

Unidad 1

- Las ventas personales y el concepto de mercadotecnia.

CAPÍTULO CUARTO

LAS VENTAS

Las Ventas son la sangre que alimenta a la empresa, mientras fluya en el cuerpo, éste se mantendrá sano y lleno de vida, cuando deje de fluir o disminuya su presión, el cuerpo sufrirá y se enfermará, le faltarán energías para seguir en acción.

En nuestra opinión las ventas son de las funciones más importantes en la vida de la empresa sin demeritar a las otras como producción, finanzas, contraloría, etcétera, ya que todas juegan la importancia de su propio papel.

Volviendo al ejemplo del cuerpo humano, el corazón es una de las partes fundamentales, aunque el corazón solo, no puede hacer que la sangre fluya en el cuerpo y éste funcione sin el cerebro o el hígado o el páncreas, etcétera, que serían el equivalente a las otras funciones en la empresa.

Uno de los retos más comunes en las empresas de América Latina, es que se cuente con bien organizadas áreas de mercadotecnia y en especial de Ventas, no sólo en lo estructural sino en estrategia, planes, metas y la calidad en el desempeño, cada función es un todo y funcionar como tal, dentro de otro todo integral, la empresa.

Normalmente la función de Ventas en estas empresas es bastante informal, casi puedo asegurar que en la mayor parte de los casos, el área de ventas se considera completa cuando se tiene una estructura de organización y se contratan, diríamos al vapor unos cuantos vendedores (la mayor parte a comisión, sin sueldo base o con un sueldo mínimo de garantía, que sirve para cubrir sus gastos mínimos) y sin una adecuada preparación previa los lanzan a la calle a vender.

Esto es un pecado que se paga con la penitencia llamada “alta rotación de personal de Ventas”, que no le proporciona a la empresa ninguna estabilidad ante los clientes y, sí le crea una mala imagen, ya que su funcionamiento dejará mucho que desear.

En el capítulo correspondiente hablaremos de la adecuada preparación de los miembros de la fuerza de Ventas y sus remuneraciones.

De las primeras cosas que se deben tener, es contar con una infraestructura sólida previa, es decir, contar no sólo con una estructura clara y definida sino que se debe tener un excelente contenido.

Este contenido se refiere a tener muy claramente establecidos: objetivos, estrategia, planes y políticas de venta y partiendo de esa base sólida entonces procederemos a buscar calidad en cada uno de los integrantes de la fuerza de ventas, si la empresa comercializa productos de alta tecnología, se debe pensar

que es mejor contratar ingenieros y darles una preparación como vendedores, que contratar vendedores estrella y capacitarlos como ingenieros.

Esto es común en nuestro medio en América Latina, sin embargo, esto sucede porque somos incapaces de ofrecer una capacitación adecuada a nuestra propia fuerza de ventas por no disponer de amplios recursos para este fin, además que las empresas no están dispuestas a invertir dinero en capacitación, pensando que en un breve plazo la competencia, ya capacitado el vendedor, se lo lleve con mejores condiciones de remuneración.

Esto es un error, ya que si estamos seguros de lo que queremos y podemos ofrecer, la fuerza de ventas se arraigará con aspectos no sólo económicos, sino de trato y prestaciones, así como de oportunidades para crecer y desarrollarse dentro de la empresa.

La empresa debe tener bien estructurado su desarrollo organizacional del área de ventas, sabiendo de antemano que si un vendedor llega a ciertos niveles de resultados cualitativos; puede pasar a otro puesto mejor, (no necesariamente del área de ventas) con perspectivas más interesantes que arraiguen al buen elemento y permitan la salida de los que no lo son.

4.1 Revisión de Conceptos y Alcances

Para lograr una buena planeación de inicio para el área de Ventas o su reingeniería conceptual, es importante que se cuente con conceptos muy claros de cuáles son éstos que estén claramente establecidos y hasta dónde se quiere llegar:

Los conceptos inamovibles son :

- A) Un producto que satisfaga una necesidad real y
- B) Un servicio personalizado amplio y sin reservas (incluyendo garantías del producto).

Éstos son los ingredientes del secreto básico para el éxito de cualquier empresa.

No importa que el producto sea caro o barato, de consumo selectivo o masivo, de marca o sin marca de prestigio, si cumplimos con esos dos ingredientes básicos, estamos a más del 80% de avance sobre nuestra meta.

Piense cada uno de ustedes como consumidor de algún producto, el que ustedes gusten y reflexionen: ¿por qué lo estoy comprando?, ¿lo seguiré comprando? ¿por qué cambié de marca? y así llegarán a un examen de consciencia que al final los llevará, sin duda, a los dos elementos arriba mencionados.

4.2 ¿Cómo manejar cada concepto?

La base de partida es una pregunta simple: ¿Qué están comprando los clientes? La respuesta lógica es: compran satisfactores.

Por esto, el primer concepto se refiere a que el producto o productos de la empresa satisfagan verdaderamente su necesidad.

Recordemos la primera clasificación que hace de necesidades Abraham H. Maslow, quien diseñó la pirámide de necesidades y de la base hacia arriba menciona cinco niveles: Las fisiológicas (básicas para conservar la vida), de seguridad (protección humana); sociales (pertenencia), estima (reconocimiento) y desarrollo del yo (autorrealización).



A partir de esa clasificación, hemos hecho otra un poco más adecuada a la realidad actual, que denominaremos “LA PIRAMIDE DE CONSUMO”; las personas compramos cosas cuando las necesitamos (física o psicológicamente) o cuando signifiquen una oportunidad, esas necesidades pueden ser manejadas en varios niveles, entre los que más destacan están:



A) De primera necesidad (supervivencia inmediata).

En este nivel encontramos aquellos productos que son básicos para mantener la vida, tales como comida, bebida, vestido, necesidades fisiológicas, de protección contra el medio ambiente, (un lugar donde mantenerse lejos de los peligros de la calle) entre otros.

Estos productos son de obvio consumo, pero sin embargo, el ejemplo sería que cuando tenemos hambre o sed y no encontramos el producto que nos agrada, si ya estamos desesperados tomaremos cualquier producto que tengamos a la mano (no importa la marca) para satisfacer esa necesidad urgente, casi sin fijarnos en cómo lo consigamos o cuánto nos cueste (dentro de lo razonable).

Pero una vez que no tengamos la presencia de la necesidad urgente e intensa, sino en forma normal, procederemos diferente y analizaremos qué producto nos conviene o buscamos, la marca de nuestra preferencia que según nosotros; sí satisface verdaderamente nuestra necesidad.

Esto es una lección de mercadotecnia práctica, ya que la empresa que mejor logre posicionar su producto, en el sentido de que esto es lo que más le conviene porque sí le satisface, será la que acapare la parte más grande de su mercado.

Esto se logra después de un tiempo de esfuerzos de comunicación con las partes específicas del mercado,

donde se encuentren nuestros clientes reales y potenciales.

B) Por necesidad de comodidad (conveniencia).

Aquí nos encontramos en presencia de un ingrediente que condimenta a las Ventas: el servicio.

El cliente preferirá aquellos productos o servicios que le sean proporcionados en forma fácil, eficiente, rápida, sin errores y tal como los espera.

En esta categoría podemos incluir aquellos como los servicios bancarios, los autoservicios que tengan cajas eficientes, permitiendo que el cliente salga rápido y no haciéndolo largas y lentas filas para pagar un solo producto, también encontramos el servicio de entrega de pizzas a domicilio.

Es muy desagradable para un cliente, el llegar a una enorme tienda de autoservicio o un gran banco donde se tienen espacios para veinte cajeros y a la hora que llega a pagar solamente hay dos o tres cajas operando; con filas extraordinariamente largas y lentas.

O que una empresa cuyo vendedor lo estuvo buscando insistentemente, a veces parece un acoso, en varias ocasiones, al pasar uno o dos meses cuando el cliente lo busca para que le aclare algo sobre el producto que compró, no lo encuentra nunca disponible, esto le da la imagen al cliente que al lograrse la venta, el cliente ya no importa que piense,

haga o necesite, esto es un error importante en la estrategia de ventas de la empresa.

Recuerden que la empresa busca vender no una sola vez, sino que ese cliente repita la compra y recomiende el producto, esto es asegurar la supervivencia de la empresa.

Podríamos decir que la venta realmente se hace cuando el cliente repite la compra, esto nos dirá que estamos en el camino correcto.

C) Por necesidad de estatus (manifestación externa).

Otra causal de compra, es cuando el cliente adquiere el producto como una necesidad de manifestar a su comunidad que ha logrado algo.

Por ejemplo, si un vecino de repente cambia su automóvil Sedan normal de precio medio que tenía una antigüedad de tres años por un Mercedes Benz último modelo, seguro que está mandando un mensaje a sus otros vecinos, amigos y conocidos.

Ésta es una necesidad de reconocimiento ante su comunidad, en este caso es un símbolo que puede manifestarse ante terceros.

Sería tonto pensar que esta misma persona para lograr esta manifestación, en lugar de comprar carne normal comprara carne de primera en cortes caros, ya que esto no lo puede ver nadie excepto su propia familia, por eso es mejor el auto.

Esta necesidad se cumple en productos que pueden ser apreciados por todos los que lo rodean, tales como: Autos, ropa, fiestas, mejoras a su casa como cochera eléctrica, cambiar fachada por cantera, pintarla, ponerle un piso más, cristales polarizados, etcétera.

D) Por imitación dentro de un estatus (aceptación social).

En este caso estaremos ante un tipo de cliente que se siente forzado a comprar ciertos artículos; porque sus compañeros de igual categoría los usan.

Por ejemplo si en su oficina sus compañeros usan cierta marca de ropa, zapatos, camisas, corbatas, plumas, portafolio, etcétera, él siente que no está a la "altura" de los demás y se estará degradando ante sus compañeros y por lo tanto será excluido de las invitaciones a jugar dominó, a las fiestas que se organicen fuera de la oficina, a los días de campo y en pocas palabras no será considerado parte del grupo.

E) Por ser una oportunidad (necesidad mediata).

En este caso nos referimos a una combinación de necesidad futura y precio.

Es lógico pensar que una decisión de compra de algo, se pueda dar por la oportunidad de precio que representa, pero a esto siempre va unida la posibilidad lógica de uso de ese producto, ya que de

otra manera sería una compra compulsiva sin razón, ésta última no es la que se busca como empresa.

Un ejemplo claro sería el que alguien comprara una silla de ruedas sólo porque está muy barata si no tiene en mente una utilización racional (donarla a alguien que la necesite, por ejemplo), ya que no sería lógico el comprarla y pensar ver que puedo hacer con ella o adquirirla por si acaso me llego a quedar paralítico algún día.

4.3 Las Ventas como parte de un todo

En resumen, encontramos que los clientes tienen muy diversas razones que satisfacer para buscar un producto y esto se complica aún más cuando las razones se juntan.

Para esto debemos utilizar una valiosa herramienta: La mercadotecnia, para poder entender qué es lo que en verdad satisfacemos al vender nuestros productos.

O visto de otra manera: ¿Qué busca realmente el cliente que compra nuestros productos?, ¿por qué me lo compra a mí y no a la competencia?, ¿contra quién compito y que hacen ellos para vender?

Además de las necesidades antes mencionadas, podremos preguntar a un empresario: ¿Sabe usted realmente que está vendiendo y que le están comprando?

La respuesta en apariencia sería muy sencilla: “yo vendo automóviles de alta calidad, marca Mercedes Benz”, pero la realidad es otra, ya que el cliente diría: “yo estoy comprando estatus”.

Una vez que se establezca realmente lo que se vende en la empresa y lo que compran los clientes, se debe armonizar a toda la empresa, ya que todas las funciones de la empresa deben estar sintonizadas en el mismo canal, es decir, “todos los integrantes de la organización”, sin importar su jerarquía o sus labores; deben remar en la misma dirección.

Esto es el punto más importante para garantizar el éxito de cualquier empresa.

4.4 La comunicación, herramienta fundamental en las ventas

Comunicación, es un proceso dinámico donde existen un emisor y uno o varios receptores, entre ellos se mueve un motivo, el mensaje.

Este proceso se da para modificar aspectos perceptivos e informativos básicos del consumidor, es decir, que en ventas la comunicación sirve para informar a los consumidores algo que no sabían y que es importante que conozcan a fin de que en su

próxima decisión de compra, tomen en cuenta esa nueva variable en su acervo de conocimientos.

La comunicación, digamos comercial, se produce en varias formas tales como la publicidad, que se vale de todos los medios masivos y selectivos de comunicación directamente del vendedor, de redacción de artículos técnicos o de personas cercanas a los clientes (figuras públicas que dan testimonios) o de amigos, profesionistas o líderes de la comunidad.

El comprador potencial o real, recibirá con mayor credibilidad la comunicación persuasiva de compra proveniente de fuentes no directamente relacionadas con la empresa interesada, ya que las comunicaciones técnicas tendrán un mayor peso en la credibilidad, si éstas son emitidas por la empresa y ratificadas por instituciones especializadas independientes a la empresa.

4.5 Métodos de venta

Los métodos y organización de ventas dependerá de diversas situaciones, cada empresa organiza su fuerza de ventas en concordancia con el perfil de su mercado y el tipo de satisfactores que ofrece.

La empresa decidirá cómo establecer y mantener métodos de acercamiento, comunicación y servicio a sus clientes actuales y potenciales de acuerdo a algunos tipos de perfil de vendedores que existen y de los cuales mencionaremos a continuación:

A) Ventas pasivas.- Las efectúa un vendedor realmente es receptor de clientes ya que no sale a captarlos, sino que los recibe, atiende y de acuerdo a los que requieran tenderá a realizar esfuerzos de venta complementarios, como ejemplo podemos decir que un vendedor de mostrador de un establecimiento recibe al cliente y por lo que pide trata de venderle productos complementarios.

B) Ventas activas.- Estas las lleva a cabo el vendedor más conocido, ya que se trata de una persona que acude a buscar compradores fuera de las instalaciones de su propia empresa y dentro de esta categoría podemos mencionar a aquellos que visitan a consumidores directos o a otros comerciantes para que revendan su producto al mayoreo o menudeo. Este vendedor puede ofrecer tanto productos de consumo generalizado como artículos muy especializados.

C) Ventas impersonales.- En la actualidad podemos mencionar actividades de venta que se realizan sin la presencia física de alguna persona de ventas.

Entre estos métodos de oferta modernos podemos mencionar el video *marketing*, tele *marketing*, ventas mecánicas y vía internet.

El video *marketing* se realiza a través de ofertas por televisión, así podemos ver programas especiales donde se ofrecen durante toda la duración de los

mismos objetos y servicios a precios atractivos u ofertas temporales atractivas e incluso, existen canales de cable que exclusivamente se dedican todo el tiempo a estas actividades, los productos típicos ofertados son jabones reductores de peso, joyería, artículos electrónicos, dietas, etcétera.

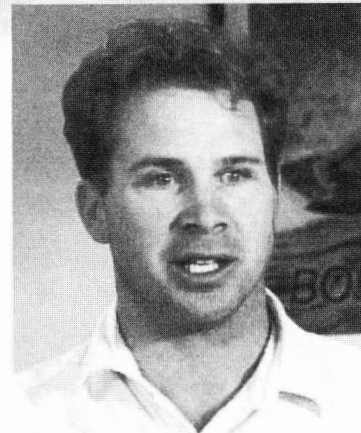
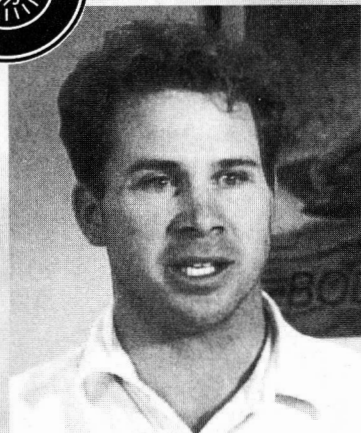
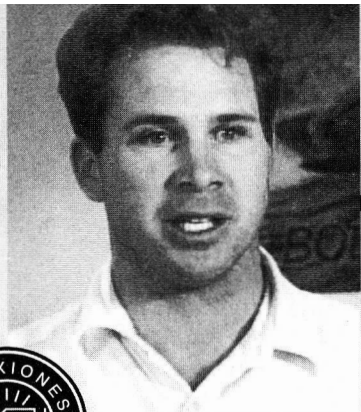
El tele *marketing* consiste en realizar ventas por teléfono, en este caso la empresa ofertadora cuenta con directorios de personas que tienen el perfil buscado y que probablemente se conviertan en clientes al comprar los productos ofrecidos, los productos típicos que se ofertan por este medio son entre otros, los tiempos compartidos y los servicios de telefonía de larga distancia.

Las ventas mecánicas, son aquellas que se realizan a través de máquinas automáticas traga monedas y de las que abundan son las de refrescos, botanas, cigarros, dulces, por mencionar algunos productos.

Ventas vía internet, en este caso nos encontramos ante un fenómeno que se inicia a fines del siglo xx y seguramente crecerá mucho en el próximo, aquí podemos decir que los ofertantes diseñan y desarrollan su propio espacio dentro del cual muestran sus productos, informan a sus clientes, permiten tener comunicación personal con cada uno de ellos vía correo electrónico y permiten realizar la compra de inmediato a través de formatos que se encuentran en esos espacios.

El único problema que se tiene, es que como se manejan números de tarjetas de crédito es de alto riesgo para el dueño de la tarjeta, que alguien no autorizado tenga acceso a esos números y pueda cometer un fraude, es decir, los métodos no son seguros al 100%, pero es posible que se encuentren métodos seguros en el corto plazo para fomentar la utilidad y facilidad de este medio para los millones de clientes potenciales del mundo.

Considero que en muy poco tiempo aparecerán nuevos métodos no convencionales y originales de comercialización, que revolucionarán más los métodos de la mercadotecnia y en especial las Ventas de las empresas, extendiéndose a las empresas de los países latinoamericanos que actualmente han incursionado con cierta timidez en estos medios no convencionales y nuevos.



1

Las ventas personales y el concepto de mercadotecnia

O B J E T I V O S D E A P R E N D I Z A J E

Después de leer este capítulo, usted deberá ser capaz de:

1. Describir las contribuciones de las ventas personales a la economía global
2. Definir las ventas personales y analizarlas como una extensión del concepto de mercadotecnia
3. Describir la evolución de las ventas de estilo consultor desde la época de la mercadotecnia al presente

4. Definir las ventas estratégicas y nombrar las cuatro amplias áreas estratégicas en el modelo de ventas estratégicas/consultoras
5. Definir la asociación y analizar cómo se relaciona con el proceso de mejoramiento de la calidad
6. Describir los beneficios personales que se pueden obtener del desarrollo de la habilidad de ventas
7. Analizar por qué son importantes las consideraciones éticas en las ventas personales

.....

Body Glove International, uno de los principales fabricantes de trajes para deportes acuáticos, tuvo un principio humilde. Bill y Randy Meistrell, fundadores de la compañía, eran activos surfistas y buceadores con scuba a principios de la década de los cincuenta, cuando era difícil encontrar trajes de buena calidad para estos deportes. Decidieron convertir este problema en una oportunidad de negocios y desarrollaron sus propios diseños de trajes deportivos. Los primeros trajes se vendieron en una pequeña tienda de artículos de buceo en Redondo Beach, California. Hoy en día, Body Glove International es una compañía global de muchos millones de dólares que goza de una reputación de tener productos y servicios de calidad. De acuerdo con Randy Meistrell, vicepresidente ejecutivo, es una compañía que se apoya en personal de ventas bien capacitado para mejorar las ventas y los servicios.¹



Ventas personales— una fuerza global positiva

Quassim Silman es un soldado del frente en la batalla económica para ganarse los corazones de los consumidores que están dispuestos a pagar de 40 000 a 70 000 dólares por un automóvil de lujo. Su estación de combate es Al Tayer Motors, un distribuidor de Jaguar localizado en la ciudad de Abu Dubai en el Medio Oriente.² Al igual que otros representantes de ventas de Jaguar en Canadá, Alemania, Francia y Estados Unidos, tiene bastante competencia de BMW y Mercedes-Benz. Y a Cadillac le gustaría tener una presencia más fuerte en el mercado internacional. Al igual que muchos otros vendedores en la actualidad, Quassim reconoce que la competencia global trae tanto desafíos como oportunidades.

A lo largo de los últimos treinta años, la economía global ha evolucionado de una situación con exceso de demanda a una con exceso de oferta. Con pocas excepciones, la mayoría de las industrias no opera a toda su capacidad. A menos que podamos encontrar compradores para los bienes y servicios del mundo, sufrirá la salud de nuestra economía global.

La competencia multinacional se ha incrementado de manera impresionante en los años recientes. Algunas naciones, especialmente en América Latina, África y el Medio Oriente, tienen un tremendo potencial de mercado para productos específicos. Las compañías que operan en las principales economías industriales deben tratar al resto del mundo cada vez más como una fuente de oferta y demanda. En las palabras de un autor, estamos “entrando en una nueva era de competencia sin límites”.³

El mercado sólo tiene un mundo para los productos que van desde automóviles a computadoras. Las compañías globales que producen, compran y venden más allá de las fronteras, en muchos casos se han visto recompensadas con un incremento en sus ventas. Colgate-Palmolive Company es un buen ejemplo de una empresa que mantiene personal de ventas en varios mercados internacionales. La compañía cosecha 64% del total de sus ventas fuera de Estados Unidos y Canadá.⁴ Las economías orientadas al mercado dependen fuertemente de las actividades promocionales. La promoción vigorosa de ventas se ha convertido en el sello distintivo de las naciones desarrolladas. La venta de bienes y servicios contribuye no sólo a la supervivencia de cada negocio individual, sino también a la salud y supervivencia final de la economía como un todo. El estímulo de la demanda es un método comprobado para la reducción del desempleo y mejorar el estándar de vida de un país.



El Jaguar XJS. Los vendedores como Quassim Silman reconocen que la competencia global trae tanto desafíos como oportunidades.

LA CREACIÓN DE RELACIONES EN UN MUNDO DIVERSIFICADO

Las ventas personales en China

Cuando Arthur Miller fue a China a dirigir su premiado drama *La muerte de un viajero*, se le advirtió que los chinos probablemente no estarían familiarizados con el tema principal de la obra. Los expertos chinos dijeron: “los chinos nunca van a entenderla. No saben lo que es un vendedor”. Miller descubrió que sabían muy bien lo que era un vendedor, pero que estaba prohibido desarrollarse en ventas personales. Ahora, sólo unos cuantos años después, todo pequeño pueblo y aldea tiene alguna clase de fábrica de propiedad privada y, ya sea que estén elaborando alfarería o camisas, tienen un personal de ventas en el camino que busca clientes.

Los cambios económicos y políticos en China representan tanto oportunidades como desafíos para Occidente. Hay nuevos mercados para todo, desde aviones

Boeing hasta productos Avon. Avon tiene ahora 25 000 vendedoras que venden cosméticos en el sur de China. Robert McCracken, vicepresidente superior de estrategia global, dice que China es la prioridad número uno de Avon en lo referente a su crecimiento global y las inversiones. AT&T ha firmado contratos por un total de aproximadamente 90 millones de dólares para nuevo equipo de telecomunicaciones. Motorola dice que sus ventas de teléfonos portátiles y altavoces en China en la actualidad llegan a 750 mil millones de dólares. Boeing espera que China sea su mayor cliente desde ahora hasta el año 2010. Y China tiene su propia versión de Wall Street. Ha introducido un mercado secundario de bonos y fondos mutuos. Sí, la gente de China entiende de qué tratan las ventas personales.⁴

Las ventas personales también estimulan el crecimiento y desarrollo de los comercios a lo largo de América del Norte. Allan J. Magrath, un notable ejecutivo y autor canadiense, describe el papel de los vendedores:

El cordón umbilical del flujo de efectivo de cualquier negocio está fijado al personal de ventas. Los representantes que pueden obtener y retener a los clientes representan una base empresarial que es vital para la salud corporativa.⁵

Hay millones de vendedores empleados en todo el mundo. Puesto que no hay ingresos ni utilidades sino hasta que se efectúa una venta, las compañías dependen en gran medida de los vendedores para hacer que ingresen las órdenes.

Ventas personales— una definición y una filosofía

Las **ventas personales** significan la comunicación de persona a persona con un cliente potencial. Es un proceso de desarrollo de relaciones con los clientes, el descubrimiento de sus necesidades, el acoplamiento de los productos apropiados con estas necesidades y la comunicación de beneficios por medio de la información, recordatorios y/o persuasión. El término **producto** debe interpretarse con amplitud para abarcar servicios, ideas y temas. Cada vez más, se ven las ventas personales como una forma importante de servicio al cliente. En una situación ideal, el vendedor diagnostica las necesidades del cliente y presenta el producto a la medida para satisfacer estas necesidades.

La preparación para una carrera en las ventas personales comienza con el desarrollo de una filosofía personal o una serie de creencias que proporcionan dirección. Hasta cierto punto, esta filosofía se asemeja al timón que dirige un barco. Sin el timón, la dirección del barco es impredecible; sin una filosofía personal, el comportamiento del vendedor también es errático.

Modelo de ventas estratégicas/consultor	
Paso estratégico	Prescripción
DESARROLLAR UNA FILOSOFÍA DE VENTAS PERSONALES	☐ ADOPTAR EL CONCEPTO DE MERCADOTECNIA ☐ VALORAR LAS VENTAS PERSONALES ☐ CONVERTIRSE EN UN SOLUCIONADOR DE PROBLEMAS/SOCIO

FIGURA 1.1 En la actualidad, los vendedores utilizan un plan estratégico basado en una filosofía personal que enfatiza la adopción del concepto de mercadotecnia, valorar las ventas personales y convertirse en un solucionador de problemas/socio.

El desarrollo de una **filosofía de ventas personales** abarca tres cosas: aceptación plena del concepto de mercadotecnia, el desarrollo de una apreciación para el papel en expansión de las ventas personales en nuestros mercados competitivos nacionales e internacionales y hacerse cargo del papel de un solucionador de problemas o socio para ayudar a los clientes a tomar complejas decisiones de compras (véase la figura 1-1). Estos tres elementos para el éxito en las ventas personales se presentan aquí como parte del modelo de ventas estratégico/consultor. Se ampliará este modelo en capítulos posteriores para incluir pasos estratégicos adicionales en el proceso de ventas.

Las ventas personales como una extensión del concepto de mercadotecnia

Un examen cuidadoso de las prácticas de ventas personales durante los últimos 40 años, revela algunos avances muy positivos. Hemos visto la evolución de las ventas personales de la época que enfatizaba hacerla de “buhonero o empujador” de productos a una era que pone de relieve la “asociación”. Durante este periodo hemos visto el surgimiento de nuevos patrones de pensamiento respecto de todos los aspectos de las ventas y su administración. Los vendedores en la actualidad ya no son los extravagantes “merolicos” del pasado. En lugar de eso, se convierten cada vez más en diagnosticadores de las necesidades y problemas de los clientes. Un número creciente de vendedores reconoce que la calidad de las asociaciones que crean es tan importante como la calidad de los productos que venden.

EL PROPÓSITO FINAL DE LOS NEGOCIOS

El propósito final de todo negocio debe ser la satisfacción del cliente. Como observó Peter Drucker, “los clientes definen el negocio”. Por desgracia, este principio básico ha sido oscurecido u olvidado por muchas organizaciones que todavía enfatizan la buhonería. Robert Lefton dice:

No tenemos que buscar mucho hoy para ver el precio que muchas organizaciones han tenido que pagar por olvidarse de sus clientes. Fortune, Business Week, Forbes y The Wall Street Journal nos proporcionan un flujo continuo de evidencias de que muchas organizaciones han perdido de vista su misión básica, es decir: “¿Cuál es nuestro negocio?”... Nos hemos preocupado con actividades que han ensombrecido la misión básica de nuestras empresas. Hemos perdido de vista los deseos y las necesidades que nuestros clientes tratan de satisfacer cuando compran nuestro producto o servicio.⁶

La base del concepto de mercadotecnia es la creencia de que una empresa debe dedicar todas sus políticas, planificación y operaciones para satisfacer al cliente.



Como uno podría esperar, los negocios varían en términos de la fuerza con que se posesionan de la mercadotecnia impulsada por los clientes. Algunas empresas han adoptado esta filosofía sólo en años recientes.

LA EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE MERCADOTECNIA

¿Cuál es el “concepto de mercadotecnia”? Cuando un negocio pasa de una orientación del producto a una orientación hacia el cliente, podemos decir que ha adoptado el **concepto de mercadotecnia**. Este concepto surge de la creencia de que la empresa debe dedicar todas sus políticas, planificación y operación a la satisfacción al cliente.

La época de mercadotecnia en Estados Unidos comenzó en la década de los cincuenta (véase tabla 1.1). A J. B. McKitterick, uno de los ejecutivos de General Electric, se le reconoce el mérito de haber hecho una de las primeras declaraciones formales que indican el interés corporativo en el concepto de mercadotecnia. En un ensayo escrito en 1957, observó que la función principal de la mercadotecnia de una compañía es determinar lo que desea el cliente, y luego desarrollar el producto o servicio apropiado. Este punto de vista contrastaba con la práctica dominante de aquella época, que era desarrollar productos y luego levantar el interés del cliente para esos productos.

La base para el concepto de mercadotecnia es una filosofía comercial que no deja duda en la mente de cada empleado de que la satisfacción del cliente es de importancia fundamental. Toda la energía se dirige hacia satisfacer al consumidor. Muchos líderes de negocios reportan que un excelente servicio al cliente es la razón más importante para su crecimiento y la confianza de los clientes.⁷

Los negocios varían en términos de la fuerza con que apoyan el concepto de mercadotecnia. Algunas compañías han caminado la “milla extra” para satisfacer las necesidades y los deseos de sus clientes:

TABLA 1.1

Evolución de las ventas personales (de 1950 al presente)

ÉNFASIS DE MERCADO-TECNIA Y VENTAS	PERIODO DE TIEMPO	EVENTOS IMPORTANTES	ÉNFASIS DE VENTAS
Comienza época de mercadotecnia <i>Las organizaciones determinan las necesidades y los deseos de los mercados meta, y se adaptan a entregar la satisfacción deseada. La orientación hacia el producto es reemplazada por la orientación al cliente.</i>	<i>Mediados de los años cincuenta</i>	• J. B. McKitterick, ejecutivo de General Electric presenta, en 1957, un ensayo que describe las aplicaciones del concepto de mercadotecnia.	• Más organizaciones reconocen que el vendedor está en posición de reunir información acerca del producto, mercado y servicios respecto de las necesidades del comprador.
Comienza la época de las ventas de estilo consultor <i>Los vendedores se convierten en diagnosticadores de las necesidades de los clientes, lo mismo que consultores que ofrecen recomendaciones bien pensadas. Los mercados masivos se dispersan en mercados meta.</i>	<i>Fines de la década de los sesenta a principios de los setenta</i>	• A finales de los años sesenta Wilson Learning Corporation desarrolló un curso de capacitación en ventas denominado "Counselor Selling". • En 1973, Mark Hanan escribe Consultative Selling.	• Se identifican las necesidades del comprador mediante la comunicación en ambas direcciones. • El suministro de información y la negociación reemplazan la manipulación.
Época de las ventas estratégicas <i>La evaluación de un ambiente de ventas más complejo y un mayor énfasis sobre los nichos del mercado crean la necesidad de una mayor estructura y más énfasis en la planificación.</i>	<i>Principios de la década de los ochenta</i>	• Robert Miller y Stephen Heiman escriben Strategic Selling en 1985. • Learning International, The Forum Corporation y Wilson Learning Corporation desarrollan cursos de capacitación en ventas que hacen énfasis en las ventas estratégicas.	• Se presta tanta atención a la estrategia como a las tácticas de venta. • Se concede más importancia a la ubicación del producto.
Época de la asociación <i>Se estimula a los vendedores a pensar en todo lo que dicen o hacen en el contexto de sus asociaciones de alta calidad y largo plazo con los clientes individuales. La automatización del personal de ventas proporciona información específica sobre el cliente.</i>	<i>A principios de la presente década</i>	• Tom Peters, Ron Zemke, y otros popularizan el concepto del cliente "vitalicio". • American Media, Inc. produce una película de capacitación titulada "Partnering: The Heart of Selling Today".	• El cliente suplanta al producto como la fuerza impulsora en las ventas. • Se da mayor énfasis a las relaciones de calidad total que tienen como resultado negocios subsecuentes y referidos.

Frito-Lay concibe las ventas personales como una dimensión importante de su programa de mercadotecnia. Esta compañía también comprende el valor de las relaciones en la creación de ventas repetidas.



- Nordstrom, una cadena de tiendas departamentales con sede en Seattle, ha hecho que las normas exigentes del servicio al cliente se conviertan en un negocio anual de mil millones de dólares. Una clave básica del éxito de Nordstrom es la calidad del personal de ventas. Está bien capacitado y se le anima a que hagan casi todo lo posible dentro de los límites razonables para satisfacer a los clientes. La meta de esta compañía es desarrollar clientes “vitalicios”.⁸
 - Frito-Lay, uno de los fabricantes estadounidenses más grandes de bocadillos, ha adoptado un enfoque de “servicio a las ventas” para llevar a cabo su negocio. Se hacen todos los esfuerzos posibles para proporcionar los servicios de apoyo que sean necesarios para el personal de ventas de la compañía, con 10 500 miembros, para que se puedan satisfacer las necesidades de los vendedores al detalle. Por ejemplo, un gerente de planta no titubea en hacer que en ésta se trabaje tiempo extra para asegurar que los vendedores reciban los productos que necesiten.⁹
- Merck & Company, New York Life Insurance Company y Procter & Gamble, señaladas en *The 100 Best Companies to Sell For*, son ejemplos contemporáneos de empresas que han aceptado el concepto de mercadotecnia. No cabe duda de que para todo vendedor la satisfacción del cliente es muy importante.

EL CONCEPTO DE MERCADOTECNIA RINDE UNA MEZCLA DE MERCADOTECNIA

Una vez que el concepto de mercadotecnia se convierte en parte integral de la filosofía de una empresa, su administración intenta desarrollar una red de actividades de mercadotecnia que maximicen el servicio al cliente y asegure la rentabilidad. La combinación de elementos que componen un programa basado en el concepto de mercadotecnia se conoce como la **mezcla de mercadotecnia** (figura 1.2). De acuerdo con Jerome McCarthy, estos elementos son producto, promoción, ubicación y precio.¹⁰ Para que el programa de mercadotecnia alcance los resultados deseados, cada función debe ejecutarse con efectividad.

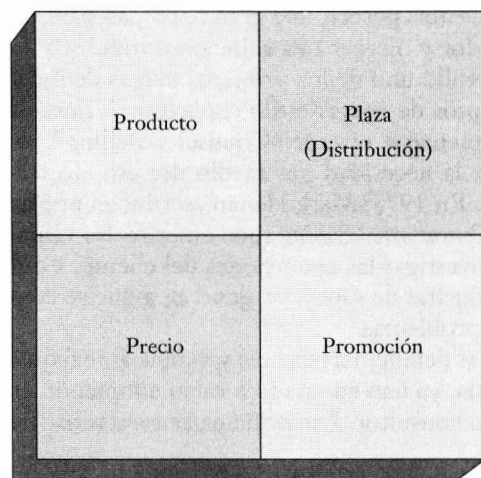


FIGURA 1.2 Cada uno de los elementos que constituyen la mezcla de mercadotecnia debe realizarse con efectividad para que un programa de mercadotecnia alcance los resultados deseados.

Una de las cuatro pes, promoción, se puede subdividir de manera adicional en publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas y ventas personales. Cuando una compañía adopta el concepto de mercadotecnia, debe determinar la forma en que alguna combinación de estos elementos puede resultar en un máximo de satisfacción del cliente.

EL PAPEL MÁS AMPLIO DE LAS VENTAS PERSONALES

Todo mercadólogo debe decidir cuánto tiempo y dinero va a invertir en cada una de las cuatro áreas de la mezcla de mercadotecnia. La decisión debe ser objetiva; nadie puede darse el lujo de invertir dinero en una estrategia de mercadotecnia que no proporciona una satisfacción continua al cliente. *Las ventas personales son el principal método promocional que se utiliza en los negocios estadounidenses, ya sea medido por las personas que se emplean, por el total de gastos, o por gastos como porcentaje de ventas.*¹¹ Las empresas efectúan grandes inversiones en ventas personales en respuesta a varias tendencias principales: los productos y los servicios se vuelven cada vez más refinados y complejos; la competencia se ha incrementado mucho en la mayoría de las áreas de productos, y ha subido en gran medida la exigencia de calidad, valor y servicio por los clientes. En respuesta a estas tendencias, las ventas personales han evolucionado a un nuevo nivel de profesionalismo; han pasado por tres diferentes periodos de desarrollo: la época de ventas de estilo consultor, la época de ventas estratégicas y la época de asociación. Examinaremos cada uno de estos periodos.

La evolución de la venta de estilo consultor.....

Las **ventas de estilo consultor**, que surgieron a fines de la década de los sesenta y principios de los setenta, es una extensión del concepto de mercadotecnia (véase la tabla 1.1). Este enfoque enfatiza la identificación de la necesidad, que se logra mediante la comunicación efectiva entre el vendedor y el cliente; establece una comunicación en dos direcciones al formular preguntas apropiadas y escuchar cuidadosamente las respuestas del cliente. El vendedor toma el papel de consultor y ofrece recomendaciones bien consideradas. La negociación reemplaza la manipulación ya que el vendedor establece la escena para una asociación a largo plazo. Los vendedores

que han adoptado el estilo consultor de ventas poseen una gran habilidad para escuchar, definir el problema del consumidor y ofrecer una solución o más.¹²

Wilson Learning Corporation desarrolló uno de los primeros cursos de capacitación en ventas que mejora los conceptos de ventas estilo consultor. A fines de la década de los sesenta, la empresa comenzó a ofrecer "Counselor Selling", un curso que enfatizaba la identificación de la necesidad por medio del uso efectivo de una comunicación en dos direcciones. En 1973, Mark Hanan escribió el primer libro sobre ventas estilo consultor. En *Consultative Selling* (que enfatizó las ventas industriales), alentó a los vendedores a investigar las operaciones del cliente, a que analizaran las tendencias dentro de la industria de éste y, en general, a que se convirtieran en solucionadores expertos de problemas.

Las empresas de servicio, de ventas al detalle, fabricantes y ventas al mayoreo que aceptan el concepto de mercadotecnia, ya han adoptado o están adoptando en la actualidad prácticas de ventas de estilo consultor. Las principales características de este tipo de ventas son las siguientes:

1. Se ve al cliente como una *persona a la que se debe servir*, no como un posible cliente al que se debe vender. Los vendedores de estilo consultor creen que su función es ayudar al comprador a tomar una decisión inteligente. Utilizan un proceso de cuatro pasos que incluye el descubrimiento de la necesidad, la selección del producto, una presentación de satisfacción de la necesidad y el servicio a la venta (véase la figura 1.3). En el capítulo 10 se explicarán y se desarrollarán plenamente estas estrategias centradas en el cliente.
2. El vendedor de estilo consultor, a diferencia del buhonero de una época anterior, no trata de sobreponerse al cliente con una presentación de ventas de mucha presión, sino que identifica las necesidades del comprador por medio de una comunicación en *dos direcciones*. El vendedor formula preguntas al cliente potencial en un intento de aprender todo lo más posible acerca de las necesidades y percepciones de esa persona. Eileen Tertocha, ganadora de un premio en ventas de bienes raíces y empleada de Skipper Morrison Realtors en Atlanta, describe su papel al satisfacer las necesidades de sus clientes:

*Mi propósito es ayudar a las familias a escapar del trauma de reubicarse en una nueva ciudad. Da alegría ver cómo se iluminan sus caras cuando uno ha encontrado el hogar correcto para ellos. Yo no vendo casas, vendo una forma de vida. Para poder hacerlo, tomo en cuenta todas las necesidades de mis clientes.*¹³

En las ventas de estilo consultor, la negociación reemplaza la manipulación al poner el vendedor la escena para una relación de largo plazo.



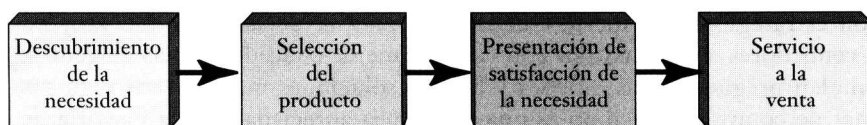


FIGURA 1.3 *La Guía de Presentación de Ventas Consultoras. Esta guía contemporánea de presentación hace hincapié en el cliente como la persona a la que hay que servir.*

3. Las ventas de estilo consultor ponen énfasis en *proporcionar información y negociar en lugar de la manipulación*. Este enfoque lleva a una relación de mayor confianza entre comprador y vendedor. Un número creciente de clientes está buscando vendedores que tomen con toda seriedad sus intereses. Desean la ayuda de alguien para tomar la mejor decisión posible. La ayuda que recibe el comprador para tomar una decisión inteligente e informada de compras, agrega valor al producto. El enfoque de valor agregado resalta la valía de su producto de manera que vale más para los clientes.
4. Las ventas de estilo consultor enfatizan el servicio después de la venta. Theodore Levitt señala que la relación entre un comprador y un vendedor rara vez termina cuando se efectúa una venta. En un creciente número de transacciones, la relación realmente se intensifica después de la venta:

La venta simplemente consume el noviazgo. Luego comienza el matrimonio. Qué tan bueno sea el matrimonio depende de la forma en que el vendedor maneje la relación. Esto determina si habrá negocios continuos o ampliados o dificultades y divorcio, y si aumentaron los costos o las utilidades.¹⁴

El servicio personalizado que se proporciona después de la venta puede incluir hacer arreglos de crédito, supervisar la entrega e instalación del producto, garantía de servicio y seguimiento de las quejas. Es el manejo correcto de estas actividades posteriores a la venta lo que construye una asociación de largo plazo entre el cliente y el vendedor. Es el vendedor el que personifica a la corporación a ojos del cliente. El vendedor es la demostración visible y genuina de la forma en que la compañía ve a sus clientes.¹⁵

A primera vista, puede parecer que se pueden dominar con facilidad las prácticas de ventas de estilo consultor. La verdad es que este tipo de ventas implica un proceso muy complejo que exige mucho del personal de ventas.¹⁶ Este enfoque a las ventas personales exige la comprensión de conceptos y principios que se han tomado prestados de las disciplinas de psicología, comunicaciones y sociología. Se necesita mucho compromiso personal y autodisciplina para convertirse en un consultor/consejero de ventas.

LA REVALORACIÓN DE LAS VENTAS DE ESTILO CONSULTOR

Durante los últimos 30 años, las ventas de estilo consultor han evolucionado a un enfoque más maduro y centrado en la satisfacción de las necesidades del cliente. Con cada año que pasa, hemos aprendido más acerca de vendedores de gran desempeño que utilizan este enfoque, y se ha incorporado esta información en muchos programas de capacitación en ventas, videos de capacitación y libros dedicados a las ventas personales.

Los primeros programas de capacitación en ventas de tipo consultor enfatizaban el desarrollo de las habilidades de ventas cara a cara. Estas habilidades continúan siendo importantes en la actualidad, pero se deben revalorar con una pla-

nificación estratégica y un fuerte compromiso para crear asociaciones. Hoy en día, los vendedores se encuentran con clientes mejor educados y más exigentes, que formulan preguntas más difíciles y buscan soluciones más precisas para sus problemas de compra. El tiempo es una mercancía apreciada para la mayoría de los clientes actuales. Desean entrar en asociación con un vendedor que esté bien organizado, bien informado, y sea capaz de utilizar el pensamiento estratégico para satisfacer sus complejas necesidades. El resto de este capítulo estará dedicado a una introducción a las ventas estratégicas y asociaciones.

La evolución de las ventas estratégicas

Las ventas estratégicas comenzaron a recibir considerable atención durante la década de los ochenta. (Véase la tabla 1.1.) Fue durante este tiempo que vimos el principio de varias tendencias que dieron como resultado un ambiente más complejo de ventas. Estas tendencias, que incluyen una mayor competencia, líneas más amplias y diversificadas de productos, más tomadores de decisiones que participan en las compras principales, y una mayor exigencia para soluciones específicas a la medida, continuarán influyendo en las ventas personales y la capacitación en ventas en el futuro.

En la medida en que las empresas enfrentan mayores niveles de complejidad en el mercado, deben prestar más atención a la planificación estratégica. La planificación estratégica efectuada por los vendedores a menudo se ve influida por la información que se incluye en el **plan estratégico de mercadotecnia** de la compañía. Éste toma en cuenta todas las principales áreas funcionales del negocio que se deben coordinar, como producción, mercadotecnia, finanzas y personal.¹⁷ Casi todos los aspectos del plan influyen directa o indirectamente sobre la venta de los productos.

Hace algunos años Hewlett-Packard desarrolló un nuevo plan estratégico de mercadotecnia, que incluía el reagrupamiento de más de 50 divisiones independientes en dos sectores que se enfocan sobre mercados específicos, en lugar de las líneas de productos. El punto central de este plan son nuevos enlaces con los desarrolladores externos de *software*. Nuevas combinaciones de *hardware/software* permiten a Hewlett-Packard penetrar en nuevos mercados.¹⁸ Es obvio que el nuevo plan estratégico exige cambios entre los miembros del personal de ventas.

El plan estratégico de mercadotecnia debe ser una guía para un plan de estrategias de ventas. Éste incluye estrategias que se utilizan para alcanzar una posición con el cliente antes de que comiencen las visitas de ventas.¹⁹ Los autores de *Strategic Selling* señalan que existe una diferencia entre una “táctica” y una “estrategia”. Las **tácticas** son técnicas, prácticas o métodos que usted utiliza cuando está frente a un cliente. Ejemplos de esto son el uso de preguntas para identificar necesidades, habilidades de presentación y diversos tipos de cierre. Se analizarán éstas y otras tácticas en los capítulos 9 al 14.

En cambio, una **estrategia** es un prerrequisito para el éxito táctico. Si usted desarrolla las estrategias correctas es mucho más probable que haga su presentación de ventas a la persona correcta, en el momento adecuado, en una forma que sea la que más probabilidades tenga de lograr resultados positivos.

Una estrategia de ventas es un plan cuidadosamente concebido que se necesita para alcanzar un objetivo de ventas. Supongamos que el lector es un representante de ventas empleado por un distribuidor de servicios de alimentos (mayorista) y visita restaurantes de servicio completo. Una estrategia podría incluir un análisis cuidadoso de los menús del restaurante antes de las visitas de ventas. El análisis del menú le ayuda a usted a determinar cuáles son los productos que necesita el res-



El cliente actual desea un producto y una relación de calidad. Los vendedores que crean relaciones de estilo asociación se verán premiados con ventas subsecuentes y con clientes referidos.

taurante para preparar las comidas que se sirven a los clientes.²⁰ Con esta información, puede seleccionar la táctica de ventas (método) más apropiada, que podría ser presentar muestras de alimentos y bebidas que el restaurante actualmente no compra al lector.

La planificación estratégica pone el escenario para una forma de mayor calidad de ventas tipo consultor que es más estructurada, más enfocada y más eficiente. El resultado de esta planificación es una mejor adjudicación de tiempo, soluciones más precisas a los problemas, y una mayor probabilidad de que exista un buen equiparamiento entre su producto o servicio y las necesidades del cliente.

En la década de los ochenta, las ventas estratégicas alcanzaron un nuevo nivel de importancia. Andrew Parsons, director de mercadotecnia del consumidor para McKinsey y Compañía, observa que en el ambiente actual de ventas los vendedores deben escoger entre una compleja variedad de alternativas. Señala en términos generales que las ventas personales han pasado a ser de "un juego de damas a un juego de ajedrez". Para muchos vendedores, la planificación estratégica no es una opción, sino la clave para la supervivencia.

EL MODELO DE VENTAS ESTRATÉGICAS / ESTILO CONSULTOR

Cuando uno estudia un enfoque avanzado de las ventas personales que combinan la planificación estratégica, prácticas de ventas tipo consultor y principios de asociación, uno experimenta un ejercicio mental que es similar a la solución de rompecabezas. Se presentan muchas piezas de información que finalmente deben formar un cuadro completo. El ensamble de las piezas no es tan difícil si se ve el cuadro total al mismo tiempo. Por lo tanto, se ha desarrollado un solo modelo para que sirva como fuente de referencia a lo largo de todo el libro. La figura 1.4 muestra este modelo.

El modelo de ventas estratégicas/tipo consultor presenta cinco pasos, y cada uno se basa en tres prescripciones. El primero involucra el desarrollo de una filosofía de ventas personales. Cada uno de los otros pasos se relaciona con un área estratégica amplia de ventas personales que, a su vez, hacen una contribución im-

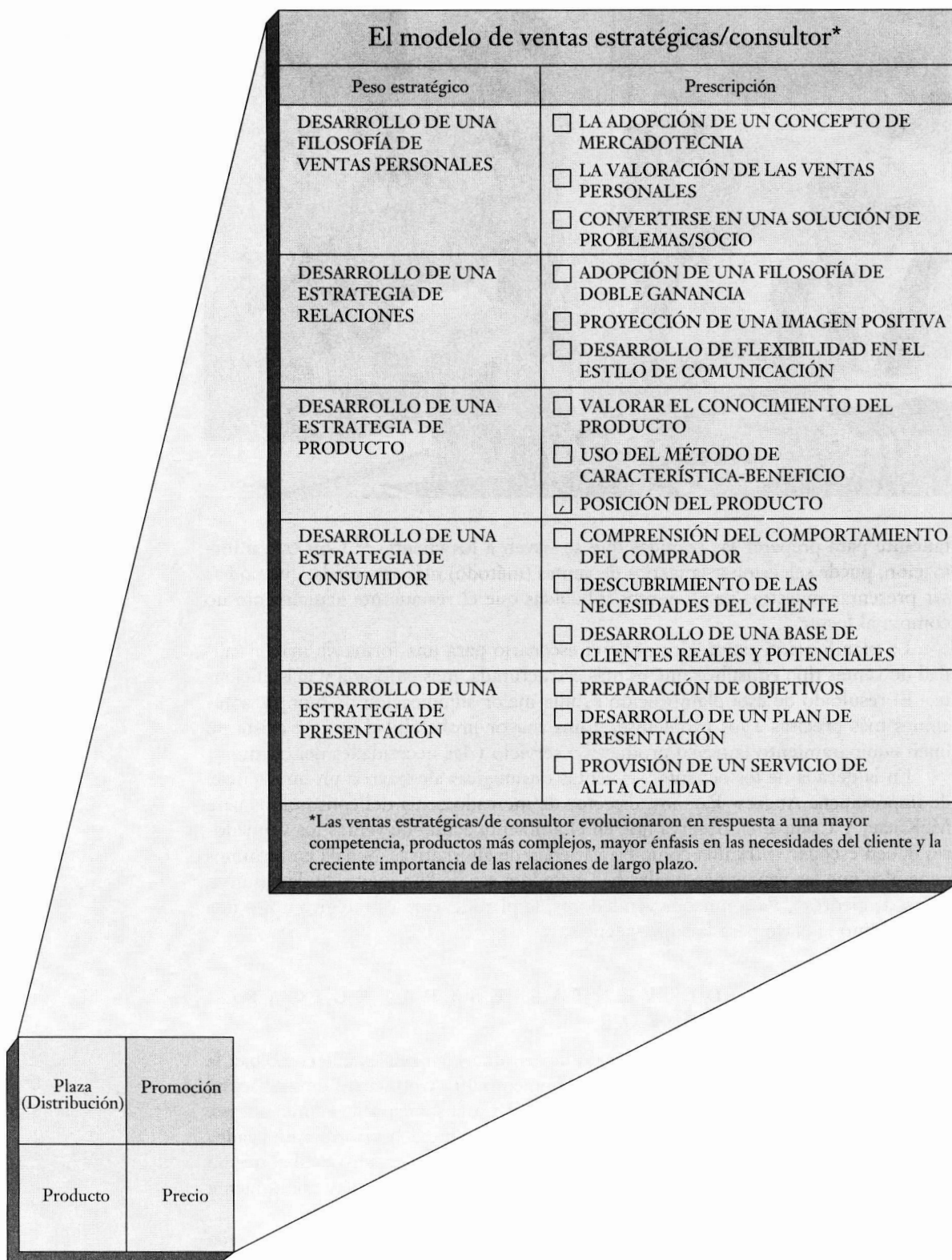


FIGURA 1.4 El modelo de ventas estratégicas/consultor es una extensión del concepto de mercadotecnia.

portante y singular al proceso de ventas/compras. Aquí se presenta una breve introducción a cada área estratégica.

EL DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE RELACIONES

El éxito en las ventas depende fuertemente de la habilidad del vendedor para desarrollar, manejar y mejorar las relaciones interpersonales con el cliente. Las personas rara vez compran productos o servicios de alguien que consideran desagradable o del que desconfían. Harvey B. Mackay, principal funcionario ejecutivo de Mackay Envelope Corporation, dice: “a la gente no le importa cuánto es lo que sabe usted, hasta que sabe cuánto se preocupa usted”. La mayoría de los clientes tal vez analice abiertamente sus necesidades y deseos con un vendedor con el que se siente a gusto.

Una **estrategia de relaciones** es un plan bien pensado para establecer, construir y mantener relaciones de calidad. Este tipo de plan es esencial para el éxito en el mercado actual, que se caracteriza por una vigorosa competencia, productos que se asemejan, y lealtad del cliente que depende de las relaciones de calidad lo mismo que de la calidad de los productos. La estrategia de relaciones debe abarcar todos los aspectos de la venta, desde el primer contacto con un cliente potencial hasta dar servicio a la venta, una vez que este prospecto se convierta en un cliente establecido. La meta principal de la estrategia de relaciones es crear compenetración, confianza y respeto mutuos, que aseguren una asociación a largo plazo. Para establecer este tipo de relaciones, los vendedores deben adoptar una filosofía de doble ganancia (es decir, si el cliente gana, yo gano); proyectar una imagen positiva de ventas, y desarrollar una flexibilidad tipo en sus comunicaciones (véase la figura 1.4). Se analizarán estos tópicos en detalle en los capítulos 3 y 4.

Algunas personas creen que el concepto de “relaciones” es demasiado suave y demasiado emocional para aplicarse en una relación de negocios; estas personas creen que es demasiado difícil pensar en las relaciones desde el punto de vista estratégico. De hecho, de ninguna manera es éste el caso. Cada vendedor puede formular un plan estratégico para crear y mejorar las relaciones.

La mayoría de los vendedores que se ocupan del proceso de planificación llegan a la conclusión de que una estrategia efectiva de relaciones exige una gran cantidad de automejoramiento. Antes de que puedan mejorar sus relaciones con los clientes, los vendedores mismos deben mejorar. Phil Faris, consultor de ventas, dice que los vendedores deben estar dispuestos a estimularse ellos mismos y refinar sus habilidades. De otra manera, se quedarán atrás en el mercado actual de gran competencia.²¹ El capítulo 16 que enfatiza la autoadministración, proporciona valiosas sugerencias sobre el establecimiento de metas, la administración del tiempo, la administración de tensiones y otras actividades para el autodesarrollo.

EL DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE PRODUCTO

Los productos y servicios representan herramientas para la solución de problemas. La **estrategia de producto** es un plan que ayuda a los vendedores a tomar decisiones correctas respecto de la selección y posicionamiento de productos para satisfacer necesidades identificadas del cliente. El desarrollo de una estrategia de producto comienza con un estudio cuidadoso del producto que se tiene (véase la figura 1.4) utilizando un enfoque de análisis de característica-beneficio. Las características del producto, como la superioridad técnica, confiabilidad, moda, integridad de diseño o garantía de disponibilidad deben convertirse en beneficios que atraigan al cliente. Los vendedores de alto desempeño de hoy en día valoran el conocimiento del producto. El capítulo 5 se enfoca en el conocimiento de la compañía, producto y competencia que necesitan los vendedores.

LA CREACIÓN DE ASOCIACIONES DE CALIDAD

Agregación de valor en las ventas de mercancías

La venta de una mercancía exige talento y perseverancia. Utilizamos el término *mercancía* para describir productos que son casi idénticos o que parecen ser iguales en la mente del consumidor. Un buen ejemplo de una mercancía es el sobre de negocios. Existen 235 compañías fabricantes de sobres en Estados Unidos, de acuerdo con Harvey MacKay, presidente de Mackay Envelope Corporation, quien afirma que, además, la mejor manera de incrementar la participación en el mercado en esta competitiva industria es utilizar una forma de ventas personales que agregue valor a productos “semejantes”. En su éxito editorial, *Swim With The Sharks*, ofrece algunos consejos a los vendedores que ofrecen mercancías. Sugiere el uso de un enfoque orientado al servicio en las ventas personales con el fin de dar al producto o

servicio cierta medida de singularidad a los ojos del cliente. Mackay dice que el saber todo lo que es posible acerca de su cliente proporciona al vendedor la información necesaria para crear una relación personal y de negocios. Esta información le ayudará a personalizar y hacer una presentación de ventas a la medida.

Francis J. Houlihan, presidente de Fleetwood Paper Company, también tiene algunos consejos para los vendedores dedicados a las mercancías. Cree que los vendedores deben estar más enfocados en los clientes y estar preparados para entregar servicios especializados a la medida cuando sea necesario. También cree que hoy es más difícil construir y conservar la lealtad de los clientes, porque éstos se preocupan más de la calidad y servicio.^b Esperan más del vendedor.

Una estrategia de producto bien concebida también exige que se tomen decisiones respecto del posicionamiento del producto, el cual se refiere a las decisiones, actividades y comunicaciones que establecen y mantienen el concepto del producto de la empresa en la mente del consumidor. Por ejemplo, la meta de los vendedores de un distribuidor de Mercedes-Benz, es crear la percepción de que sus automóviles son los mejores en la categoría de lujo de alto rendimiento, y que la compañía apoyará sus productos con un excelente programa de servicio al cliente. Los corredores de Paine Webber Incorporated luchan por crear la percepción de que son consultores bien informados y que la compañía puede dar a sus clientes un servicio que maximice su satisfacción. Los vendedores de Home Depot saludan a los clientes y luego preguntan: “¿En qué proyecto está usted trabajando?” Puesto que han recibido una extensa capacitación en el conocimiento de los productos, pueden ofrecer lecciones en el acto sobre la colocación de mosaicos, instalaciones eléctricas y otros proyectos.²² El posicionamiento y otras estrategias de ventas relacionadas con el producto es el tema principal del capítulo 6.

El desarrollo de una estrategia de producto a menudo exige decisiones bien pensadas. En la actualidad, los clientes más conocedores buscan un racimo de satisfacciones que surgen del mismo producto, del fabricante o distribuidor del producto y del vendedor. El “nuevo” producto que los clientes están comprando actualmente es la suma total de satisfacciones que surgen de las tres fuentes. El concepto del racimo de satisfacciones se analizará en mayor detalle en el capítulo 6. Las tres prescripciones para la estrategia del producto son: valorar el conocimiento del producto; utilizar el método característica-beneficio, y el posicionamiento del producto.

EL DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE CLIENTE

John Akers, ex presidente del consejo de administración de IBM, dijo una vez, “si somos los mejores en la satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes en aquellos mercados donde escogemos servir, todos los demás puntos importantes surgirán de esto”.²³ El primer paso para alcanzar esta meta es obtener un sitio en la agenda de los clientes e identificar con sumo cuidado sus necesidades, deseos y condiciones de compra.

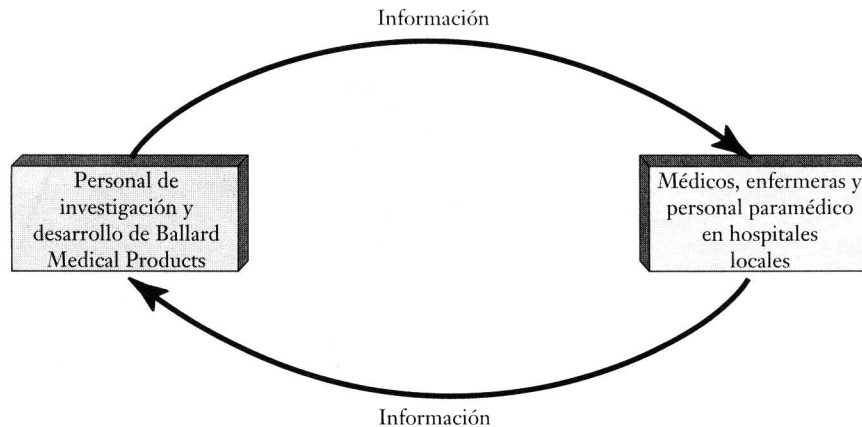


FIGURA 1.5 El ciclo de estrategia del cliente de Ballard, ilustra cómo los vendedores obtienen información sobre la forma en que pueden servir mejor a sus clientes.

Una **estrategia de cliente** es un plan cuidadosamente preparado que resulta en una respuesta máxima a las necesidades del cliente. Esta estrategia se basa en la verdad básica de Peter Drucker (que ya se mencionó antes en este capítulo) de que el cliente define el negocio. Significa la captación y el análisis de información específica de cada cliente. Al desarrollar una estrategia de cliente, el vendedor debe: desarrollar una amplia comprensión de los comportamientos de compra; descubrir las necesidades del cliente individual y crear una amplia base de clientes potenciales y reales (véase la figura 1.4). Se presentarán las primeras dos partes de la estrategia de cliente en el capítulo 7. Se analizarán sugerencias respecto de formas para crear una base sólida de clientes potenciales y reales en el capítulo 8.

Muchas de las compañías más progresistas en Estados Unidos tienen estrategias bien establecidas de clientes. Ballard Medical Products, una empresa con sede en Midvale, Utah, proporciona un buen ejemplo de una corporación que ha adoptado una estrategia singular de cliente.

Se estimula a los vendedores de Ballard a reunir constantemente información de las personas que utilizan sus productos o clientes potenciales en el campo médico, y luego utilizan esta información para refinar los productos actuales o desarrollar nuevos productos. (Véase la figura 1.5.) La recopilación y el análisis de la información generan un producto que está “hecho a la medida” para las necesidades de los clientes en el campo de la medicina.²⁴

EL DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE PRESENTACIÓN

Los vendedores típicos pasan menos de la mitad de su tiempo en situaciones reales de venta cara a cara. Sin embargo, la presentación de ventas es una parte crucial del proceso de ventas. La **estrategia de presentación** es un plan bien desarrollado que incluye la preparación de los objetivos de la presentación de ventas; la preparación del plan de presentación que se necesita para satisfacer estos objetivos, y la renovación del compromiso propio de proporcionar un servicio al cliente sobresaliente (véase la figura 1.4).

La estrategia de presentación suele significar el desarrollo de uno o más objetivos para cada visita de ventas; por ejemplo, un vendedor puede actualizar la información personal del cliente, proporcionar información sobre un nuevo producto y cerrar una venta durante una visita de ventas. Las presentaciones de ventas de objetivos múltiples, que se están haciendo cada vez más comunes, se analizarán en el capítulo 9.

FIGURA 1.6. *De ninguna manera son independientes entre ellas las distintas estrategias que forman el modelo de ventas estratégicas/de consultor. El enfoque de cada estrategia es satisfacer las necesidades del cliente y crear asociaciones de calidad.*



Los planes de presentación previos a la venta dan a los vendedores la oportunidad de considerar aquellas actividades que tendrán lugar durante la presentación de ventas. Por ejemplo, un vendedor puede planificar una demostración de características del producto para usarlas cuando se reúna con el cliente. La planificación previa a la venta asegura que los vendedores estarán bien organizados durante la presentación de ventas.

La estrategia de presentación también incluye un recordatorio de que el servicio sobresaliente debe ser el tema principal de cada presentación de ventas. Éste es el compromiso de Michele Soley, una vendedora de gran rendimiento en el departamento de ropa de trajes de mujeres en la tienda de Nordstrom en Palo Alto, California. Cuando confirma las necesidades de sus clientes, selecciona los productos apropiados y lleva a cabo una presentación de satisfacción de las necesidades, Soley nunca transige con la calidad del servicio. A causa de este servicio sobresaliente, más de 75% de sus ventas son de clientes que vuelven a comprar.²⁵

LA INTERRELACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS BÁSICAS

De ninguna manera son independientes las estrategias principales que forman el modelo de ventas estratégico/tipo consultor. Las estrategias de relaciones, producto y cliente influyen en el desarrollo de la estrategia de presentación (figura 1.6). Por ejemplo, se podría desarrollar una práctica de construcción de relaciones para usarse durante la reunión inicial cara a cara con el cliente, y otra para su posible uso durante la negociación de la resistencia del comprador. Se puede desarrollar otro método para la construcción de relaciones para su uso después del cierre de la venta. El descubrimiento de las necesidades del cliente (parte de la estrategia del cliente) influirá mucho en la planificación de la presentación de ventas.