

# informe Lideris

---

Muchas veces la prospección telefónica es más barata que los medios de publicidad que las empresas utilizan para llamar la atención y captar oportunidades de venta.

Además, con la prospección tenemos un arma a nuestro alcance que es toda la información que recolectamos de los clientes en cuanto a intereses, objeciones, cómo nos ven, etc.

En este informe, vamos a estudiar todo lo que concierne a la prospección tanto del equipo como del Responsable de Prospección.

## **Prospección telefónica**

por Francisco J. Ruiz

[laventaperfecta.com](http://laventaperfecta.com)

## Introducción

Hacer prospección, como cualquier otra actividad, requiere de perfil y especialización, no vale cualquiera. Es como tocar la guitarra, cualquiera puede hacer rasgueos pero para que salgan buenos acompañamientos o canciones hay que trabajárselo.

Decimos prospección telefónica proactiva pero podríamos aplicar la mayor parte de lo que aquí se expone a una persona (o varias) que fuera responsable de un hotline telefónico o de email y, aunque en principio no proactiva, si después con las peticiones entrantes.

La prospección telefónica proactiva es el inicio del proceso para terminar vendiendo algo a alguien y se compone de tres fases:

1.- Más relacionado con el departamento de marketing (si existe), hay que identificar aquellos segmentos o nichos de mercado más apropiados para atacar con nuestro producto. Algunas recomendaciones (aunque de segmentación hablaremos extensamente en la tercera parte del libro):

- Cuantos menos, más concretos y mejor definidos, mejor.
- Identificar las necesidades de cada segmento.
- Estudiar la competencia activa en cada segmento.
- Ver si podemos apoyarnos en colaboradores para abordar ese segmento.
- Definir con qué productos o soluciones específicas alrededor de nuestros productos podemos atacar cada segmento.

2.- - Definir los criterios para seleccionar empresas dentro de cada segmento y, posteriormente, preparar las listas de aquellas personas y/o empresas que pueden ser los objetivos de destino de nuestros productos o servicios en venta.

3.- Una vez preparadas las listas, hay que contactar, uno a uno, a esas personas de forma continua y proactiva través de todos los medios a nuestro alcance (carta, teléfono, email, redes sociales) para poder identificar si, en estos momentos, tienen alguna necesidad que podamos resolver o satisfacer con nuestros productos.

Una vez identificadas las personas y sus necesidades es hora de pasar a la concertación de visita o venta directa del producto, bien hecho por la misma persona que ha hecho la prospección o por otra.

## Cuándo crear un grupo de prospección

1.- Cuando la venta es muy compleja y los interlocutores o personas que toman la decisión son varios. En este caso hay que establecer negociación con diferentes personas de diferentes intereses y necesidades (financiero, producción, comercial, técnico, etc.) y con un ciclo largo de venta que implica un acceso más cuidado desde el principio con un trato más focalizado y personal. Hablamos más de un perfil Asesor que Intensidad. Cada una de estas ventas consume mucho tiempo y energía del vendedor que no se podrá dedicar a prospectar como en otro tipo de venta (por lo menos, de la misma manera rutinaria). Por eso, el vendedor necesitará alguien forme equipo con él, haga prospección para él y así poder encadenar más operaciones (otra cosa es el perfil del que hace la prospección que deberá estar al nivel del tipo de cuenta)

2.- Cuando la venta no es complicada y el ciclo es corto el tiempo y energía que cada operación le pide al vendedor es relativamente pequeña y le deja tiempo para que pueda compartir su labor de prospección con la de vendedor. De todas formas, también en este caso hay que analizar si es más productivo el trabajo encadenado en serie: uno prospecta y el otro visita y cierra. Un trabajo de especialización.

3.- La prospección es axiomática cuando los números nos pueden demostrar que hacer prospección es más barato que otro modelo de generación de oportunidades. Es la

disyuntiva, por ejemplo, entre asignar presupuesto para campaña de TV, prensa o vallas o decantarse por montar un equipo de profesionales de la prospección. Si nos vamos a gastar 500.000€ en publicidad y medios y un buen profesional de prospección nos cuesta, entre fijo y comisiones, 50.000€, deberemos decidir si es más efectiva la publicidad o 10 profesionales generando prospects (o tal vez un mix). Depende del producto y tipo de venta pero la comparación irá en coste unitario por oportunidad de venta generada. Al principio no lo sabremos pero como llevaremos un control estricto de la productividad de nuestra inversión en publicidad, con el tiempo tenemos referencia para probar y cambiar hasta llegar al sistema que nos dé el óptimo de rendimiento (no olvidemos también que con un profesional al teléfono captaremos más datos de opinión y comentarios de los clientes que de la otra manera).

### Tamaño del equipo

Cuando en una empresa pequeña tiene una persona dedicada a prospección a jornada completa o el propio vendedor hace también prospección, el DirCom no suele tener tiempo para su control y dinamización y se resiente la calidad de su trabajo y resultados.

Sin embargo, en empresas más grandes, o en aquellas que así lo requieren, cuando tenemos más de 4-5 personas dedicadas exclusivamente a prospección es necesario que haya un responsable del equipo a dedicación completa, bien interno promovido o externo contratado. Este puesto parece normal pero el responsable debe tener un perfil muy definido con habilidades destacadas en gestión del tiempo, gran carácter resolutivo y perseverancia para la recuperación de fallidos o re-citación de contactos imposibles.

Antes de crear el equipo tendremos que definir lo siguiente:

#### 1.- OBJETIVO A CONSEGUIR

Para ello necesitamos varios datos:

- Porcentaje del total de las cuentas nuevas que creemos puede conseguirse con el equipo de prospección.
- Porcentaje histórico nuestro de conversión de contactos en ventas (si no tenemos este dato deberíamos coger datos promedios del sector o datos revelados por informes de consultoras).
- Facturación total en cuentas nuevas que presupuestamos.

Veamos un ejemplo:

Facturación esperada por nuevos clientes	8 M€
Porcentaje que vendrá de la prospección	40%
Facturación por prospección ( 8 x 40/100)	3,2 M€
Deberíamos generar con la prospección 3,2M€ si nuestro ratio de conversión fuera del 100% pero como, por ejemplo, sabemos que es del 20%, necesitaríamos generar 5 veces más	
Ratio de conversión contacto/ventas por la prospección	20%
Oportunidades a crear por la prospección (3,2 x 100/20)	16 M€

Ya tenemos el objetivo. Sabemos que por prospección hay que generar 16M€ en oportunidades de venta.

#### 2.- VOLUMEN DE ACTIVIDAD

El proceso consta de los pasos siguientes:

- 1.- Recordemos lo visto en el punto 2.3.4 sobre Dimensionamiento del Departamento Comercial y los 2 métodos propuestos: De las actividades requeridas por el vendedor y del embudo de ventas.

Para cualquiera de ellos necesitaremos desbrozar las diferentes tareas que un vendedor necesita para realizar su trabajo: planificar, búsqueda de datos, 1ª llamada, 2ª llamada, llamada de recuperación, conversación, concertación de visita, post-llamada, si cierre o pase del prospect a otro vendedor, formalizaciones, etc.. Vamos a suponer para nuestro ejemplo que tenemos solo 3: llamada, Visita y Cierre.

2.- Una vez clasificadas las tareas y conociendo los ratios de conversión entre ellas (por ejemplo, llamadas sobre conversaciones, conversaciones sobre visitas, visitas sobre demostraciones, demostraciones sobre cierres, etc.) obtendremos el número total de cada tarea que debemos realizar para conseguir el objetivo.

En nuestro ejemplo vamos a suponer ahora que de cada 10 llamadas se consigue una visita y de cada 5 visitas se consigue un pedido. O sea, los ratios de conversión serían:

- Llamadas/visitas; 10% (1/10)
- Visitas/cierres; 20% (1/5)

Veámoslo con el ejemplo anterior donde introducimos un dato ejemplo que es el promedio del valor de cada pedido.

Objetivo	€ pedido promedio	Clientes	Visitas (20%)	Llamadas (10%)
16 M€	20.000€	800	4.000	40.000

O sea, que si queremos vender por prospección 16M€ hay que hacer 40.000 primeras llamadas al año (<> 200 llamadas/día redondeando si pensamos que pueden haber imprevistos).

En este ejemplo tan simple, ya sabemos que hay que hacer 200 nuevas llamadas diarias.

Si estimamos que, según estudios, un vendedor realiza un promedio de 50 llamadas/día, necesitaríamos 4 vendedores. Esto teniendo en cuenta que una llamada estándar más la preparación y gestión viene a ser de 7-8 minutos.

3.- Si la persona no se dedica solo a hacer 50 primeras llamadas diarias sino que el caso se complica y su trabajo consiste en hacer varios tipos de llamada o tareas, serán necesarios otros cálculos.

Veamos un ejemplo:

	Tiempos (minutos)
Preparación	0,5
1ª llamada al ClienteA	3
2ª llamada al ClienteA (bien por que no se ha puesto o por tener que hablar con otra persona)	2
Conversación	13
Llamada posterior aclaratoria de datos	7
Gestión de datos	2,5
<b>TOTAL TELÉFONO CON ClienteA</b>	<b>28</b>

Aquí el vendedor tarda 25 minutos con cada cliente, luego ya que hay que hacer 200 nuevas primeras llamadas cada día habrá que hacer, de promedio, 200 conjuntos de tareas por vendedor al día luego hay que llamar 5.600 minutos/día., lo que

representa <> un mínimo de 12 vendedores al teléfono (más si corregimos con factor de imprevistos).

Con una sola persona en prospección el Director Comercial puede responsabilizarse directamente con una gestión a través de los ratios que vienen de sus resultados. Cuando son 12 como en el ejemplo anterior, es necesaria la presencia de un Responsable de Equipo de prospección (o más de uno si las líneas de producto o clientes fueran completamente diferentes y necesitaran una política de contratación y dinámica propias).

## Tiempo de puesta en marcha

Tengamos en cuenta, a la hora de formar el equipo de prospección, que hay unos tiempos que cumplir:

- De contratación del personal
- De formación en el trabajo, herramientas de venta, filosofía de empresa, idiosincrasia de sus clientes, etc.
- De madurez hasta que coge experiencia y rodaje suficiente en el puesto.
- De generación de oportunidad: Una vez maduro, hay un tiempo promedio hasta que las llamadas se convierten en posibles oportunidades.

- De conversión a venta: Hay un tiempo promedio de conversión de un contacto en una venta.

Estos tiempos son fundamentales a tener en cuenta pues si pensamos conseguir 16M€ en oportunidades y no tenemos contratado el equipo va a ser imposible cumplir el objetivo.

Hay que medir la suma de tiempos anteriores y, por ejemplo, si es de 5 meses, habrá que contratar el equipo con 5 meses de antelación al año en que se propone el objetivo de ventas.

## **El Responsable del equipo**

Tengamos en cuenta, a la hora de formar el equipo de prospección, que hay unos tiempos que cumplir:

A.- Experiencia como vendedor telefónico: Tampoco demasiada pero que haya sufrido en sus propias carnes el rechazo telefónico y se haya acostumbrado a ello y a optar lo más rápidamente posible por el próximo cliente para no perder tiempo.

B.- Trabajar por objetivos: incluye ambición por el logro e incansable en el trabajo en busca de la consecución del objetivo.

C.- Generador de competitividad: no tanto con los de su mismo rango (que no estaría mal si la empresa fuera muy grande) sino en aquello que inyecta a sus subordinados, una competitividad entre ellos para alcanzar cotas y ser los mejores siendo incansables en el trabajo.

D.- Perseverancia: Que, como en el caso de los vendedores, incluye una gran Actitud y Optimismo que le den un claro entusiasmo por el trabajo.

## **Deberes del Responsable de prospección**

Aparte de los evidentes deberes de contratar, formar y promover la consecución de los objetivos, el Responsable del equipo de prospección, de forma similar a lo explicado sobre las funciones del Director Comercial, tiene 2 funciones básicas:

- 1.- Definición del protocolo de actuación.
- 2.- Fijación de la composición del horario de trabajo
- 3.- Elaboración de las herramientas de trabajo y puesta a disposición de los vendedores.
- 4.- Reuniones y control con el equipo para seguimiento de objetivos, campañas en marcha, problemas que aparecen, etc.

## PROTOCOLO DE ACTUACIÓN

No todos los casos son tan simples como el ejemplo anterior de llamada, visita y cierre. Hay veces en que las tareas del que prospecta consiste en planificar, recolectar datos, envío de email para “calentar” la “puerta fría” por exigirlo así la idiosincrasia de la transacción, varias llamadas, conversación con el cliente, email de confirmación, pase de datos al vendedor y al sistema de gestión, etc.

Todo este protocolo debe ser escrito por el Responsable para que el que prospecta tenga claros los pasos y los siga.

Un ejemplo de prospección a médicos colegiados para la venta de villas residenciales (y una vez conseguida la base de datos de médicos) podría ser el siguiente:

1.- Envío de sobre grande con presentación, documentación gráfica, CD, fotos y condiciones de la promoción (seguridad, servicios, lujo, etc.)

2.- 5 días después, llamada telefónica al prospect para ver si ha recibido la información. En caso de no estar, retrasar la llamada al día siguiente.

3.- Siguiendo llamada y conversación con el cliente ofreciéndole la posibilidad de alojarse un par de noches en el Resort con entrada gratuita al Spa.

4.- Si es cliente estuviera interesado:

- Promover visita del vendedor a casa del cliente para explicación en mano del producto o
- Concertar visita al Resort por el cliente (en este caso, un comercial les atendería a la llegada al Resort y

concertaría hora para mostrar las propiedades.

5.- Si el vendedor visita o recibe al prospect en el Resort, pueden ocurrir 2 cosas:

a.- El Cliente está mal cualificado en prospección: El vendedor lo reporta al Responsable de prospección quien decide el siguiente paso.

b.- El Cliente está bien cualificado: El vendedor toma el relevo como responsable del cliente.

Para llevar adelante esta tarea que se complica cuando pasamos de decenas a cientos de llamadas, es necesario apoyarse en un software tipo CRM bien estándar o algún pequeño programa a medida (es aconsejable un CRM estándar para que trabaje también con el resto de fuerzas del departamento comercial). Con el programa será muy sencillo ir introduciendo el status del prospect conforme va avanzando en el proceso (llamado, visitado, en proceso, en demostración, esperando respuesta, cerrado, etc.) con alertas de recordatorio de llamadas o visitas pasadas de fecha y que hay que retomar. Para trabajar bien con un programa tipo CRM, la persona de prospección debe:

- Tener la pantalla del programa siempre delante de sus ojos.

- Solo introducir en el programa los datos de los que inicien el proceso de compra. Con el resto, cuanto menos mejor (para no perder tiempo).

- Puede introducir en el momento los datos del cliente (recomendable) o trabajar con fichas individuales y introducir todos los datos al fin de la jornada (parece que deja más tiempo para la prospección repetitiva pero seguro que el vendedor no introduce tantos comentarios calientes como si lo hiciera uno a uno. Además, se podrían extraviar los datos)

### HORARIO DE TRABAJO

Una persona que trabaja 8 horas al día no va a estar las 8 horas seguidas llamando si tiene diferentes tareas que hacer y no se le va a dejar a cada vendedor que defina él

mismo lo que mejor le parece sino que el Responsable deberá definir y marcar el tipo de tarea que se deberá hacer a qué hora.

Un ejemplo de horario matinal con trabajo de 9 a 14.00 (el de tarde sería similar)

09.00 – 11.00 Llamadas.  
11.00 – 11.30 Tareas complementarias: mails, cartas, etc.  
11.30 – 11.45 Café.  
11.45 – 13.30 Llamadas.  
13.30 – 14.00 Gestión de datos, investigación, preparación, formación, preguntas, etc.

### HERRAMIENTAS

A semejanza de los vendedores ya visto en la funciones del Director Comercial, el Responsable del equipo de prospección debe poner a disposición de sus vendedores todos aquellos instrumentos para facilitar su labor:

- Guión para la llamada.
- Lista de objeciones más habituales y cómo salvarlas.
- Mensajes a contar al cliente, tanto de venta como de la propia empresa (“llevamos 30 años con solidez y garantías”).
- Argumentos de comparación con nuestra competencia por si los comenta el prospect, reforzando aquello que nos da ventajas.
- Ventajas del producto y beneficios que aporta al cliente.
- Clientes similares a los que ya les hemos vendido.
- Características tangibles e intangibles del producto.
- Plantillas preparadas para el envío de mails.
- Etc.

Todo por escrito y explicado bien al vendedor quien lo tendrá delante de sus ojos en todo momento.

### REUNIONES Y CONTROL

Deberemos primar la actividad y no dedicar demasiadas horas a reuniones. Tal vez los lunes 30 minutos a primera hora para hablar de desarrollo de objetivos, ventas conseguidas, campañas para la semana

entrante, problemas surgidos, ruegos y preguntas escuetas, etc. No demasiado.

El Responsable estará continuamente analizando y supervisando a cada persona y sabrá re-dirigirle si algo va mal. Entre esto, no es descartable escuchar, de vez en cuando, cómo se maneja un vendedor por si tuviéramos que corregirle.

## Los vendedores de prospección

Habilidades y características concretas a tener en cuenta cuando reclutamos a una persona para la prospección telefónica:

- INTENSIDAD: Dado que va a trabajar en volumen de forma repetitiva y continua. Un prerrequisito pueden ser sus experiencias en trabajo anteriores.

- PERSEVERANCIA: Actitud proactiva y mucha tolerancia al rechazo y al no.

- ORDEN: para procesar las listas de clientes con sus primeras llamadas y llamadas de recuperación. También con la gestión de los datos y su tratamiento en base de datos de seguimiento.

- CAPACIDAD VERBAL: Que sea buena, que se exprese bien, con fluidez, que dé confianza y se sienta a gusto al teléfono pues los primeros instantes de la llamada son cruciales para enganchar al potencial cliente.

- FALTA DE TIMIDEZ: Que sea abiertos y sepa interactuar. Esto es importante en la entrevista de reclutamiento: No deben estar callados en ella, deben hacer preguntas sobre la empresa, trabajo, condiciones, etc. El silencio no es buena señal.

- AMBICIOSO: Es un trabajo intenso y repetitivo compensado económicamente por objetivos, luego la ambición le debe dirigir.

## Consejos para vendedores

En el capítulo de formación a vendedores sobre la Concertación Telefónica hemos visto algunas recomendaciones entre las que me gustaría recordar 3:

1. Antes de coger el teléfono para llamar, ponte en posición proactiva y sonríe.

2. Hay que tener conversaciones optimistas e irradiar alegría pues el optimismo de transmite rápidamente.

3. Hay que pensar como cliente.

## Motivación de los vendedores

Más adelante dedicaremos un capítulo entero a la motivación de vendedores. La prospección, aunque trabajo repetitivo y continuo, no tiene unas connotaciones muy diferentes en cuanto a motivación. Solo adelantar lo que aquí llamamos motivación:

**La motivación debe generar  
disposición al buen desempeño  
y traducirse en  
resultados positivos para la  
compañía.**

“Motivador” no es lo mismo que “factor de satisfacción”.

Ejemplos de factores de satisfacción son un sueldo elevado, un buen clima de trabajo, empresa reconocida, etc., pero los motivadores que nos interesan aquí están relacionados directamente con el desempeño y el incremento de los resultados, más con lo variable que con lo fijo.

La balanza de compensación aquí debe ir dirigida a la parte económica sobre la que daremos algunas recomendaciones:

- La proporción de salario fijo/variable debe rondar el 60/40.

- El vendedor prospector debe cumplir los objetivos parciales por periodo, en cuanto a llamadas a hacer, visitas a conseguir, etc., pero se le debe pagar solo si la venta se cierra, no por visitas pasadas al vendedor. Esto es importante pues, de lo contrario, estaríamos aumentando la parte fija de su salario con independencia de la cualificación de los contactos. Quien

debe pagar el variable es el cliente. Si los prospects para visitar están bien cualificados y no se cierra de forma continuada será culpa del vendedor final quien vería peligrar su puesto y, además, se vería presionado por el prospector.

- Hay una primera parte de ventas que no deberían llevar compensación para justificar su salario fijo.
- Además, son deseables bonus por alcanzar más de un 100% de objetivos (x a 110%, xx a 120%, etc.). E incluso mayor remuneración por cada venta conseguida más allá de la cuota.
- Tal como explicaremos más adelante, cuanto antes se paguen las comisiones, mejor para crear un refuerzo motivador inmediato.
- Para el caso de un prospector formando equipo con un vendedor, se podrían dar bonus al equipo por un determinado logro, solo con la idea de fomentar el trabajo en equipo.

	 <p>Francisco J. Ruiz es Ingeniero Industrial y MBA en Marketing-Comercial por el Instituto de Directivos de Empresa.</p> <p>Con más de 25 años de experiencia comercial, ha realizando venta directa para Ibermática; responsable de Third Party Channel en Hewlett-Packard; ha dirigido su propia empresa de servicios a la industria y formación a entidades públicas y ha sido Director Comercial en Grupo Alicante Urbana, empresa promotora inmobiliaria.</p> <p>Durante estos años ha dirigido equipos de vendedores y creado y desarrollado redes de agentes en toda Europa, norte de Africa, Dubai, Rusia, etc.</p> <p><a href="http://laventaperfecta.com">laventaperfecta.com</a></p>
---	---