsiones y objetivos.
- MÓDULO 8: Medición, ratios y analítica. Analitics & Report

## •MÓDULO 1: Introducción Marketing & Communication

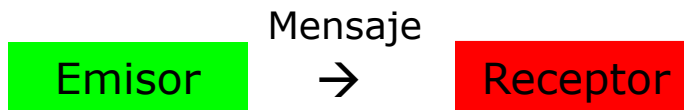


- Comunicar VS Informar
- El trato de la comunicación en la empresa
- Las 5 audiencias
- ¿Qué es marketing? . Objetivos
- ¿Qué preguntas debemos hacernos en MK?.
- Tipos de Marketing : relacional, experiencial, e-marketing, social, directo...
- Funciones del Marketing .
- El plan de Marketing . Mk analítico, estratégico i táctico.
- El posicionamiento. Análisis y Diagnosis
- Segmentación de mercados. El Target.
- Estrategias Globales.
- Los objetivos en un plan estrategico
- El Marketing mix o 4P's
- El benchmarking.

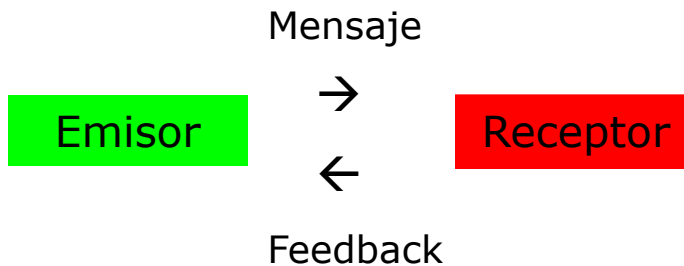
# ¿ Qué es comunicar?. Diferencias vs Informar



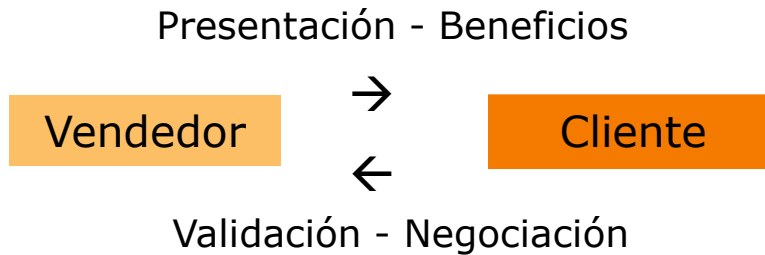
## Informar:



## Comunicar:



## ¿ Y vender?



## Empresa: El trato de la Comunicación interna y externa



- Comunicación Externa:**
- Relaciones Públicas.
  - Publicidad.
  - Identidad e imagen corporativa.
  - Mass Media. Departamento de Prensa.
  - Marketing y Ventas: Comunicación Marca/producto.
  - Compras. Proveedores.
  - Relaciones Institucionales. – Public Affairs

- Comunicación Interna:**
- Recursos Humanos
  - Consejo de Administración. Accionistas.
  - Comité de empresa. Sindicatos.
  - Inter-departamental. Ejemplo: Compras→Ventas.

## Las 5 Audiencias. ¿ Externa o Interna ?



- ¿ A quién comunicamos? {
- Clientes
  - Proveedores
  - Comunidad
  - Empleados
  - Accionistas

Audiencia = Público = Mercado

**Segmentación** → Finalidad y Objetivos Empresa

→ Audiencia real = Público Objetivo → **TARGET**



## ¿Qué es el marketing?. Objetivos.



Def.1: es una filosofía o forma de realizar negocios a través de la satisfacción de las necesidades y los requerimientos de los clientes y los consumidores.

Def.2: es un proceso de gestión responsable de identificar, anticipar y satisfacer las necesidades del consumidor de una forma rentable.

Def.3: es el "todo" estratégico para conseguir que te compren y tengas beneficios.

Def.4: El **marketing** es el proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales como de las organizaciones.

**MK= ESTRATEGIA+TACTICA**

**MK= CONOCIMIENTO-> POSICIONAMIENTO -> ATRACCIÓN-> SATISFACCIÓN**

## Tipos del marketing

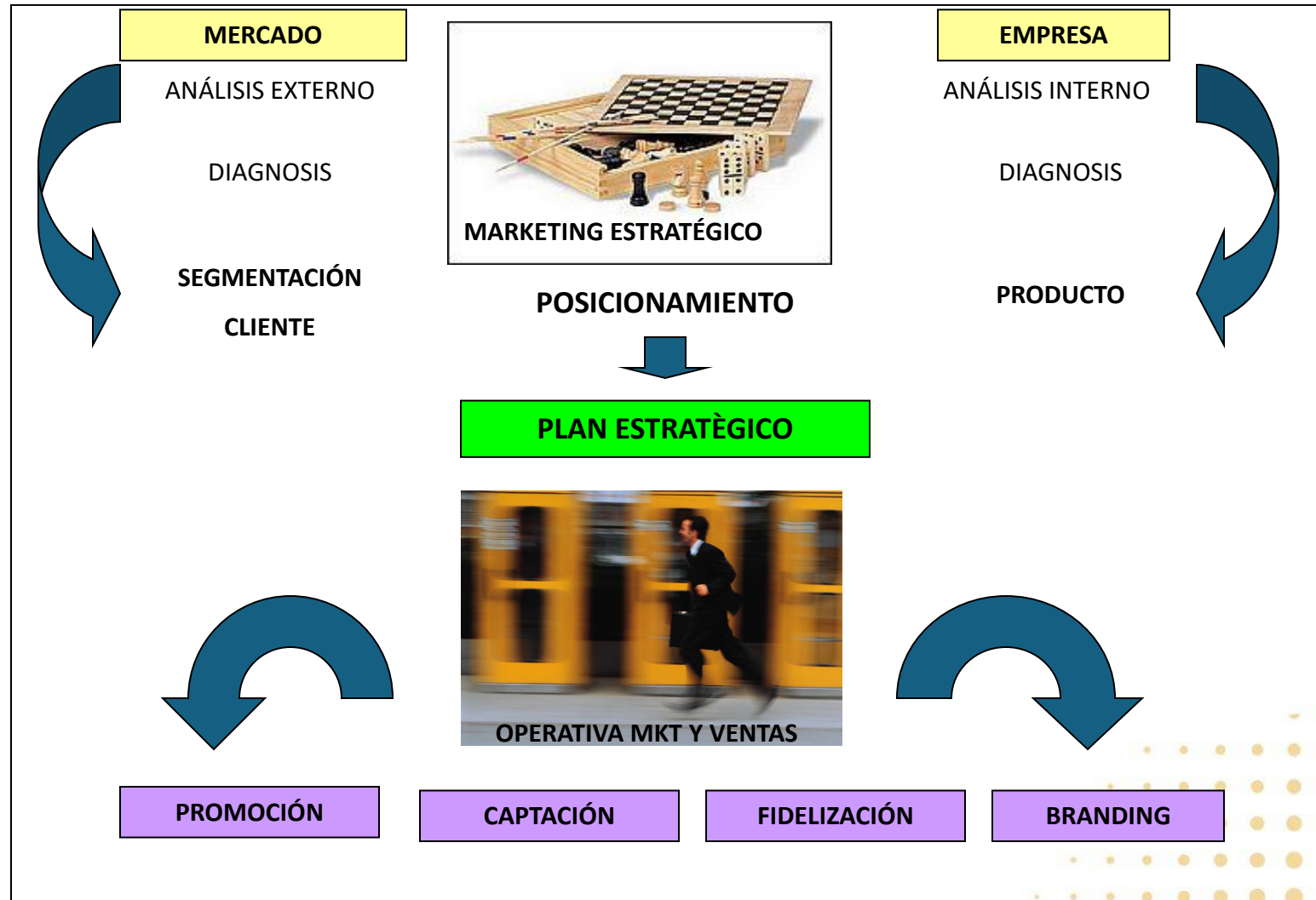


Recordando que el marketing nace hace casi 100 años ( Univ. Wisconsin. 1910. «Métodos de márketing» Butler. EEUU), la evolución de este ha sido extraordinaria. Los cambios en el entorno-mercado, consumidor, producto, promoción, procesos de compra, y otras muchas variables han definido diferentes "tipos de marketing", siendo estas estrategias definidas y localizadas para estudiar, entender y actuar en el mercado.

A fecha de hoy podemos hablar entre otros de:

- MARKETING DIRECTO
- E-MARKETING ( Permisión MK,..)
- MARKETING RELACIONAL ( Buzz MK, ..).
- MARKETING VIRAL
- MARKETING EXPERIENCIAL.
- MARKETING SOCIAL –RSC.

# Funciones del marketing. El plan estratégico.



# Estrategia COMERCIAL



- Analítica
  - Diagnostica.
  - Estratégica.
  - Operativa.
  - Evaluativa.
- Estudio de posicionamiento**
- Plan de Ventas estratégico**
- Plan de Ventas Operativo o táctico**

¿Quién es la competencia?

¿Dónde nos encontramos respecto al entorno competitivo?

¿Cómo venderemos?

¿Qué objetivos META debemos marcar a la red de ventas?

## ¿ Qué preguntas debemos hacernos en MK?



Como responsables de las estrategias y acciones de marketing en nuestra empresa, debemos hacernos entre otras un conjunto de preguntas:

- ¿ A qué segmento de mercado nos dirigiremos? ¿ Como lo haremos?
- ¿ Cómo podemos diferenciarnos de nuestra competencia?
- ¿ Podemos competir en precios? ¿ Debemos hacerlo? ¿ Como?
- ¿ Estamos orientados al consumidor/cliente?
- ¿ Cómo queremos atraer a nuestros clientes -Atracción-?
- ¿ Cómo podemos mejorar nuestra "canal de venta" ?
- ¿ Cómo podemos fidelizar a nuestros clientes?
- ¿ Esta satisfecho nuestro cliente? ¿Podemos mejorar la satisfacción?
- ¿ Como podemos mejorar nuestra efectividad en la captación de clientes?
- ¿ Como podemos medir la rentabilidad de nuestras acciones de promoción?
- ...

## PUNTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO COMERCIAL



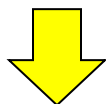
## PUNTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO COMERCIAL



- INTRODUCCIÓN
- NUEVO POSICIONAMIENTO ORGANIZACIÓN
  - **MISIÓN EMPRESA**
  - NUEVA ESTRUCTURA
  - **VALORES DE EMPRESA**
  - IDENTIDAD CORPORATIVA A COMUNICAR
- **OBJETIVOS EMPRESA**
- PUBLICOS OBJETIVO
- ESTRATEGIAS GLOBALES
- PLAN DE MARKETING
  - PRODUCTO
  - DISTRIBUCIÓN. CANALES Y RED
  - POLÍTICA DE PRECIOS
  - PROMOTION
- **PLAN DE VENTAS**
  - **RED COMERCIAL**
  - **MENSAJE DE VENTA. VALORES**
  - **RECURSOS DE VENTA**
  - **PROTOCOLO DE VENTAS. ATT AL CLIENTE**
  - **PREVISIONES DE VENTA**
- *PLAN DE COMUNICACIÓN*
  - *AUDIENCIAS*
  - *MEDIOS DE COMUNICACIÓN*
  - *POLITICA DE RSC-RSE*
- **PROGRAMA DE ACCIONES**
- **TIMMING DE ACCIONES**
- CONCLUSIONES FINALES PLAN ESTRATEGICO

### ESTUDIO DE POSICIONAMIENTO

QUE SOMOS, QUÈ  
HACEMOS, COMO LO  
HACEMOS



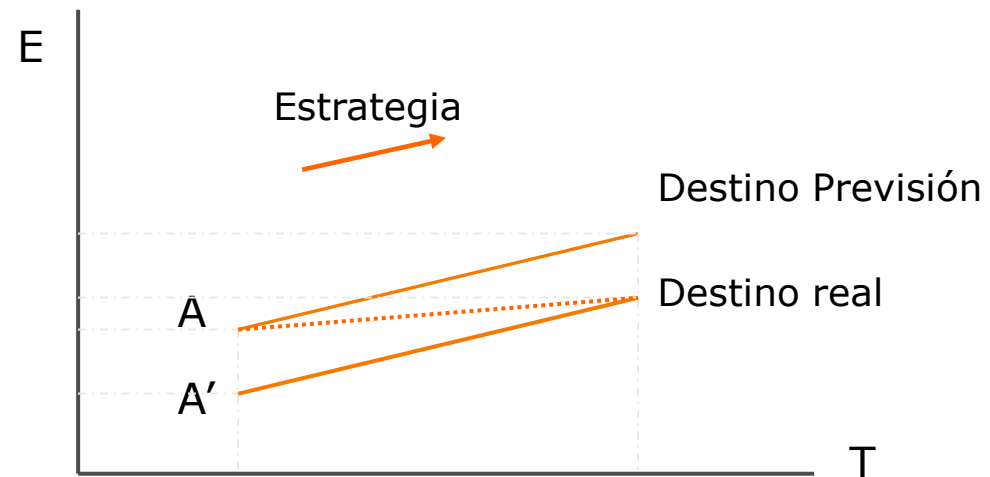
- ✓ EMPRESA → OBJETIVOS
- ✓ PRODUCTO → NOTORIEDAD DE MARCA Y PRECIO
- ✓ CLIENTE → SEGMENTACIÓN Y CANAL
- ✓ COMPETENCIA → CUOTA DE MERCADO - VALORES
- ✓ ENTORNO-MERCADO → TENDENCIAS



## Análisis: auditoria de Posicionamiento. El briefing.



¿Quién, qué, dónde? → Posicionamiento → **Auditoria**



**Estructura DAFO: Análisis interno + Análisis externo**

## Análisis: auditoria de Posicionamiento. El briefing.



Definición de parámetro externos de la empresa

- Aspectos de entorno: socio-políticos, culturales, etc..
- Sectoriales: madurez del sector, competencia, cuotas de mercado, estructuras, tendencias.

### **El Briefing:**

Herramienta para definir o complementar la información necesaria para un estudio de posicionamiento.

Este recogerá tanto aspectos empresariales como críticos por parte del público estudiado.

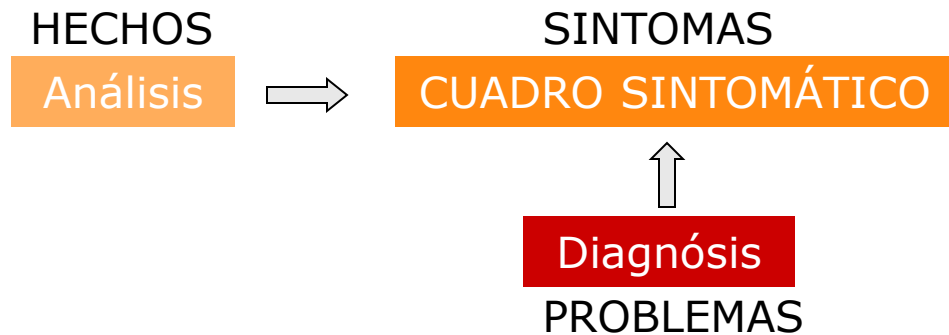
## Análisis: auditoria de Posicionamiento. El briefing.



Definición de parámetro internos de la empresa

- Económicos.
- Técnicos. Calidad y I+D.
- Mercado ( cuotas y competencia)
- Organizativos
- Políticos.
- Estratégicos.
- Visión y Política de la empresa.
- Históricos.
- Objetivos
- Sociales( cohesión de equipos, formación, motivación, grados de satisfacción, etc.)

## Diagnosis: Cuadro sintomático.



ANÁLISIS → SINTESIS → VALORACIÓN → ACTUACIÓN

Cruce de criterios y alternativas a valorar. Se establece a posteriori el plan de acciones

## Estrategía :¿Quién es el Cliente?



- Diferenciación de Target según papel en el rol compra.



**CLIENTE USUARIO**

**CLIENTE PRESCRIPTOR**

**CLIENTE COMPRADOR**

**ACCIONES DE  
MERCADO**

## Estrategía :¿Quién es el Cliente?



- El que compra?
- El que paga?
- El que pregunta?
- El que se interesa por nuestro producto?
- El que vuelve otro día a compraros?



**CLIENTE = Es aquel que nos pide información o aquel que nos recibe ( cuando concertamos una visita ).**

Nuestro cliente, compra cuando necesita hacerlo, o cuando puede hacerlo. Nuestro trabajo es poner todas las facilidades para que pueda hacerlo lo antes posible, y que valore que cuando llegue el momento de la compra, es únicamente nuestro producto el que él necesita.

## La segmentación de clientes: un factor de éxito



Conociendo quién es nuestro cliente potencial, debemos segmentarlo para conocer fácilmente los potenciales de estos, sus conceptos valorados, y su afinidades.

Esto nos permitirá no sólo trabajar de forma más acertada ( EFICACIA), sino también nos va a permitir ahorrar tiempo, tiempo que dedicaremos a encontrar nuevos clientes ( Mayor ratio de actividad )

Segmentaremos a nuestros clientes por:

- Facturación potencial ABC ( cuanto nos va a comprar)
- Por zona geográfica
- Por sector
- Por necesidades y carencias
- Por oportunidades
- Por rol de compra



# Estrategía :¿Quién es el Cliente?



## - Rol de compra: EMOCIONAL-RACIONAL



**RACIONAL** → PRECIO MÍNIMO → CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS

**EMOCIONAL** → VALORES PERSONALES ( SOCIALES, RECONOCIMIENTO,..) → MARCA



## El Rol de la compra



¿ Porque hay zonas comerciales que funcionan mejor que otras?.

¿ Porque hay días que compramos más que otros?

¿ Porque unos compran y otros comparan?

**En la "NUEVA VENTA" no se vende ... ¡ HACEMOS QUE EL CLIENTE COMPRE !!**



En la "NUEVA VENTA", ya no sirve una venta de **ACCIÓN INMEDIATA**.

Para ello debemos tener en cuenta los Roles de Compra de nuestros clientes. Sólo grandes inversiones en campañas de promoción pueden incidir en estos roles.

Un ejemplo es la compra de tecnología por parte de un hombre, la compra de moda por una mujer, la dinamización comercial relacionada con el ocio, etc..

## Estrategia. Estrategias competitivas



<b>Objetivo de la estrategia</b>	Todo el sector	Carácter único percibido de los productos	Ventaja de costes bajos
	Un segmento	Alta segmentación o especialización	
		Estrategia de diferenciación	Estrategia de volumen

Cada una de estas estrategias requiere de unos recursos, aptitudes y requisitos

## Estrategia. Matriz de crecimiento producto/ mercado



		Mercados	
		Actuales	Nuevos
Productos	Actuales	Estrategia de penetración	Estrategia de desarrollo de nuevos mercados
	Nuevos	Estrategia de desarrollo de nuevos productos	Estrategia de diversificación

Caso: Pasteles y helados Alicante

## El Marketing mix: Las 4 P's del Marketing



P -	Product	Envase del Producto, presentación, etc
P -	Place	Distribución del producto.
P -	Price	Política de precios que debemos seguir.
P -	Promotion	Promoción del producto ( publicidad, ..)

Realizado nuestro DAFO ( puntos fuertes-puntos débiles, y oportunidades-amenazas), podemos pasar a un planteamiento estratégico, es decir, que decisiones y acciones tomaremos para vender más y con mejor margen. La base del Marketing según P. Kotler son las 4P, que nos permitan de forma sencilla diseñar el plan de marketing.

Qué venderemos, como lo haremos, donde lo haremos y con qué precios.....

## Estrategia de producto.



En el desarrollo estratégico de un Plan de MK, debemos tener en cuenta en que nos centramos como base para la elaboración del Plan estratégico.

Podemos centrarnos en:

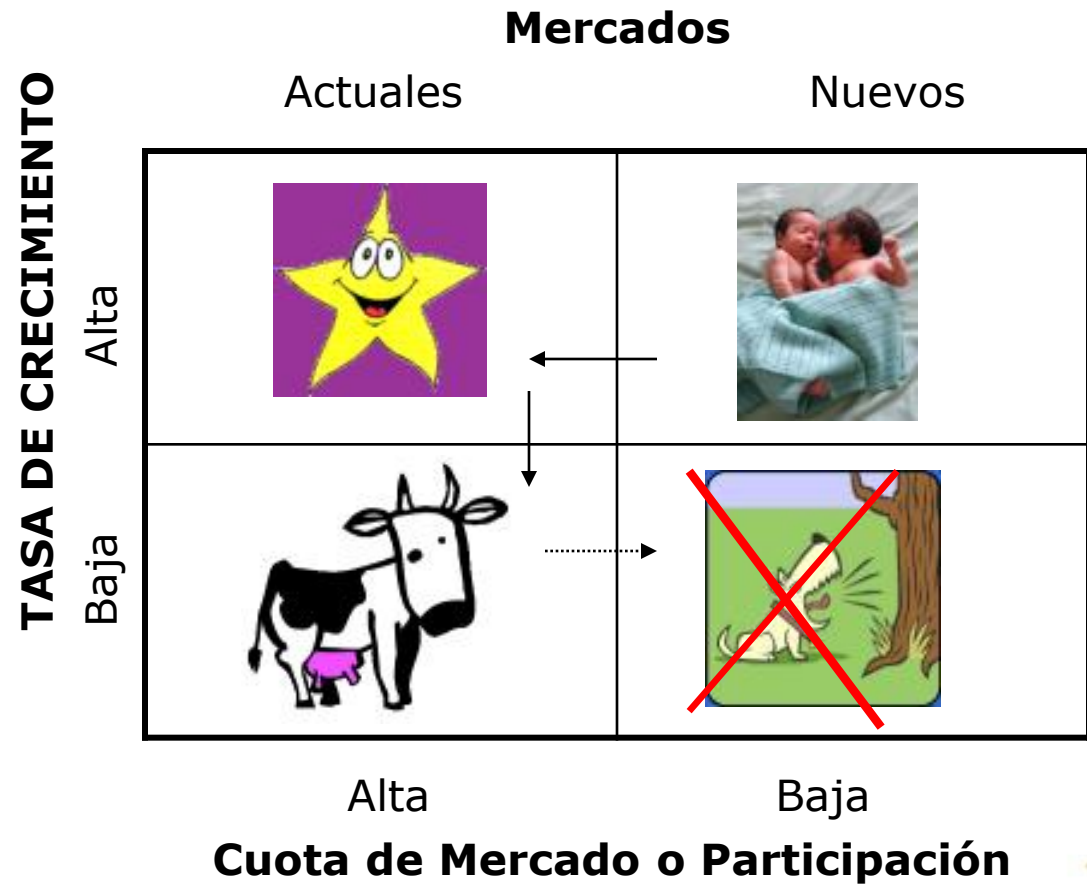
- **PRODUCTO**
- **RECURSOS**
- **CLIENTES**

Aunque muchas empresas utilizan un mensaje en la misión de empresa, donde se hace mención que el CLIENTE es el centro de la estrategia de la empresa, el análisis del Plan nos delata que no es así.

La mayoría de las empresas están centradas en el PRODUCTO como elemento de su estrategia, o en los RECURSOS que dispone. Es el caso de comerciales en el primer caso, y fabricantes en el segundo.

Sólo aquellas empresas que identifican en su actividad la FUNCIÓN de SERVICIO al CLIENTE, nos permite confirmar que el CLIENTE es el auténtico EJE DE LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA.

# Estrategia. Matriz de Asignación de recursos ( Boston Consulting Group)



## ¿Qué es el Benchmarking?



### Definiciones:

“Es el **proceso continuo** de **medir** productos, servicios y practicas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en el mercado”.

“Es la **búsqueda** de las mejores prácticas del mercado que conducen a un desempeño **excelente**”.

“Es un **proceso sistemático** y continuo para **comparar** nuestra propia **eficiencia** en términos de productividad, calidad y prácticas con aquellas compañías que representan la **excelencia**”.

“Es un proceso de **descubrimiento** y de **aprendizaje**”.

“Es una **estrategia** que obliga a tener un punto de vista **externo** que aseguren la **corrección continua** de objetivos, fomentando el trabajo en **equipo**”

## ¿Qué es el Benchmarking?



### **Y por supuesto no es,**

- Un mecanismo para determinar reducciones de recursos.
- Una panacea o un programa sin valor.
- No es un proceso donde sólo son importante los ingredientes.
- No es una moda pasajera.
- No es copiar.
- No es imitar.
- No es espionaje.
- No es un proceso rápido.
- No es sólo recoger información.
- Un estudio de la competencia.



## La competitividad en el mercado



Hablaremos de competencia como un segmento de nuestro mercado, donde debemos estar incluidos, formando la oferta de mercado de un producto o actividad.

Dentro de esta, diferenciaremos siempre a un líder que se diferenciará del resto por su posicionamiento en el mercado.

Sabiendo esto, debemos preguntarnos,

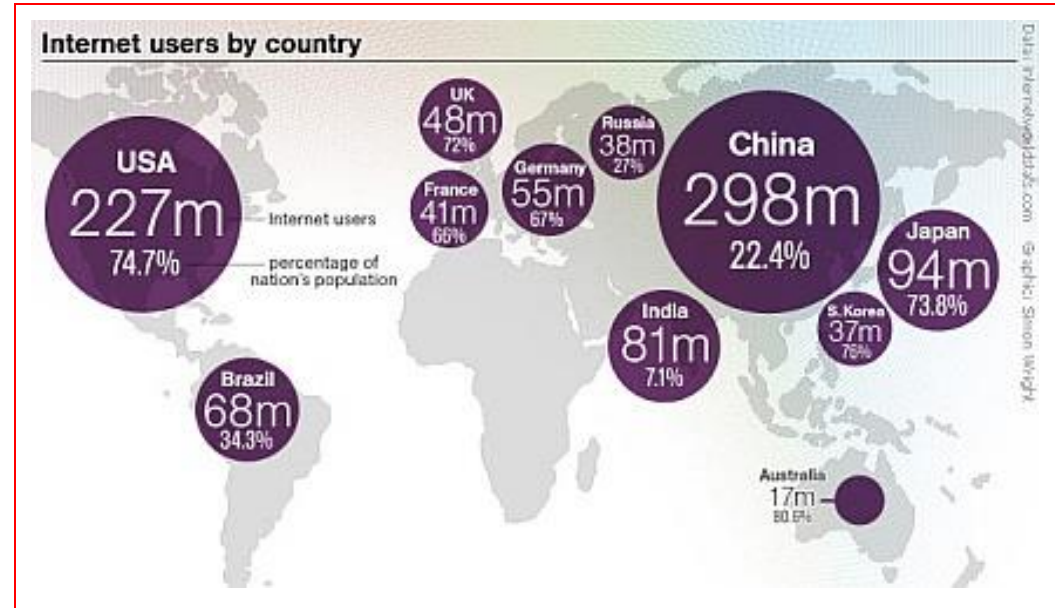
- ¿ Es el líder el mejor en procedimientos, producto y/o estrategias?
- ¿ Es necesario un entorno competitivo para llegar a la mejora continua?
- ¿ Por qué no ser el único del mercado?.
- ¿ Podemos hablar de benchmarking en un mercado monopolizado?

# ANALISIS DEL USER POTENCIAL Y SU ENTORNO



## Proceso de Investigación de Consumo

- 1 Plantear Hipótesis de nuestro consumidor**  
¿Quien es?, ¿Donde come?,  
¿Usa carro?, ¿Que piensa?,  
¿Que sueña?.....
- 2 Realizar trabajo de campo en terreno real**  
Validar las hipótesis  
Escoger la zona donde se ubica nuestro consumidor.  
Observar y registrar
- 3 Sintetizar, construir y retransmitir**  
Elaborar collage, presentación, multimedia o web tomadolo como base para el desarrollo.



# ANALISIS DEL USER POTENCIAL Y SU ENTORNO



talento  
**Julian Sloü**

## ANALISIS DE COMPETENCIA.



1. COMPETENCIAS DIRECTAS, INDIRECTAS Y PARALELAS
2. POSICIONAMIENTOS
3. CUOTAS DE MERCADO
4. PERFILES DE CLIENTE
5. REDES COMERCIALES Y DE DISTRIBUCIÓN.
6. OPORTUNIDADES DE NEGOCIO DE LA COMPETENCIA
7. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS
8. PARTNERS Y COLABORACIONES

# OPORTUNIDADES DE MERCADO.



## El Marketing mix: Las 4 P's del Marketing



P -	Product	Envase del Producto, presentación, etc
P -	<b>Place</b>	<b>Distribución del producto.</b>
P -	Price	Política de precios que debemos seguir.
P -	Promotion	Promoción del producto ( venta, publicidad, ..)

Realizado nuestro **planteamiento estratégico**, es decir, que decisiones y acciones tomaremos para vender más y con mejor margen, debemos gestionar que cumplimiento estamos llevando a cabo de forma CUANTITATIVA, más allá de la cualitativa.

Más allá de saber vender **es saber si estamos vendiendo bien (=beneficio)**

**SEGMENTACIÓN DE  
CLIENTES**

**CUANTIFICAR CARTERA  
POTENCIAL x ZONA**

**CREACIÓN DE ABC  
CLIENTES**

**CUANTIFICAR RUTA POR  
CLASIFICACIONES**

**Valorar potencial / facturación**

**Valorar costes logísticos**

**VALORACIÓN COSTES**

**RED COMERCIAL  
NECESIDAD LOGÍSTICA**



Comarques de Catalunya



## Política de distribución: elección de canales.



En nuestro plan de ventas debemos escoger el canal para llegar a nuestros clientes. Hablaremos de canal directo y canal indirecto.

**CANAL DIRECTO:** EMPRESA → CLIENTE

**CANAL INDIRECTO:** EMPRESA → INTERMEDIARIO → CLIENTE  
( *AGENTE COMERCIAL* )  
( *DISTRIBUIDOR-MAYORISTA* )

- Rentabilidad
- Cobertura
- Proximidad - servicio cliente ( stocks, tiempo de entrega, costes,..)
- Evitar riesgos

Y sobretodo debemos tener mucho cuidado de no abrir canales paralelos. Si aún así se hiciese la única solución es tratar acuerdos en logística, reducir escalado de rappels, etc..



## Política de distribución: elección de canales.



Antes de escoger a nuestro canal debemos tomar una decisión sobre como "atacaremos" el mercado:

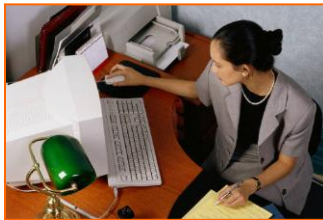
- COBERTURA DEL MERCADO:**
- Intensiva (Coca cola, DAMM,..)
  - Selectiva (Vega Sicilia Reserva, Lacoste,..)
  - Exclusiva (Ferrari, Versace, ..)
- POLITICA DE COMUNICACIÓN:**
- PUSH – COLABORACIÓN VOLUNTARIA
    - rappels, lotes, incentivos, promociones,..
  - PULL – COLABORACIÓN FORZADA.
    - Acciones PDV, Merchandising, publicidad
    - y otras promociones dirigidas al usuario.

En el caso de acciones PULL, hablaremos de un vendedor con una actividad concreta denominada TRADE-MK, responsabilizandose de todas las acciones que se realicen sobre el distribuidor/mayorista.

## Canales de venta según público objetivo



### . Caso práctico papelería: producto "typex"



**PAPELERIA LOCAL**

**PAPELERIA ESPECIALIZADA**

**FRANQUICIA SMTRO OF.**

**SUMINISTRADOR OFICINA**

**CATALOGISTA - INTERNET**

**MAYORISTA-DISTRIBUIDOR**

**GRAN SUPERFICIE**



**BAZAR**

**GRAN SUPERFICIE**

**PAPELERIA LOCAL**

**PAPELERIA ESPECIALIZADA**

**INTERNET- CATALOGISTA**

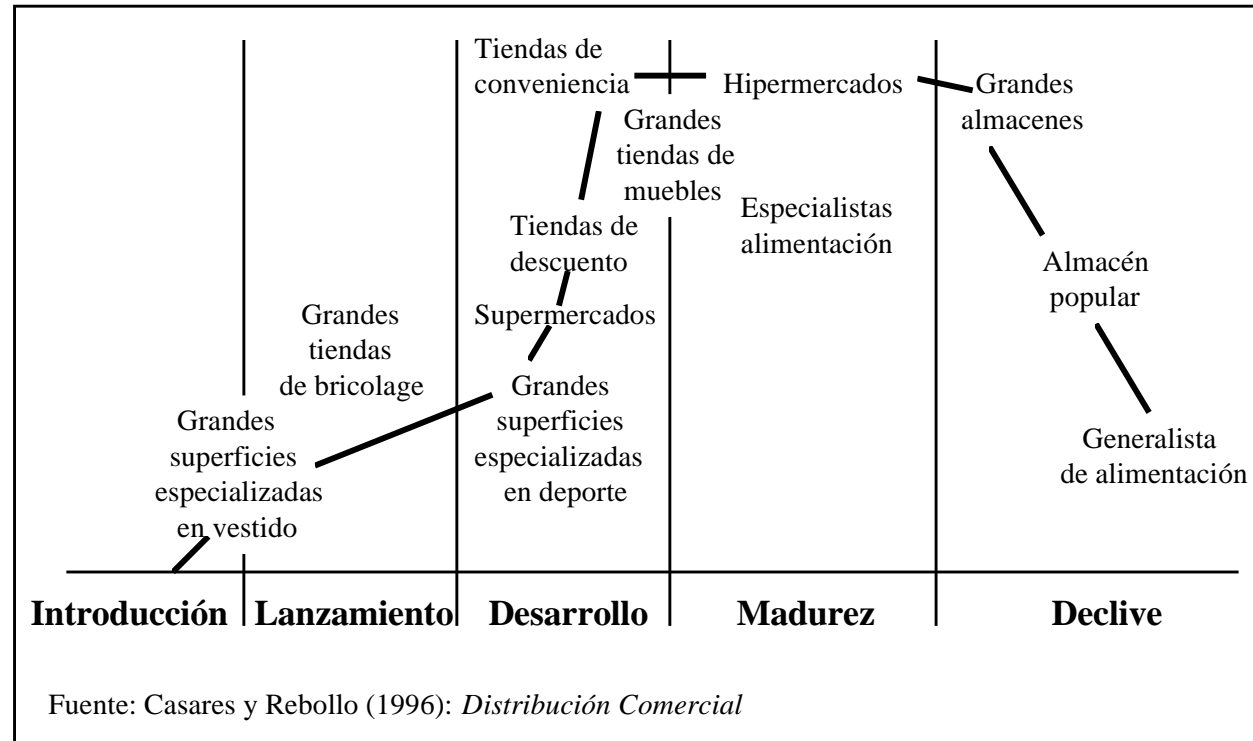
**MAYORISTA- CASH & CARRY**

**SUMINISTRADOR ESCOLAR**

## Ciclos de vida en los canales de distribución



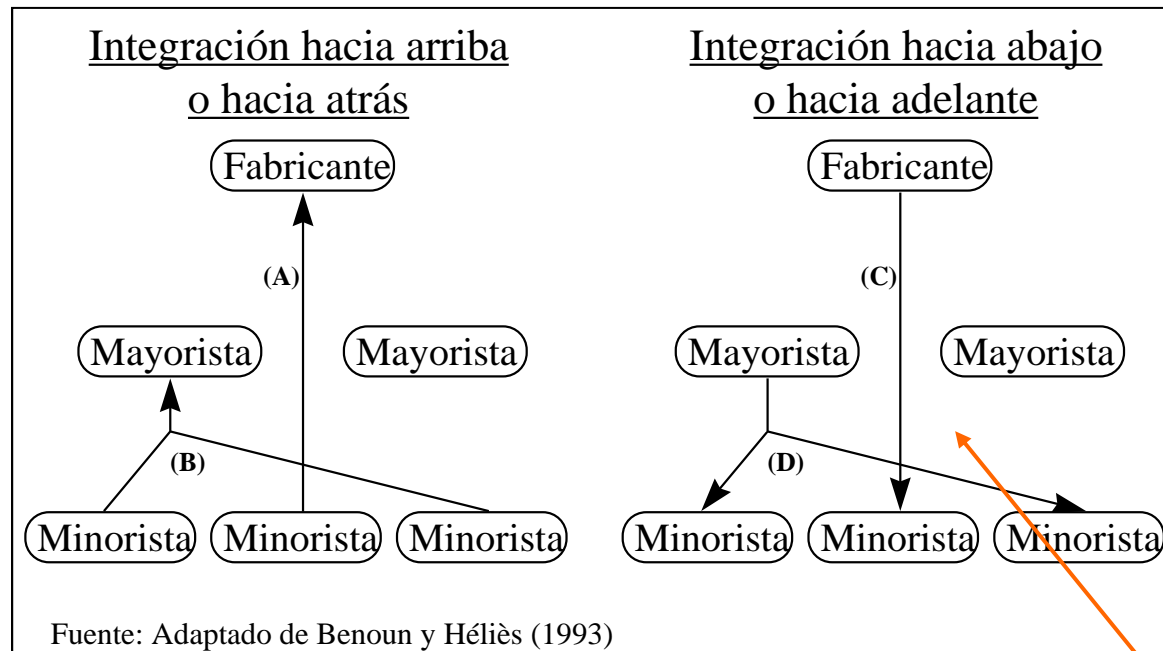
### TENDENCIAS ACTUALES EN LOS CICLOS DE VIDA DE LAS FORMAS COMERCIALES MINORISTAS



## Ciclos de vida en los canales de distribución



### DIRECCIONES DE LA INTEGRACIÓN VERTICAL



**PUNTO FUERTE: FABRICANTE → MAYORISTA ( CIAL ).**

La **ADMINISTRACIÓN o GESTIÓN de la fuerza de ventas** se define como el análisis, diagnóstico, planificación, organización y control de la actividad comercial de la red de ventas.

Esto implica la determinación de **OBJETIVOS** unido al diseño de un **PLAN DE VENTAS**, que nos servirá de hoja de ruta para dirigir nuestras acciones de venta a través de nuestros equipos comerciales.

# Organización comercial



El rendimiento de los vendedores depende de cuatro factores::

- ❑ Entorno: Incluye los factores ambientales, competencia y situación del mercado que se proyecta en la demanda.
- ❑ Mix de marketing: Manifestado en unas políticas básicas; viene determinado por la cultura de la empresa.
- ❑ Dirección comercial: recibe de la administración general las directrices para generar las investigaciones y la estructura de venta y postventa que, generará una serie de actividades concretas que inciden en la fuerza de ventas.
- ❑ Fuerza de ventas: formada por los directivos de ventas, el equipo interno (oficina el administración de ventas) y el equipo externo (vendedores).

## Áreas Estratégicas en de la Dirección comercial



La dirección comercial comprende tres tipos de actividades estratégicas:

**Área estratégica.**

**Área funcional.**

**Área de control.**

# Áreas Estratégicas en de la Dirección comercial



Las actividades estratégicas de la dirección comercial son de tres tipos:

- ❑ Actividades definitivamente estratégicas, es decir, definir objetivos y planes generales. Las referidas al diseño de la estructura y organigrama del departamento.
- ❑ Actividades dirigidas a conocer los clientes actuales y potenciales, determinando sus necesidades y deseos así como detectar cómo proporcionar el mejor servicio (cantidad, lugar, tiempo, comodidad) y cómo nuestros vendedores se pueden aproximar y comunicar óptimamente con ellos.
- ❑ Actividades dirigidas a adaptar las acciones del equipo de ventas al entorno externo e interno (ambiente, competencia, mix de marketing), asignar los objetivos de venta entre los vendedores mejorando continuamente los itinerarios y el uso del tiempo



# Los 7 recursos "comerciales" en una empresa



Captación ↑ Promoción - Fidelización - Branding ↓

1. Comunicación: publicaciones
2. Publicidad: prensa, radio, vallas publicitarias, etc.
3. Online: Banners, website, newsletters, e-mailings.
4. Marketing directo: Telemarketing o callcenter
5. PDV: Puntos de venta y promoción, Ferias.
6. Relaciones Públicas.
7. Vendedores: red de ventas. Propia y/o externa

## La estrategia de venta: Estructura AIDA

Cuando ya tenemos nuestra estrategia diseñada, y hemos marcado unos objetivos, pasaremos a establecer una estructura de trabajo en todo contacto con el cliente, incluso a toda acción de promoción que realicemos.

Hablaremos de la estructura AIDA del producto:

A -	Atracción	Buscamos la atención puntual del cliente
I -	Interés	Buscamos que el cliente, relacione valore ventajas del producto.
D -	Deseo	Queremos que el cliente quiera el producto.
A -	Acción	Daremos las facilidades para que compre en ese instante o momento.

Entre Interés y deseo nos encontraremos con una barrera que hemos de franquear: la desconfianza del cliente. Aunque a veces es una barrera para la realización de la compra ( acción), es en la fase de Interés donde nos encontraremos con ella. Sólo nuestro

## Pasos del método AIDA:

**Atención:** es la más importante acción de este método. Consiste en atraer al cliente de tal manera que su curiosidad permanezca contigo. Por lo regular esta fase puede estar relacionada con una oferta de compra o con la demostración cualidades del producto.

**Interés:** una vez que tienes asegurada la atención del cliente, es tiempo de garantizar la permanencia del cliente. Esto solo lo conseguirás despertando su interés hacia la adquisición final del producto o servicio.

**Deseo:** en estrategia comercial , es la fase más importante El deseo es el motor sobre el que se conduce la compra; ya que se tiene sensación interna que lo llevará a la compra.

**Acción:** es el resultado natural de los tres pasos anteriores, y se entiende como la compra final por parte del cliente. En la mayoría de los casos, el comprador solo requiere un último estímulo que lo conduzca a la adquisición.

## NUEVAS EVOLUCIONES EN LA VENTA.



### **LA VENTA TRANSACCIONAL**

TENGO UN PRODUCTO → ¿ A QUIEN SE LO VENDO? ¿QUÉ NECESITA?

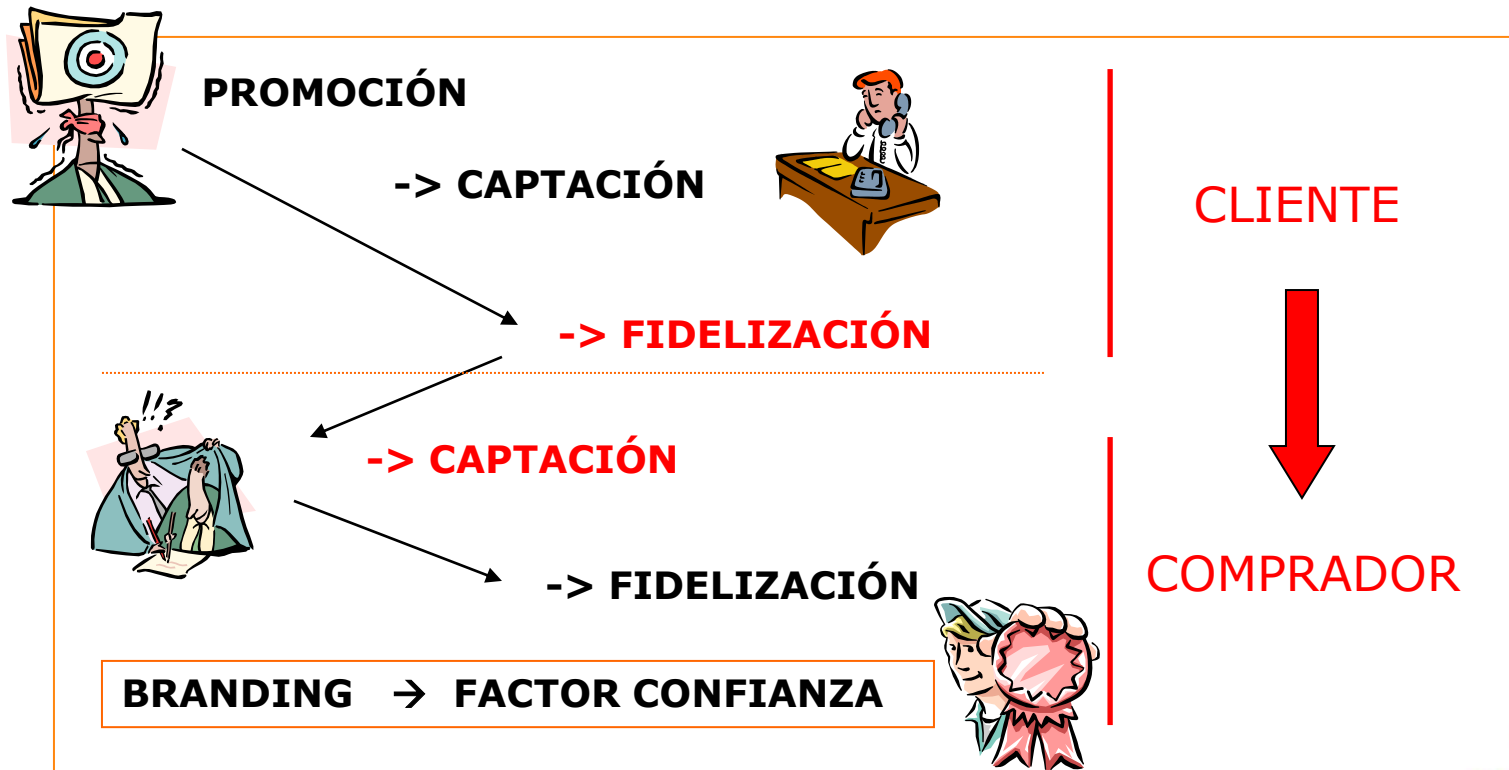
### **LA VENTA RELACIONAL**

TENGO UN CLIENTE → ¿ CÓMO LE VENDO? ¿CÓMO ME RELACIONO CON EL?

### **LA VENTA EMOCIONAL**

TENGO UN CLIENTE → ¿ COMO PUEDO SEDUCIRLO A QUE COMOPRE?

# Fases Cliente-comprador



## Tipos y evoluciones de la VENTA TRADICIONAL



Conocemos que es INFORMAR y que es COMUNICAR, pero debemos diferenciar ambas en una evolución en la empresa y la acciones de comunicación por excelencia: LA VENTA.

COMUNICACIÓN 1.0 :Denominada también la VENTA DEL ANTIGUO BAZAR  
EL INFORMAR -> **CONVENCER** **VENTA .1.0**

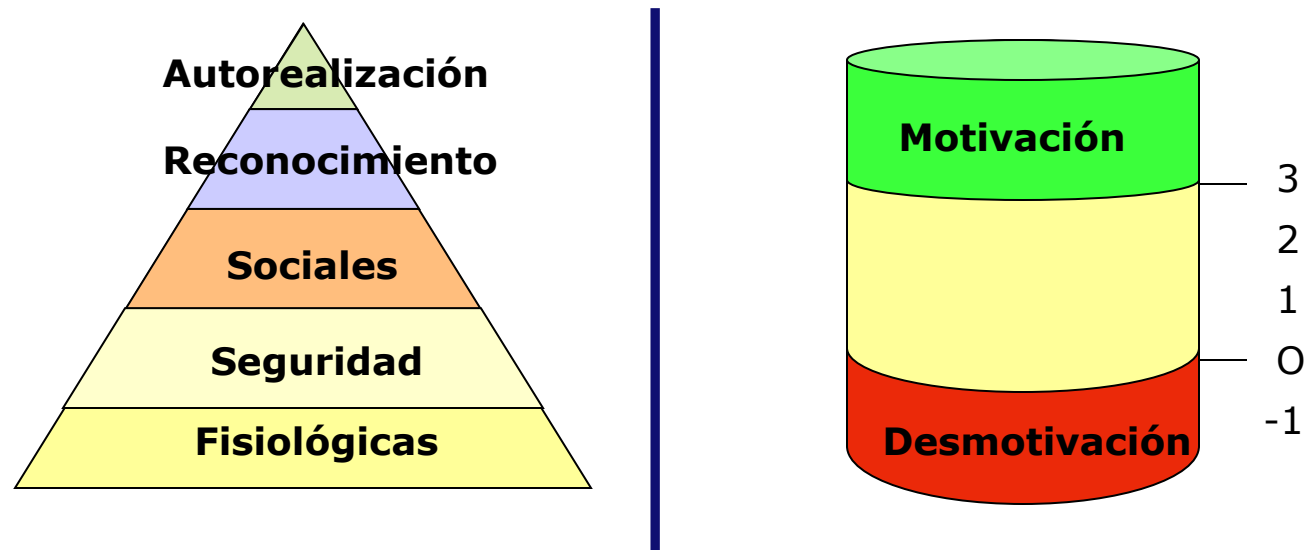
COMUNICACIÓN 2.0 :Denominada también la VENTA DE LA FIDELIZACIÓN  
EL COMUNICAR-> **PERSUADIR** **VENTA 2.0**

COMUNICACIÓN 3.0 :Denominada también la VENTA EMOCIONAL O SOCIAL  
EL COMUNICAR-> **SEDUCIR** **VENTA 3.0**

## La Pirámide de Maslow. Valores y necesidades.



Este modelo de necesidades, nos permite medir las carencias y posibles valores de motivación “ **Value Concept**”.



Nunca, se podrá cubrir una falta o necesidad por un valor diferente, aunque su diferencia positiva sea valorada por la persona.

## Técnicas de Venta: El concepto Valorado



Conociendo quién es nuestro cliente, nuestra siguiente preocupación es saber que es lo que valora. Si escogemos a una persona o empresa como cliente, estamos seguros que tendrá necesidad de nuestro producto, ya sea hoy, mañana o dentro de un año.

Es por ello que nuestra preocupación no reside en descubrir sus necesidades, sino en conocer que es lo que valora, de conceptos relacionados con nuestro producto.

Ejemplo: *La venta de una hipoteca naranja ING*

Nuestro cliente puede valorar el renombre de una entidad financiera, el renombre internacional, la cotización en mercado de valores, los socios capitalistas del banco, el número de clientes del banco, o quizás,.. El bajo interés que ofrecen. Esto dependerá de su edad, clase social o otros factores de segmentación que vemos en la creación de las TRIBUS DE CONSUMO. Y es que debemos conocer y sino como mínimo suponer que valoran de nuestro producto nuestros clientes potenciales.

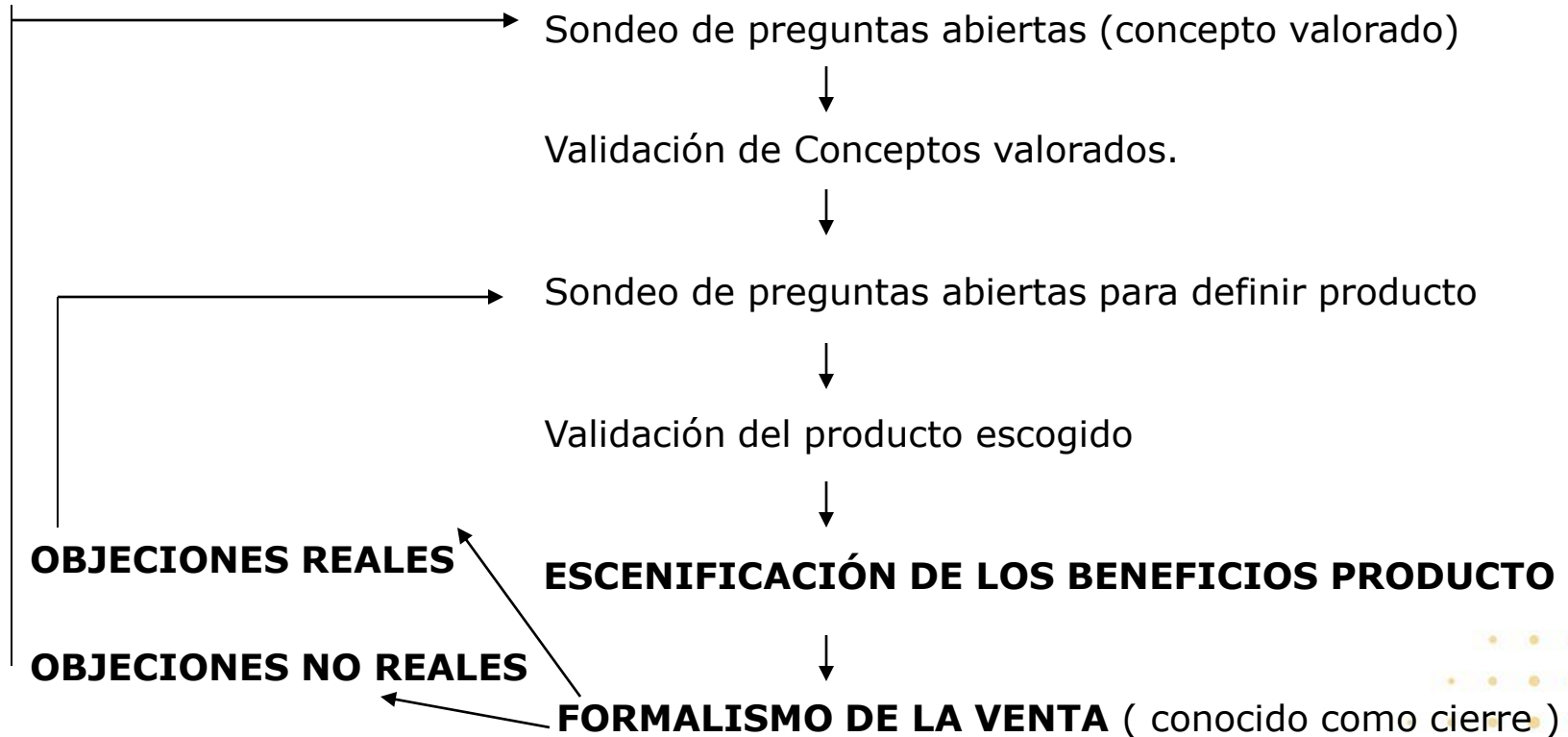
No podemos por tanto apoyar nuestra venta en un concepto que no es valorado por el cliente: esto nos llevaría al fracaso más rotundo o a la baja productividad de nuestras acciones.



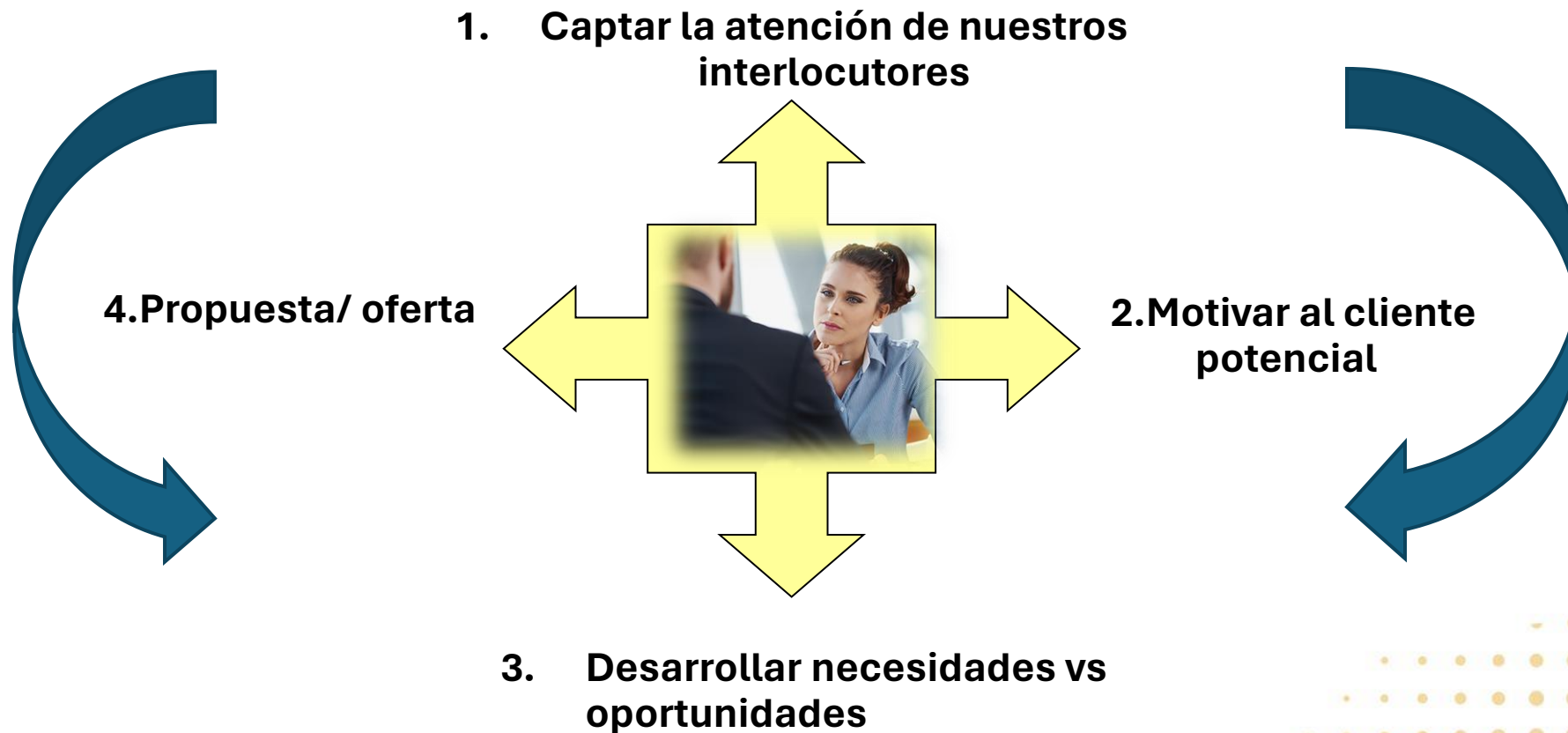
# Técnicas de Venta: El esquema de la venta.



- 1- Segmentación de clientes ( reside el éxito de nuestro trabajo)
- 2- Concertación de visita ( si fuese el caso ) → GANAR LA CONFIANZA CLIENTE -> REVALORIZACIÓN
- 3- Visita comercial: Presentación + introducción.



# Etapas del proceso de venta



# 1. Captar la atención



¿Qué es?

Es el proceso de generar una disposición de escucha favorable por parte del cliente.

*El tiempo máximo que una persona se mantiene alerta y atenta oscila entre los 15 y 20 minutos.*

*Las palabras solo tienen un 7% de importancia en el proceso de captar la atención. Además del contenido de lo que deseamos comunicar a los demás, es necesario saber proyectarlo.*

## 2. Motivar al cliente



- *La motivación en la venta, pretende **implicar** activamente al cliente en aquello que se está diciendo o explicando.*
- *Esta fase tiene como objetivo conseguir el **interés personal** de cada persona que se integra en el público, sea cliente comprador, usuario o prescriptor.*
- *La utilización adecuada de esquemas posibilita estructurar el mensaje que se desea transmitir y a la vez permite ser recordado. Es más fácil **recordar un esquema** que un texto excesivamente largo.*
- *Preguntar: La técnica de hacer preguntas ha sido comúnmente utilizada en la venta. Su uso canaliza el interés, trata la objeción y asienta los anclajes de venta ( diferenciación, competitividad, etc)*

# Función de las preguntas



- **La pregunta es útil para:**

- Atraer la atención. Puede comenzar un discurso mediante una pregunta del antecedente a tratar.

Ejemplo: ¿ Hasta que punto es importante la seguridad/la calidad para tu empresa?

- Organizar el discurso de venta. El guión, el temario se puede organizar mediante preguntas.
- Canalizar y reconducir constantemente el discurso ya que la pregunta permite actualizar la información.
- Hacer pausas, con validaciones continuas con la pregunta cerrada

Ejemplo: ¿ Por tanto el cumplir con tus especificaciones técnicas es un punto importante para escogernos?

- Estimular la atención activa.
- Ejercer un control emocional. La pregunta crea una pausa y ello puede permitirnos controlar la respiración, la velocidad etc..
- Infundir cierta autoridad y carisma. Algunos experimentos demuestran que las personas que transmiten autoridad o dominio de si mismas, hacen preguntas con cierta frecuencia durante el discurso.

# Tipos de preguntas



- **Preguntas cerradas.**
  - Son preguntas que solicitan solo dos tipos de respuesta; SI, NO
  - Sirven para reafirmar una idea ante el público
  - Son útiles para reconducir situaciones conflictivas
  - Se deben utilizar con discreción y en momentos oportunos
- **Preguntas abiertas**
  - Son preguntas que solicitan un desarrollo amplio de la respuesta.
  - Son útiles cuando se quiere conseguir una participación muy directa del público.
- **Preguntas como tales**
  - Son preguntas que buscan una información concreta del tipo ¿Cuánto dinero cuesta este ordenador?
- **Preguntas de valor**
  - Son preguntas que pretenden evaluar una situación o hecho y pueden ser del tipo ¿Cuál es la situación actual?

# Tipos de preguntas



- **Preguntas retóricas**
  - Son preguntas que no están formuladas par obtener una respuesta ¿A quién no le gusta la buena comida?
  - Representan una toma de contacto con el público. No se busca la respuesta sinó activar la respuesta en la mente del individuo.
- **Preguntas neutras**
  - Son preguntas que se formulan en forma de diálogo con uno mismo ¿Y esto que he explicado para qué sirve? ¿Qué relación tiene este apartado con el anterior?
  - Son útiles para retomar el hilo del discurso o cuando atravesamos un momento de confusión

## El guión como herramienta en la venta.



Un guión ayuda a estructurar las presentaciones de una manera más lógica y fluída, asignando a cada concepto o valor el lugar adecuado con relación a los objetivos propuestos.

Una vez tengamos la lista de conceptos o valores que deseamos tratar conviene formular las siguientes preguntas:

1. ¿Qué deseamos conseguir con esta presentación?
2. ¿Cuál es el punto de inicio?
3. ¿Dónde queremos llegar?

Por último, conviene recordar que toda exposición tiene un tiempo determinado y que no se puede decir TODO.



### 3. Desarrollar la idea conceptual en la venta

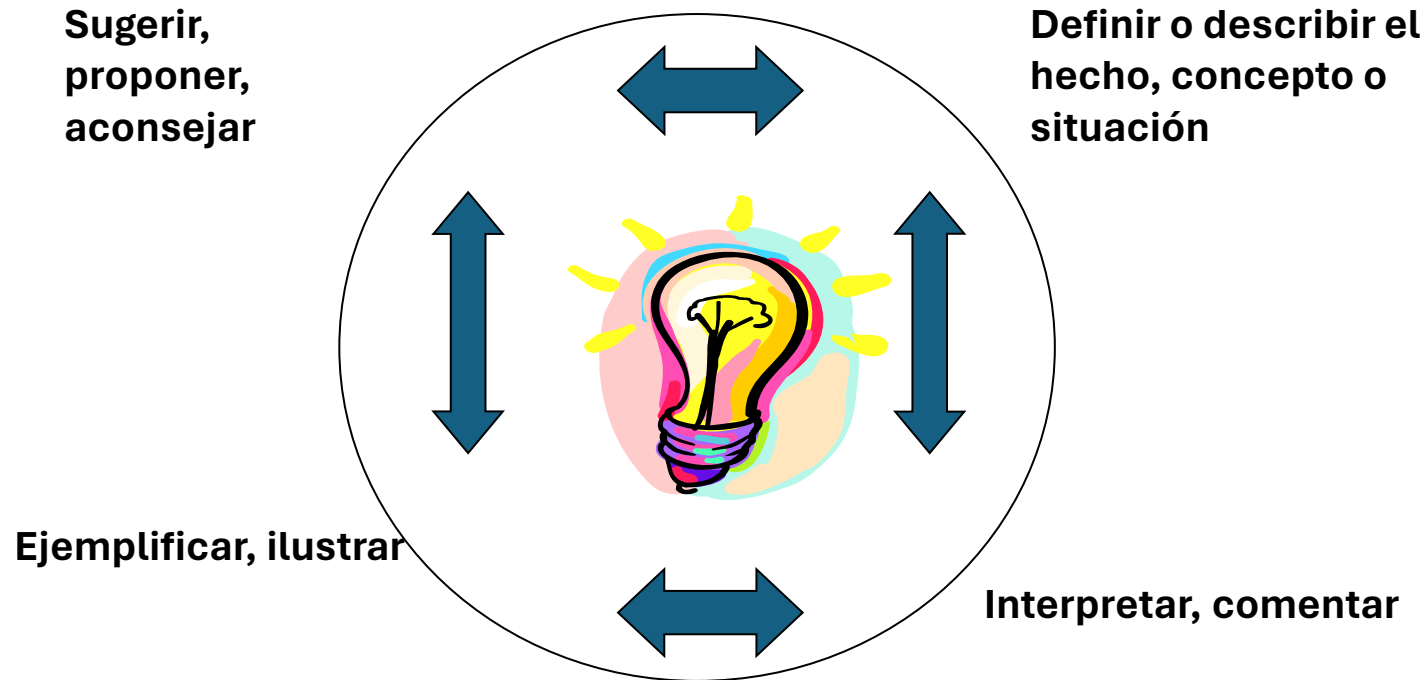


→ Estructurar y presentar la idea

La idea se manifiesta en forma de una espiral que está compuesta de cuatro partes o unidades:

1. Definir o describir lo que se quiere exponer
2. Interpretar o comentar lo que se está exponiendo
3. Ilustrar con ejemplos concretos
4. Sugerir soluciones en caso de problemas

### 3. Desarrollar la idea conceptual en la venta



Sugerir,  
proponer,  
aconsejar

Definir o describir el  
hecho, concepto o  
situación

Ejemplificar, ilustrar

Interpretar, comentar

### 3. Desarrollar la idea conceptual en la venta



En el momento de realizar la exposición del tema deberemos tener en cuenta:

- ✓ Mantener la atención que hemos conseguido
- ✓ Pasar a presentar el tema sin dilaciones
- ✓ Persuadir al público de la importancia del tema tratado

### 3.Desarrollar la idea conceptual en la venta



Partes de una conclusión eficaz:

1. Resituar los puntos importantes o valores.
2. Exponer los resultados y las propuestas de valor
3. Abrir nuevas perspectivas. Dejar abierta oportunidades.
4. Tratar las objeciones.

Y sobretodo evita:

1. Conclusiones largas
2. Conclusiones muy enfáticas
3. Conclusiones mecánicas
4. Conclusiones incongruentes

# El mensaje. Presentaciones



- **Sencillo**

- No deberemos confundir sencillez con simplicidad. El mensaje debe ser claro para facilitar la comprensión. Para ello es importante evitar, en la medida de lo posible, los tecnicismos. Si no hay otra forma procuraremos dar una explicación sencilla al tecnicismo empleado.

- **Preciso**

- Evitar términos ambigüos o que puedan tener una doble interpretación. Utilizar expresiones exactas (como números, cifras...)

- **Ameno**

- La amenidad está relacionada directamente con la actitud positiva del ponente, su sonrisa, simpatía, humor.

- **Persuasivo**

- La persuasión consiste en establecer un grado de influencia y autoridad moral que transmitimos y en nuestra capacidad de transformar positivamente el comportamiento del público.
- Es recomendable realizar revisiones mentales frecuentes sobre la forma como estamos emitiendo el mensaje.

# Mensajes persuasivos de 30 segundos



Esta técnica fue desarrollada por Milo Frank y pretende cambiar de forma radical la idea tradicional de la comunicación.

En general, el tiempo de fijación o concentración en una idea se limita a 30 segundos, por lo tanto una persona solo puede asimilar una determinada cantidad de información durante un tiempo relativamente corto.

Para estructurar correctamente un mensaje en 30 segundos tendremos en cuenta las siguientes etapas:

- ✓ Establecer un objetivo
- ✓ Conocer a los interlocutores
- ✓ Buscar un planteamiento adecuado
- ✓ Construir un esquema
- ✓ El tema
- ✓ Formular una petición
- ✓ Visualizar situaciones
- ✓ Buscar el ENJOY!
- ✓ Convencer
- ✓ Resistencias del público

## Ejemplos de mensajes:

***“MELTWOOD somos el referente del sector del hotmelt en España, ofreciendo soluciones y conocimientos”***

***“MELTWOOD somos fabricante, distribuidor y servicio técnico en el desarrollo y mantenimiento de equipos de encolado hotmelt y dosificación de fluidos en frío para el sector del packaging”***

**MELTWOOD** nace de una escisión de personal técnico de **NORDSON IBERICA**. Como expertos en hotmelt y aplicaciones de dosificación, absorbemos en el 2013 la distribución en España del fabricante alemán **UES AG HOTMELT SYSTEMS**, para a continuación en el 2017, la del fabricante **IDEALTECH** para España y EEUU, y 2023 el fabricante alemán **BÜHNEN** confía su distribución en España en nosotros, ofreciendo todo el apoyo y asesoramiento técnico, desde la integración de un nuevo equipo, hasta el suministro de los recambios compatibles para equipos Nordson, entre otros fabricantes.



# LA COMUNICACIÓN NO VERBAL vs EL MENSAJE



## Cuantificación del impacto de un mensaje

- |   |       |
|---|-------|
| 1. La comunicación no verbal, gestos, posturas, contactos visuales, expresiones faciales, etc | (55%) |
| 2. El tono de voz, ritmo, potencia, pausas, etc   | (38%) |
| 3. El mensaje (contenido)   | (7%)  |

(\*). Según estudio de A. Mehrabian



## CONTROL DE MARGENES Y RENTABILIDADES

1. Política de costes. Margen y beneficio.
2. Cálculo del PVP, PMN y PMND
3. Control y gestión de actividad comercial. Ratios de control.
4. Política de descuentos. Cálculo de descuentos.
5. Cálculo de comisiones comerciales por canal.
6. Rentabilidad y margen comercial.
7. Cálculo de precios por cuota, financiación y aplazamiento.
8. Aplicativos de control de gestión del cliente y política comercial

## ANALÍTICA Y CONTROL COMERCIAL



Para evaluar los resultados del plan de ventas se aplican dos grandes sistemas de evaluación:

### **El método A:**

Se basa exclusivamente en el rendimiento o resultados de las ventas respecto a lo previsto. Es el único criterio a evaluar. Es un sistema sencillo, motivador y enérgico. Algunos consideran que es el mejor porque los vendedores solo atienden a razones económicas. Todo plan ha de ser objeto de un seguimiento y control periódico para garantizar el éxito Control de Ventas, de Vendedores y Costes.

### **El método B:**

Se basa en el comportamiento del vendedor en el proceso de ventas. La actividad de vender ha evolucionado, ya no se trata solo de “colocar mercancía”, se requiere cuidar al cliente y que éste se convierta en nuestro PARTNER. Para ello se emplea la disciplina del “CRM” que atiende a las siglas de Customer Relationship Management.

## ESTRATEGIA: OBJETIVOS Y PREVISIONES.



→ Los objetivos y previsiones a definir tienen que ir en línea a la misión, de la empresa.

visión y política

Hablaremos de objetivos y previsiones **META**.

**M:** Medibles.

**E:** Especificos.

**T:** Tangibles.

**A:** Alcanzables.

Los objetivos vendrán marcados por la Dirección o por las situaciones particulares del entorno.

El establecer objetivos basados en oportunidades y puntos fuertes, crean confianza, renombre, notoriedad, credibilidad, asentamiento.

El establecer objetivos basados en amenazas y puntos débiles, minimizan efectos o acciones negativas.

## Motivos por los que no alcanzamos OBJETIVOS



- ✓ Una mala previsión.
- ✓ Una mala estrategia
- ✓ Un mal análisis de situación/ entorno.
- ✓ Falta de apoyo de la dirección.
- ✓ Falta de recursos.
- ✓ Inadecuada estructura de la empresa.
- ✓ Falta de colaboración interna.
- ✓ Una baja actividad comercial
- ✓ Falta de coherencia con el plan de ventas y el general de la empresa.
- ✓ Mala organización comercial.
- ✓ Falta de liderazgo y motivación a la red de ventas.

# El Control de la Fuerza de Ventas



A la hora de controlar el equipo de ventas, se llevaran a cabo tres tipos de control:

1. Control de resultados.
2. Control por actividad.
3. Control de gastos

## CONTROL DE LA DIRECCIÓN COMERCIAL



- Disponer de una **visión global de las ventas** de la empresa.
- Contar con **información actualizada y rigurosa**.
- Llevar un **seguimiento de los pedidos**, pagos e impagos.
- Controlar el cumplimiento de los **objetivos y KPIs**.
- Obtener **reportes de venta**.
- Contar con un **acceso rápido y permanente a la información**.
- Ayudar a la **toma de decisiones** para perfeccionar la estrategia de ventas.

## VENTAJAS DE UN SISTEMA DE CONTROL



- **Incremento de la efectividad de los vendedores:** los sistemas de control de ventas repercuten en la efectividad de los vendedores, ya que al poder **llevar un mejor seguimiento de los procesos** les facilitan el trabajo y les permiten vender mucho más.
- **Crear un estándar de trabajo:** con este tipo de herramientas se consigue crear una **forma de trabajar estandarizada para todos los agentes** comerciales. Todos seguirán las mismas pautas de trabajo que quedarán reflejadas en el sistema de control de ventas, de forma que estará toda la información mucho más ordenada y se incrementará la productividad.
- **Generar reportes:** estos sistemas tienen una funcionalidad muy particular que es la posibilidad de generar reportes en los que **recoger la información clave de los procesos de venta** con el fin de mejorar de cara a futuras visitas o nuevas oportunidades de venta.

## Control de resultados



El control de resultados va unido al logro de determinados objetivos y generalmente lleva asociado el logro de estos a una política de incentivos. En cuanto a la fijación de objetivos para cada vendedor han de fijarse:

1. Objetivo global de ventas.
2. Objetivo por productos o línea de producto.
3. Objetivos estacionales unidos a campañas
4. Objetivos por equipos regionales o de zona
5. Objetivo por red de ventas interna y externa



# CONTROL DE ACTIVIDAD



En el plan de ventas, como se señaló en módulos anteriores, se explica cómo ha de detallarse lo que debe de realizar el vendedor, es decir, aquellos parámetros que definen su actividad comercial

Para controlar esta parte del plan, se emplean informes de venta diarios, semanales o mensuales. Estos informes parten del informe del comercial, con su depuramiento de datos por parte de la dirección comercial y sumando al informe de actividad comercial global del equipo.

## **Algunos ejemplos de parámetros de control:**

- ✓ Visitas prospección realizada
- ✓ Visitas de seguimiento
- ✓ Ofertas presentadas
- ✓ Cierre de Ventas por cliente ( no importe facturación)
- ✓ Km de ruta, frecuencia de visita, ...

## Control de gastos comerciales



El control de gastos debe de basarse en un presupuesto previo de gastos de venta individualizado para cada miembro de la organización. Debe de haber comparaciones periódicas entre dicho presupuesto y los gastos reales.

Indicadores del control de gastos más frecuentes:

- ✓ Gastos totales
- ✓ Gastos/visita
- ✓ Gastos/ventas
- ✓ Gastos/km
- ✓ Gastos/clientes activos

# Ratios de Productividad



Analizar los ratios de productividad. **Son cinco:**

- **Ratio de eficacia.** El revenue (la facturación que haya generado el canal de venta) tiene que ser superior al gasto (a la comisión).
- **Ratio de venta.** Comparamos el revenue con el gasto del margen (el descuento a aplicar para vender un producto).
- **Ratio de beneficio bruto.** Divido la inversión total que he realizado entre el margen de beneficio bruto de todos los productos que he decidido comercializar. Esto está especialmente indicado para calcular las comisiones de los packs de productos.
- **Ratio de beneficio neto.** Ratio de beneficio bruto menos la comisión que pago al canal.
- **Ratio de negocio.** Al beneficio neto resto el coste de fabricación.

# INDICADORES DEL COMPORTAMIENTO COMERCIAL



## 1. Ratios de Ventas:

- **Cuota de mercado:**  $\text{Ventas} / \text{Ventas potenciales}$
- **Ventas por clientes:**  $\text{Ventas} / \text{Clientes}$
- **Cumplimiento de la cuota de ventas:**  $\text{Ventas} / \text{Cuota de ventas asignada}$
- **Expansión de ventas:**  $\text{Ventas del mes actual} / \text{Ventas del mes anterior}$
- **Rentabilidad de la red de ventas:**  $\text{Ventas totales} / \text{Número total de comerciales}$

## 2. Ratios de Visitas:

- **Visitas por cliente:**  $\text{Visitas} / \text{Clientes}$
- **Ventas por visitas:**  $\text{Ventas} / \text{Visitas}$
- **Visitas por día:**  $\text{Visitas} / \text{Días trabajados}$
- **Cumplimiento del plan de visitas:**  $\text{Visitas} / \text{Visitas planeadas}$

### 3. Ratios de Pedidos:

- **Tamaño de los pedidos:**  $\text{Ventas/Pedidos}$
- **Pedidos por visita:**  $\text{Pedidos/Visitas}$
- **Anulación de pedidos:**  $\text{Pedidos anulados/Pedidos}$
- **Pedidos por cliente:**  $\text{Pedidos/Clientes}$
- **Cartera de pedidos:**  $\text{Importe de los pedidos pendientes/Ventas medias}$

### 4. Ratios de Comerciales:

- **Ventas por comercial:**  $\text{Ventas/Comerciales}$
- **Ofertas presentadas por comercial:**  $\text{Ofertas/Comerciales}$
- **Ventas cerradas por comercial:**  $\text{Ventas cerradas/Comerciales}$
- **Ofertas conseguidas:**  $\text{Ofertas conseguidas/Ofertas presentadas}$
- **Clientes captados por comercial:**  $\text{Clientes captados/Comerciales}$

## Fijación de objetivos. Las previsiones.

**Ingresos-gastos previstos = Cuenta explotación provisional**

### Herramientas para establecer una previsión:

- ✓ Por histórico
- ✓ Por tendencia del mercado o entorno
- ✓ Por factores internos ( estrategia, nuevos productos, ...)
- ✓ ... Por la dirección "TODOPODEROSA"

### Métodos :

- ✓ **Cualitativos:** Enumeración factores, Continuidad y tendencia, Delphi, encuestas, por analogía,...
- ✓ **Cuantitativos:** Correlación, tendencia, mínimos cuadrados, histórico, por incrementos, por TAM –tasa anual móvil-.

## La cuenta de explotación. El balance.



**Cuenta explotación = Ingresos - Gastos**

Ventas brutas <i>Ventas realizadas</i>	Ventas netas <i>Ventas brutas - dtos.</i>
Margen bruto -MB <i>Ventas netas- gastos</i>	Margen de contribución <i>MB - ( <b>coste interno</b>+ coste externo+ <b>otros gastos</b> )</i>

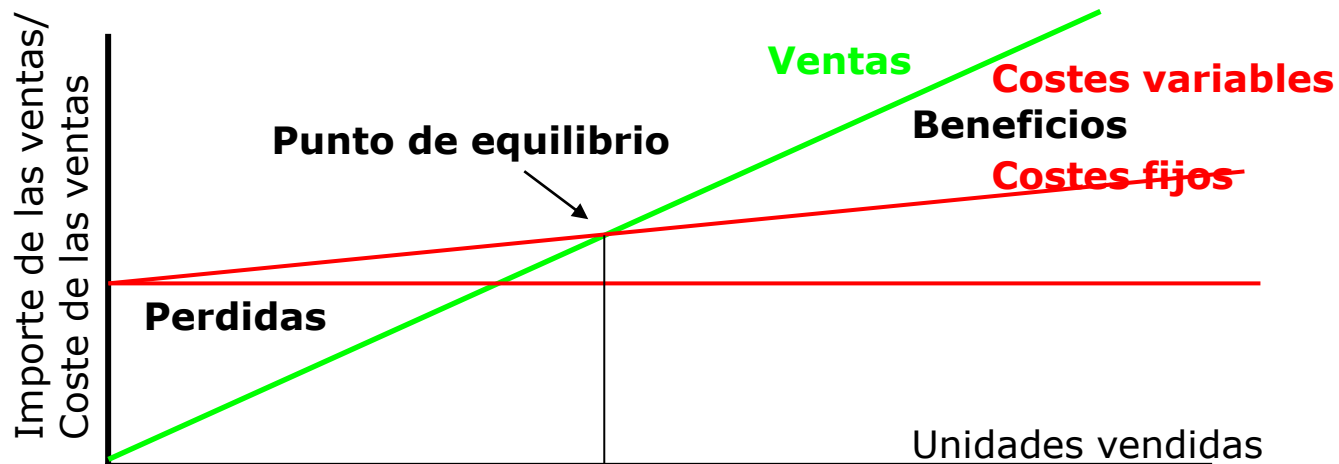
**Margen contribución – estructura asignada =  
BENEFICIOS**

# LA CUENTA DE EXPLOTACIÓN



<b>FACTURACIÓN:</b>				
Gastos Proporcionales	<b>BAlI MARGEN BRUTO</b>			
	Gastos Fijos	<b>BAI</b>		
		Gastos Financieros	<b>BENEFICIO NETO</b>	
			impuestos	

## El Punto Muerto:





## Rentabilidad de Ventas



La **rentabilidad de las ventas**, mide la relación entre el importe de ventas y el coste de elaboración del servicio o producto vendido. Este ratio está vinculado con el coste marginal de la venta, pues no tiene en consideración ni la amortización, ni los intereses de la financiación o los impuestos.

$$\text{Rentabilidad de las ventas} = \text{Beneficio bruto} / \text{ventas}$$

Por tanto al desarrollar una estrategia de crecimiento, podremos saber si es más eficiente reducir los costos de ventas o poner en marcha acciones de promoción para incrementar las ventas.

## Los KPIs más importantes para analizar la rentabilidad de las ventas



- **Return of Investment (ROI):** Uno de los ratios más utilizados para conocer la eficiencia de una empresa a la hora de utilizar su activo para producir resultados. Se obtiene dividiendo los beneficios antes de intereses e impuestos, es decir, los beneficios brutos entre el activo total.
- **Return of Equity (ROE):** Un ratio que se basa en el patrimonio neto. Se obtiene dividiendo el beneficio neto entre los activos propios.
- **Return of Assets (ROA):** Se calcula midiendo la relación entre el rendimiento y los activos totales.
- **Rentabilidad neta del activo,** que mide la capacidad de los activos para producir utilidades. Es decir, utilidad neta entre las ventas por ventas entre el activo total.
- **Rentabilidad sobre activos:** Este ratio mide la rentabilidad estableciendo un cálculo entre los beneficios netos y los activos totales de la compañía.
- **Margen bruto:** Es uno de los cálculos que debemos considerar para los ratios de ventas, puesto que enfatiza la capacidad de la empresa para hacer frente a los gastos operativos. Se calcula con la resta de las ventas menos el costo de ventas entre las ventas.

## EL MARGEN COMERCIAL



**El margen comercial** es la diferencia que existe entre los ingresos que se obtienen en la comercialización de un producto y el coste total (costes de adquisición y costes de posesión) de las mercancías o materiales necesarios.

## EL MARGEN COMERCIAL



### Cálculo del margen comercial

El coste de adquisición (*CA*) de un lote de productos adquirido por una empresa es de 200 €. Los costes de posesión (*CP*) del citado lote de productos ascienden a 50 €. Se venden las mercancías, sin contar los impuestos, por 320 €.

Para determinar el margen comercial (*MC*) se resta al precio final de venta (*PV*) sin impuestos el coste de adquisición del producto y los costes de posesión:  $320 - 200 - 50 = 70$  €.

Por tanto, el margen comercial de esta operación es de 70 €.

Este margen se suele usar en tanto por ciento. La fórmula para calcularlo como porcentaje es la siguiente:

$$MC = \frac{PV - (CA + CP)}{PV} \cdot 100$$

En esta operación, la empresa obtiene el siguiente margen comercial:

$$MC = \frac{320 - (200 + 50)}{320} \cdot 100 = 21,87\%$$

## EL PRECIO: PVP, PMN, PMND



El **PVR** (precio de venta recomendado) lo determina el fabricante o el distribuidor del producto.  
El **PVP** (precio de venta al público) se refiere al **precio final** de venta de un artículo a nuestro cliente.

$$\text{Precio de Venta} = \text{Precio de Coste} \times (100 / 100 - \text{Margen sobre Ventas})$$
$$\text{Beneficio sobre Ventas} = \text{Precio de Coste} \times (\text{Margen sobre Ventas} / 100 - \text{Margen sobre Ventas})$$

El **PMN** es el precio mínimo negociable, donde los costes de estructura y comercialización están cubiertos .

El **PMND** es el precio mínimo de venta, donde por debajo de este se pierde dinero, más allá de beneficios estratégicos para la empresa.

## Criterios para poner un precio



**Método de fijación de precios** basado en el coste. **Método de fijación de precios** basado en la demanda. **Método de fijación de precios** basado en la competencia. Los criterios más usuales entre otros, para la fijación del precio son los siguientes:

- Igual que la competencia.
- Mayor que la competencia.
- Menor que la competencia.
- Lo que el mercado está dispuesto a pagar.
- Intuitivo.
- El que se quiera imponer por la dirección.

Podemos hablar de PRECIO de MERCADO O COMPETITIVO como aquel que nos mantiene en la franja media del mercado, independientemente de nuestros costes y valor añadido.

## Descuentos por volumen de compras / ventas



El descuento de rappel es la forma de premiar, incentivar y fidelizar a un cliente A. Se trata de un descuento progresivo: a más compra y mayor volumen de facturación, mayor descuento. Se premia de esta manera al cliente que compra elevados volúmenes y cantidades. Es decir, a más compra, mayor descuento en cantidad neta y/o en porcentaje.

La diferencia entre los tipos de rappel existente radica en la forma de contabilizarlos en nuestros asientos contables.

- **Rappel sobre ventas:** Cuando aplicamos el rappel a las ventas, estamos refiriéndonos al descuento que hacemos a nuestros clientes según lo que nos hayan comprado. Si un cliente nos compra un volumen elevado / determinado de producto, le aplicaremos un descuento según esa cantidad vendida.
- **Rappel sobre compras:** Este es el caso inverso cuando nos aplican el descuento a nosotros cuando le hacemos un pedido a un proveedor. Somos en este caso el cliente al que nos aplican el descuento.

## EL DESCUENTO COMERCIAL: fuente de financiación



El **descuento comercial** forma parte de las alternativas de financiación más rápidas y sencillas para obtener liquidez. Las operativas de descuento se originan cuando el poseedor de un derecho de cobro (a pagar en una fecha determinada) desea convertirlo en efectivo antes de su vencimiento, de ahí surge la necesidad y el procedimiento para lograr el anticipo de ese dinero.

Este recurso constituye una **fuentes de financiación a corto plazo** que resulta muy práctica porque elude obligaciones futuras. Sin embargo, en la financiación con descuento el coste de la operación (intereses, comisiones y gastos) queda descontado directamente en el momento de recibir el dinero, y la entrega del derecho de cobro ya cubre el importe requerido. El descuento se podrá llevar a cabo con las siguientes formas de créditos comerciales a corto plazo (a 30, a 45 y/o a 60) admitidas por nuestra legislación:

- Pagars
- Recibos
- Letras de cambio
- Facturas



## OTROS RATIOS DE VENTAS DE GRAN UTILIDAD:



- **Ratio de cuota de mercado:** Se calcula dividiendo la cifra de ventas de una empresa por la del sector en el mismo periodo. Deberemos establecer este paralelismo con una empresa competidora que venda el mismo tipo de bien o servicio.
- **Ratio de conversión** en relación a las personas que han iniciado proceso compra y las que han terminado comprando.
- **Ratio de ticket medio:** Para incrementar este ratio debemos, o bien incrementar el número de productos en una sola venta, o bien incrementar el valor de la venta en cada ticket.
- **Ratio de participación de cada producto en el total de ventas:** Para cada producto, se calcula dividiendo las ventas de cada uno por las ventas globales.
- **Ratio de expansión de ventas:** Se calcula comparando las ventas totales de un año respecto al ejercicio anterior.
- **Ratio de rotación de stocks:** Ratio de ventas que se obtiene dividiendo las ventas por el valor de los stocks a precio de coste.

## Ratios de control financiero del Negocio:



### 1. Volumen de negocio:

1. % crecimiento de las ventas por segmento
2. % incremento de la Cifra de Negocio

### 2. Ingresos por clientes: % de variación por venta cruzada

### 3. Plazo medio de cobro clientes:

Plazo cobro =  $(\text{Clientes} + \text{Efectos a cobrar} + \text{Efectos ptes descuento}) * 365 / \text{Ventas}$

### 4. Plazo medio de pago a proveedores:

Plazo de pago =  $(\text{Proveedores} + \text{Efectos a pagar}) * 365 / \text{Compras}$

## RATIOS DE CONTROL CARTERA DE CLIENTES ( ENGAGEMENT)



- **Retención de los clientes:**
  - % de deserción de clientes (Bajas/Total Clientes)
  - % de retención (Clientes retenidos/Total Clientes)
- **Fidelización de clientes:**
  - Clientes que renuevan su tarjeta de fidelización
  - Fidelidad = Clientes que repiten compra / Total clientes que compran
- **Satisfacción del cliente:**
  - Tasa de satisfacción del cliente (Encuestas)
  - Evaluación de las quejas, reclamaciones, etc.
- **Si el objetivo es ser puntual con el servicio:**
  - Tiempo medio de retraso en la realización de servicios
  - Tiempo medio de retraso en la entrega de los productos

## OTROS RATIOS UTILIZADOS EN VENTAS



- **Valor medio del pedido:**  $\text{Importe venta} / \text{número de pedidos}$
- **Promedio pedidos día:**  $\text{Número pedidos} / \text{días trabajados}$
- **Promedio venta día:**  $\text{Venta total} / \text{días trabajados}$
- **Pedidos por cliente:**  $\text{Número pedidos} / \text{número clientes}$
- **Ventas medias por cliente:**  $\text{Venta total} / \text{número clientes}$
- **Expansión clientes:**  $\text{Clientes nuevos} / \text{clientes efectivos}$
- **Regresión clientela:**  $\text{Clientes perdidos} / \text{clientes efectivos}$
- **Cartera de pedidos:**  $\text{Cartera de pedidos} / \text{ventas mensuales medias}$
- **Expansión ventas:**  $\text{Ventas mes actual} / \text{ventas mes anterior}$
- **Devolución de género:**  $\text{Valor devoluciones mes} / \text{ventas mes}$
- **Morosos:**  $\text{Devoluciones mes} / \text{ventas mes}$
- **Eficiencia comercial:**  $\text{Ventas reales menos ventas umbral de rentabilidad} / \text{ventas totales}$

## Ratios de la Venta 3.0: El ARPU, Tasa de Cancelación, CAC y CLV



El **promedio de ingresos por usuario** o por **unidad**, abreviado en inglés **ARPU** (acrónimo de *Average Revenue Per User*) es un indicador clave (KPI) utilizado principalmente por compañías de telecomunicaciones, servicios y medios digitales. Se calcula dividiendo el total de ingresos obtenidos en un período determinado, entre el total de clientes activos o abonados de la empresa.

La **tasa de cancelación o abandono** habitualmente utilizado en el ámbito de clientes (en inglés *churn rate* o *attrition rate*) en este ámbito es un término empresarial que hace referencia a la migración, rotación o cancelación de clientes. También puede referirse al movimiento de mercancías.

El **costo de adquisición del cliente** ( **CAC** ) es el costo de ganar un cliente para comprar un producto o servicio. Como una unidad económica importante, los costos de adquisición de clientes a menudo están relacionados con el valor de por vida del cliente (CLV o LTV).

## Características de la política retributiva



- **Participativa:** cualquier política retributiva ha de contar con el acuerdo y la conformidad de los trabajadores o sus representantes en la empresa.
- **Coherente:** debe garantizar que dos trabajadores de la misma categoría cobren lo mismo. La coherencia interna en las compensaciones económicas es clave para un buen ambiente laboral.
- **Individualizada:** la política retributiva debe tener en cuenta los resultados y los méritos alcanzados por cada trabajador de manera individual, sin por ello perder la coherencia dentro de la organización. Es importante encontrar un equilibrio entre retribución fija y variable.
- **Competitiva:** es importante que las retribuciones sean acordes a las del mercado para atraer y retener talento. Esto, además, ayuda a reducir el absentismo, la falta de compromiso, la rotación, etc.
- **Comprensible:** ha de ser fácil de entender para todos los trabajadores.
- **Permanente:** la política salarial debe prolongarse a lo largo del tiempo y hay que evitar cambiarla constantemente.



## Tipos de política retributiva

### Retribución Fija

La retribución fija es el **principal elemento** de una política retributiva ya que todos los empleados recibirán, al menos una parte, un salario fijo. La cantidad a percibir dependerá del puesto que ocupe, su experiencia, la responsabilidad, los resultados obtenidos, etc.

### Retribución Variable

La retribución variable es aquella que supone **un pago adicional** que dependerá siempre de los resultados obtenidos por el trabajador. Los principales objetivos para ofrecer una compensación económica adicional en base a los esfuerzos realizados son:

- Reconocer la aportación del empleado en el éxito de la organización.
- Reflejar los resultados y esfuerzos individuales.

*Es muy importante desarrollar y especificar muy bien dentro de la política retributiva cuáles son los requisitos que debe cumplir el empleado para cobrar ese sueldo extra y qué cantidad le corresponde en cada caso.*

## Tipos de política retributiva



### Beneficios Sociales

Las políticas retributivas también incorporan, en ocasiones, beneficios sociales como planes de pensiones, seguros de salud, formación, etc. Son, por tanto, **servicios o bienes no reemplazables** por dinero que la empresa ofrece a los trabajadores con el objetivo de mejorar su calidad de vida.

Se ofrecen como pago en especie y complementan a la parte fija del sueldo del trabajador. Además, no están condicionados a unos objetivos sino que todos los empleados pueden optar a ellos si así lo desean.

La principal ventaja para el trabajador es que los beneficios sociales están exentos de IRPF por lo que, al percibir así una parte de su sueldo, pagarán menos impuestos. En cambio, sí cotizan a la Seguridad Social.



# Pagos de comisionables



## **Comisión estándar**

Este es uno de los tipos más simples en el que los representantes comerciales tienen un porcentaje fijo por todos los productos o servicios que vendan. Generalmente el **porcentaje de comisión por ventas** suele ser mayor para productos o servicios de alto valor y con dificultad de venta.

## **Comisión escalada**

Es uno de los tipos más sencillos para calcular pues se fijan las comisiones en función de las metas alcanzadas.

El objetivo de la comisión escalada es dejar las metas establecidas para que los vendedores se puedan motivar a medida que las vayan cumpliendo.

## **Comisión sobre el volumen de ventas**

En este tipo de comisiones el vendedor recibe un monto fijo por cada unidad, artículo o servicio vendido, independientemente de su valor. Generalmente se utiliza en sectores en los que los productos tienen precios iguales y lo que importa es conseguir grandes pedidos.

## **Comisión recurrente**

Este tipo de comisiones son utilizadas en empresas que comercializan productos o servicios bajo suscripción y con ellas el vendedor recibirá un porcentaje de manera recurrente mientras la membresía del cliente continúe activa. Este tipo de comisiones suelen utilizarse mucho en la venta de seguros y en todo tipo de suscripciones.

## ANALÍTICA Y CONTROL DE RATIOS.



ANALIZAMOS DENTRO Y FUERA DE LA CARTERA DE CLIENTES (FACTURACIÓN)

OPTIMIZAMOS RATIOS:

ACTIVIDAD

PRODUCTIVIDAD

CONTACTOS VÁLIDOS

OFERTAS PRESENTADAS

PEDIDOS REALIZADOS

RATIO CONVERSIÓN ACTIVIDAD VS PRODUCTIVIDAD

FACTURACIÓN

POR ABC PRODUCTO

MEDIA DE TICKET/FACTURA

ESTACIONALIDAD,...

TESTEAMOS Y MEDIMOS PERIODICAMENTE ( COMPARATIVAS)

....y aún asi...

**RECORDAD: CONTROL Y CONTROL!!**

Se denomina control a la comparación de unos resultados con unas previsiones, incluyendo que cuando la desviación es negativa hay que proceder a la oportuna corrección:

$$R = P - D$$

*Siendo R el resultado, P las previsiones y D las desviaciones*

El control ha de referirse siempre a desviaciones sobre previsiones, éstas podrán ser de diferente naturaleza: absolutas (comparación de cifra de ventas con presupuestos), móviles (resultado de sumatorios acumulados), y de diagnóstico (tratan de aclarar por qué no se han conseguido ciertos resultados básicos, por ejemplo, control del nº de pedidos sobre nº de visitas).

## ANALÍTICA Y CONTROL COMERCIAL



Fundamentalmente el control deberá incidir en:

- ❑ **Los resultados:** concretamente las cifras de venta, pero también se deben controlar las cifras de ciertos productos, clientes, zonas, segmentos.
- ❑ **La actuación:** aquellas actividades y formas de actuación de los vendedores que aumentan la satisfacción del cliente, facilitan las visitas, las técnicas de negociación y venta,....
- ❑ **Los costes:** con el fin de no incrementarlos.
- ❑ **La rentabilidad:** Debe medirse, tanto de forma global como en sus dimensiones particulares como por ejemplo, por vendedor, por zona, por producto, por cliente,....

## ANÁLISIS Y CONTROL.

### **OTROS ANÁLISIS:**

**1- ANALISIS DE COMPORTAMIENTOS**

**2- ANÁLISIS DE RENTABILIDAD/ VIABILIDAD**

¿ Cuándo abandonan el proceso de la compra?

¿ Qué les atrae?

¿ Qué definen como nuevo o competitivo?

¿ Cómo actuan con mi promoción?

¿ Cuales son sus palabras claves en sus búsquedas?

¿ Usabilidad? ¿ Qué tiempos utilizan y cómo se mueven ?