

# Unidad 12

---

- *Administración de la fuerza de ventas*

*No sé quién eres.  
No conozco tu compañía.  
No conozco el producto de tu compañía. No sé qué representa tu  
compañía.  
No conozco a los clientes de tu compañía. No conozco el historial de tu  
compañía. No conozco la reputación de tu compañía. ¿Ahora, qué  
pretendes venderme?*

**PUBLICACIONES MCGRAW-HILL**

Robert Louis Stevenson observó que "todas las personas viven de vender algo". Las empresas de Estados Unidos gastan más de 140 mil millones de dólares cada año en ventas personales: más de lo que gastan en cualquier otro método promocional. Más de ocho millones de estadounidenses, están empleados en ventas y ocupaciones relacionadas.' Pueden hallares cuerpos de ventas en organizaciones no comerciales y comerciales. Los reclutadores en las preparatorias son el brazo de ventas de las universidades para atraer nuevos estudiantes. Las iglesias utilizan comités de ventas para atraer nuevos prosélitos. El servicio de extensión agrícola de Estados Unidos envía especialistas para vender a los granjeros nuevos métodos agrícolas. Los hospitales y museos utilizan personal que recolecta fondos para relacionarse con donadores y obtener dinero de ellos. Ventas es una de las profesiones más antiguas del mundo.

El término representante de ventas cubre una amplia gama de puestos en nuestra economía, donde las diferencias suelen ser mayores que las similitudes. McMurry ideó la siguiente clasificación de puestos de ventas:

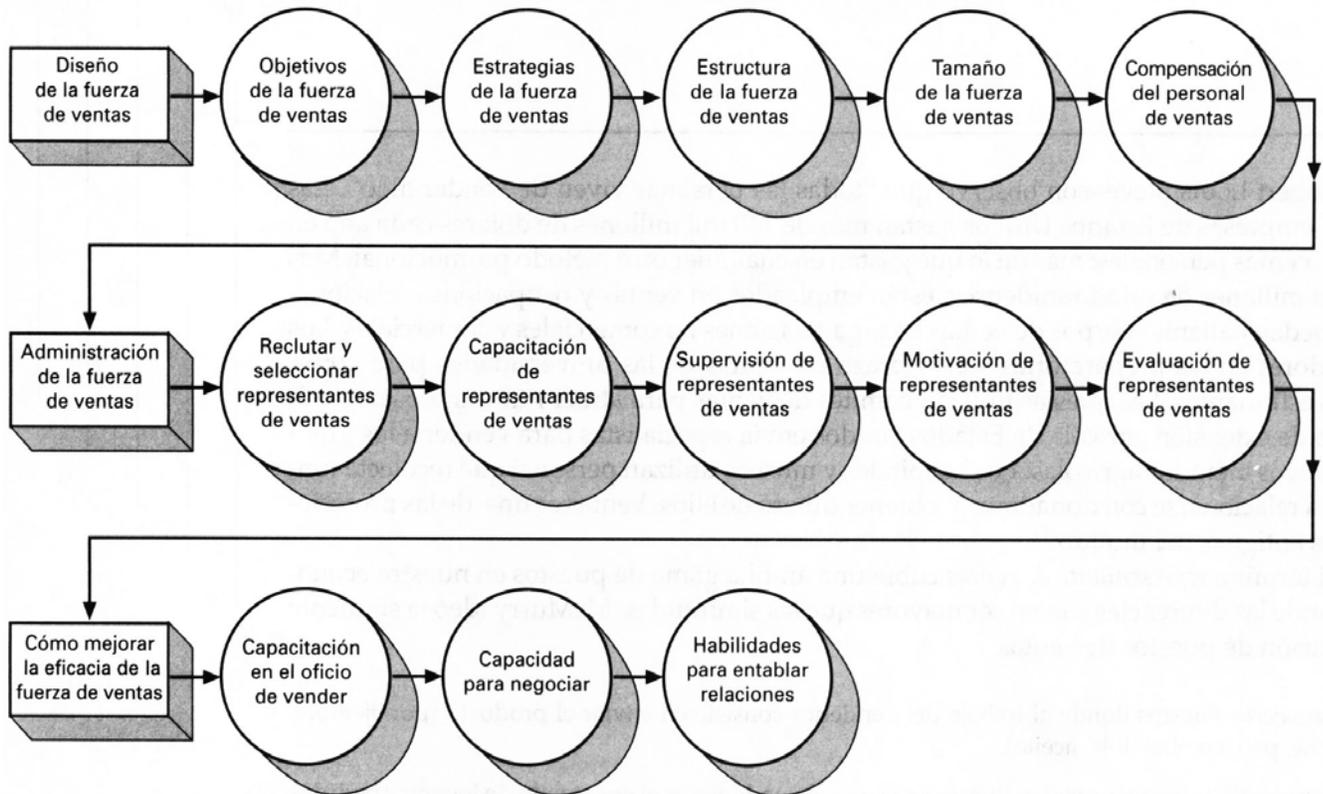
1. **Mensajería:** Puestos donde el trabajo del vendedor consiste en enviar el producto (por ejemplo, leche, pan, combustible, aceite).
2. **Responsable de levantar pedidos:** Puesto en el que el vendedor es el encargado de levantar pedidos (por ejemplo, el vendedor de una tienda de artículos para caballeros que está tras la caja), o pedidos al exterior (es decir, el vendedor de jabones que llama al administrador del supermercado).
3. **Misionero:** Puestos donde no se espera que, o no se permite que, el vendedor levante pedidos sino que se le emplea para construir una reputación o educar al usuario real o potencial (por ejemplo, el visitador médico que representa una casa farmacéutica ética).
4. **Técnico:** Puestos donde se hace énfasis sobre los conocimientos técnicos (es decir, el vendedor de ingeniería quien es, sobre todo, un consultor de las compañías "clientes").
5. **Generador de demanda:** Puestos que exigen la venta creativa de productos tangibles (por ejemplo, aspiradoras, refrigeradores, revestimientos de madera y enciclopedias), o de productos intangibles (es decir, seguros, servicios publicitarios o educación).

Los tipos de venta de estos puestos varían de los mínimamente creativos a aquellos en extremo creativos. Los primeros empleos que se mencionan requieren de dar servicio a cuentas y tomar nuevos pedidos, en tanto que los últimos requieren de buscar prospectos e influir en ellos a fin de que compren. Nuestro estudio se concentrará en los tipos de venta más creativos.

El presente capítulo examina tres preguntas principales relacionadas con el personal de ventas: ¿Cuáles son las decisiones que toman las compañías al diseñar una fuerza de ventas? ¿Cómo puede instrumentarse y administrarse la fuerza de ventas planificada? ¿Cuáles son las herramientas que puede emplear la fuerza de ventas para mejorar su efectividad? Los componentes de estas decisiones aparecen en la figura 25-1 y se discuten en las secciones subsecuentes.

### **Diseño de la fuerza de ventas**

La fuerza de ventas funciona como el nexo personal de la compañía con los clientes. El representante de ventas es la compañía misma para muchos de sus clientes que, a su vez, trae a la compañía información de inteligencia muy necesaria acerca del cliente. Por consiguiente, la compañía necesita poner sumo cuidado en lo que se refiere al diseño de la fuerza de ventas, es decir, desarrollar objetivos de fuerza de ventas, estrategia, estructura, tamaño y compensación.



**FIGURA 25-1 Etapas para diseñar y administrar la fuerza de ventas**

## Objetivos de la fuerza de ventas

Los objetivos de la fuerza de ventas deben basarse en el carácter de los mercados principales de la compañía y en la posición que desea ésta en estos mercados. La empresa debe considerar el papel, único en su tipo, que las ventas de persona a persona puede jugar en la mezcla de mercadotecnia para atender las necesidades del cliente de un modo competitivamente efectivo. En realidad, las ventas de persona a persona son el contacto y herramienta de comunicación más costosos que utiliza la compañía. Dado que el costo promedio de una llamada telefónica de ventas de persona a persona es de 250 dólares, y cerrar una venta requiere por lo regular de cuatro llamadas, el costo total para cerrar un trato es de 1,000 dólares.'

Por otra parte, las ventas de persona a persona son también la herramienta más efectiva en las etapas del proceso de compra, como la educación del comprador, la negociación y las etapas de cierre de tratos. Es muy importante que la compañía considere con todo cuidado dónde y cuándo utilizar representantes de ventas para facilitar la labor de comercialización.

Por lo general, las compañías se imponen objetivos distintos para su fuerza de ventas. Los representantes de ventas de la IBM son responsables de vender, instalar y actualizar el equipo de computación de los clientes; los representantes de ventas de AT&T son responsables de desarrollar, vender y proteger cuentas. Los representantes de ventas realizan una o más de las siguientes labores para sus compañías:

- **Prospección:** Buscan y cultivan nuevos clientes.
- **Distribución:** Deciden cómo distribuir su escaso tiempo entre prospectos y clientes.
- **Comunicación:** Comunican hábilmente información acerca de los productos y servicios de la compañía.
- **Ventas:** Conocen el arte de la "venta": acercamiento, presentación, respuesta a objeciones y cierre de ventas.
- **Servicio:** Proporcionan varios servicios a los clientes: Consultoría para sus problemas, asistencia técnica, diseño de financiamientos, y agilizar los envíos.
- **Recopilación de información:** Realizan investigaciones de mercado y trabajo de reconocimiento e información de los clientes.
- **Asignación:** Deciden a cuáles clientes asignar los productos durante periodos de escasez de los mismos:

Por lo común, las compañías definen objetivos específicos para su fuerza de ventas. Una compañía desea que sus representantes de ventas utilicen el 80% de su tiempo con los clientes actuales y 20% con prospectos, así como 85% de su tiempo con productos establecidos, y 15% con productos nuevos. Si no se establecen normas, los representantes de ventas pueden pasar la mayor parte de su tiempo vendiendo productos establecidos a cuentas existentes, y descuidar los nuevos productos y

prospectos.

La mezcla de labores del representante de ventas varía según el estado de la economía. Durante lapsos de escasez de productos, los representantes de ventas descubren que no tienen nada que vender. Algunas compañías llegan a la conclusión de que necesitan menos representantes de ventas. Pero esta forma de pensar no considera los otros papeles que juega el vendedor: asignar el producto, consultoría a clientes insatisfechos, comunicar planes de la compañía para remediar escasez y vender otros productos de la compañía que no están escasos.

Conforme las empresas se mueven hacia una orientación de mercado más intensa, sus fuerzas de ventas necesitan enfocarse más al mercado y orientarse más al cliente. La perspectiva tradicional es que el vendedor debe preocuparse acerca del volumen y vender, vender, vender y que el departamento de mercadotecnia debe preocuparse acerca de la estrategia y utilidades de la comercialización. La perspectiva más reciente es que los vendedores deben saber cómo generar satisfacción del cliente y utilidades para la compañía. Deben saber cómo analizar datos de ventas, medir la potencialidad del mercado, recabar información del mismo y desarrollar estrategias y planes de mercadotecnia. Los representantes de ventas necesitan capacidades analíticas de comercialización, y esto es en particular crítico en los niveles más altos de la administración de ventas. Los mercadólogos consideran que los cuerpos de ventas pueden ser más efectivos a largo plazo si comprenden la comercialización del mismo modo en que comprenden las ventas.

## **Estrategia de la fuerza de ventas**

Las compañías compiten entre sí para obtener pedidos de los clientes. Deben desplegar estratégicamente su fuerza de ventas para estar en condiciones de llegar a los clientes adecuados en el momento propicio, y de manera adecuada. Los representantes de ventas trabajan con clientes de diversos modos:

- De representante de ventas a comprador: Un representante de ventas analiza distintos aspectos con un prospecto o cliente, personalmente o por teléfono.
- Representante de ventas a grupo comprador: Un representante de ventas se las ingenia para conocer tantos miembros del grupo comprador como le sea posible.
- Equipo de ventas a grupo comprador: Un equipo de ventas de una compañía trabaja estrechamente con miembros del grupo comprador del cliente.
- Ventas mediante conferencias: El representante de ventas hace llegar los recursos humanos de la compañía para analizar un problema u oportunidad de importancia vital.
- Ventas mediante seminarios: Un equipo de la compañía realiza un seminario educativo para la compañía del cliente acerca de los desarrollos más recientes de sus productos.

Así, hoy día el representante de ventas actual con frecuencia actúa como el "administrador de cuentas", que realiza contactos entre varias personas en las organizaciones de compras y ventas. Las ventas requieren cada vez más del trabajo de equipo y del apoyo de otros recursos humanos, como la administración superior, que día con día está más involucrada en el proceso de ventas, sobre todo cuando las ventas nacionales o las ventas mayores están en riesgo.' Personal técnico, que proporciona información técnica y servicios a los clientes, antes, durante o después de la compra del producto; representantes de productos al cliente, que proporcionan instalación, mantenimiento y otros servicios al cliente y, personal de oficina, que consiste en analistas de ventas, encargados de envíos de pedidos y secretarías.

Toda vez que la compañía decide sobre un enfoque de ventas deseable, puede utilizar una fuerza de ventas directa o contraactual. Una fuerza de ventas directa (o de la compañía), consiste de empleados de medio tiempo o tiempo completo que trabajan exclusivamente para la empresa. Esta fuerza de ventas incluye personal de ventas al interior, que realizan negocios desde su oficina utilizando el teléfono y recibiendo visitas de prospectos de compradores, y personal de ventas en el campo, que viaja y visita a clientes. Una fuerza de ventas contractual consiste en representantes de los fabricantes, agentes de ventas o intermediarios, que reciben una comisión con base en sus ventas.

## **Estructura de la fuerza de ventas**

La estrategia de la fuerza de ventas tiene implicaciones para la estructuración de esa misma fuerza. Si la compañía vende una línea de productos a un tipo determinado de industria con clientes en muchos lugares, la empresa utiliza una estructura territorial de fuerza de ventas. Si la compañía vende muchos productos a muchos tipos de clientes, quizá necesite una estructura de productos o mercados para el personal de ventas (véase recuadro Conceptos y herramientas de mercadotecnia 25-1 para estructuras alternativas de fuerzas de ventas).

Un buen ejemplo ilustrativo del problema que representa diseñar la estructura de una fuerza de ventas es el de Wilkinson Sword USA que en 1974 tenía el 7.9% del mercado de Estados Unidos, pero que perdió casi todo en años subsecuentes<sup>5</sup>. En 1984, Wilkinson decidió reconstruir su porción del mercado estadounidense al imponer un objetivo de enrolar a 34 nuevos vendedores. He aquí los pasos que emprendió:

1. Identificación de cuentas: Wilkinson identificó las 25 cadenas principales de supermercados y contrató a dos gerentes nacionales de cuentas para manejarlos desde las oficinas principales de Wilkinson en Atlanta (para un análisis de los gerentes nacionales de cuentas, véase recuadro Estrategias de mercadotecnia 25-1).
2. Territorios geográficos: Estados Unidos se dividió en tres secciones: Este, Oeste y Central. Cada sección fue a su vez dividida aproximadamente en cinco áreas, y cada área se subdividió en unos cuantos territorios.
3. Personal y capacitación: Wilkinson buscó personal con experiencia de ventas de

cinco o más años en las principales compañías de artículos sanitarios y de belleza, y les ofreció un paquete competitivo. El primer año consistió en preparación de personal y capacitación.

4. Relaciones comerciales: Wilkinson contrató a un vicepresidente de relaciones comerciales, así como vendedores al detalle para manejar existencias y escasez, precios de control y así sucesivamente.

Por otro lado, las compañías establecidas necesitan revisar periódicamente la estructura de su fuerza de ventas conforme cambian las condiciones económicas y del mercado. La compañía Xerox es un buen ejemplo de lo anterior:

Xerox administró varias fuerzas de ventas, donde la principal vendía equipo copiador/duplicador, y otras vendieron sistemas de impresión, sistemas para oficina y demás. Al iniciarse la oficina electrónica, Xerox decidió fusionar cuerpos de ventas para evitar que vendedores distintos de Xerox llamaran a los mismos clientes y los confundieran con argumentos para productos de oficina distintos. Xerox dividió la nueva fuerza de ventas en cuatro grupos:

- **GNC:** Gerentes nacionales de cuentas que daban servicio a las compañías principales con oficinas múltiples dispersas.

## ***Conceptos y herramientas de mercadotecnia 25-1***

---

### **Opciones de estructuras para la fuerza de ventas**

**ESTRUCTURACIÓN TERRITORIAL DE LA FUERZA DE VENTAS** • En las organizaciones de ventas más sencillas, se asigna a cada representante de ventas un territorio exclusivo en el que representará toda la línea de la compañía. Esta estructura de ventas tiene varias ventajas. Primero, genera una definición clara de las responsabilidades del vendedor. Al ser el único vendedor que trabaja en el territorio, sobre él recae el crédito o culpa de las ventas en el área, a tal grado que el esfuerzo personal de ventas hace la diferencia. Segundo, la responsabilidad territorial aumenta el incentivo del representante de ventas para cultivar negocios locales y relaciones personales. Estas relaciones contribuyen a la eficacia en ventas del representante de ventas y en su vida personal. Tercero, los gastos de viaje son hasta cierto punto reducidos, ya que cada representante de ventas viaja dentro de una zona geográfica pequeña.

La organización territorial de ventas suele apoyarse en muchos niveles de puestos de administración de ventas. Por ejemplo:

Sopas Campbell cambió su estructura, de una fuerza de ventas de productos a una estructura territorial, donde cada vendedor es responsable de vender todos los productos de la empresa. Como al principio ocupan un rango jerárquico de menor nivel en la organización, los vendedores le reportan a los representantes de ventas, quienes a su vez se reportan a los supervisores de ventas al detalle, quienes le reportan a los directores de operaciones de ventas al detalle, que a su vez le reportan a uno de los 22 administradores regionales de ventas. Estos últimos son dirigidos por uno de cuatro gerentes generales de ventas (zonas Oeste, Central, Sur y Este), quienes le reportan a un vicepresidente y gerente general de ventas.

El aumento en el nivel del gerente de ventas, implica un mayor trabajo administrativo y de comercialización en relación con el tiempo disponible para vender. De hecho, los gerentes de venta reciben su sueldo más por su capacidad administrativa que por su capacidad de ventas. El aprendiz de ventas, al mirar hacia adelante, espera convertirse en un representante de ventas, luego en un gerente de distrito y, dependiendo de su capacidad y motivación, subir a niveles más altos de ventas o de administración general.

Al diseñar los territorios, la compañía busca ciertas características territoriales: los territorios son fáciles de administrar; su potencial de ventas es fácil de calcular; reducen el tiempo total de viajes; y proporcionan una carga de trabajo suficiente y justa al igual que el potencial de ventas para cada vendedor. Estas características se logran al decidir el tamaño y forma del territorio.

Tamaño del territorio. Puede diseñarse para proporcionar un mismo potencial de ventas o una misma carga de trabajo. Cada principio ofrece ventajas a expensas de algunos dilemas. Los territorios con igual potencial proporcionan a cada representante de ventas las mismas oportunidades de ingresos y ofrecen a la compañía un parámetro para evaluar la eficiencia. Las diferencias persistentes en ventas de cada territorio se consideran un reflejo de las diferencias en la capacidad o esfuerzo de cada representante de ventas. Se estimula a los vendedores a trabajar a toda su capacidad.

No obstante, debido a que la densidad de clientes varía en cada territorio, los territorios con igual potencial pueden variar ampliamente en su tamaño. El potencial de ventas de prensas para taladros en Chicago es mucho mayor que en muchos estados del Oeste. Un representante de ventas asignado a Chicago puede cubrir el mismo potencial de ventas con mucho menos esfuerzo que los representantes de ventas que venden en el Lejano Oeste. El representante de ventas asignado a un territorio más grande y más disperso tendrá menos ventas o menos ingresos por el mismo esfuerzo o logrará las mismas ventas mediante un extraordinario esfuerzo. Una solución radica en pagar más compensaciones a los representantes en el Oeste por su esfuerzo adicional. Sin embargo, esto reduce las utilidades en las ventas de los territorios del Oeste. Otra solución consiste en reconocer que el territorio difiere en cuanto a atractivo, y asignar a los representantes de ventas con mayor experiencia a los mejores territorios.'

Como opción, los territorios pueden ser diseñados de manera que se iguale la carga de trabajo. Cada representante de ventas puede cubrir adecuadamente su territorio. Sin embargo, este principio origina ciertas variaciones en el potencial de las ventas territoriales. Eso no preocupa a una fuerza de ventas que está a sueldo. Pero donde los representantes de ventas son compensados en parte por sus ventas, los territorios variarán en su atractivo aun cuando las cargas de trabajo son iguales. Puede pagarse una tasa de compensaciones menor a representantes de ventas en los territorios con mayor potencial de ventas, o los territorios con mejor potencial pueden asignarse a los mejores vendedores.

Forma del territorio. Los territorios se forman al combinar unidades más pequeñas, como condados o estados, hasta que se suman a un territorio de un potencial de ventas o carga de trabajo específicos. El diseño territorial debe tener en cuenta la situación de barreras naturales, la compatibilidad de áreas adyacentes, y lo adecuado del transporte y factores similares. Muchas compañías prefieren ciertas formas de territorio porque la forma puede influir sobre el costo y facilidad de cobertura y la satisfacción de los representantes de ventas. Los territorios más comunes son circulares, de trébol o en forma de cuña. Hoy día, las compañías pueden utilizar programas de computadora para diseñar territorios de venta que optimizan criterios como su forma compacta, igualación de carga de trabajo o potencial de ventas, y tiempo mínimo en viajes.

**FUERZA DE VENTAS ESTRUCTURADA POR PRODUCTO** • La importancia de los representantes de ventas que conocen sus productos, junto con el desarrollo de divisiones de productos y administración de productos, ha hecho que muchas compañías estructuren su fuerza de ventas en función de líneas de productos. La especialización de productos está garantizada de manera particular donde los productos son técnicamente complejos, poco relacionados, o muy numerosos. Por ejemplo, Kodak utiliza distintas fuerzas de venta para sus productos de película y sus productos industriales. La fuerza de ventas de productos de películas trata con productos simples que son distribuidos intensivamente, en tanto que la fuerza de ventas de productos industriales maneja productos complejos que requieren conocimientos técnicos. Como podría esperarse, la fuerza de ventas de películas recibe un salario, en tanto que la fuerza de ventas industriales sí trabaja sobre un plan de salarios y comisiones.

Sin embargo, la sola existencia de distintos productos de compañías no es un argumento suficiente para especializar al personal de ventas por producto. Esta especialización podría no ser el mejor método si las distintas líneas de productos de la compañía son compradas por los mismos clientes. Por ejemplo, Baxter tiene diversas divisiones de productos, cada una con su propia fuerza de ventas. Es probable que varios representantes de ventas de Baxter visiten el mismo hospital el mismo día. Podrían ahorrarse muchos gastos al enviar a un solo vendedor de Baxter para representar toda la línea de productos de Baxter ante ese hospital.

**FUERZA DE VENTAS ESTRUCTURADA EN FUNCIÓN DEL MERCADO** • Las compañías suelen especializar a su fuerza de ventas en función de líneas de industrias o clientes. Es posible definir fuerzas de ventas independientes para industrias distintas e incluso para clientes diferentes. Por ejemplo, IBM fundó una oficina de ventas para clientes intermediarios y de financiamiento en Nueva York, otra para GM en Detroit, otra para Ford en Dearborn, una población cercana a Detroit.

La ventaja más obvia de la especialización del mercado es que cada representante de ventas puede adquirir conocimientos acerca de las necesidades específicas de los clientes. En cierto momento, los representantes de ventas de General Electric se especializaron por productos (motores de ventiladores, interruptores), pero luego cambió a una especialización por industrias, como la industria de aire acondicionado y la industria automotriz, porque así es como los clientes percibían la compra de motores de ventiladores, interruptores, etc. Una fuerza de ventas especializada por mercados puede a veces reducir los costos totales de la misma. Un fabricante de bombas, en cierto momento utilizó ingenieros de ventas altamente capacitados para vender tanto a fabricantes de equipo original (que necesitaban tratar con representantes técnicos) y contratistas (que no necesitaban tratar con representantes técnicos). Después, la compañía dividió su fuerza de ventas y, los puestos del personal de ventas para contratistas se dieron a representantes de ventas de menor salario y con menos conocimientos técnicos. La principal desventaja de la fuerza de ventas estructurada en función del mercado surge cuando los diversos tipos de clientes están dispersos en todo el país. Esto requiere de muchos viajes para el representante de ventas.

**ESTRUCTURAS COMPLEJAS DE LA FUERZA DE VENTAS** • Cuando una compañía vende una gran cantidad de productos a muchos tipos de clientes en una zona geográfica extensa, con frecuencia combina varios principios de estructura de fuerza de ventas. Los representantes de ventas pueden especializarse por territorio-producto, territorio-mercado, producto-mercado, etc. Un representante de ventas puede luego reportarse a uno o más gerentes de línea y gerentes de personal.

---

*FUENTES: 1. Véase Rayna Skolnik, "Campbell Stirs Up Its Salesforce", en Sales and Marketing Management, abril de 1986, pp. 56-58. 2. Véase Andris A. Zoltners y Prabhakant Sinha, "Sales Territory Alignment: A Review and Model", en Management Science, noviembre de 1983, pp. 1237-1256; y Leonard M. Lodish, "Sales Territory Alignment to Maximize Profits", en Journal of Marketing Research, febrero de 1975, pp. 30-36.*

---

- **GCP:** Gerentes de cuentas principales que dan servicio a las cuentas principales con una o dos cuentas distintas en la región.
- **RCs:** Representantes de cuentas para dar servicio a cuentas comerciales convencionales con un potencial de 5,000 a 10,000 dólares.
- **RCO:** Representantes de mercadotecnia que dan servicio a todos los demás clientes.

Cada grupo de ventas se enfrenta a un ciclo de ventas distinto, y es gratificado bajo distintos planes de compensación. Al emprender este paso, Xerox hizo que su personal de ventas

## ***Estrategias de mercadotecnia 25-1***

---

### **Administración de Cuentas Nacionales: qué es y cómo funciona**

Cuando una compañía vende a muchas cuentas pequeñas, utiliza una fuerza de ventas en función de los territorios. Sin embargo, las cuentas grandes (llamadas cuentas clave, cuentas grandes, cuentas de la casa) se suelen separar para recibir atención y manejo especiales. Si la cuenta es una compañía grande con muchas divisiones que operan en muchas partes del país y están sujetas a muchas influencias de compras (como Sears o General Motors), es probable que sea manejada como una cuenta nacional y se asignará a una persona específica o a un equipo de ventas. Si la compañía tiene muchas cuentas de este tipo, es posible que organice una división de administración de cuentas nacionales (ACN). La compañía entonces venderá a sus clientes grandes mediante esta división. Una compañía como Xerox maneja unas 250 cuentas nacionales a través de su división ACN.

La administración de cuentas nacionales crece cada vez más por diversas razones. Conforme aumenta la concentración de compradores mediante fusiones y adquisiciones, cada vez menos compradores representan una porción mayor de las ventas de una compañía. Por consiguiente, un segmento del 20% de las cuentas, que representa las cuentas más grandes, puede representar más del 80% de las ventas de la compañía. Otro factor es que muchos compradores centralizan sus adquisiciones de ciertos artículos en vez de dejar estas compras a unidades locales. Esto les da más poder de negociación con los compradores. Éstos, a su vez, necesitan dedicar más atención a estos grandes compradores. Otro factor es que conforme los productos se hacen más complejos, se involucran más grupos en la organización del comprador en el proceso de compras, y puede ocurrir que el vendedor común no tenga capacidad, autoridad o cobertura para ser eficiente en vender al gran comprador.

Al organizar un programa de cuentas nacionales, una compañía enfrenta varios problemas, incluyendo cómo seleccionar cuentas nacionales, cómo administrarlas; cómo desarrollar, administrar y evaluar administradores de cuentas nacionales; cómo organizar una estructura para una administración de cuentas nacionales; y cómo ubicar la administración de cuentas nacionales dentro de la organización.

En esencia, una compañía desea que sus administradores de cuentas nacionales sean buenos por diversas razones. Deben ser capaces de llegar a todas las influencias de compra en la organización del comprador. Deben ser capaces de llegar a todos los grupos en su propia organización (vendedores, personal de investigación y desarrollo, personal de manufactura, etc.) con el fin de coordinarlos para satisfacer las condiciones del comprador. Por consiguiente, los administradores de cuentas nacionales relacionan todas las partes de su compañía con todas las partes de la empresa compradora. De hecho, en muchas organizaciones se les llama "administradores de relaciones".

*FUENTES: Para continuar el análisis del tema, véanse los documentos de trabajo acerca de Administración de Cuentas Nacionales preparadas por Benson P. Shapiro y Rowland T. Moriarty, bajo el auspicio del Marketing Science Institute, Cambridge, MA, publicado en 1980-1983. Véase también Linda Cardillo Platzer, en Managing National Accounts (Nueva York: Conference Board, 1984), reporte no. 850.*

---

tomara un profundo y prolongado programa de capacitación de ventas porque cada representante de ventas necesitaba aprender cómo representar ante el cliente todas las líneas de productos Xerox. Al mismo tiempo, cada representante de ventas podía acudir a expertos de Xerox en líneas de productos particulares para que le ayudaran a realizar la venta. Xerox utilizó un enfoque de ventas de equipo que llamaron Equipo Xerox (Team Xerox).'

## **Tamaño de la fuerza de ventas**

Una vez que la compañía aclara la estrategia y estructura de su fuerza de ventas, está preparada para considerar el tamaño de la misma. Los representantes de ventas son uno de los bienes más productivos y costosos de la compañía: aumentar su número incrementa tanto las ventas como los costos.

Una vez que la compañía fija el número de clientes al que quiere llegar, puede utilizar un enfoque de carga de trabajo para establecer el tamaño de su fuerza de ventas. Este método consiste de los pasos siguientes:

1. Los clientes se agrupan en clases de tamaños según el volumen anual de ventas.
2. Se establece para cada clase la frecuencia deseada de llamadas (número de llamadas de ventas a una cuenta por año).
3. El número de cuentas de cada clase de tamaño se multiplica por la frecuencia correspondiente de llamadas para llegar a la carga total de trabajo para el país, en llamadas de ventas por año.
4. Se determina el número promedio de llamadas que hace un representante de ventas por año.
5. Se determina el número de representantes de ventas necesarios dividiendo las llamadas anuales totales requeridas entre las llamadas anuales promedio hechas por un representante de ventas.

Supóngase que la compañía calcula que hay 1,000 cuentas A y 2,000 cuentas B

que se requieren en el país; y que las cuentas A requieren de 36 llamadas anuales y las cuentas B de 12 llamadas por año. Esto significa que la compañía necesita una fuerza de ventas que pueda realizar 60,000 llamadas de ventas por año. Supóngase además que un representante de ventas puede realizar en promedio 1,000 llamadas por año. Por consiguiente la compañía necesita de 60 representantes de ventas de tiempo completo.

## **Compensación de la fuerza de ventas**

Para atraer a representantes de ventas, la compañía necesita desarrollar un atractivo paquete de compensaciones. Por un lado, los representantes de ventas prefieren regularidad en sus ingresos, compensaciones extra por su excelencia en el desempeño, y un pago justo por su experiencia y antigüedad. Por otra parte, la gerencia desea lograr control, economía y simplicidad. Los objetivos de la gerencia, como lo es la economía, entrarán en conflicto con los objetivos de los representantes de ventas, por ejemplo, con su seguridad financiera. No es de extrañar que los planes de compensación presenten una tremenda variedad entre las empresas, e incluso dentro de la misma industria.

La administración debe determinar el nivel y componentes de un plan efectivo de compensaciones. El nivel de compensación debe guardar cierta relación con el "precio corriente de mercado" para el tipo de trabajo de ventas y capacidades requeridas. Por ejemplo, las ganancias promedio de un vendedor con experiencia en 1988 sumaban 38,900 dólares.' Si el precio de mercado está bien definido para los vendedores, la empresa en particular no tiene otra alternativa que pagar el salario del tabulador en vigor. Pagar menos disminuiría la cantidad o calidad deseada de los solicitantes, mientras que pagar más sería innecesario. Sin embargo, el precio del mercado para los vendedores pocas veces está bien definido. En primer lugar, los planes de compensaciones de ventas difieren en la importancia de los elementos de salario fijo o variable, beneficios marginales y viáticos. Además, los datos acerca de la paga ofrecida a los representantes de ventas de la competencia puede prestarse a errores debido a las significativas variaciones en la experiencia promedio y niveles de capacidad de la fuerza de ventas de la competencia. La publicación de información respecto a los niveles de compensación de la industria a las fuerzas de ventas son poco frecuentes, además que no suelen proporcionar suficientes detalles.

A continuación, la compañía debe determinar los componentes de la compensación: un monto fijo, uno variable y gastos y beneficios marginales. El monto fijo, que puede ser un salario o cuenta de gastos, debe satisfacer la necesidad de estabilidad de ingresos de los representantes de ventas. El monto variable, que puede ser en comisiones, bonos o participación de utilidades, pretende estimular y recompensar el esfuerzo. La cuenta de gastos permite al representante de ventas solventar los gastos que se derivan de viajes, alojamiento, alimentos y diversiones. Y las prestaciones marginales, como son vacaciones pagadas, prestaciones por enfermedad o accidente, pensiones y seguro de vida, pretenden proporcionar seguridad y satisfacción en el empleo.

La gerencia de ventas debe decidir sobre la importancia relativa de estos componentes en el plan de compensaciones. Una regla popular estima que 70% del ingreso total del vendedor sea fijo, para asignar el 30% restante en otros elementos. No obstante, las variaciones en este promedio son tan pronunciadas que casi no puede servir como guía. A la compensación fija se le da más énfasis en empleos con una alta proporción de deberes de venta contra deberes que no son de venta, y en empleos donde la labor de venta es técnicamente compleja y requiere de trabajo de equipo. A la compensación variable se le da más énfasis en empleos donde las ventas son cíclicas o dependen de la iniciativa del personal de ventas.

Las compensaciones fijas y variables hacen que se generen tres tipos básicos de planes de compensación para el personal de ventas: salario directo, comisión directa y combinación de salario y comisiones. Un estudio reciente de los planes de compensación para la fuerza de ventas demostró que aproximadamente 14% pagaba salario directo, 19% comisión directa, el 37% salario más comisiones, 26% salario y bonos, y 10% salario más comisiones más bonos.'

### ***Administración de la fuerza de ventas***

Toda vez que se establecieron los objetivos, estrategias, estructura, tamaño y compensaciones de la fuerza de ventas, la compañía debe ahora reclutar, seleccionar, capacitar, dirigir, motivar y evaluar a los representantes de ventas. Estas decisiones deben guiarse por diversas políticas y procedimientos.

### **Reclutamiento y selección de representantes de ventas**

**IMPORTANCIA DE LA SELECCIÓN CUIDADOSA** • El núcleo de una operación de personal de ventas exitosa es la selección de representantes de ventas eficientes. La diferencia de funcionamiento entre un representante de ventas promedio y uno excelente puede ser considerable. Una encuesta reveló que los mejores vendedores, que representan el 27% de la fuerza de ventas, generaron más del 52% de las ventas. Mas allá de las diferencias en la productividad de ventas, están los grandes despilfarros que genera el contratar personas equivocadas. La ganancia anual neta de la fuerza de ventas para todas las industrias es de casi 20%. Cuando un vendedor renuncia, el costo de hallar y capacitar uno nuevo (además de los costos en ventas perdidas) puede ser de entre 50,000 y 75,000 dólares. A su vez, una fuerza de ventas con muchos elementos nuevos es menos productiva.

La pérdida financiera debido a rotación de personal es sólo parte del costo total. El nuevo representante de ventas que permanece con la compañía recibe un ingreso directo que en promedio es cerca de la mitad del costo de ventas directo. Si el vendedor recibe 20,000 dólares por año, se van otros \$20,000 a prestaciones marginales, gastos, supervisión, espacios de oficina, equipo y asistencia secretarial. En consecuencia, el nuevo representante de ventas necesita generar ventas donde el margen bruto por lo menos cubra los gastos de ventas de 40,000 dólares. Si el margen bruto es de 10%, el nuevo vendedor deberá vender por lo menos \$400,000 para que la compañía cubra los gastos.

**¿QUÉ HACE A UN BUEN REPRESENTANTE DE VENTAS?** • La selección de representantes de ventas debería ser simple si se conociera cuáles son las cualidades que se buscan. Un buen punto de partida radica en preguntar a los clientes cuáles son las cualidades que les agradan y prefieren en los vendedores. Casi todos los clientes señalan que les gustaría que los representantes de ventas fueran honestos, confiables, con conocimientos y dispuestos a ayudar. La compañía debe buscar estas cualidades al seleccionar sus candidatos.

Otro enfoque consiste en buscar cualidades comunes en los vendedores con mayor éxito en la compañía. Charles Garfield, en su estudio de vendedores superdotados, concluyó que los supervendedores presentan las siguientes cualidades: toman riesgos, cuentan con un poderoso sentido de misión, con capacidad para resolver problemas, preocupación por el cliente, y planificadores de llamadas cuidadosos.<sup>10</sup> Robert McMurry escribió: "Mi convicción es que el poseedor de una personalidad efectiva en cuanto a ventas es un 'seductor' habitual, un individuo que tiene una necesidad compulsiva de ganar y lograr el afecto de los demás." Hizo una lista de cinco cualidades adicionales que debe poseer el vendedor superdotado: "Un alto nivel de energía, gran confianza en sí mismo, apetito crónico de dinero, un bien establecido hábito de espíritu industrializador, y un estado de ánimo que considera cada objeción, resistencia u obstáculo como un desafío".<sup>12</sup> Mayer y Greenberg ofrecieron una de las listas más breves de cualidades; concluyeron que el vendedor efectivo tiene dos cualidades básicas: empatía, la habilidad de sentir como lo hace el cliente; e impulso del ego, una fuerte necesidad personal de realizar la venta.

Al definir el perfil de ventas deseable, la compañía debe considerar las características del trabajo específico de ventas. ¿Hay en él mucho papeleo? ¿El trabajo requiere de muchos viajes? ¿El vendedor confrontará una alta proporción de rechazo?

**PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO** • En cuanto la gerencia cuente con criterios de selección, debe reclutar. El departamento de personal debe buscar candidatos mediante diversos medios, incluido el solicitar nombres a los representantes de ventas que ya trabajan para la compañía: agencias de empleo, publicación de anuncios de trabajos, y poniéndose en contacto con estudiantes de preparatorias. En lo que se refiere a estos últimos, las compañías han descubierto que es difícil convencerlos, ya que pocos consideran las ventas como una carrera." Los más reticentes dieron razones como: "Vender es un trabajo y no una profesión". "Si la persona quiere tener éxito debe engañar." "Hay mucha inseguridad y demasiados viajes." Para contrarrestar estas objeciones, los reclutadores de las compañías deberán hacer énfasis en salarios iniciales, oportunidades de ingresos y el hecho de que una cuarta parte de los presidentes de las grandes corporaciones de Estados Unidos se inició en la comercialización y ventas.

**PROCEDIMIENTOS PARA LA CALIFICACIÓN DE CANDIDATOS** • Los procedimientos de reclutamiento, si tienen éxito, atraerán a muchos solicitantes, y la compañía necesitará seleccionar a los mejores. Los procedimientos de selección pueden variar de una sola entrevista informal a tests y entrevistas prolongadas, no sólo del candidato sino también de su pareja."

Muchas compañías realizan tests formales con los candidatos. Si bien la puntuación de los tests constituye sólo un elemento de información en un conjunto que incluye características personales, referencias, historial de empleos anteriores, y reacciones del entrevistador, reciben mucho énfasis de compañías como IBM, Prudential, Procter & Gamble, y Gillette. Gillette afirma que los tests han reducido la rotación de personal en 42%, y se han correlacionado bien con los progresos subsiguientes de los nuevos representantes de ventas en la organización de ventas.

## Capacitación de los representantes de ventas

Muchas compañías envían a sus nuevos representantes de ventas a trabajar casi de inmediato después de contratarlos. Los vendedores reciben muestras, libretas de facturas y una descripción de su territorio. No obstante, gran parte de sus ventas no es efectiva. El vicepresidente de una gran compañía de alimentos pasó una semana observando 50 presentaciones de ventas hechas a un comprador, de una cadena de supermercados, que estaba ocupado. He aquí lo que observó:

*La mayoría de los vendedores estaba mal preparado, era incapaz de responder a preguntas básicas, no tenía seguridad en lo que deseaba lograr durante esta llamada. No consideraba que la llamada era una representación profesional estudiada. No tenía una idea clara de las necesidades y deseos del comprador que en ese momento estaba ocupado.*

Los clientes actuales no toleran a vendedores ineptos. Los clientes son mucho más exigentes y deben afrontar a muchos más proveedores. Los clientes esperan que el vendedor tenga un conocimiento profundo del producto, que aporte ideas para mejorar las operaciones del cliente, y que sea eficiente y confiable. Desde luego, esto ha requerido de una inversión mucho mayor en capacitación.

No obstante, los programas de capacitación son costosos. Involucran grandes gastos en instructores, materiales y espacio; pagar a una persona que aún no vende y perder oportunidades porque el vendedor no está en su territorio. Sin embargo, son esenciales. Los nuevos representantes de ventas de hoy pueden pasar de unas cuantas semanas a varios meses capacitándose. El periodo de capacitación medio es de 28 semanas en compañías de productos industriales, 12 en compañías de servicios, y 4 en compañías de productos para el consumidor. El tiempo de capacitación varía dependiendo de la complejidad de la labor de ventas y del tipo de persona reclutada. En IBM, ¡los nuevos representantes de ventas no trabajan durante dos años! E IBM espera de sus representantes de ventas que pasen 15% de su tiempo de cada año en capacitación adicional.

Los programas de capacitación buscan lograr varios objetivos:

- **Los representantes de ventas necesitan conocer a la compañía e identificarse con ella:** Casi todas las compañías dedican la primera parte del programa de capacitación para describir la historia de la compañía y sus objetivos, la organización y líneas de autoridad, los funcionarios en jefe, la estructura e instalaciones financieras de la compañía, y los productos principales

y volúmenes de venta.

- **Los representantes de ventas necesitan conocer los productos de la compañía:** Los aprendices de ventas observan cómo se fabrican los productos y cómo funcionan en varios usos.
- **Los representantes de ventas necesitan conocer las características de los clientes y de la competencia:** Los representantes de ventas aprenden acerca de los distintos tipos de clientes y sus necesidades, motivos y hábitos de compra. Aprenden respecto de las estrategias políticas de la compañía y la competencia.
- **Los representantes de ventas necesitan saber cómo hacer presentaciones de ventas más efectivas:** Los representantes de ventas reciben capacitación acerca de los principios de las ventas. Además, la compañía delinea los principales argumentos de ventas para cada producto proporcionando un guión de ventas.
- **Los representantes de ventas necesitan comprender los procedimientos y responsabilidades en su trabajo:** Los representantes de ventas aprenden cómo dividir el tiempo entre ventas activas y potenciales; cómo utilizar la cuenta de gastos, preparar reportes y hacer una ruta de ventas efectiva.

Continuamente surgen nuevos métodos de capacitación. Entre los métodos de instrucción están la representación simulada de funciones, capacitación de sensibilización, cassettes, videos, aprendizaje programado, y películas acerca de los productos y ventas de la compañía.

*Uno de los métodos de capacitación más recientes es el sistema de auto-estudio que utiliza IBM y que se conoce como Info-Window. Este sistema combina una computadora personal con un video-disco láser. Un aprendiz de ventas puede practicar llamadas de ventas con un actor que aparece en pantalla quien representa a un gerente de una industria en particular. El actor responde de modo diferente dependiendo de lo que dice el aprendiz de ventas. Por último, se filma al aprendiz mediante un video conectado al Info-Window durante la sesión interactiva.*

Los departamentos de capacitación necesitan recabar evidencias del efecto de los distintos métodos de capacitación sobre el funcionamiento de las ventas. Debe haber un impacto susceptible de ser cuantificado en la rotación de personal de ventas, volumen de ventas, ausentismo, tamaño promedio de ventas, proporción de llamadas a cierre de venta, quejas y elogios del cliente, nuevas cuentas por unidad de tiempo y volumen de mercancía devuelta. Los costos considerables de los programas de capacitación de la compañía hacen que se formule la pregunta de si una compañía podría estar mejor al contratar representantes de ventas con experiencia de otras compañías. Sin embargo, este beneficio suele ser ilusorio, porque se atrae al vendedor experimentado con un salario más alto. Cuando un vendedor se transfiere de una compañía a otra se pierde algo de la capacitación específica del representante y la experiencia de la compañía. Dentro de algunas industrias, las compañías acuerdan básicamente no contratar personal de ventas que provenga de otra.

## **Dirección de los representantes de ventas**

Los nuevos representantes de ventas reciben más que un territorio, un paquete de compensación y capacitación: también reciben supervisión. La supervisión es el destino de cualquiera que trabaja para cualquier otro. Es la expresión del interés continuo y natural de la empresa en las actividades de sus agentes. Mediante la supervisión, las empresas dirigen y motivan a los representantes de ventas para que realicen un mejor trabajo.

Las compañías varían poco en lo relativo a la dirección de sus representantes de ventas. Los representantes de ventas, cuyos ingresos son principalmente comisiones, por lo general están sujetos a menos supervisión. Aquellos que reciben salario y deben cubrir cuentas definidas, suelen sujetarse a mayor supervisión.

**DESARROLLO DE NORMAS PARA LLAMADAS A CLIENTES** • En 1989, el vendedor promedio realizaba 4.2 llamadas de ventas diarias. Esto se redujo de cinco llamadas diarias de ventas a principio de los años 80. Esta tendencia se debe al mayor uso del teléfono y máquinas de fax, a una mayor dependencia en los sistemas automáticos de pedidos y a la disminución de llamadas infructuosas, debido a una mejor información de investigación de mercado para ubicar a los prospectos.

Las compañías también deciden cuántas llamadas anuales deben hacer para cuentas de un tamaño particular. La mayor parte de las compañías clasifica a sus clientes en A, B y C, según el volumen de ventas, potencial de utilidades y potencial de crecimiento de la cuenta. Las cuentas A reciben hasta nueve llamadas por año; las B, seis llamadas; y las C, tres llamadas. Los estándares a que se apegan las llamadas dependen de las normas de llamadas competitivas y las utilidades esperadas de la cuenta.

La verdadera cuestión es cuál es el volumen de ventas que debe esperarse de una cuenta en particular como función del número anual de llamadas. Magee describió un experimento donde cuentas similares fueron divididas aleatoriamente en tres conjuntos." Se pidió a los representantes de ventas que pasaran menos de cinco horas por mes con cuentas del primer conjunto, de cinco a nueve horas mensuales con las del segundo conjunto, y más de nueve horas por mes con las del tercero. Los resultados demostraron que las llamadas adicionales produjeron más llamadas, dejando sólo una pregunta abierta: si la magnitud del incremento de ventas justificó el costo adicional.

**DESARROLLO DE NORMAS PARA LLAMADAS A PROSPECTOS** • Con frecuencia las compañías especifican cuánto tiempo debe pasar su fuerza de ventas en busca de nuevas cuentas. La compañía carguera Spector Freight desea que sus representantes de ventas pasen 25% de su tiempo buscando nuevos clientes, y dejar de llamar a un prospecto después de tres llamadas infructuosas.

Las compañías imponen sus normas de búsqueda de clientes nuevos debido a varias razones. Si se les deja por cuenta propia, muchos representantes de ventas pasarán la mayor parte de su tiempo con clientes ya conocidos. Estos representan

cantidades ya conocidas. Los representantes de ventas pueden depender de ellos para algunos negocios, en tanto que puede ocurrir que un prospecto no signifique ningún negocio. A menos que los representantes de ventas reciban gratificaciones por abrir nuevas cuentas, pueden evitar el desarrollo de nuevas cuentas. Algunas compañías dependen de un personal de ventas misionero para abrir nuevas cuentas.

**UTILIZACIÓN EFECTIVA DEL TIEMPO DE VENTAS** • Los representantes de ventas necesitan conocer cómo utilizar mejor su tiempo. Una herramienta es la programación anual de llamadas, donde aparecen los clientes y prospectos a quienes se deben llamar, al igual que los meses en que deben hacerse estas llamadas además de qué actividades deben realizarse.

Los representantes de ventas de la compañía Bell Telephone planean sus llamadas y actividades con base en tres conceptos. El primero es el desarrollo del mercado: diversos esfuerzos para educar a los clientes, cultivar nuevos negocios, y ganar una mayor visibilidad de la comunidad compradora. El segundo concepto es la actividad generadora de ventas: esfuerzos directos para vender a clientes productos específicos mediante llamadas particulares. El tercer concepto es la actividad de protección de mercados: diversos esfuerzos para saber lo que hace la competencia y para proteger las relaciones con clientes existentes. La fuerza de ventas tiene como objetivo el balance entre estas actividades, de modo que la compañía no logre altas ventas con clientes existentes a expensas del desarrollo del mercado a largo plazo.

Otra herramienta es el análisis de tiempo y actividades. El representante de ventas pasa su tiempo de los siguientes modos:

- **Viajes:** En algunos empleos, el tiempo que se ocupa en viajar representa el 50% del tiempo total. Éste puede reducirse si se utilizan medios de transporte más rápidos, si bien ello puede aumentar los costos. Las compañías estimulan que su personal de ventas viaje por avión, para aumentar su proporción de ventas contra tiempo total.
- **Alimentos y descansos:** Una porción del día de trabajo de la fuerza de ventas transcurre en tomar alimentos y en descansar.
- **Esperas:** La espera consiste en el tiempo transcurrido en la oficina exterior del comprador. Esto es tiempo muerto a menos de que el representante de ventas lo utilice para planear o redactar reportes.
- **Ventas:** La venta es el tiempo transcurrido con el comprador en persona o por teléfono. Se divide en "conversación social" y "conversación de ventas".
- **Administración:** Consiste en el tiempo que transcurre en la redacción de reportes y facturación, que se ocupa en asistir a reuniones de ventas, y hablar con otros integrantes de la compañía acerca de la producción, envíos, facturación, eficiencia de las ventas y otros asuntos.

No es de extrañar que el tiempo de ventas de persona a persona real no sea más del 25% del tiempo total de trabajo." Podría elevarse de 25% a 30%, y esto en sí mismo representa un incremento del 20%. Las compañías buscan constantemente

formas de mejorar la productividad de su fuerza de ventas. Sus métodos toman la forma de capacitación de representantes de ventas en el uso del "poder del teléfono", simplificando los formularios de inventarios, y utilizar la computadora para desarrollar planes de llamadas y de rutas y proporcionar información acerca de los clientes y la competencia.

Para reducir las exigencias en cuanto a tiempo de su fuerza de ventas al exterior, muchas compañías han aumentado el tamaño y responsabilidades de su fuerza de ventas al interior. En una encuesta entre 135 distribuidoras de artículos electrónicos, Narus y Anderson descubrieron que, en promedio, 57% de los miembros del personal de ventas eran vendedores internos." Según los gerentes, entre las razones podrían mencionarse el aumento en los costos de llamadas al exterior y un mayor uso de computadoras y equipo innovador de telecomunicaciones. Estos administradores piensan que la proporción de miembros internos del personal de ventas llegará a dos tercios en los años 90.

Los vendedores internos incluyen tres tipos. Ellos son el personal de apoyo técnico, que proporciona información técnica y responde las preguntas de los clientes; los asistentes de ventas, que proporcionan apoyo secretarial para los vendedores externos, hacen llamadas y confirman citas, realizan revisiones de crédito, dan seguimiento a envíos, y responden a las preguntas de los clientes cuando no pueden hablar con el representante de ventas externo; los telemercadólogos, quienes utilizan el teléfono para encontrar nuevas pistas, calificarlas y venderles. Un telemercadólogo puede llamar hasta a 50 clientes diarios en comparación con los cuatro que puede contactar un vendedor externo. Pueden ser efectivos en los aspectos siguientes modos: vender otros productos de la compañía; actualizar pedidos, introducción de nuevos productos de la compañía; abrir nuevas cuentas y reactivar las ya existentes; dar más atención a cuentas olvidadas; y dar seguimiento y calificar envíos directos por correo.

El personal de ventas interno libera a los representantes de ventas externos de pasar más tiempo vendiendo a cuentas grandes, identificar y convertir nuevos prospectos a gran escala, integrar sistemas electrónicos para hacer pedidos en instalaciones de los clientes, y obtener más pedidos generales y contratos de sistemas. Mientras tanto, el vendedor interno pasa más tiempo revisando el inventario, dando seguimiento a pedidos, llamando a cuentas más pequeñas, y así sucesivamente. Los representantes externos de ventas reciben sus ingresos principalmente sobre una base de incentivos y compensaciones, y los representantes internos reciben más bien un salario, o bien, salario y bonos.

Otra revolución asombrosa para mejorar la productividad del personal de ventas proviene del uso de nuevos equipos tecnológicos: computadoras desktop y laptop, videograbadoras, videodiscos, marcadores automáticos, correo electrónico, máquinas de fax, y teleconferencias. El vendedor se ha hecho en verdad "electrónico". No sólo las ventas y la información de inventarios se transfieren con más rapidez, sino que además se han creado sistemas computarizados para apoyo de decisiones para administradores y representantes de ventas (véase recuadro *Ámbito y tendencias de la mercadotecnia 25-1*).

Algunos representantes de ventas pondrán todo de su parte sin ninguna supervisión especial de la administración. Para ellos, las ventas son el trabajo más fascinante del mundo. Son ambiciosos e independientes. Sin embargo, la mayoría de los representantes de ventas requiere de estímulos e incentivos especiales para trabajar a su mejor nivel. Esto es cierto sobre todo en las ventas en el territorio, por las razones siguientes:

- **La naturaleza del trabajo:** El trabajo de vendedor es terreno fértil para frustraciones frecuentes. Los representantes de ventas suelen trabajar solos; sus horarios son irregulares; y por lo común están fuera de casa. Deben enfrentarse a representantes de ventas de la competencia, que son agresivos; tienen una posición inferior en relación con el comprador; con frecuencia no tienen autoridad para hacer lo necesario para ganar una cuenta; pierden grandes pedidos en los que han trabajado con mucha intensidad para obtenerlos.
- **Naturaleza humana:** La mayoría de las personas opera por abajo de su capacidad en ausencia de incentivos especiales, como percepciones en dinero o reconocimiento social.
- **Problemas personales:** En ocasiones los representantes de ventas se ven abrumados por problemas personales, como enfermedades en la familia, problemas conyugales o deudas.

El problema de motivar a los representantes de ventas ha sido estudiado por Churchill, Ford y Walker.<sup>22</sup> A continuación presentamos el modelo básico.}

## ***Ámbito y tendencias de la mercadotecnia 25-1***

---

### **Los representantes de ventas utilizan computadoras como herramienta de productividad**

Las compañías han estado luchando con los problemas análogos de contener los costos de la fuerza de ventas y mejorar la circulación de información entre las oficinas centrales y las de campo. La automatización de las ventas ha tenido efectos en ambos problemas. La idea clave es ayudar al personal de ventas a mejorar la velocidad con la que pueden detectar y calificar indicios, recabar información antes de una presentación ante un cliente, reducir la cantidad de documentos y reportar las nuevas ventas a la compañía. La computadora laptop constituye la respuesta.

A continuación se explica cómo funciona la automatización de las ventas en la Shell Chemical Company. La compañía desarrolló un software con base en una computadora laptop que consiste de varias aplicaciones. Al principio, la fuerza de ventas respondió al programa de declaración de gastos automatizada porque les permitía registrar gastos con más facilidad y precisión y así obtener reembolsos con mayor rapidez. De inmediato, la fuerza de ventas incrementó su uso de la función de investigación de ventas, la que les permitía obtener información actualizada de cuentas específicas, incluso números telefónicos, direcciones, sucesos recientes y precios. El correo electrónico les permitió a los representantes de ventas recibir mensajes y enviarlos a otros vendedores. Distintas formas de negocios como planes

territoriales de trabajo y reportes de llamadas de ventas se podían llenar más rápido y enviarse electrónicamente. El paquete de automatización de la fuerza de ventas incluía también un calendario de citas, una función para obtener una lista de cosas por hacer, una hoja de cálculo y un software de gráficas, que resultó muy útil a los vendedores para preparar gráficas y tablas para presentaciones ante los clientes.

Muchas de las compañías que se incluyen en la lista de las 500 más importantes de Fortune que han proporcionado computadoras laptop a su fuerza de ventas reportan incrementos significativos en productividad de sus representantes de ventas. Algunas empresas reportan incrementos de entre 5 y 10% en el tiempo que ocupa un representante de ventas en vender debido al menor tiempo que emplean en viajar y en expedir documentos, una mejor planeación de sus llamadas y más eficiencia al hacerlas. National Life Insurance piensa que hasta un 50% de sus incrementos recientes en ventas pueden atribuirse al uso, por parte de su fuerza de ventas, de un sistema de ventas asistido por computadoras laptop.

*FUENTES: Véase Kate Bertrand, "Sales Management Software Tackles Toughest Customers", en Business Marketing, mayo de 1988, pp. 5764; "Computer-Based Sales Support: Shell Chemical's System" (Nueva York: Conference Board, Management Briefing: Marketing, abril-mayo de 1989), pp. 4-5; Thayer C. Taylor, "Computers in Sales and Marketing: S & MM's Survey Results", en Sales & Marketing Management, mayo de 1987, pp. 50-53; "If Only Willy Loman Had Used a Laptop", en Business Week, 12 de octubre de 1987, p.137; y Louis A. Wallis, Computer-Based Sales Force Support (Nueva York: The Conference Board, Report No. 953, 1990).*

---



Esto nos dice que mientras mayor sea la motivación del vendedor, mayor será su esfuerzo; un mayor esfuerzo trae como consecuencia mayor eficiencia; ésta última conlleva a mayores recompensas; éstas desembocan en una mayor satisfacción; y ésta refuerza la motivación. Este modelo implica lo siguiente:

1. *Los gerentes de ventas deben ser capaces de convencer a los vendedores de que pueden vender más trabajando más, o de capacitarse para trabajar con más inteligencia. Pero si las ventas están determinadas sobre todo por condiciones económicas o acciones competitivas, ésta relación se ve un poco disminuida.*
2. *Los gerentes de ventas deben tener capacidad para convencer a los vendedores que las recompensas por una mayor eficiencia bien valen el esfuerzo adicional. Pero si las recompensas parecen ser impuestas con base en parámetros arbitrarios, resultan mínimas o son inadecuadas, esta relación se ve disminuida.*

Los investigadores continuaron al medir la importancia de las distintas recompensas posibles. La recompensa con el mayor valor fue la paga, seguida de promoción, desarrollo personal, y sentido de logro. Las recompensas menos valoradas fueron la estimación y el respeto, la seguridad y el reconocimiento. En otras palabras, los vendedores están sumamente motivados por la paga y por la oportunidad de avanzar y satisfacer sus necesidades intrínsecas, y están menos motivados por los

cumplidos y la seguridad personal. No obstante, los investigadores también descubrieron que la importancia de los motivadores variaban según las características demográficas de los vendedores:

1. Las recompensas financieras suelen ser valoradas por vendedores más veteranos de mayor edad y con mayor veteranía, y aquellos cuyas familias son numerosas.
2. Las recompensas de orden mayor (reconocimiento, estimación y respeto, sentido de logro) fueron más valoradas por vendedores jóvenes, solteros, o con familias reducidas, y por lo regular con más educación formal.

Antes se analizó la compensación como un motivador. A continuación examinaremos las cuotas de ventas y motivadores complementarios.

**CUOTAS DE VENTAS** • Muchas compañías imponen cuotas de ventas que prescriben lo que deben vender sus representantes de ventas durante el año, y por producto. La compensación está relacionada casi siempre con el grado de cumplimiento de esta cuota.

Las cuotas de ventas se desarrollan a partir del plan anual de mercadotecnia. La compañía prepara, en primer lugar, un pronóstico de ventas. Éste se convierte en la base para planear la producción, el tamaño de la fuerza de trabajo y los requerimientos financieros. Luego, la administración establece cuotas de ventas para sus regiones y territorios, que suelen ser mayores que el pronóstico de ventas. Las cuotas de ventas se establecen en una cantidad mayor que los pronósticos de ventas con el fin de obligar a que los gerentes de ventas y vendedores funcionen a su mejor nivel. Aun en caso que no cumplan con sus cuotas, la compañía logrará su pronóstico de ventas.

Cada gerente de ventas de la zona divide la cuota de la zona entre los representantes de venta de ella. Hay tres escuelas de pensamiento para establecer cuotas. La escuela de cuota alta establece cuotas más altas de lo que la mayor parte de los representantes de ventas lograrán, pero que pueden obtenerse. Aquellos que la apoyan consideran que las cuotas altas estimulan un esfuerzo adicional. La escuela de cuota modesta establece cuotas que puede lograr la mayor parte de los representantes de ventas. Sus partidarios sienten que el personal de ventas aceptará las cuotas como justas, las lograrán, y ganarán confianza en sí mismos. La escuela de cuota variable considera que las diferencias individuales entre los representantes de ventas garantizan cuotas altas para algunas, y cuotas modestas para otros. Según Heckert:

*La experiencia real con cuotas de ventas, igual que sucede con todas las demás normas, revelará que los representantes de ventas reaccionan ante ellas de forma un poco distinta, en particular al principio. Algunos son estimulados hasta su mayor eficiencia, y otros se desalientan. Algunos ejecutivos de ventas hacen énfasis considerable sobre éste elemento humano al imponer sus cuotas. Sin embargo, en general los buenos elementos responderán a largo plazo favorablemente a cuotas definidas en forma inteligente, sobre todo cuando la compensación se ajusta con equidad al desempeño."*

Las cuotas pueden imponerse en monto total, unidades de volumen, margen, esfuerzo o actividades de venta, y tipo de producto. Un punto de vista generalizado es que la cuota del vendedor debe ser, cuando menos, igual a las ventas que ésta persona realizó el año anterior, más una fracción de la diferencia entre el potencial de venta del territorio y las ventas del año pasado, y si ésta fracción es más alta, el vendedor reacciona de forma más favorable ante la presión.

**MOTIVADORES COMPLEMENTARIOS** • Las compañías utilizan motivadores adicionales para estimular las actividades de la fuerza de ventas. Las juntas periódicas de vendedores proporcionan una ocasión social, un descanso de la rutina, una oportunidad de conocer y hablar con el "alto mando de la compañía", así como la oportunidad de ventilar sentimientos e identificarse con un grupo más grandes. Las juntas de ventas son una herramienta de comunicación y motivación importante.

Las compañías también patrocinan concursos de ventas para estimular a la fuerza de ventas a fin de que emprenda un esfuerzo especial de ventas superior a lo que podría esperarse en general. Los premios pueden ser automóviles, vacaciones, dinero en efectivo o reconocimiento. Los concursos pueden presentar una oportunidad razonable para que lo obtengan suficientes vendedores. En IBM, 70% del personal de ventas califica para el club del 100%. Su recompensa es un viaje de tres días que incluye una cena de reconocimiento y un broche azul y dorado. Si el concurso es ganado sólo por unos cuantos vendedores, o bien, casi todos pueden ganar, no estimulará un esfuerzo adicional. El periodo del concurso de ventas no debe ser anunciado con anticipación, de lo contrario, los vendedores retrasarán algunas ventas al inicio del mismo; algunos pueden inflar sus ventas durante el periodo con promesas del cliente de comprar, que no se materializan cuando termina el periodo de concurso.

## **Evaluación de representantes de ventas**

Hasta ahora, hemos descrito los aspectos de alimentación directa de la supervisión de ventas: cómo comunica la gerencia qué deben hacer los representantes de ventas, y cómo motivarlos a hacerlo. Pero la buena alimentación directa requiere de buena retroalimentación. Y la buena retroalimentación significa obtener información con regularidad de los representantes de ventas para evaluar su eficiencia.

**FUENTES DE INFORMACIÓN** • La gerencia obtiene información acerca de sus representantes de ventas de diversos modos. La fuente más importante son los reportes de ventas. La información adicional proviene de la observación personal, cartas y quejas de los clientes, encuestas entre éstos, y conversaciones con otros representantes de ventas.

Los reportes de ventas se dividen entre planes de actividades e informes de resultados de las actividades. El mejor ejemplo de la primera clase es el plan de trabajo del vendedor, que los representantes de ventas envían una vez a la semana o al mes por anticipado. El plan describe las llamadas que se planean hacer y las rutas. Este reporte hace que el representante de ventas planee y programe sus actividades, informe a la gerencia de su ubicación, y proporcione una base para comparar sus

planes y logros. Los representantes de ventas deben ser evaluados con base en su capacidad para "planear su trabajo y trabajar sobre su planeación".

Muchas compañías exigen que sus representantes de ventas desarrollen un plan anual de mercadotecnia en el territorio, donde definen sus programas para desarrollar nuevas cuentas y aumentar las transacciones de las cuentas existentes. Este tipo de reporte pone a los representantes de ventas en el papel de administradores de mercado y centros de utilidades. Los gerentes de ventas estudian estos planes, hacen sugerencias y los utilizan para desarrollar cuotas de ventas.

Los representantes de ventas redactan sus actividades completas en sus reportes de llamadas. Éstos informan a la gerencia de ventas acerca de las actividades del vendedor, indican el estado de cuentas específicas de los clientes, y proporcionan información útil para llamadas subsiguientes. Los representantes de ventas también envían reportes de gastos, reportes de nuevos negocios, reportes de negocios perdidos y reportes de negocios locales y condiciones económicas.

Estos reportes proporcionan datos de dónde los gerentes de ventas pueden extraer indicadores clave de la eficiencia en ventas. Los indicadores clave son: 1) número promedio de llamadas de ventas por vendedor por día, 2) tiempo promedio de llamadas de ventas por contacto, 3) utilidad promedio por llamadas de ventas, 4) costo promedio de llamadas de ventas, 5) costo de diversiones por llamadas de ventas, 6) porcentaje de pedidos por cientos de llamadas de ventas, 7) cantidad de nuevos clientes por periodo, 8) número de clientes pedidos por periodo, y 9) costo del personal de ventas como porcentaje de las ventas totales. Estos indicadores responden a varias preguntas útiles: ¿los representantes de ventas hacen muy pocas llamadas por día?, ¿ocupan tiempo excesivo en cada llamada?, ¿gastan excesivamente en entretenimientos?, ¿toman suficientes pedidos por cada 100 llamadas?, ¿están produciendo suficientes clientes nuevos y conservan los antiguos?

**EVALUACIÓN FORMAL DE LA EFICIENCIA** • Los reportes del representante de ventas, junto con otras observaciones, representan la materia prima para evaluar a los integrantes de la fuerza de ventas. Los procedimientos formales de evaluación originan, cuando menos, tres beneficios. Primero, la gerencia debe comunicar sus normas para juzgar la eficiencia de ventas. Segundo, la administración debe recabar información completa acerca de cada vendedor. Y tercero, los representantes de ventas saben que deberán sentarse alguna mañana con el gerente de ventas y explicar su eficiencia o incumplimiento en lograr ciertos objetivos.

**COMPARACIONES ENTRE VENDEDORES** • Un tipo de evaluación consiste en comparar y calificar la eficiencia en ventas de los representantes de ventas. Sin embargo, estas comparaciones pueden conducir a errores. La eficiencia relativa en ventas tiene significado sólo si no hay variaciones en los potenciales del mercado del territorio, la carga de trabajo, competencia, esfuerzo promocional de la compañía y otros. Además, las ventas reales no son el único indicador de éxito. La administración también debe interesarse en la forma en que cada representante de ventas contribuye a las utilidades netas; esto requiere examinar la variedad de productos que vende el

representante de ventas y los gastos de ventas. Aún más importante es descubrir qué tan satisfechos están los clientes del vendedor con su servicio.

**COMPARACIONES ENTRE VENTAS ACTUALES Y ANTERIORES** • Un segundo tipo de evaluación es comparar la eficiencia actual del representante de ventas con la anterior. En la tabla 25-1 aparece un ejemplo.

El gerente de ventas puede aprender acerca de John Smith mediante esta tabla. Las ventas totales de Smith se incrementaron año con año (línea 3). Esto no necesariamente significa que Smith está realizando un mejor trabajo. El desglose por productos demuestra que éste vendedor pudo aumentar las ventas del producto B más que las del A (líneas 1 y 2). De acuerdo con sus cuotas de los dos productos (líneas 4 y 5), su éxito para aumentar las ventas del producto B podrían ser a expensas del producto A. De acuerdo con las utilidades brutas (líneas 6 y 7), la compañía gana más vendiendo A que B. Smith podría aumentar éste producto de mayor volumen y menor margen a expensas de otros productos con más utilidades. Aunque incrementó las ventas totales en 1,100 dólares entre 1990 y 1993 (línea 3), las utilidades brutas de sus ventas totales en realidad disminuyeron en \$580 (línea 8).

**TERRITORIO: MIDLAND  
REPRESENTANTE DE VENTAS: JOHN SMITH**

	1990	1991	1992	1993
1. Ventas netas del producto A	\$251,300	\$253,200	\$270,000	\$263,100
2. Ventas netas del producto B	423,200	439,200	553,900	561,900
3. Total de ventas netas	674,500	692,400	823,900	825,000
4. Porcentaje de cuota del producto A	95.6	92.0	88.0	84.7
5. Porcentaje de cuota del producto B	120.4	122.3	134.9	130.8
6. Utilidades brutas del producto A	\$50,260	\$50,640	\$ 54,000	\$ 52,620
7. Utilidades brutas del producto B	42,320	43,920	55,390	56,190
8. Total de utilidades brutas	92,580	94,560	109,390	108,810
9. Gasto de venta	\$ 10,200	\$ 11,100	\$ 11,600	\$ 13,200
10. Gasto de ventas a ventas totales (%)	1.5	1.6	1.4	1.6
11. Número de llamadas	1,675	1,700	1,680	1,660
12. Costo por llamada	\$ 6.9	\$ 6.53	\$ 6.90	\$ 7.95
13. Número promedio de clientes	320	324	328	334
14. Número de clientes nuevos	13	14	15	20
15. Número de clientes perdidos	8	10	11	14
16. Ventas promedio por cliente	\$ 2,108	\$ 2,137	\$ 2,512	\$ 2,470
17. Utilidad bruta promedio por cliente	\$ 289	\$ 292	\$ 334	\$ 326

***TABLA 25-1 Forma para evaluar el desempeño de representantes de ventas***

Los gastos de ventas (línea 9) muestran un constante aumento, si bien los gastos totales, como porcentaje de las ventas totales, parecen estar bajo control (línea 10). La tendencia al aumento en los gastos totales de Smith no parecen ser explicados por ningún incremento en el número de llamadas (línea 11), aunque podría estar relacionado con su éxito para adquirir nuevos clientes (línea 14). Existe la posibilidad de

que al buscar nuevos clientes, esté descuidando los clientes actuales, como lo indica una tendencia al aumento en el número anual de clientes perdidos (línea 15).

Las últimas dos líneas muestran el nivel y tendencias de las ventas de Smith y las utilidades brutas por cliente. Estas cifras tienen mayor significado cuando se comparan con los promedios generales de la compañía. Si la utilidad bruta promedio de John Smith por cliente es menor que el promedio de la compañía, podría ser que él se concentra en clientes equivocados, o no pasa suficiente tiempo con cada cliente. Una revisión de este número anual de llamadas (línea 11) demuestra que Smith hace menos llamadas anuales que el vendedor promedio. Si las distancias en su territorio son similares a los de otros territorios, esto podría significar que no está trabajando todas las horas que debería, tiene fallas en planear sus rutas y ventas, o pasa demasiado tiempo con ciertas cuentas.

**EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE** • John Smith podría ser muy efectivo para producir ventas, pero no es especialmente estimado por sus clientes. Quizás es un poco mejor que los vendedores de la competencia, o su producto es mejor, o bien, siempre logra hallar nuevos clientes para reemplazar a los que no les agrada tratar con él. Un número cada vez mayor de compañías mide la satisfacción del cliente no sólo con su producto y servicio de apoyo al cliente, sino también con sus vendedores. La opinión de sus clientes del vendedor, producto, y servicio puede ser medido mediante cuestionarios enviados por correo o llamadas telefónicas. Los vendedores de la compañía que tienen alta calificación en satisfacer a sus clientes, pueden recibir un reconocimiento especial, premios o bonos.

**EVALUACIÓN CUALITATIVA DE LOS REPRESENTANTES DE VENTAS** • La evaluación también puede calificar el conocimiento que tiene el vendedor de la compañía, los productos, clientes, competencia, territorio y responsabilidades. También pueden calificarse las características de personalidad, como temperamento general, apariencia, modo de hablar y carácter. El gerente de ventas también puede revisar cualquier problema de motivación o cumplimiento. El gerente de ventas puede cerciorarse de que el representante de ventas conoce y cumple con la ley (véase *Mercadotecnia socialmente responsable 25-1*). Cada compañía debe decidir lo que sea más útil saber. Necesita comunicar estos criterios a los representantes de ventas para que sepan cómo se juzga su eficiencia y hagan esfuerzos para mejorarla.

## ***Mercadotecnia socialmente responsable 25-1***

---

### **Aspectos particulares de las ventas**

Las compañías que comercializan productos directamente a través de su propia fuerza de ventas deben asegurar que sus representantes de ventas sigan las reglas de la "competencia justa". La mayor parte de los estados de Estados Unidos ha promulgado leyes contra las ventas engañosas que expresan lo que no se permite. Por ejemplo, los vendedores no pueden mentir a los consumidores ni engañarlos acerca de

las ventajas de comprar un producto. Debido a que las personas que reciben llamadas en su hogar pueden ser sorprendidos y son en especial vulnerables a técnicas de ventas en las que se recurre a ejercer una presión extremada, la Federal Trade Commission (FTC) adoptó una cláusula de exención por tres días para dar protección especial a aquellos consumidores que no buscan productos. Según esta cláusula, los consumidores que aceptan en su propio hogar comprar algo cuyo precio excede de 25 dólares, tienen 72 horas para cancelar un contrato o devolver mercancía y obtener un reembolso, sin hacer preguntas.

Gran parte de las ventas personales implica el comercio entre empresas. Al venderle a compañías, los vendedores no pueden ofrecer sobornos a los agentes de compras u otras personas que tienen influencia en una venta. No pueden obtener, tampoco utilizar secretos técnicos o comerciales de la competencia que se obtienen mediante dádivas o espionaje industrial. Por último, los vendedores no pueden desprestigiar productos de la competencia aduciendo cosas que no son ciertas.

*FUENTE: Para más lecturas, véase Louis S. Stern y Thomas I. Eovaldi, Legal Aspects of Marketing Policy (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984); v Robert J. Posch, The Complete Guide to Marketing and the Law (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1988).*

---

## ***Principios de la venta personal***

De momento, nos olvidaremos del diseño y administración de la fuerza de ventas, y nos concentraremos en el propósito de ésta, que es, desde luego, vender. La venta personal es un arte antiguo. Ha dado origen a literatura abundante así como a diversos principios. Los vendedores efectivos tienen algo más que instinto; están capacitados en un método de análisis y administración de clientes. Hoy día, vender es una profesión que involucra el conocimiento y aplicación de todo un conjunto de principios. Hay muchos estilos distintos de ventas personales, algunos de ellos consistentes con el concepto de mercadotecnia, y algunos que son la antítesis de la esencia del concepto anterior. Examinaremos tres aspectos principales de ventas personales: el oficio del vendedor, la negociación y la mercadotecnia de las relaciones.

## **El arte y la habilidad de vender**

Las compañías de hoy gastan cientos de millones de dólares al año para capacitar a sus vendedores en el arte de vender. Cada año se compran más de un millón de libros, cassettes y videos cuyo tema son las ventas, que se ostentan con títulos que resultan fascinantes, por ejemplo: Cómo vender más que el vendedor nato, Cómo vender todo a cualquiera, Cómo obtuve el éxito en ventas en 6 horas, ¿Qué hacer después de ser el número uno? Y Mil formas de aumentar las ventas. Uno de los libros más conocidos es Cómo ganar amigos e influir sobre los demás, que edita Dale Carnegie 's.

Todos los enfoques de capacitación de ventas tratan de convertir a un vendedor que es una persona pasiva encargada de levantar pedidos en un activo buscador de pedidos. Los encargados de levantar pedidos operan bajo las siguientes suposiciones:

los clientes conocen sus necesidades; resienten los intentos de influirlos; y prefieren a los vendedores corteses y humildes. Un ejemplo de una mentalidad de sólo levantar pedidos podría ser un vendedor de cepillos Fuller que toca a docenas de puertas cada día y sólo pregunta a los clientes si necesitan cepillos.

Existen dos métodos básicos para capacitar a los vendedores a fin de que se conviertan en buscadores de pedidos, uno orientado a ventas y un segundo que se orienta hacia el cliente. El primero capacita al vendedor en técnicas de ventas de alta presión, como las que se utilizan para vender enciclopedias o automóviles. Las técnicas incluyen exagerar los méritos del producto, criticar los productos de la competencia, utilizando una lujosa presentación, venderse a sí mismo, y ofrecer concesiones de precios para obtener el pedido de inmediato. Esta modalidad de ventas supone que los clientes no compran a menos que estén bajo presión, que pueden ser influidos por una buena presentación y buenos modales, y que no se arrepentirán después de firmar el pedido y si se arrepienten, no importa.

El otro método capacita al vendedor en la solución de problemas del cliente. Éste aprende a escuchar y a preguntar con el fin de identificar las necesidades del cliente y obtener una buena solución del producto. Las habilidades de presentación son secundarias a la capacidad de análisis de las necesidades del cliente. Este método supone que los clientes tienen necesidades latentes que constituyen oportunidades de la compañía, que saben apreciar las sugerencias constructivas, y que serán leales a los representantes de ventas que tienen en consideración sus intereses a largo plazo. El vendedor que soluciona problemas es un concepto mucho más congruente para el vendedor que está bajo el concepto de mercadotecnia, que el vendedor bajo presión o el responsable de tomar pedidos.

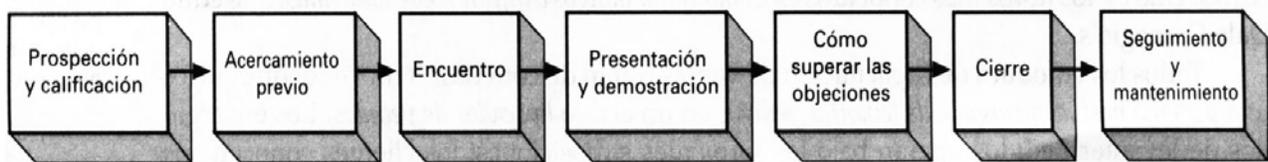
No hay enfoque de ventas que tenga el mejor funcionamiento en todas las circunstancias (véase Conceptos y herramientas de mercadotecnia 25-2). Sin embargo, casi todos los programas de capacitación en ventas concuerdan en las principales etapas involucradas en cualquier proceso efectivo de ventas. Estas etapas aparecen en la figura 25-2 y se discuten a continuación.

**PROSPECCIÓN Y CALIFICACIÓN** • La primera etapa del proceso de ventas consiste en identificar los prospectos. Aunque la compañía tratará de proporcionar indicios, los representantes de ventas necesitan habilidad para desarrollar sus propios indicios. Éstos pueden ser desarrollados como se explica a continuación:

- Pedir a los clientes actuales los nombres de prospectos.
- Cultivar otras fuentes de referencia, como proveedores, intermediarios, representantes de ventas que no sean de la competencia, bancos y ejecutivos de asociaciones comerciales.
- Afiliarse a organizaciones a las que pertenecen los prospectos.
- Participar en actividades de oratoria y redacción que atraigan atención.
- Examinar fuentes de datos (periódicos y directorios) en busca de nombres.

- Utilizar el teléfono y correo para encontrar indicios.
- Hacer visitas de improviso a diversas oficinas.

Los representantes de ventas necesitan habilidad para detectar indicios incorrectos. Los prospectos pueden clasificarse examinando su habilidad financiera, volumen comercial, requerimientos especiales, lugar, y posibilidades de negocios continuos. El vendedor puede hablar por teléfono o escribir a prospectos antes de decidir si debe visitarlos. Los indicios pueden clasificarse como importantes, poco importantes y no importantes.



**Figura 25-2. Etapas más importantes en las ventas efectivas**

## ***Conceptos y herramientas de mercadotecnia 25-2***

---

### **La variedad de estilos de vender y comprar**

Blake y Mouton distinguen los estilos de vender en dos dimensiones, el interés por parte del vendedor en la venta y la preocupación por el consumidor. Estas dos dimensiones dan lugar al grid de ventas siguiente, que describe cinco tipos de vendedores. El Tipo 1, es, en gran medida, el "levantador de pedidos" y el 9, 1 es el vendedor empeinado. El tipo 5,5 es el vendedor cordial, en tanto que el 1,9 es el "aquél que se vende a sí mismo". El Tipo 9,9 corresponde a la mentalidad inclinada a resolver problemas, que es más consistente con el concepto de mercadotecnia.

Blake y Mouton arguyen que ningún estilo de vender resulta efectivo con todos los clientes. Además, los estilos para comprar varían en la misma medida. Los compradores varían en su grado de interés por la compra y su preocupación por el vendedor. Algunos compradores muestran un interés genuino; otros asumen una actitud defensiva; otros sólo escuchan a vendedores de compañías de reconocido prestigio.

La venta efectiva depende de adaptar el estilo del vendedor al del comprador. Evans considera que vender es un proceso de dos partes, en el que el resultado depende del grado de empatía entre las características del comprador y las del vendedor, al igual que entre el estilo de vender y el de comprar. Él detectó que la gente compra seguros a personas muy parecidos a ellos en factores como edad, estatura, ingresos, opiniones políticas, creencias religiosas y fumar o no hacerlo. Lo importante resultó ser el parecido que se percibe y no el real. Evans sugirió que las compañías aseguradoras debían contratar todo tipo de agentes de ventas si deseaban lograr una penetración significativa en el mercado. El único requisito es que manifiesten la inteligencia y la capacidad que resultan efectivas para vender seguros.



**ENCUENTRO** • El vendedor debe saber cómo saludar al comprador para que la relación tenga un buen inicio. Esto está relacionado con el aspecto del vendedor, sus primeras palabras, y los comentarios siguientes. El vendedor debe considerar usar ropa similar a las de los compradores (por ejemplo, en Texas los hombres usan camisas sin corbata); mostrar cortesía y atención al comprador; y evitar ademanes que distraigan, como caminar continuamente y mirar fijamente al cliente. Sus primeras palabras deben ser positivas; por ejemplo, "Señor Smith, soy Alice Jones de la compañía ABC, nos daría mucho gusto si usted aceptara vernos. Pondré todo de mi parte para que esta visita sea provechosa para usted y su compañía". Esto puede ser seguido por preguntas clave y escuchar con atención para comprender mejor al comprador y sus necesidades.

**PRESENTACIÓN Y DEMOSTRACIÓN** • El paso siguiente es que el vendedor cuente la "historia" del producto al comprador, siguiendo la fórmula AIDA de captar la atención, conservar el interés, provocar un deseo y obtener acción. El vendedor hace énfasis cuidadoso en los beneficios del cliente, describiendo las características del producto como evidencia de sus beneficios. Un beneficio es cualquier ventaja, como un menor costo, menos trabajo o más ganancias para el comprador. Las características del producto pueden ser su peso o tamaño. Un error común de ventas es divagar demasiado en las características del producto (orientación del producto) en lugar de los beneficios del cliente (orientación al mercado).

Las compañías han desarrollado tres estilos distintos de presentación de ventas. El más antiguo es el enfoque enlatado, que es una plática memorizada de ventas que cubre los principales puntos. Esto se basa en un pensamiento de estímulo y respuesta; es decir, el comprador es pasivo y puede ser convencido a comprar mediante el uso de los estímulos correctos de palabras, imágenes, términos y acción. Por consiguiente, un vendedor de enciclopedias puede describir a la enciclopedia como "una oportunidad única en la vida de comprarla" y enfocarse en las hermosas páginas a cuatro colores de imágenes deportivas, esperando provocar el deseo de comprar una enciclopedia. La representación enlatada se usa especialmente en las ventas de puerta en puerta y por teléfono. El enfoque formulado también se basa en el pensamiento de estímulo y respuesta pero identifica antes las necesidades del comprador y el estilo de compra, y luego utiliza un enfoque formulado para este tipo de comprador. El vendedor inicialmente atrae al comprador al análisis de forma que revele las necesidades y actitudes del comprador. Luego el vendedor pasa a la presentación formulada que muestra cómo satisfará el producto las necesidades del comprador. No es enlatado pero sigue un plan general.

El *enfoque de necesidad y satisfacción* se inicia con una búsqueda de las verdaderas necesidades del cliente estimulando al cliente a hablar la mayor parte del tiempo. Este enfoque requiere de escuchar bien y capacidad para resolver problemas. El vendedor adopta el papel PARTE v de un consultor comercial con conocimientos, que espera ayudar al cliente a ahorrar dinero o a Planeación de los programas ganar más. Un representante de ventas de la IBM describe bien esto: "Me meto dentro de los de mercadotecnia

negocios de mis principales cuentas. Descubro sus problemas principales. Les propongo soluciones, utilizando los sistemas de mi compañía, e incluso, a veces, componentes de otros proveedores. Demuestro antes que mi sistema ahorrará dinero o producirá más dinero para mis cuentas. Luego trabajo con la cuenta para instalar el sistema y que el sistema se demuestre"

Las presentaciones de ventas pueden mejorarse con auxiliares de demostración como folletos, gráficas, transparencias, películas, cassettes de audio y video, y muestras reales del producto. En la medida en que el comprador ve o usa el producto, recordará mejor sus características y beneficios. Durante la demostración, el vendedor puede utilizar una de cinco estrategias de influencia:

- Legitimidad: El vendedor pone énfasis en la reputación y experiencia de su compañía.
- Conocimientos: El vendedor muestra un profundo conocimiento de la situación del comprador y los productos de su compañía, haciendo esto sin "pasarse de listo".
- Poder de referentes: El vendedor se basa en características, intereses y conocidos comunes.
- Congraciarse: El vendedor otorga favores personales (invitar a comer, regalos promocionales) para reforzar los sentimientos de afiliación y reciprocidad.
- Administración de impresiones: El vendedor transmite impresiones favorables de él mismo.

**SOBREPONERSE A OBJECIONES** • Casi siempre los clientes presentan objeciones durante la presentación o cuando se le pide que levante un pedido. Su resistencia puede ser psicológica o lógica. La resistencia psicológica incluye resistencia a la interferencia, la preferencia por marcas o proveedores ya establecidos, apatía, resistencia a ceder en algo, asociaciones desagradables acerca de la otra persona, ideas predeterminadas, no desear tomar decisiones, y actitud neurótica hacia el dinero. La resistencia lógica puede consistir de objeciones al precio, programas de envíos, o ciertas características del producto o la compañía. Para manejar estas objeciones, el vendedor conserva un enfoque positivo, que pide al comprador que explique su objeción, hace preguntas al comprador de forma que éste debe responder a su objeción, niega la validez de la objeción o convierte a la objeción en una razón para comprar el producto. El vendedor necesita capacitación en las capacidades de negociación, de la que es parte el manejo de objeciones.

**CIERRE** • El vendedor intenta ahora cerrar el trato. Algunos vendedores no llegan a ésta etapa o no la realizan bien. Les falta confianza o se sienten incómodos al levantar pedidos, o no reconocen el momento psicológico propicio para cerrar el trato. Los vendedores necesitan saber cómo reconocer las señales de cierre de venta del comprador, incluyendo acciones físicas, afirmaciones o comentarios y preguntas. Los vendedores pueden utilizar varias técnicas de cierre. Pueden pedir que se levante el pedido, recapitulan los puntos del acuerdo, ofrecen su ayuda a la secretaria para

redactar el pedido, preguntan si el comprador desea el producto A o el producto B, hacen que el comprador haga elecciones menores como el tamaño o el color, o indican lo que el comprador perderá si el pedido no se levanta en ese momento. El vendedor puede ofrecer al comprador inducciones específicas para cerrar el trato, como un precio especial, cantidad extra sin cargo adicional, o un regalo promocional.

**SEGUIMIENTO Y CONSERVACIÓN** • Este último paso es necesario si el vendedor desea asegurar la satisfacción del cliente y repetir el negocio. Inmediatamente después del cierre, el vendedor debe completar todos los detalles necesarios del tiempo de envío, condiciones de compra y otros asuntos. El vendedor debe programar una llamada de seguimiento cuando se recibe la orden inicial, para asegurar que se hace una instalación adecuada, capacitación y servicio. Esta visita podría detectar cualquier problema, reafirmar el interés del vendedor al comprador, y reducir cualquier resonancia cognitiva que pueda surgir. El vendedor deberá desarrollar un plan de conservación de la cuenta para asegurar que el cliente no es olvidado o se pierde.

## **Negociación**

Gran parte de las ventas de empresa a empresa involucran capacidad de negociación. Las dos partes necesitan llegar a un acuerdo acerca del precio y otras condiciones de ventas. Los vendedores necesitan obtener el pedido sin hacer demasiadas concesiones que puedan dañar las utilidades.

**DEFINICIÓN DE LA NEGOCIACIÓN** • La mercadotecnia está relacionada con actividades de intercambio y la forma en que se establecen los términos de intercambio. En el intercambio rutinario, se establecen condiciones mediante programas administrados de precios y distribución. En el intercambio negociado, se fija el precio y otros términos mediante una conducta negociadora. Arndt observó que un creciente número de mercados actúa bajo el intercambio negociado, en donde dos o más partes negocian contratos vinculados a largo plazo (es decir empresas de coinversión, franquicias, subcontratos, integración vertical). Estos mercados se desplazan de ser altamente competitivos a ser altamente "domesticados", es decir, estar menos disponibles para los competidores .28

Aunque el precio es la cuestión que se negocia con más frecuencia, también se incluye el tiempo de finalización del contrato; calidad de bienes y servicios ofrecidos; volumen de compra; responsabilidad para el financiamiento, toma de riesgos, promoción y títulos; y seguridad del producto. El número de cuestiones negociadas es virtualmente infinito.

El regateo, o negociación, que utilizaremos indistintamente, tiene las siguientes características:

- Están involucradas por lo menos dos partes.
- Las partes tienen un conflicto de intereses respecto a una o más cuestiones.

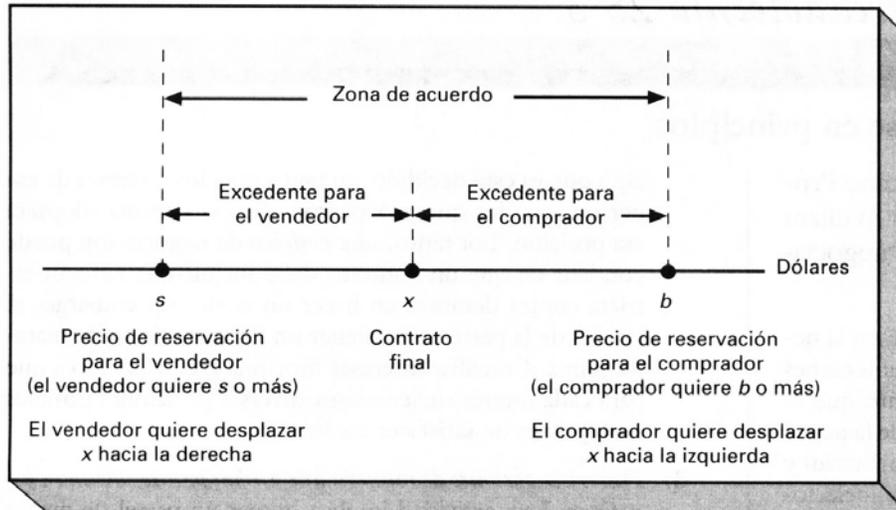
- Las partes están unidas cuando menos temporalmente entre sí en un tipo especial de relación voluntaria.
- La actividad en la relación está vinculada con la división o intercambio de uno o más recursos específicos y/o la resolución de uno o más asuntos intangibles entre las partes o entre quienes ellos representan.
- La actividad suele involucrar la presentación de demandas o propuestas por una parte y la evaluación de éstas por la otra, seguidas de concesiones y contrapropuestas. La actividad es por consiguiente secuencial más que simultánea.

Los mercadólogos que se topan con situaciones de regateo necesitan hacer efectivas ciertas cualidades y habilidades. Las cualidades más importantes son las capacidades de preparación y planeación, conocimiento del asunto que se negocia, habilidad para pensar con claridad y rapidez bajo presión e incertidumbre, habilidad para expresar pensamientos verbalmente, capacidad de escuchar, juicio e inteligencia general, integridad, habilidad de persuadir a otros y paciencia. Estas cualidades ayudan al mercadólogo a saber cuándo negociar y cómo hacerlo.

**CUÁNDO NEGOCIAR** • Lee y Dobler enumeraron las siguientes circunstancias donde la negociación es un procedimiento apropiado para concluir una venta:

1. Cuando muchos factores dependen no sólo de precio, sino también de la calidad y el servicio.
2. Cuando no se pueden predeterminar con exactitud los riesgos comerciales. 3. Cuando se requiere un largo periodo de tiempo para producir los artículos comprados.
3. Cuando la producción se interrumpe con frecuencia debido a numerosos cambios en el pedido.

La negociación es apropiada cuando existe una zona de acuerdo.<sup>32</sup> Ésta existe cuando hay, al mismo tiempo, resultados aceptables y traslapados para las partes. Este concepto se ilustra en la figura 25-3. Supóngase que dos partes negocian un precio, y cada una establece privadamente un precio de reservación. El vendedor tiene un precio de reservación,  $s$ , que es el mínimo que aceptará. Cualquier valor de contrato final,  $x$ , que sea menor que  $s$ , es peor que no llegar a ningún acuerdo. Para cualquier  $x > s$ , el vendedor recibe un excedente. Obviamente, el vendedor desea el mayor excedente posible en tanto que conserva buenas relaciones con el comprador. Del mismo modo, el comprador tiene un precio de reserva,  $b$ , que es el máximo que él pagará; cualquier  $x$  mayor que  $b$  es peor que no llegar a ningún acuerdo. Para cualquier  $x < b$ , el comprador recibe un excedente. Si el precio de reserva del vendedor es mayor que el del comprador, es decir,  $s < b$ , entonces existe una zona de acuerdo, y el precio final se determinará mediante negociaciones o regateo.



**FIGURA 25-3 La zona de acuerdo**

*Fuente: Reimpreso con licencia de los editores de The Art and Science of Negotiation, por Howard Raiffa, Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press, derechos reservados © 1982 por el Presidente y Condiscípulos del Colegio de Harvard.*

Hay una ventaja obvia en conocer el precio de reserva de la otra parte, y en hacer que el precio de reserva propio parezca más alto, para un vendedor, o menor, para un comprador de lo que realmente es. Sin embargo, la forma en que los compradores y vendedores revelan sus propios precios de reservas depende de las personalidades de los negociadores, las circunstancias de la negociación, y la expectativa de relaciones futuras.

**FORMACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE NEGOCIACIÓN** • La negociación requiere de preparar un plan estratégico antes que se inicie la negociación, y tomar buenas decisiones tácticas durante las sesiones de negociación. Una estrategia de negociación puede definirse como un compromiso a un enfoque general que tiene buenas probabilidades de lograr los objetivos del negociador. Por ejemplo, algunos negociadores siguen una estrategia "dura" (en la que se recurre a la presión) con los oponentes, en tanto que otros afirman que una estrategia "blanda", es decir cordial, produce resultados más favorables. Fisher y Ury proponen otra estrategia, la de "negociación con principios". (Véase recuadro Conceptos y herramientas de mercadotecnia 25-3.)

**TÁCTICAS DE REGATEO DURANTE LAS NEGOCIACIONES** • Los negociadores utilizan diversas tácticas al negociar. Las tácticas de negociación pueden ser definidas con maniobras que pueden hacerse en puntos específicos de proceso de negociación. Amenazas, exageraciones (bluffs), últimas ofertas, ofertas iniciales difíciles, y otras tácticas que ocurren en las negociaciones (véase Estrategias de mercadotecnia 25-2).

Fisher y Ury han ofrecido asesoría táctica que es consistente con su estrategia de negociación con base en principios. Su primer consejo táctico se refiere a lo que debe hacerse si la otra parte es más poderosa. La mejor táctica es conocer la propia MAAN (mejor alternativa a un acuerdo negociado). Al identificar las propias alternativas si no se llega a un acuerdo, se fija una norma contra la que se puede medir cualquier oferta. Con esto el vendedor se protege de la presión a aceptar términos poco favorables de un oponente más poderoso.

Otra táctica entra en juego cuando la parte oponente insiste en analizar su posición en lugar de sus intereses y ataca las propuestas o personas de la otra parte. Aunque la tendencia es a contestar cuando se sufre presión, la mejor táctica es desviar el ataque de la persona y dirigirla contra el problema. Obsérvense los intereses que motivaron la posición de la parte oponente, e invéntense opciones que puedan satisfacer los intereses de ambas partes. Pídase la crítica y los consejos de la parte oponente ("¿qué haría usted de estar en mi lugar?")

## ***Conceptos y herramientas de mercadotecnia 25-3***

---

### **El método de la negociación con base en principios**

En un programa de investigación que se conoce como Proyecto de Negociación de Harvard, Roger Fisher y William Ury llegaron a cuatro puntos para llevar a cabo "negociaciones con base en principios".

1. **Separar a la gente de los problemas:** Debido a que en la negociación intervienen personas, es fácil que las emociones se confundan con los méritos objetivos del asunto que se somete a negociaciones. Encuadrar los aspectos de la negociación en términos de las personalidades que participan y no de los intereses de las partes puede llevar a negociaciones infructuosas. La negociación se deteriora cuando se convierte en competencia de voluntades en lugar de una actividad conjunta que pretende resolver problemas. Separar a la gente de los problemas implica, en primera instancia, hacer percepciones precisas. Cada parte debe comprender, con base en la empatía, los puntos de vista del oponente e intentar percibir el nivel de emoción con que los sostienen. En segundo lugar, las emociones que se llevan al campo de las negociaciones o que emanan de ellas deben plantearse en forma explícita y han de reconocerse como legítimas. Analizar sin reservas las emociones de ambas partes en tanto no se reacciona ante un exabrupto emotivo contribuye a evitar que las negociaciones degeneren en sesiones improductivas en las que abundan los insultos. En tercer lugar, debe existir una comunicación clara entre las partes. Escuchar en forma activa, reconocer lo que se dice, comunicar los problemas y no las deficiencias del oponente, y abordar en forma directa los intereses redundará en más oportunidades de llegar a soluciones satisfactorias.

2. **Centrarse en intereses no en posiciones:** La diferencia entre posiciones e intereses es que la posición de una persona es algo que ya está decidido, en tanto que, los intereses de esa persona son los que provocaron que esa persona adoptara esa posición. Por tanto, una posición de negociación puede consistir en que un contrato debe incluir una sanción estricta contra demoras en hacer un envío; sin embargo, el interés de la parte es mantener un flujo continuo de materia prima. Conciliar intereses funciona mejor debido a que para cada interés suelen existir diversas posiciones posibles susceptibles de satisfacer ese interés.
3. **Discernir opciones de manera que ambas partes obtengan beneficios:** Ésta actividad implica buscar un pastel de mayor tamaño en lugar de discutir sobre el tamaño de cada rebanada. Buscar opciones que ofrezcan beneficios para ambas partes ayuda a identificar intereses compartidos.
4. **Insistir en criterios objetivos:** Cuando la parte oponente en una negociación se muestra intransigente y plantea argumentos respecto a su posición y no a sus intereses, una buena estrategia radica en insistir que el acuerdo debe reflejar criterios objetivos y justos independientes de cualquiera de las partes. Al discutir criterios objetivos en lugar de obsecarse en mantener posiciones ninguna de las partes aporta algo a la otra; lo que buscan ambas es dar lugar a una solución justa. Tal criterio objetivo puede ser el valor de mercado, depreciación de valor en libros, precios competitivos, costos de reemplazar, índice de precios al mayoreo, etcétera.

*FUENTE: Adaptado de Roger Fisher y William Ury, Getting to Yes: Negotiation Agreement Without Giving In (Boston: Houghton Mifflin Co., 1981), p. 57.*

---

Otro conjunto de tácticas de negociación son respuestas a tácticas de oposición que pretenden confundir, distorsionar o influir de otro modo en la negociación para obtener ventaja. ¿Qué táctica debe utilizarse cuando la otra parte utiliza una amenaza, una táctica de tomarlo o dejarlo, o coloca al otro bando en el lado de la mesa donde el sol le da en los ojos? Un negociador debe reconocer esta táctica, hablar explícitamente del asunto, y poner en duda la legitimidad y necesidad de esta táctica: en otras palabras, negociar. Negociar el uso de la táctica sigue el mismo procedimiento de negociación con base en principios: poner en duda la táctica, preguntar por qué se utiliza esta táctica, o sugerir otras opciones de acción. Si esto fracasa, habrá que recurrir al MAAN y concluir las negociaciones hasta que el otro lado deje de utilizar estas tácticas. Enfrentarse a estas tácticas mediante mecanismos de defensa es más productivo que contraatacar con tácticas tramposas.

## **Mercadotecnia de las relaciones**

Los principios de las ventas personales y las negociaciones descritos están orientados a las transacciones; es decir, su objetivo es ayudar a los vendedores a cerrar una venta específica con un cliente. Pero en muchos casos, la compañía no sólo busca una venta: ha localizado una gran cuenta de cliente que le gustaría ganar para sí y servirla. La empresa desearía demostrarle a la cuenta que tiene capacidad para servir mejor a las necesidades de la cuenta, en particular si puede formarse una relación

## ***Estrategias de mercadotecnia 25-2***

---

### **Tácticas clásicas de negociación**

Las siguientes son algunas tácticas clásicas de negociación:

- ***Fingir demencia:*** Hacer una buena actuación demostrando de manera enfática el compromiso emocional con la posición personal. Esto incrementa la credibilidad de la persona y puede significar una justificación para que un oponente acepte los términos de la parte contraria.
- ***Establecer márgenes de acción extensos:*** Establezca un amplio margen de acción para negociar. Haga saber todas sus exigencias desde un principio. Después de hacer concesiones, aun así, terminará por obtener mayores beneficios que si hiciera saber sólo algunas exigencias.
- ***Buscar aliados prestigiados:*** Los aliados pueden ser una persona o un proyecto de prestigio. Intente lograr que el oponente acepte menos concesiones de las que exige ya que la persona u objeto con la que estará implicada goza de prestigio.
- ***Aducir que las opciones se han agotado:*** Adopte una posición y hágale saber a su oponente que no está en posibilidad de hacer más concesiones.
- ***Establecer límites de autoridad:*** Haga negociaciones de buena fe con el oponente, cuando esté listo para firmar el acuerdo, dígame "Tengo que verificarlo con mi jefe".
- ***Hacer valer el tiempo de que se dispone:*** Haga saber a los distintos competidores que está negociando con varios de ellos al mismo tiempo. Programe las citas con ellos a la misma hora y hágalos que esperen para verlo.
- ***Divide y vencerás:*** Si está negociando con oponentes que forman un equipo, véndale sus propuestas a uno de los integrantes de ese equipo. Esa persona ayudará a vendérselas al resto de los integrantes.
- ***Hacer interrupciones para ganar tiempo:*** Abandone las reuniones de negociación por algunos minutos. Regrese cuando mejore la situación y entonces intente negociar, de nuevo. El lapso puede ser prolongado (diga que va a salir de la ciudad) o reducido (finja que va al baño y piense).
- ***Conservar la serenidad:*** No manifieste respuestas verbales ni emotivas ante su oponente. No responda si él recurre a la fuerza o la presión. Siéntese impassible en algún lugar sin hacer ademanes.
- ***Mostrarse paciente:*** Si es capaz de desesperar al oponente es probable que obtenga la victoria.
- ***Instar a dividir las diferencias:*** Aquel que propone primero tiene menos oportunidad de perder.
- ***Filtrar información para probar la entereza del oponente:*** Haga saber su decisión a través de una fuente "confiable" antes de tomarla en realidad. Esto permite ponderar las reacciones hacia ella.
- ***Recurrir a la sorpresa:*** Mantenga al oponente fuera de equilibrio mediante cambios de actitudes repentinos, drásticos y sorprendentes. Jamás permita que sea posible prever sus reacciones, es decir, evite que el oponente se anticipe a sus movimientos.

*FUENTE: De una lista de más de 200 tácticas que preparó el profesor Donald W. Hendon de la Universidad del Norte de Alabama en su seminario "How to Negotiate and Win".*

---

comprometida. El tipo de venta para establecer una relación de colaboración a largo plazo es más compleja que lo que se describió antes. Neil Rackham considera que el proceso de ventas tiene cuatro etapas: preliminares, investigación, capacidad de demostración y obtención de compromiso. Él hace notar que obtener el compromiso requiere de muchos más acuerdos que simplemente cerrar la venta.<sup>34</sup>

En la actualidad hay cada vez más compañías que cambian su énfasis de la comercialización de transacciones a mercadotecnia por medio de relaciones (véase capítulo 2, páginas 48 a 52). Están contados los días del "vendedor solitario" que trabaja en su territorio y que es guiado únicamente por su cuota de ventas en plan de compensaciones. Los clientes de hoy son grandes y, con frecuencia, globales. Prefieren proveedores que puedan vender y enviar un conjunto coordinado de productos de bienes y servicios a muchos lugares; que puedan resolver con rapidez problemas que se presentan en sus distintas sucursales; y que trabajen estrechamente con equipos del cliente para mejorar productos y procesos. Desafortunadamente, muchas compañías aún no tienen la capacidad de satisfacer estas condiciones. Sus productos son vendidos por fuerzas de ventas independientes que no funcionan con facilidad en conjunto. Sus gerentes nacionales de cuentas pueden recibir una negativa al solicitar ayuda de un vendedor de distrito. El personal técnico de la compañía puede no estar dispuesto a perder tiempo en educar a un cliente.

Las compañías reconocen que el trabajo de equipo en ventas será cada vez más importante para captar y conservar cuentas. Sin embargo reconocen que esto no se logra con sólo pedir a su personal que trabaje en equipo. Necesitan revisar su sistema de compensaciones para dar crédito a cambio de trabajo en cuentas compartidas; deben fijar mejores objetivos y métodos de evaluación para su fuerza de ventas; y deben hacer énfasis en la importancia del trabajo de equipo en sus programas de capacitación, en tanto que, al mismo tiempo, se da la importancia pertinente a la iniciativa individual.

### ***Estrategias de mercadotecnia 25-3***

---

#### **Cómo y cuándo utilizar la mercadotecnia de las relaciones**

Barbara Jackson sugiere que la mercadotecnia de las relaciones no resulta efectiva en todas las situaciones pero sí lo es en aquellas que son propicias. Ella contempla la mercadotecnia de las transacciones como más adecuada con clientes que disponen de un horizonte de tiempo reducido y costos de cambio bajos, por ejemplo, los compradores de mercancías. Un cliente que compra acero puede comprarle a uno de varios proveedores de ese producto y elegir al que ofrezca términos más razonables. El hecho de que un proveedor haya sido en particular atento o servicial no significa que automáticamente se muestre de la misma manera en la compra siguiente; sus términos deben ser competitivos. Jackson denomina estos clientes como aquellos que siempre ofrecen una participación.

Por otro lado, las inversiones en mercadotecnia de las relaciones rinde excelentes dividendos con clientes que disponen de horizontes de tiempo amplios y altos costos para hacer cambios como los compradores de equipo para automatización de oficinas. Se supone que un cliente que va a adquirir un sistema importante investiga con cuidado a los proveedores que compiten y elige uno con el cual trabajar de quien puede esperar buen servicio a largo plazo y tecnología actualizada. Tanto el cliente como el proveedor invierten muchos recursos y tiempo en la relación. El cliente encontrará que resulta costoso y riesgoso cambiar a otro vendedor y el vendedor encontrará que perder a su cliente será una pérdida significativa. Jackson le llama a estos clientes que se pierden para siempre, y en este caso la mercadotecnia de las relaciones brinda los mayores dividendos.

En situaciones de "pérdida definitiva", el reto es distinto para el proveedor hacia el interior que para el proveedor hacia el exterior. La estrategia del proveedor consiste en que el cambio le resulte difícil al cliente. El proveedor hacia el interior desarrollará productos para sistemas que son incompatibles con productos competitivos e instalará sistemas patentados para hacer pedidos que faciliten la administración y entrega de inventarios. Por otra parte, el proveedor hacia el exterior diseñará productos de sistemas que sean compatibles con el sistema del cliente, que sea fácil instalarlos y aprender a usarlos, que redunden en ahorro para el cliente y que prometan mejorar con el transcurso del tiempo.

Anderson y Narus piensan que comparar la mercadotecnia de las relaciones con la de las transacciones no es tanto un aspecto relativo al tipo de industria sino que, más bien, tiene que ver con los deseos del cliente. Algunos clientes valoran el servicio de alta calidad y permanecerán con ese proveedor por largo tiempo. Otros clientes desean reducir sus costos y cambiarán de proveedor si así pueden lograrlo. En este caso, la compañía está aún en posibilidad de retener al cliente si acepta reducir el precio suponiendo que exista disposición por parte del cliente a aceptar menos servicios; por ejemplo, el cliente quizá se muestre indulgente hacia la entrega gratuita, cierta capacitación etc. A este cliente se le tratará con base en transacciones y no con base en estructurar una relación. En tanto que la compañía reduzca sus costos en tal magnitud que sea igual o mayor que su reducción en precios, el cliente "orientado a las transacciones" aún será rentable.

Es evidente que la mercadotecnia de las relaciones no es adecuada para todos los clientes en cuanto a que las inversiones significativas en las relaciones no siempre rinden frutos. No obstante, resulta en extremo efectiva con el tipo adecuado de clientes, que se comprometen de manera firme con un sistema específico y esperan obtener un servicio consistente y puntual.

*FUENTES: Barbara Bund Jackson, Winning and Keeping Industrial Customers: The Dynamics of Customer Relationships (Lexington, MA: Heath, 1985); y James C. Anderson y James A. Narus, "Partnering as a Focused Market Strategy", en California Management Review, primavera de 1991, pp. 95-113.*

---

La mercadotecnia de las relaciones se basa en la premisa de que las cuentas importantes necesitan una atención enfocada, concentrada y continua. Los vendedores que trabajan con clientes importantes deben hacer algo más que llamarlos cuando piensan que los clientes están dispuestos a hacer pedidos. Deben llamarlos o visitarlos en otras ocasiones, invitar a los clientes a cenar, hacer sugerencias útiles acerca de sus empresas y tomar otras iniciativas. Deben controlar estas cuentas clave, conocer sus problemas, y estar dispuestos a servirlos en forma diversa.

A continuación se describen las principales etapas para establecer un programa de mercadotecnia de las relaciones en una compañía:

- **Identificar a los clientes clave que requieren de una mercadotecnia de las relaciones:** La compañía puede elegir los cinco o 10 clientes más grandes y designarlos para una comercialización por medio de relaciones. Pueden añadirse clientes adicionales que demuestran un crecimiento excepcional.
- **Asignar un gerente de relaciones hábil a cada cliente importante:** El vendedor que da servicios al cliente debe recibir capacitación en la mercadotecnia de las relaciones.
- **Desarrollar una descripción clara del trabajo para los gerentes de relaciones:** Debe describir sus relaciones de reporte, objetivos, responsabilidades y criterio de evaluación. El gerente de relaciones es responsable por el cliente, es el punto central de toda la información acerca del cliente, y es quien pone en actividad los servicios que la compañía ofrece al cliente. Cada gerente de relaciones tendrá únicamente una o pocas relaciones que administrar.
- **Designar un gerente general que supervise a los gerentes de relaciones:** Esta persona desarrollará descripciones de puestos, criterios de evaluación, y apoyo de recursos para incrementar la efectividad de los gerentes de relaciones.
- **Cada gerente de relaciones debe desarrollar un plan de relaciones con el cliente a largo plazo y anual:** El plan de relaciones anual definirá objetivos, estrategias, acciones específicas y recursos requeridos.

Cuando se instrumenta un programa de administración de relaciones adecuado, la organización se enfocará tanto en la administración de sus clientes como en la administración de sus productos. Al mismo tiempo, las compañías deben saber que aunque hay un desplazamiento intenso y garantizado hacia la mercadotecnia de las relaciones, ésta no es efectiva en todas las situaciones. A fin de cuentas, las compañías deben juzgar qué segmentos y clientes específicos responderán provechosamente a la administración de relaciones. (Véase recuadro Estrategias de mercadotecnia 25-3.)

## ❖ RESUMEN

La mayor parte de las compañías utiliza representantes de ventas, y muchas compañías les asignan el papel crucial en la comercialización. Los vendedores son muy efectivos para lograr ciertos objetivos en este campo. Al mismo tiempo, son muy costosos. La administración debe diseñar y administrar con cuidado sus recursos de venta de persona a persona.

El diseño de la fuerza de ventas requiere de decisiones sobre objetivos, estrategia, estructura, tamaño y compensación. Los objetivos de la fuerza de ventas incluyen búsqueda, comunicación, ventas y servicios, recabar información y asignarla.

La estrategia de la fuerza de ventas implica decidir qué enfoques de tipos, mezclas y ventas son más efectivos (ventas individuales, ventas en equipo, y otros). La estructura de la fuerza de ventas implica organizar por territorios, productos, mercados o alguna combinación híbrida y desarrollar el tamaño y forma correcta del territorio. El tamaño de la fuerza de ventas tiene que ver con calcular la carga de trabajo total y cuántas horas de ventas (y por consiguiente vendedores) se necesitan. La compensación de la fuerza de ventas implica determinar el nivel de pago y los componentes de éste, como salario, comisiones, bonos, gastos y prestaciones.

La administración de la fuerza de ventas implica reclutar y seleccionar representantes de ventas y capacitarlos, dirigirlos, motivarlos y evaluarlos. Los representantes de ventas deben ser reclutados y seleccionados cuidadosamente para evitar los altos costos de contratar personas no adecuadas. Los programas de capacitación de ventas familiarizan a los nuevos vendedores con la historia de la compañía, sus productos y políticas, las características del mercado y la competencia, y el arte de vender. Los vendedores necesitan supervisión en cuestiones como desarrollo de objetivos de clientes y prospectos, y normas para llamarlos y utilizar su tiempo eficientemente. Los vendedores necesitan estímulo mediante recompensas económicas y personales y reconocimiento, porque deben tomar decisiones difíciles y están sujetos a muchas frustraciones. La idea clave es que la motivación adecuada al representante de ventas desembocará en un mayor esfuerzo, mayor eficiencia, mayores compensaciones, más satisfacción, y más motivación. El último paso administrativo exige una evaluación periódica de la eficiencia de cada vendedor para ayudar a esta persona a trabajar mejor.

El propósito del representante de ventas es vender, y vender es un arte. La venta es un proceso de siete etapas: búsqueda y calificación, preencuentro, encuentro, presentación y demostración, sobreponerse a objeciones, cierre de trato y seguimiento y conservación. Otro aspecto de vender es la negociación, el arte de llegar a condiciones de transacción que satisfagan a ambas partes. Un tercer aspecto es la mercadotecnia de las relaciones, el arte de generar una relación de trabajo más estrecha y de interdependencia entre las personas de las dos organizaciones.