



CEO Management Consulting ®

© Derechos Reservados. José Luis Esteban Cordero Gómez del Campo Prohibida su reproducción parcial o total

VENTAS

Ideas para ventas. Promociones y Descuentos

Una táctica muy común, pero de poca efectividad para aumentar ventas son las promociones o descuentos. En muy pocas ocasiones tienen éxito, ya que erosionan el margen, y requieren lograr aumentos muy grandes de ventas para que sea una buena decisión desde el punto de vista de rentabilidad.

Por ejemplo, si tenemos un producto con un precio de venta de un peso y margen de 30%, y hacemos un descuento de 10%, lo estaremos vendiendo a 0.90 pesos, lo que significa que, para lograr un incremento real de venta de 10%, tendríamos que vender $110/90=122.22$ o sea, 22.22% más unidades. Pero no solo eso, sino que si vemos la utilidad de ése 122.22%, será de $122.22 \times 20\%= 24.44$ centavos por unidad, que viene siendo una utilidad 18.5 % menor que si hubiéramos dejado las cosas como estaban.

Es claro que el aplicar descuentos es algo que debe manejarse con sumo cuidado; habría que analizar si es posible al mismo tiempo reducir el costo de venta en una parte proporcional al descuento para no erosionar la utilidad.

Desde luego que las promociones y descuentos podrían ser necesarios en determinadas circunstancias; por ejemplo, si se pretende cubrir un nuevo territorio, o aumentar la participación en uno donde ya se tiene presencia, o defender la participación en algún territorio en que nos esté atacando agresivamente la competencia. También puede ser necesario en productos con vida de anaquel corta, perecederos, y de temporada pues podrían convertirse en merma u obsoletos.

Aún en casos como los mencionados en el párrafo anterior, lo mejor sería diferenciar nuestro producto y o servicio; por ejemplo, mejorar el tiempo de respuesta al cliente, ayudarlo a disminuir su costo de capital, poner énfasis en la calidad del producto, hacer ver al cliente que nuestro producto le genera más valor agregado-esto puede ser de muchas maneras, no sólo por el margen que obtenga al revender lo que le vendemos; por ejemplo nuestro producto o servicio puede generarle más clientes y ventas de otras cosas. Si nuestro competidor entrega digamos, en dos semanas, y nosotros le pudiéramos entregar en una, vamos a disminuir su costo de capital.

JLC-CEO CONSULTORES, S.C.
Alba 74-2 Colonia Insurgentes Cuicuilco
México D.F. 04530
0155 91172739 al 42
luiscordero@ceoconsultores.com



CEO Management Consulting ®

Acciones a llevar a cabo y aspectos relevantes a cuidar.

A. Territorios donde se tiene una participación importante de mercado.

a) Aumentar número de clientes.

- Realizar un censo de mercado, identificando prospectos; no hay que olvidar el revisar datos históricos de clientes, ya que puede haber clientes que ya hayan comprado anteriormente pero que últimamente no.
- Clasificar prospectos por ABC-Pareto-, de acuerdo a capacidad estimada de compra-por ejemplo, N° de empleados, N° sucursales, tamaño flotilla, tamaño de las instalaciones, etc.-.
- Definir tiempo en el que se cubrirán todos los prospectos A; esto implica decir algo como: todos los prospectos A habrán sido visitados por lo menos una vez en el 1º mes de inicio de éste plan.
- De acuerdo al punto anterior, verificar la capacidad que tienen los vendedores actuales de hacer visitas a prospectos. Suponiendo que los vendedores pudieran hacer 1.5 visitas adicionales al día, y los prospectos A fueran 300, y se pretende que visiten a los prospectos por lo menos 2 veces al mes, necesitaríamos: $600 \text{ visitas al mes} / (22 \text{ días} \times 1.5) = 18 \text{ vendedores}$. Ello significa que si tuviéramos 12 vendedores, necesitaríamos contratar más para poder cumplir nuestro plan, y desde luego el estándar de visitas diarias para los vendedores nuevos sería mucho más alto pues ellos no tienen clientes activos que atender
- Un aspecto que puede significar el éxito o fracaso de cualquier plan, es la supervisión-seguimiento-; es importante verificar que las visitas se estén realmente llevando a cabo, y dar un seguimiento constante a cada vendedor con cada prospecto, para ver qué avance se lleva, así como medir la contribución marginal de las ventas realizadas a los prospectos vs. el costo directo de atenderlos. Debe establecerse un plazo razonable para que se alcance el punto de equilibrio de éste esfuerzo-unos tres meses sería aceptable y tener cuidado de que no se exceda ese tiempo $\text{Punto de Equilibrio} = (\text{Costo Directo}) / (\% \text{ de utilidad bruta})$.
- Para apoyar el punto anterior, hay que establecer un reporte para medir los aspectos mencionados más otros que sean pertinentes en cada caso, revisar aleatoriamente por teléfono y o en visitas si se están llevando a cabo las visitas, y tener una revisión formal individual con cada vendedor para revisar el estatus y ventas de cada prospecto que se le haya asignado.
- En un mercado donde uno tiene una participación significativa, es especialmente importante el no utilizar descuentos o promociones, ya que podría afectar la relación con clientes actuales.



CEO Management Consulting ®

- Por último, digamos cada seis meses o cada año-tiene que fijarse ésta frecuencia-, hay que repetir todo el proceso.

b) Aumentar ventas a mismos clientes.

- Verificar en los clientes actuales que líneas o familias nos compran y que otras consumen pero no nos compran.
- Por cada cliente definir el potencial de compra de otras líneas y establecer objetivos de venta adicional a cada cliente.
- El seguimiento es clave: hay que verificar por cada vendedor semanalmente cuanto ha vendido adicional y a que clientes, cerciorándose que efectivamente sean ventas de cosas que no se les vendían y teniendo sumo cuidado de no afectar negativamente las ventas de lo que ya nos compraban.

c) Mercado B y C.

- Diseñar un proceso para atender a éste tipo de clientes que sea económicamente factible: Telemarketing, mailing, uso de e-mail e internet para la transacción, etc.
- Hay que segmentar éste mercado por ABC, y establecer frecuencias de visita y de llamada adecuadas; también hay que definir una rutina de presentación de venta que sea lo más corta posible en duración.
- La comisión debe compartirse entre el vendedor de calle y el personal que le da soporte en oficina tanto para labor de venta y prospección telefónica y o escrita, como para atender y procesar ya un requerimiento específico de alguno de éstos clientes.
- Hay que definir cuál será el punto de equilibrio de éste proceso para establecer metas.

B. Territorios donde no hay una participación significativa.

- No está demás remarcar de nuevo que el punto más importante es la supervisión -seguimiento- para asegurar que las visitas se estén llevando a cabo, y que los agentes propios o de un distribuidor están siendo checados y evaluados constantemente en cuanto a ejecución y resultados.



CEO Management Consulting ®

- Aunque la promoción o descuento podría ayudar en éstos casos, harían más difícil alcanzar el punto de equilibrio, y a la larga será difícil y lento aumentar el margen en los clientes que se estén captando.
- Tiene que haber suficiente supervisión in-situ, no es recomendable ni efectivo el querer supervisar a distancia por internet y o teléfono o con una frecuencia muy baja. La supervisión debe incluir visitas nuevas, repeticiones a prospectos y clientes ya visitados, ventas-obviamente-, N° clientes activos y aumento en éstos.
- No debe atacarse simultáneamente un territorio con dos esquemas distintos, por ejemplo un distribuidor y agentes propios a la vez.
- Hay que hacer un censo de prospectos, clasificar ABC y atacar los A hasta que estén cubiertos y luego repetir el proceso. Hay que definir y contratar el n° adecuado de vendedores para cubrir rápidamente todos los A.
- Aunque a lo mejor por necesidades de conseguir los agentes hay que darles algún ingreso fijo inicial atractivo, hay que irles cambiando gradualmente el esquema hasta que en, digamos seis meses, dependan en un 80 % de su ingreso variable. Lo ideal sería quizás en otros 6 meses más por ejemplo, llevarlos a que el 100% de su ingreso sea variable
- Si se decide probar el esquema en base a un distribuidor local, hay que definir claramente las obligaciones y compromisos de ambas partes, establecer objetivos numéricos y en que plazos se van a lograr, y proporcionar entrenamiento y supervisión a los vendedores del distribuidor.
- Al optar por distribuidor, el que se seleccione debe necesariamente ya tener presencia en el mercado objetivo-aunque no necesariamente con los mismos productos-, y tener la suficiente capacidad económica para asignar los recursos necesarios-humanos y materiales- para alcanzar en un plazo razonable los objetivos que se planteen de común acuerdo.
- Debe asignarse al distribuidor un margen suficiente que permita que ambas partes del acuerdo obtengan una utilidad razonable.
- Antes de querer adoptar un esquema diferente en forma extensiva, primero hay que probarlo en un territorio pequeño.
- Para entrenar vendedores nuevos, se podría usar como instructores a vendedores ya experimentados y pagarles algo adicional por ello, como una cantidad fija y o un porcentaje



CEO Management Consulting ®

sobre la venta lograda por el vendedor que están entrenando por algún tiempo, digamos de 3 a 6 meses.

- Aunque el monto y los canales de la inversión se definirá dependiendo del tipo de producto y mercado, el esfuerzo de penetrar territorios nuevos debe ir acompañado de soporte de marketing para aumentar la posibilidad de éxito y la rapidez en que se logre.
- Es importante analizar en casos pasados cual fue la forma en que la propia compañía logró crecer a otros territorios o aumentó su participación en territorios ya existentes y ver su aplicabilidad para el caso actual, tomando lo que ya ha funcionado.

A fin de cuentas, para aumentar ventas, sólo hay dos caminos: venderles más a los clientes actuales y o conseguir clientes nuevos -aumentar el número de clientes-.