



# DEMANDA Y VENTAS

Algunas claves para vender



## ÍNDICE

1. ¿Por qué compran las personas?
2. Matriz de situación de la demanda
3. Evaluación del área de ventas
4. Evaluación del equipo de ventas
5. ¿Cómo mejorar la productividad de los vendedores de la empresa?
6. Punto muerto o punto de equilibrio
7. Crecimiento relativo del producto: crecimiento de las ventas por producto
8. Potenciar las ventas en mercados maduros
9. “Andar” el camino hacia la venta
10. Venta eficaz con la técnica “aindass”

## ¿POR QUÉ COMPRAN LAS PERSONAS?

Sin pretender profundizar en la teoría de las motivaciones, podemos ver que las razones que inducen a una persona a comprar uno u otro producto o servicio se convierten en la práctica en los que se conocen como **objetivos de compra**.

Al realizar la adquisición de un producto o servicio las personas buscan determinadas compensaciones o beneficios, que definen en función de necesidades, deseos y expectativas.

Así, la elección, por ejemplo, de una u otra marca dentro de la misma categoría **dependerá del tipo de objetivo que pretenden alcanzar la persona que toma la decisión**.

De ahí que la recomendación clave es la siguiente:

**Al definir su estrategia de comunicación (publicidad, promoción de ventas, venta personal, etcétera), concéntrese, primero, en conocerlos y luego en alinear sus mensajes con los objetivos de compra de sus públicos meta.**

En el esquema siguiente mostramos la clasificación de los “objetivos” que ofrece O’Shaughnessy. La hemos seleccionado, entre las muchas que existen, por su simplicidad y practicidad.

3

Máximo objetivo de vida (bien total)	Felicidad	
Objetivos vitales (resultados pretendidos en la vida)	Salud	Ser amados y admirados
	Vitalidad	Conocimientos Confiar en sí mismos Serenidad, integridad Belleza física Limpieza Riqueza Cultura Control de la propia vida Amistad

<b>Objetivos sociales (efectos pretendidos)</b>	<b>sociales</b> Comunicar a los demás los valores personales, la posición y la propia imagen.	<b>Seguridad</b> Comunicar a los demás los valores personales, la posición y la propia imagen. Señalar los acontecimientos sociales Dar un orden a los acontecimientos Aumentar el tiempo disponible para la participación en actividades sociales
---	--	--

En términos concretos, O'Shaughnessy señala que las personas realizan una permanente comparación respecto a su propia condición humana y prefieren ser:

- Saludables y no enfermizas.
- Amadas y admiradas y no odiadas y despreciadas.
- Bellas y no feas.
- Limpias y no sucias.
- Conocedoras y no ignorantes.
- Entretenidas y no aburridas.
- Confiadas en sí mismas y no inseguras.
- Serenas/relajadas y no tensas y ansiosas.
- Capaces de mantener el control sobre sus vidas y no vivir a merced de los acontecimientos.
- Ricas y no pobres.
- Etcétera.

## MATRIZ DE SITUACIÓN DE LA DEMANDA

La **Matriz de situación de la demanda** permite un primer acercamiento al enfoque estratégico que se ha de adoptar para la gestión de un producto, una línea de productos o una división de la empresa.

	SITUACIÓN DE LA DEMANDA	DESCRIPCIÓN	ACCIÓN ESTRATÉGICA A IMPLANTAR
1	<b>Demanda NEGATIVA</b>	Todos o casi todos los componentes importantes de un mercado desaprovechan el producto o harían todo lo posible para no consumirlo; por ejemplo, judíos, musulmanes, ecologistas, vegetarianos, ante ciertos productos.	<b>CONVERSIÓN:</b> reducir los niveles de rechazo; justificar el consumo del producto.
2	<b>Demanda AUSENTE</b>	Todos o casi todos los componentes importantes de un mercado potencial se muestran indiferentes o desinteresados ante el producto; ejemplos: productos que han perdido su valor (envases vacíos no reusables), productos a los que no se les asigna valor (un refrigerador en el Polo Norte), productos con los que, por su novedad, no existe familiaridad.	<b>ESTIMULACIÓN:</b> “despertar”, crear la demanda.
3	<b>Demanda POTENCIAL</b>	Un número importante de personas comparten una fuerte necesidad por algo que no existe en forma de producto en el mercado; por ejemplo, una vacuna contra el SIDA.	<b>DESARROLLO:</b> desarrollar el producto y la demanda
4	<b>Demanda DÉBIL</b>	La demanda del producto ha caído por debajo de sus niveles anteriores; ejemplo: productos en fase de declive.	<b>REMARKETING:</b> revitalizar la demanda
5	<b>Demanda IRREGULAR</b>	El comportamiento de la demanda se ve afectado por fluctuaciones (temporadas) relacionadas directamente con la naturaleza del producto; ejemplos: productos para el verano.	<b>SINCROMARKETING:</b> regularizar la demanda.
6	<b>Demanda COMPLETA</b>	El nivel de la demanda ha alcanzado los niveles deseados en la planificación de la empresa.	<b>CONSERVACIÓN:</b> mantener la demanda.

7	<b>Demanda EXCESIVA</b>	La demanda sobrepasa los niveles que la empresa considera óptimos; ejemplo: limitaciones en la capacidad de producción.	<b>DEMARKETING:</b> reducir la demanda
8	<b>Demanda INDESEABLE</b>	Situación en que todo aumento de la demanda se considera “no deseable”; ejemplo: se desea “matar” un producto para promover otro nuevo.	<b>CONTRAMARKETING</b> <b>ANTIMARKETING:</b> destruir la demanda.

### Advertencia

Esta matriz no es suficiente por sí sola para definir acciones estratégicas específicas. Debe utilizarse como instrumento de inicio o de apoyo a otros instrumentos más especializados.

## EVALUACIÓN DEL ÁREA DE VENTAS

Todos somos conscientes de que el área de ventas de una empresa, grande o pequeña, constituye, como resultado de las ventas que realiza, la fuente principal de la “sangre” que le da vida a toda la organización. Pero, la pregunta es: **¿debe el área de Ventas limitarse sólo a eso? ¿A vender... y punto?**

En las empresas modernas y organizadas, el área de Ventas realiza muchas más funciones que, entre todas, constituyen los pilares en los que descansa el futuro de la organización.

La siguiente evaluación le permitirá determinar hasta qué punto el área de Ventas de su empresa cumple **TODAS** las funciones y responsabilidades que le son propias.

	<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>
<b>1</b>	<b>FUNCIÓN DE VENTAS</b>		
	Mantener los niveles de distribución de los productos o servicios de la empresa.		
	Participar en o realizar la elaboración de las previsiones de ventas.		
	Organizar y programar, para cada día, las visitas a los clientes.		
	Participar en la elaboración de la política de precios y las condiciones comerciales de venta.		
	Medir y comparar los resultados alcanzados en el área.		
	Mantener continuamente motivado al personal del área.		
	Dirigir la elaboración del material de apoyo de Ventas.		
	Elaborar argumentos de venta, presentaciones de los productos o servicios, formas de afrontar las objeciones, técnicas de cierre, etcétera.		
	Otras similares		
<b>2</b>	<b>FUNCIÓN DE COMUNICACIÓN PROMOCIONAL</b>		
	Participar en campañas y actividades de publicidad, promoción de ventas, <i>merchandising</i> , etcétera.		
	Participar en campañas de apoyo al lanzamiento de productos o servicios nuevos.		
	Lograr, mantener y mejorar la adecuada exhibición de los productos en el punto de ventas.		
	Ofrecer apoyo a las actividades promocionales de los clientes e intermediarios.		
	Otras similares.		

<b>3</b>	<b>FUNCIONES DE FORMACIÓN</b>		
	Formación y profesionalización continuada del personal de Ventas área.		
	Ofrecer formación a la clientela en relación con el uso, funcionamiento o mantenimiento de los productos o servicios.		
	Formar al personal de los clientes y/o consumidores o usuarios finales.		
	Otras similares		
<b>4</b>	<b>FUNCIÓN DE SERVICIOS</b>		
	Prestar, organizar o coordinar el servicio pre, durante y postventa.		
	Atender la solicitudes de los clientes.		
	Gestionar reclamaciones, cumplimiento de garantías, devoluciones y reposiciones, etcétera.		
	Controlar y ocuparse de la continuidad del abastecimiento a los clientes.		
	Preocuparse de que los productos y servicios sean entregados a tiempo y en la mejores condiciones.		
	Gestionar o participar en la entrega y la logística externa.		
	Realizar o coordinar, si es el caso, los trabajos de modificación y ajuste de los productos a las necesidades específicas de los clientes.		
	Otras similares.		
<b>5</b>	<b>FUNCIONES DE COMUNICACIÓN RELACIONAL</b>		
	Mantener un contacto permanente, fluido, sin trabas ni problemas, entre la empresa y la clientela.		
<b>6</b>	<b>FUNCIONES DE INFORMACIÓN Y REALIMENTACIÓN</b>		
	Transmitir informaciones varias a los clientes.		
	Recopilar continuamente información sobre el mercado y los competidores.		
	Participar en investigaciones de marketing.		
	Otras similares		
<b>7</b>	<b>FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN</b>		
	Prospección de clientes.		
	Verificación de los prospectos y clientes.		
	Gestión y control o participación en la concesión de créditos y cobranzas.		
	Selección, reclutamiento y formación del personal de ventas.		
	Administrar las retribuciones e incentivos económicos del personal de ventas.		
	Otras similares.		



<b>8</b>	<b>FUNCIONES DE DIRECCIÓN</b>		
	Elaborar e implantar objetivos, estrategias y planes.		
	Dar seguimiento a la planificación del área.		
	Implantar los controles.		
	Dirigir.		
	Potenciar la eficacia del personal.		
	Desarrollar un “espíritu” de trabajo en equipo.		
	Vigilar el buen comportamiento del personal.		
	Realizar o participar en la determinación del potencial del mercado.		
	Desarrollar los recursos humanos del área: seleccionar, formar, evaluar, supervisar.		
	Otras similares.		

## EVALUACIÓN DEL EQUIPO DE VENTAS

Para conocer cuáles son las posibilidades y **potencialidades** de cada miembro del equipo de ventas, el Dr. Chamoun aporta un esquema muy simple y funcional, elaborado a partir de las características y hábitos de trabajo de cada miembro. Para tales fines, clasifica los miembros del equipo en cuatro categorías:

- **Mente en blanco (MB).**
- **Vendedor básico (VB).**
- **Desarrollador de negocios potencial (DNP).**
- **Desarrollador de negocios ideal (DNI).**

Como es lógico, la situación ideal es que todos los miembros del equipo pertenezcan a la última categoría. Pero esto no siempre es así o lo es excepcionalmente. El esquema propuesto permite, en consecuencia, iniciar un proceso de capacitación y formación que permita ir, progresivamente, llevando a todos los comerciales o vendedores a la categoría de **Desarrollador de Negocios Ideal (DNI)** al llenar o cubrir los “vacíos” o deficiencias que pudiesen los miembros del equipo que, en el momento de la evaluación, **resulta que no pertenecen a esta categoría.**

El esquema también es útil para asignar áreas de responsabilidad (zonas de ventas, tipos de clientes, carteras de clientes) a los diferentes integrantes del equipo en función de su potencialidad, con el fin de evitar el error de asignar a un comercial o vendedor un área que esté muy por encima de sus posibilidades, con lo que no sólo se afecta el desempeño del área de ventas en su totalidad, si no que, además, se frustra al comercial o vendedor, llevándolo a una situación en la que se convierta en un empleado irrecuperable. **Veamos las características generales de las cuatro categorías.**

10

### PRIMERA CATEGORÍA

MENTE EN BLANCO (MB)	
1	No tiene objetivos claros.
2	Desconoce qué es lo que está vendiendo.
3	Desconoce por qué lo hace.
4	No sabe quienes son sus clientes potenciales.
5	No tiene mucha seguridad en si mismo.
6	Está en ventas porque cree (erróneamente) que es un trabajo fácil.
7	Se deja llevar por la corriente hasta que la misma corriente lo desaparece.
8	Puede estar muy bien relacionador y ser amistoso, pero no estratégico.
9	Es creativo, pero no tiene iniciativa.
10	No se le ocurren las ideas hasta que pasan los hechos.
11	Definitivamente, no concreta acciones ni confirma acuerdos.
12	No reconoce sus errores.

## SEGUNDA CATEGORÍA

<b>VENDEDOR BÁSICO (VB)</b>	
1	Es un toma pedidos.
2	El cliente le compra, él no vende.
3	Existe una necesidad en el mercado y la satisface su producto o servicio, no su presencia.
4	No tiene muy claro el concepto de post-venta.
5	No entiende ni reconoce el servicio al cliente.
6	Se limita a hacer la venta del producto.
7	Se concentra en el cierre.
8	No crea oportunidades más allá de la simple venta.
9	No piensa en el cliente como un cliente a largo plazo.
10	Solo está enfocado al corto plazo

## TERCERA CATEGORÍA

<b>DESARROLLADOR DE NEGOCIOS POTENCIAL (DNI)</b>	
1	Es un diamante en bruto (sólo le falta pulir algunas facetas).
2	Conoce las necesidades del cliente.
3	Conoce sus puntos fuertes y débiles (fortalezas y debilidades).
4	Conoce a su competencia.
5	Conoce el mercado.
6	Está preparado cuando visita a un cliente.
7	Tiene un plan de acción.
8	Conoce y practica las estrategias.
9	No sabe cerrar.
10	A pesar de tener un objetivo, no lo tiene tan claro.
11	Se desvía del objetivo de la visita cuando está con el cliente.
12	Crea castillos en el aire.
13	Sabe vender, pero no concreta.
14	Se pierde en los detalles (principal razón por la que no concreta).
15	Utiliza su propio criterio.

## CUARTA CATEGORÍA

<b>DESARROLLADOR DE NEGOCIOS IDEAL (DNI)</b>	
1	Conoce a su cliente en detalle (en especial, sus necesidades).
2	Conoce a sus competidores y las estrategias que siguen.
3	Tiene la sensibilidad para saber cuando el cliente está a punto cerrar positivamente.
4	Es efectivo en las visitas con sus clientes.
5	Es muy efectivo al implementar su propio plan de negocios.

6	Es cuidadoso con los detalles, lo que implica que cierra con éxito la más de las veces.
7	No cede tan rápidamente.
8	Cuando cede, sabe lo que debe obtener a cambio.
9	Busca constantemente al cliente con soluciones creativas.
10	Es un solucionador de problemas.
11	Le da seguimiento a sus clientes.
12	Es un convencido del servicio post-venta.
13	Los clientes le compran no solo por sus productos o servicios, si no por su persona y su nivel de servicio al cliente.
14	Usa su propio criterio para resolver las necesidades del cliente.

Usualmente, los comerciales y vendedores presentan características de más de una categoría. En ese caso, califique a la persona en la categoría en la que se concentre la mayor parte de las características de esa persona.

### ¿CUÁNTOS MIEMBROS DE SU EQUIPO DE VENTAS PERTENECEN A CADA CATEGORÍA?

	Categorías	Número de personas	de Porcentajes
1	Mente en blanco		%
2	Vendedor básico		%
3	Desarrollador de negocios potencial		%
4	Desarrollador de negocios ideal		%
Totales			100,0%

12

### ¿QUÉ PODRÍA USTED HACER AL RESPECTO?

#### PLAN DE ACCIÓN

## ¿CÓMO MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS VENDEDORES DE LA EMPRESA?

La productividad de los vendedores es fundamental para el éxito de cualquier empresa. Pero, un vendedor no incrementará sus niveles de ventas si no es apoyado y seguido por una eficaz supervisión orientada más al coaching, apoyo y desarrollo de sus habilidades que al control. La eficacia de un vendedor no surge de la nada ni se produce por generación espontánea. Debe ser “construida” paso a paso, día tras día.

El siguiente esquema de evaluación constituye una guía muy útil no sólo para detectar las posibles deficiencias de los integrantes del equipo de ventas de la empresa, sino para elaborar un programa efectivo de mejora constante de sus habilidades básicas y fundamentales.

En consecuencia, como responsable del equipo:

- 1. Utilice el esquema para evaluar a cada uno de los integrantes de su equipo de ventas, indicando en la casilla correspondiente la frecuencia con que el vendedor evaluado realiza cada una de las 50 actividades descritas.**
- 2. Diseñe, luego, un plan de formación individualizado para cada uno de ellos, en función de las deficiencias detectadas.**

13

La evaluación se hace utilizando una escala que va del **0 al 3**, en la que:

**0 = Nunca.**

**1 = Pocas veces.**

**2 = Con frecuencia.**

**3 = Siempre, sin falta.**

Actividades	3	2	1	0
<b>PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO</b>				
<b>1</b> Elabora un plan de ventas antes de contactar a cada cliente con la previsión de las ventas que calcula hacer.				
<b>2</b> Desarrolla estrategias y tácticas de ventas y las implanta comparándolas con un programa maestro por el que se guía.				
<b>3</b> Se organiza, prepara y planifica cuidadosamente antes de toda entrevista con los clientes, sea de ventas, sea de mantenimiento, en función de las características, necesidades y expectativas de cada cliente a contactar.				

4	Contacta a las empresas clientes y prospectos sabiendo quién es la persona correcta ante quien debe hacer la presentación.				
5	Revisa sus metas de ventas regularmente, para asegurarse de que las cumplirá.				
6	Es consciente de que debe trabajar siguiendo las directrices establecidas que le han de permitir el logro de determinados objetivos.				
7	Se preocupa por mantener un control estricto sobre cómo utiliza su tiempo de trabajo.				
8	Se organiza para pasar la mayor parte del tiempo (por lo menos el 80%) en actividades de venta, dedicando sólo el tiempo necesario a las tareas administrativas.				
9	Colabora en el mantenimiento de la base de clientes de la empresa, con toda la información precisa y actualizada para poder segmentarla eficazmente.				
10	Se mantiene continuamente informado sobre los productos y/o servicios competidores, las actividades de la competencia, e informa puntualmente a la empresa sobre sus hallazgos en el mercado.				
<b>DESARROLLO PROFESIONAL</b>					
11	Aprende sistemáticamente nuevas habilidades y técnicas de ventas.				
12	Utiliza las nuevas tecnologías de la información para organizarse y facilitar su trabajo de ventas.				
13	Solicita al cliente retroalimentación sobre sus presentaciones, de tal manera que pueda mejorar su eficacia y productividad.				
14	Cuando asiste a actividades de formación y capacitación pone en práctica de inmediato en su trabajo lo aprendido.				
15	Se ocupa de enriquecer su formación, aprender más sobre la empresa, el sector de negocios, los productos y servicios que vende.				
16	Aplica sistemas y mediciones a su trabajo que le permiten, con miras a mejorar, conocer las causas de sus aciertos y errores.				
17	Muestra una clara orientación al marketing y no se limita a la simple mecánica del trabajo de ventas.				
18	Cuida mucho la redacción y ortografía de sus mensajes y cartas que envía a los clientes y prospectos e intenta aprender sobre habilidades de comunicación escrita.				
<b>RELACIÓN CON LOS CLIENTES</b>					
19	Mantiene con los clientes y prospectos reuniones amistosas, ágiles y enfocadas, evitando perder y hacer perder tiempo a sus interlocutores.				

20	Muestra suficientes dotes de empatía para ponerse “en los zapatos” del cliente o prospecto cuando se trata de negociar.				
21	Responde rápidamente a las preguntas, quejas, reclamaciones de los clientes, sin alterarse, molestarse o demostrar impaciencia.				
22	Solicita retroalimentación para asegurarse de que los clientes han quedado satisfechos con la compra realizada.				
23	Cuando visita un prospecto se fija como objetivo crear un nuevo cliente y no sólo cerrar una venta.				
24	Trata a los clientes cual si fuesen tanto socios de la empresa como sus socios personales que le ayudan a desarrollar su propio “emprendimiento” personal: la profesión de ventas.				
25	Es consciente de la importancia que tiene la fidelización de los clientes y se preocupa y ocupa de ello.				
26	Se preocupa siempre de proyectar una imagen positiva tanto de la empresa como de su propia profesionalidad y “saber hacer”.				
27	Desarrolla un enfoque de la relación con los clientes orientado siempre a elevar sus niveles de satisfacción antes, durante y después de cada venta.				
28	Evita la venta a presión y el cierre a como dé lugar, a sabiendas de que un cliente que no esté real y sinceramente conforme con lo que ha comprado muy difícilmente le recibirá de nuevo con agrado.				
29	Muestra un sincero interés por los clientes, por conocerles mejor, por ganarse su confianza.				
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>					
30	Trata de que los compañeros que saben menos de técnicas de ventas aprendan de él en aquellas áreas que sabe que es más experimentado.				
31	Cuando acompañar a un vendedor principiante a una visita de ventas, le permite desarrollar su presentación ante el cliente.				
32	Trabajar con sus compañeros y con su superior jerárquico bajo la filosofía del trabajo en equipo.				
33	Hace todo lo posible porque la gente que le asiste y le da apoyo administrativo y operativo reciba reconocimientos y recompensas cuando hacen un buen trabajo.				
<b>HABILIDADES DE VENTA</b>					
34	Cumple sus metas de venta.				
35	Sabe identificar las necesidades de los clientes y varía sus presentaciones de ventas de acuerdo con ellas: sabe escuchar al cliente.				
36	Tiene la capacidad para convertir los problemas de los clientes en oportunidades de venta aportándole soluciones.				

37	Posee dotes de comunicación para transmitir todas las ventajas y beneficios de los productos y/o servicios de la empresa.				
38	Sabe estructurar argumentos de alto impacto con beneficios concretos para los clientes.				
39	Sabe elaborar argumentos para hacer frente a las objeciones que plantean los clientes.				
40	Realiza cierres de ventas efectivos siguiendo las señales de compra del cliente.				
41	Comienza sus entrevistas con un inicio de impacto centrado en los beneficios procurados por los clientes, desarrollando luego una presentación eficaz y motivada.				
42	Finaliza sus presentaciones de ventas con una nota positiva e invitando al cliente a tomar una acción definida.				
43	Adapta sus presentaciones de ventas de tal forma que coincidan con el tipo de cliente y su situación particular.				
44	Sabe identificar el punto clave de ventas que persuadirá al cliente a comprar.				
45	Trata de anticipar cualquier objeción que el cliente podría plantearle: intenta siempre que el cliente mencione sus objeciones desde el principio.				
46	Durante la negociación enfatiza el aspecto “valor”, en lugar de limitarse al precio.				
47	Actúa siempre con proactividad, tomando la iniciativa antes que el cliente.				
48	Sabe conducir la entrevista de ventas de tal manera que nunca pierde el control de la misma.				
49	Es eficaz en la búsqueda e identificación de prospectos que respondan a los criterios de la empresa.				
50	Conoce y utiliza las mejores técnicas para conseguir ventas, en caso necesario, incluso por medio del teléfono; se ocupa de mejorar sus habilidades para la comunicación telefónica.				



## PUNTO MUERTO O PUNTO DE EQUILIBRIO

El propósito del cálculo del **Punto muerto** o **Punto de equilibrio** (también denominado **Punto de ruptura**) es el de establecer cuál es el nivel mínimo de ventas que se requieren para cubrir todos los costes fijos y variables de un producto. En otras palabras, el punto muerto señala el nivel en que **Ingresos = egresos**; es decir: **Ingresos = Costes fijos + costes variables**. En definitiva, el producto no produce ni pérdidas ni beneficios.

Entre las diferentes fórmulas para calcular el punto muerto hemos optado por las más prácticas. Tomemos un ejemplo teórico de un producto que muestra la siguiente estructura de costes beneficios (en euros):

- Precio de venta por unidad: 5,00
- - Costes variables por unidad 3,00
- - Margen o contribución 2,00
- - Costes fijos por unidad 2,00
- Beneficios 0,00

Con esta información a mano, veamos las fórmulas de cálculo.

<b>Cálculo del punto muerto en unidades</b>	
<b>Fórmula</b>	Se dividen los costes fijos entre el margen o contribución por unidad.
<b>Ejemplo</b>	Si los costes fijos son de 40.000,00 euros y el margen o contribución por unidad del producto es de 2,00 euros, el punto muerto en unidades será igual a 40.000 entre 2 = 20.000 unidades.
<b>Cálculo del punto muerto en dinero (nivel de ingresos)</b>	
<b>Fórmula</b>	a) Obtener la relación beneficios-volumen, que se calcula dividiendo la contribución o margen entre los ingresos.  b) Dividir los costes fijos entre la relación beneficios-volumen calculada en el paso anterior.
<b>Ejemplo</b>	a) Relación beneficios-volumen: contribución (2,00) dividido entre precio de venta (5,00) = 0,40.  b) Costes fijos: 40.000,00 euros divididos entre el valor de la relación beneficios-volumen (0,40) = 100.000,00 euros es el punto muerto en dinero.

## CRECIMIENTO RELATIVO DEL PRODUCTO: CRECIMIENTO DE LAS VENTAS POR PRODUCTO

La matriz del **Crecimiento relativo del producto** se utiliza para evaluar el verdadero significado estratégico que tiene el crecimiento en ventas (en unidades) mostrado por un producto al relacionar dicho crecimiento con el del mercado del producto y el de la economía del país. Esta comparación es importante ya que el dato aislado del crecimiento en ventas de un producto no es suficientemente explicativo, por si solo, para ser utilizado en el diseño de estrategias de marketing. La matriz que se utiliza es la siguiente:

	cMP > cEP Crecimiento del mercado del producto mayor que el crecimiento de la economía	cMP < cEP Crecimiento del mercado del producto menor que el crecimiento de la economía
cVP > cMP Crecimiento de las ventas del producto mayor que el crecimiento del mercado del producto	1	2
cVP < cMP Crecimiento de las ventas del producto menor que el crecimiento del mercado del producto	3	4

- **cMP** = crecimiento del mercado del producto.
- **cVP** = crecimiento de las ventas del producto.
- **cEP** = crecimiento de la economía del país.

La matriz se completa comparando la tasa de crecimiento del producto con la tasa de crecimiento del mercado del producto y con la tasa de crecimiento de la economía del país. Según los resultados que se obtengan, los productos se distribuyen en los cuatro cuadrantes de la matriz, cuyo significado es el siguiente:

<p><b>Cuadrante 1</b></p>	<p>Es la situación ideal: el mercado crece más rápidamente que la economía del país y las ventas del producto crecen más que su propio mercado. El producto se encuentra en pleno desarrollo. Su participación de mercado es ya importante o está en vías de serlo.</p>
<p><b>Cuadrante 2</b></p>	<p>El crecimiento de las ventas del producto es más lento que el de la economía, pero mayor que la de su mercado, lo que implica que la empresa sigue ganando participación de mercado. Con casi total seguridad se trata de un mercado que ha legado a las etapas tardías de la fase de <b>Madurez</b> o está iniciando el proceso de <b>Declive</b>.</p>
<p><b>Cuadrante 3</b></p>	<p>El crecimiento del producto es mayor que el crecimiento de la economía, pero menor que el crecimiento de su propio mercado, lo que quiere decir que la competencia está creciendo más rápido que el producto de la empresa. Esto implica que, aunque las ventas del producto están creciendo, éste está perdiendo participación de mercado. La situación general, sin embargo, es prometedora.</p>
<p><b>Cuadrante 4</b></p>	<p>Constituye la situación más desfavorable: las ventas de producto crecen a un ritmo inferior que el de su mercado y éste, a su vez, crece a un ritmo inferior que la economía. El producto de la empresa está perdiendo participación de mercado en un mercado que muy posiblemente ha entrado ya en la fase de <b>Declive</b>.</p>

## POTENCIAR LAS VENTAS EN MERCADOS MADUROS

Sin lugar a dudas, uno de los retos más serios a los que se enfrentan los responsables de marketing de muchas empresas es cómo potenciar las ventas en **mercados maduros, saturados y altamente competitivos**. Sin embargo, en especial en los países desarrollados, este es uno de los retos más comunes, debido a la situación de madurez de muchos de sus mercados, en especial de los productos de consumo.

Walter, Boyd y Larrèche han resumido las recomendaciones básicas en la siguiente **Matriz de opciones tácticas en mercados maduros**.

Objetivo estratégico	Enfoque estratégico	Acciones tácticas
Incremento de la penetración del mercado	Incrementar la proporción de usuarios al convertir no usuarios actuales en usuarios, de uno o varios de los segmentos más importantes del mercado.	Incrementar el valor del producto añadiéndole atributos, beneficios o servicios.
		Incrementar el valor del producto incluyéndolo en el diseño de un sistema integral.
		Estimular la demanda mediante esfuerzos promocionales centrados en nuevos atributos o beneficios (por ejemplo, ventas promocionales dirigidas a estimular la prueba del producto entre no usuarios).
		Mejorar la disponibilidad del producto mediante el desarrollo de innovadores sistemas de distribución.
Incremento del uso del producto entre los actuales consumidores	Incrementar la frecuencia de consumo entre los actuales consumidores.	Trasladar el almacenamiento del producto más cerca del punto de consumo al ofrecer tamaños o diseños adicionales del empaquetado.
		Estimular la compra del producto en mayores cantidades.
		Recordar en la publicidad los diferentes beneficios del producto en sus diferentes usos.
	Estimular una mayor variedad de usos entre los actuales consumidores.	Desarrollar extensiones de líneas que se adapten a usos o aplicaciones adicionales.
		Desarrollar y promocionar nuevos usos y aplicaciones del producto básicos (por ejemplo, nuevas

		<p>recetas en productos alimentarios).</p> <p>Estimular nuevos usos mediante ventas promocionales (por ejemplo, paquetes de dos productos complementarios a precio especial).</p>
<p><b>Ampliación del mercado</b></p>	<p><b>Desarrollar posicionamientos diferenciados dirigidos a segmentos nuevos o no debidamente desarrollados.</b></p>	<p>Desarrollar marcas flanqueadoras o líneas de productos con atributos únicos que sean más atractivos para un segmento de consumidores potenciales a los que no se esté llegando con las ofertas actuales.</p> <p>Desarrollar múltiples extensiones de línea o de marcas, en las que se ofrezcan atributos o precios diferenciados capaces de satisfacer las necesidades únicas y las preferencias de múltiples aplicaciones menores o de segmentos regionales.</p> <p>Considerar la producción de marcas privadas (por ejemplo, marcas propias de cadenas de supermercados).</p> <p>Centrar las actividades de marketing en determinados intereses y preocupaciones de potenciales consumidores en uno o varios segmentos no debidamente desarrollados.</p> <p>Desarrollar canales de distribución para llegar efectivamente a consumidores potenciales en uno o varios segmentos no debidamente desarrollados.</p> <p>Diseñar sistemas de servicios dirigidos a reducir los niveles de riesgo que estén impidiendo las primeras pruebas por parte de consumidores potenciales en uno o varios segmentos no debidamente desarrollados (por ejemplo, garantías ampliadas).</p> <p>Entrar en mercados internacionales en los que el producto se encuentre en las etapas iniciales del Ciclo de vida.</p>

## “ANDAR” EL CAMINO HACIA LA VENTA

La venta es un proceso de comunicación entre dos personas cuya finalidad es que una de ellas adquiera un producto o servicio a cambio de asumir un compromiso. En muchas ocasiones queremos acelerar el proceso, incomodando al cliente. Otras veces, el cliente no presta atención a lo que le estamos diciendo, no conseguimos despertar su interés o no hablamos el mismo lenguaje. El cliente se agobia y se marcha, no se encuentra bien, le hemos producido una mala imagen y no volverá.

Para que esto no suceda tendremos que adquirir una serie de habilidades y conocer unas determinadas técnicas, que pondrán en orden nuestra forma de atender a los clientes. Todo ello nos va a permitir “Andar” el camino hacia la venta, planificando los procesos comerciales y adquiriendo una mayor seguridad que causará una mejor impresión en nuestros clientes.

La metodología de venta ANDAR consta de seis fases:

- Acogida
- Narración
- Desarrollo
- Aceptación
- Revisión

22

### Acogida

*No hay una segunda ocasión para causar una buena primera impresión.*

Esta fase **determinará la primera impresión** que se lleve el cliente del establecimiento y del personal de contacto. Se trata de una fase **que nunca nos hará ganar una venta, pero que en multitud de ocasiones hará que la perdamos** si no ponemos los medios adecuados.

En la acogida, será **importantísima la imagen que perciban nuestros clientes** del entorno comercial y del personal de contacto con el cliente. Estará influida también por las acciones de comunicación que lleve a cabo la empresa.

**El comercial debe transmitir desde el primer momento confianza** al cliente, **empatía** (Ponerse en el lugar del otro) **y seguridad**. Por tanto, pondremos especial atención en el saludo inicial, es preciso que tomemos la iniciativa, no esperemos a que el cliente de el primer paso.

Será **importante la sonrisa y llamar al cliente por su nombre**, en caso de conocerlo, ya que a todos no gusta escuchar nuestro nombre con una sonrisa. En algunos negocios a cada cliente que saludemos le daremos la mano; con firmeza, con los hombros paralelos a los suyos y mirándole a los ojos.

En esta primera **fase empezaremos a perfilar las necesidades del cliente y su forma de actuar**. Para detectar qué es lo que necesita le escucharemos de forma activa, realizando un esfuerzo por oír y comprender las palabras de nuestros interlocutores.

La **escucha activa** nos permitirá interpretar correctamente los mensajes verbales y no verbales emitidos, comprender mejor sus necesidades, afectos y emociones y participar en las conversaciones de forma equilibrada

Será bueno resumir los puntos más importantes del mensaje para facilitar su memorización y confirmar nuestras impresiones para cerciorarnos de lo que nos dice el emisor.

Habrá que tener en cuenta que **no hay clientes sin importancia**. Cada cliente es especial y merece toda nuestra consideración.

## Narración

*Lo difícil de una conversación interesante es hacerla sencilla*

En esta segunda **fase presentaremos la empresa y/o el producto al cliente**. Una vez que tenemos claras sus necesidades les ofrecemos un producto que las va a satisfacer.

En esta fase es bueno tener en cuenta los siguientes puntos:

- **El entusiasmo y la motivación** ayudan a persuadir a las personas, por lo que deben estar siempre presentes en la venta. Aunque nos parezca que estamos contando una historia repetida, para el cliente es la primera vez que la está escuchando. Es muy difícil vender un producto en el cual no creemos o realizar un trabajo con garantías sin estar a gusto.
- **Conocimiento** de nuestros productos, de nuestra empresa, del mercado en el que nos movemos y de nuestros competidores.
- **Demostraciones:** Siempre que sea posible debe ofrecerse pruebas que avalen las virtudes del producto que se oferta. Los estudios de Merchandising afirman que si el cliente puede tocar el producto es más fácil que lo compre.
- **Imágenes:** Los estímulos visuales ayudan al vendedor a controlar la presentación y a mantener la atención del cliente. Si al mensaje verbal le añadimos las imágenes adecuadas, el cliente retiene en su memoria mucha más información.
- **Participación del cliente:** El cliente ha de sentirse implicado en la conversación, sentir que sus opiniones son tenidas en cuenta. Hacer ver al cliente que él es el que decide, que se sienta importante.
- **Hablarle al cliente de los beneficios,** de las ventajas que le proporcionará el producto, que se vea en el salón de su casa disfrutando de la televisión de plasma que desea comprar.

Será importante en la presentación las **habilidades de comunicación**, tanto la comunicación verbal como la no verbal. La nuestra nos permitirá causar una mejor impresión y si observamos la del cliente obtendremos más información acerca del mismo.



## Desarrollo

*Hablemos de beneficios, aportemos soluciones.*

Proceso de apoyo a la fase anterior, ayudara a la venta y tendrá como objetivos la **disminución y eliminación de frenos** que dificulten el cierre de la venta.

Después de las fases anteriores se inicia un proceso de negociación donde se **remarcan los argumentos** de venta, se **solucionan las dudas** y se **eliminan las objeciones**. En caso de que sea necesario le ofreceremos al cliente otras posibles **alternativas**.

Se debe **encaminar la venta a obtener una respuesta positiva** por parte del cliente, a su cierre.

## Aceptación

*Vender satisfaciendo necesidades, fidelizando clientes*

El vendedor ya ha **recopilado la información sobre el cliente y sus necesidades, ha canalizado éstas hacia los deseos** que ahora se tendrán que **materializar en la adquisición del producto**. Tendremos que estar atentos a cualquier oportunidad manifiesta que nos permita cerrar la venta.

Existen muchas técnicas que nos pueden ayudar a conseguir la aceptación del cliente, como resumen destacaremos algunas de ellas:

- **Halagar al cliente** con elegancia, sin caer en el “peloteo”, sin tomarnos demasiadas confianzas con el cliente. La mejor forma de halagar a un cliente es preguntarle sobre algo que nos ha contado, demostrará que le estamos escuchando y que nos interesa.
- **Hacer preguntas** que exijan respuestas positivas, relacionadas con puntos que el cliente haya valorado como buenos. El hecho de que el cliente responda con muchos “sies” puede facilitar el si final.
- **Resumir** aquellos puntos en los cuales el cliente mostró interés. Es más eficaz cuando el vendedor hace pausas para que el cliente pueda hacer comentarios. Estas pausas son más eficaces que las preguntas.
- **Darlo por hecho**. Hablarle a nuestro cliente como si ya hubiera dado el si.

Mantendremos **hasta el último momento la misma amabilidad y cortesía, no abandonaremos al cliente una vez haya efectuado su compra, le acompañaremos a la caja o a la salida y le despediremos con una sonrisa. Si conocemos su nombre, lo mencionaremos también al despedirnos.**

**Una vez cerrada la venta, hablamos de cualquier cosa menos de ella.**



## Revisión

*Recoger información, rectificar errores. Mejorar día a día.*

**Una venta no termina con el intercambio producto-dinero**, es preciso hacer un seguimiento de esa venta. **Conocer si el cliente está satisfecho con el producto o cuales son las causas de su descontento.**

Este seguimiento, también, disminuirá las posibles dudas que el cliente pueda tener, le asesorará y facilitará todos aquellos servicios que aseguren un uso adecuado y satisfactorio del bien o servicio adquirido.

En esta fase de revisión **en caso de que la venta no se haya producido deberemos hacer autocrítica y repasar los errores** que han evitado que el cliente comprara el producto. Para no volverlos a cometer en un futuro.

## VENTA EFICAZ CON LA TÉCNICA “AINDASS”

En términos generales se definen técnicas de venta todos aquellos métodos utilizados por los comerciales o vendedores profesionales durante una negociación comercial. El objetivo final de todas ellas es conducir la negociación de tal manera que concluya con la venta de un producto o servicio. Existen numerosas técnicas que pueden ser utilizadas por el personal de ventas, pero, en general, se pueden subdividir en dos grandes grupos:

- Las que se sustentan en comprender las necesidades del cliente o prospecto para ofrecer una solución adecuada.
- Las que tienen como fin principal lograr la venta sin dedicar demasiado atención a las necesidades y deseos del cliente o prospecto.

Entre las primeras, es bien conocida la técnica **AIDA** que, con el tiempo, ha ido evolucionando y ampliándose hasta convertirse en **AINDASS**. Las diferencias entre la **AIDA** original y la que podríamos denominar **AIDA ampliada** o **AINDASS** las podemos esquematizar de la siguiente manera:

AIDA ORIGINAL	AINDASS
Atención	Atención
Interés	Interés
	Necesidad
Deseo	Deseo
Acción	Acción
	Servicio
	Satisfacción

26

Desde su concepción original, el propósito de la técnica AIDA ha sido el de representar el proceso lógico y dialógico que debe seguir la negociación de venta con el fin de elevar las posibilidades de éxito de la misma; es decir, que concluya con el cierre positivo y la compra del producto o servicio en cuestión.

En este sentido, en la técnica **AINDASS** se considera que la responsabilidad del personal comercial **no termina con el cierre de la venta**, sino que va más allá, como veremos a continuación, al ver el significado de la secuencia ampliada.

<b>A</b>	<b>ATENCIÓN</b>	El primer paso consiste en captar la atención del cliente o prospecto para, luego, proceder al desarrollo de la negociación y al diálogo, pero sólo después de haber logrado captar la atención del interlocutor; en caso contrario, se corre el riesgo de que la presentación sea un monólogo del comercial o vendedor en el vacío.
----------	-----------------	--

I	<b>INTERÉS</b>	El siguiente paso consiste en despertar el interés del cliente o prospecto recurriendo a los beneficios que el producto o servicio es capaz de generar para quien lo utilice o posea; de ahí que es importante que en la presentación, más que en las características físicas u operativas del producto o servicio, el desarrollo de la misma se sustente en sus beneficios.
N	<b>NECESIDAD</b>	Las dos fases anteriores deben haber permitido al comercial o vendedor identificar con precisión la o las necesidades sentidas por el cliente o prospecto, en cuyo caso será capaz de relacionar esas o esas necesidades con los beneficios que aporta el producto o servicio que ofrece.
D	<b>DESEO</b>	Una vez que se han identificado las necesidades y los beneficios, es necesario estimular el deseo del cliente o prospecto de poseer lo que el comercial o vendedor ofrece como resultado del convencimiento de que después de la compra disfrutará de los beneficios prometidos.
A	<b>ACCIÓN</b>	Se procede, luego, a la que en la AIDA original era la fase final, para lo que el comercial o vendedor debe encontrar la manera de, apoyándose fuertemente en las técnicas de comunicación, estimular al cliente o prospecto a concluir la negociación con la acción de compra.
S	<b>SERVICIO</b>	Pero, aquí no termina la responsabilidad del personal comercial; en los mercados modernos no basta con vender (y adiós): el comercial o vendedor es responsable de que el cliente reciba todos los servicios de apoyo que ofrezca la empresa y, además, él mismo dar servicio a sus clientes.
S	<b>SATISFACCIÓN</b>	La última fase de <b>AINDASS</b> es la satisfacción del cliente o prospecto; este es un factor importantísimo ya que un cliente satisfecho muy probablemente repetirá la compra en el futuro y favorecerá la comunicación boca-a-boca positiva de la empresa, de sus productos o servicios e, incluso, del propio vendedor; la satisfacción del cliente es fundamental para lograr que la relación se prolongue durante un largo período de tiempo y se logre la fidelización del mismo, convirtiéndose en una fuente estable de ingresos para la empresa y para el personal comercial.

