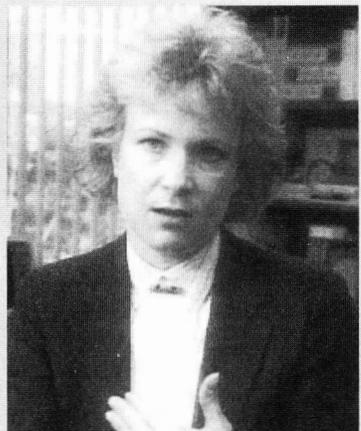
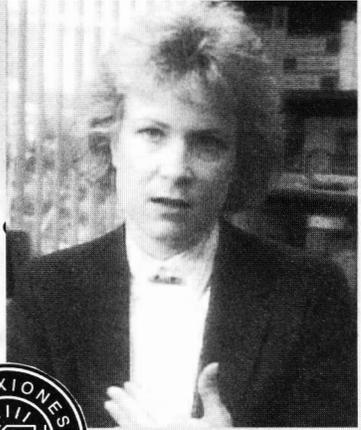


Unidad 4

- La recopilación de información sobre el producto.



5

La recopilación de información sobre el producto

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. Explicar la importancia de desarrollar una estrategia de producto
2. Identificar las razones por las cuales los vendedores y los clientes se benefician de un conocimiento completo del producto
3. Analizar las clases de información de producto y compañía más importantes que deben obtener los vendedores
4. Describir cómo el conocimiento de la competencia mejora las ventas personales
5. Listar las principales fuentes de información de producto
6. Explicar la diferencia entre características del producto y beneficios para el comprador
7. Demostrar cómo trasladar las características del producto en beneficio para el comprador

.....

Bobbi Meredith tiene mucho en común con muchos miembros de la fuerza de ventas de la actualidad. En primer lugar, ella vende un servicio, no un producto tangible. Trabaja con clientes corporativos que utilizan alguna forma de telecomunicaciones para comercializar sus productos y servicios. En segundo, trabaja en una pequeña empresa de negocios. Después de 14 años en AT&T, gigante del campo de las comunicaciones, se fue a un puesto de ventas en Lo/Ad Communications, una pequeña oficina de servicios de telecomunicaciones. La mayor parte de los clientes potenciales que Bobbi visita saben que el teléfono puede ser utilizado para mejorar las ventas y el servicio al cliente, pero necesita ayuda para comprender las aplicaciones específicas de la tecnología a las ventas y a la mercadotecnia. Bobbi es considerada por la mayoría de sus

clientes como una consultora que puede configurar una solución a la medida que elevará sus esfuerzos de venta. Su desafío más grande es investigar las metas de mercadotecnia del consumidor y sus necesidades promocionales específicas, y después preparar una solución de producto ajustada a sus necesidades. La clave del éxito de Bobbi Meredith, y de la mayor parte de los demás vendedores, es el desarrollo de una exitosa estrategia de producto.¹



El desarrollo de una estrategia de producto.....

Conocer lo que se vende es a menudo la clave para determinar qué tan bien se vende. Sin embargo, hay una línea sutil entre mantener un almacén de conocimientos y quedar preso de la “buhonería de producto” sin definir primero si la solución se ajusta a las necesidades del cliente.² Los vendedores necesitan una estrategia de producto que se enfoque en una satisfacción máxima del cliente.

Como vimos en el capítulo 1, una estrategia de producto ayuda al cuerpo de ventas a tomar decisiones correctas respecto de la selección y posicionamiento de productos para satisfacer necesidades identificadas del cliente. La estrategia de producto es un plan bien concebido que enfatiza la adquisición de extenso conocimiento del producto, el aprender a seleccionar y la comunicación de beneficios apropiados del producto que atraerán a los consumidores, y el posicionamiento del producto (véase la figura 5.1). Posicionar el producto implica las decisiones, actividades y comunicaciones que establecen y mantienen el concepto de producto que una empresa pretende alcanzar en la mente del consumidor. El posicionamiento del producto se estudiará en detalle en el capítulo 6.

LA EXPLOSIÓN DE OPCIONES DE PRODUCTO

Los mercados doméstico y global están saturados con un vasto conjunto de bienes y servicios. En algunas industrias el número de nuevos productos que se introducen cada año es algo abrumador. Considérense los siguientes ejemplos:

- Cada año las tiendas de abarrotes introducen más de 10 000 nuevos artículos.³ Si usted es un vendedor empleado por uno de los principales mayoristas de alimentos como Fleming Companies, Inc., o Super Value Stores, Inc., enfrentará un desafío muy real cuando trate de introducir un nuevo producto.
- Muchas compañías desarrollan e introducen nuevos productos para generar ingresos adicionales. Un buen ejemplo es Rubbermaid, la compañía de hule y

FIGURA 5.1 *El desarrollo de una estrategia de producto capacita al vendedor para presentar productos o servicios a la medida de las necesidades del cliente.*

Modelo de ventas estratégicas/consultor	
Paso estratégico	Prescripción
DESARROLLO DE UNA FILOSOFÍA DE VENTAS	<input checked="" type="checkbox"/> ADOPCIÓN DE UN CONCEPTO DE MERCADOTECNIA <input checked="" type="checkbox"/> VALORACIÓN DE LAS VENTAS PERSONALES <input checked="" type="checkbox"/> CONVERTIRSE EN SOCIO SOLUCIONADOR DE PROBLEMAS
DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE RELACIONES	<input checked="" type="checkbox"/> ADOPTAR UNA FILOSOFÍA DE DOBLE GANANCIA <input checked="" type="checkbox"/> PROYECTAR UNA IMAGEN POSITIVA DE VENTAS <input checked="" type="checkbox"/> DESARROLLAR FLEXIBILIDAD EN EL ESTILO DE COMUNICACIONES
DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE PRODUCTO	<input type="checkbox"/> VALORAR EL CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO <input type="checkbox"/> UTILIZAR EL MÉTODO DE CARACTERÍSTICAS/BENEFICIOS <input type="checkbox"/> POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO

plásticos con sede en Wooster, Ohio. Rubbermaid presenta en promedio un producto nuevo cada día del año.⁴

- Estados Unidos tiene el mercado de automóviles más competitivo del mundo. En la actualidad, 33 fabricantes nacionales y extranjeros venden más de 600 modelos.⁵ Con frecuencia, a lo largo del año se presentan nuevos modelos.

Para el consumidor, esta enorme variedad crea una situación de “hay buenas noticias, pero también hay malas”. Las primeras se refieren a que casi todos los compradores tienen opciones cuando se trata de comprar un producto o servicio. A la gente le gusta comparar diversas opciones. Las malas noticias se relacionan con que hay tantas opciones que el proceso de compra se complica.

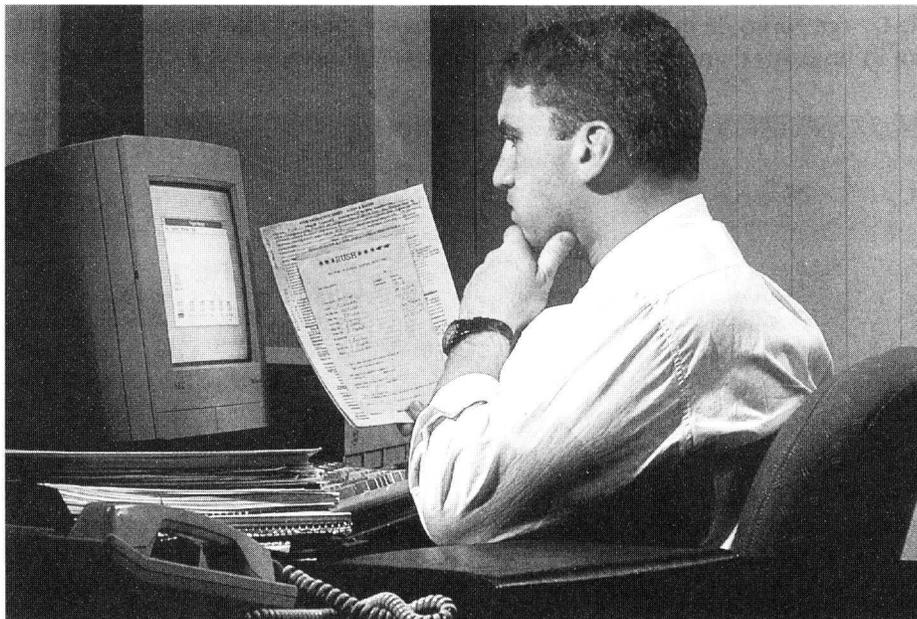
John Naisbitt, autor de *Megatrends* y *Megatrends 2000*, dice que nos estamos ahogando en información, pero que tenemos hambre de conocimientos.⁶ En otras palabras, las personas están sufriendo las consecuencias de una “sobrecarga de información”. Los vendedores deben hacer más que suministrar al cliente grandes cantidades de información. Deben proporcionar al comprador los conocimientos específicos necesarios para que pueda tomar la mejor decisión de compra posible. Uno de los papeles más importantes del vendedor es simplificar el estudio del cliente de las opciones de producto. Más adelante en este capítulo analizaremos cómo las características del producto (información) pueden convertirse en beneficios específicos (conocimientos) que pueden ayudar al comprador a tomar una decisión de compras inteligente.

EL NUEVO ÉNFASIS SOBRE EL CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO

Los programas de capacitación en ventas, patrocinados por las empresas, están dando un mayor énfasis al conocimiento del producto, porque le puede dar al personal de ventas una ventaja competitiva. Cuando las ventas comenzaron a declinar en Digital Equipment Corporation, la administración descubrió que muchos de



Rubbermaid presenta en promedio un nuevo producto todos los días.



La capacitación en el conocimiento del producto es una actividad continua en la vida de un vendedor.

sus vendedores no sabían lo suficiente acerca del producto que vendían. Los productos eran excelentes, pero la fuerza de ventas con frecuencia era incapaz de señalar cuál era el mejor producto para satisfacer las necesidades de comparación del cliente.⁷ Para resolver este problema, Digital aumentó la capacitación en el conocimiento del producto.

Hay tres razones por lo menos por las que la información del producto está recibiendo una mayor atención en estos días: complejidad, variedad e innovación. Es frecuente que el prospecto no pueda tomar una decisión adecuada sin auxilio, porque los productos en la actualidad son más complejos. Consideremos al propietario de una casa que desea reemplazar las ventanas; debe tomar en cuenta el tipo de ventanas (Anderson, Pella, etc.), el costo de la instalación, la cantidad de electricidad que ahorran, y una diversidad de otros factores. El propietario típico no suele estar equipado para reunir y analizar toda esta información. El vendedor es una valiosa fuente de consejos y asesoría en situaciones como la descrita.

La gran variedad de productos y servicios que están disponibles hoy en día, ofrece al consumidor un gran desafío. Esos productos vienen de empresas localizadas en toda América del Norte y en el mundo. La explosión en la productividad manufacturera en economías industriales como Corea del Sur, Taiwán, Gran Bretaña y Brasil, ha creado un incremento en los bienes disponibles para exportación.

Este capítulo está dividido en cinco secciones principales. Las dos primeras secciones examinan la clase de información del producto y de la compañía que necesita el vendedor. La tercera sección describe el tipo de información acerca de la competencia que es útil para los vendedores. En la cuarta sección se cubren las fuentes de información, y en la quinta se describe cómo las características del producto pueden traducirse en beneficios para el comprador.

Cómo conocer a su producto

Desde un punto de vista ideal, un vendedor tendrá conocimientos del producto que satisfagan y rebasen las expectativas del cliente. Esta sección repasa algunas de las categorías de información de productos comunes: 1) desarrollo del producto; 2) procesos de mejoramiento de calidad; 3) aplicaciones del producto; 4) con-

LA CREACIÓN DE ASOCIACIONES DE CALIDAD

El conocimiento del producto incrementa las ventas

Chris Keith, coordinador de ventas y mercadotecnia de Affiliated Paper Companies, Inc., recuerda con una sonrisa un ejercicio de capacitación al que recientemente asistió. Como alumno de National Paper Trade Association Product Training Series, se le ordenó que fuera a los baños de los restaurantes locales y tomara muestras del papel sanitario. Debía regresar con el papel al salón de clase y tratar de identificar al fabricante y las características del producto. ¿Por qué debe un empleado de nivel gerencial participar en una capacitación básica de conocimiento del producto? Al igual que muchas otras compañías, Affiliated Paper Companies, Inc., ha descu-

bierto que una gran diversidad de empleados en distintos niveles de responsabilidad, pueden beneficiarse de un mejor conocimiento del producto. Con un conocimiento más amplio del producto, Keith estará en mejor posición para trabajar con los clientes. Una nueva iniciativa que se está considerando es el incremento de las ventas mediante la sugerencia de productos relacionados. NPTA cree que los representantes de servicio al cliente también pueden beneficiarse con la serie de capacitación en el producto. Estos empleados tienen frecuente contacto con clientes y, por tanto, necesitan familiarizarse con los productos que vende la compañía.^d

figuración del producto; 5) datos y especificaciones de desempeño; 6) mantenimiento y cuidado, y 7) precio y entrega. Cada una es importante como una fuente potencial de conocimientos sobre el producto o servicio. Es indudable que la persona que estudia ventas por primera vez, quedará sorprendida al saber cuánta información está disponible para diversos productos.

DESARROLLO DEL PRODUCTO

Las compañías gastan grandes cantidades de dinero en el desarrollo de sus productos, pues es en éste en el que se comprueba la idea original de un **producto o servicio**, se le modifica y se verifica varias veces antes de ofrecerse al consumidor. Cada una de las modificaciones se hace con la idea de mejorar el producto. Los vendedores deben estar familiarizados con la historia del desarrollo del producto. A menudo esta información monta el escenario para atraer con más fuerza las ventas.

MBNA America, emisora de la Gold Card, condujo una extensa investigación para desarrollar una tarjeta de crédito que pudiera competir favorablemente con tarjetas similares que ofrecían las otras compañías. La empresa determinó que los consumidores apreciaban la ayuda de dinero en efectivo en emergencias, el seguro complementario de renta de automóviles y otros diversos servicios que finalmente se convirtieron en parte del paquete de Gold Card. MBNA America también descubrió que un servicio rápido y eficiente para el cliente son muy importantes para los tarjetahabientes.⁸

SUGERENCIAS DE VENTAS

Tom Peters dice que los procesos de fabricación pueden convertirse en "una herramienta principal de mercadotecnia en el arsenal de la empresa".⁹ Señala que cosas como la calidad superior, innovación y respuestas a las órdenes de los clientes pueden rastrearse a las áreas de fabricación y operación de la compañía. En ocasiones, el proceso de fabricación de productos similares varía mucho de una compañía a otra. Peters dice que cuando uno tiene una ventaja competitiva en la fábrica, uno debe programar visitas para los clientes en forma regular.

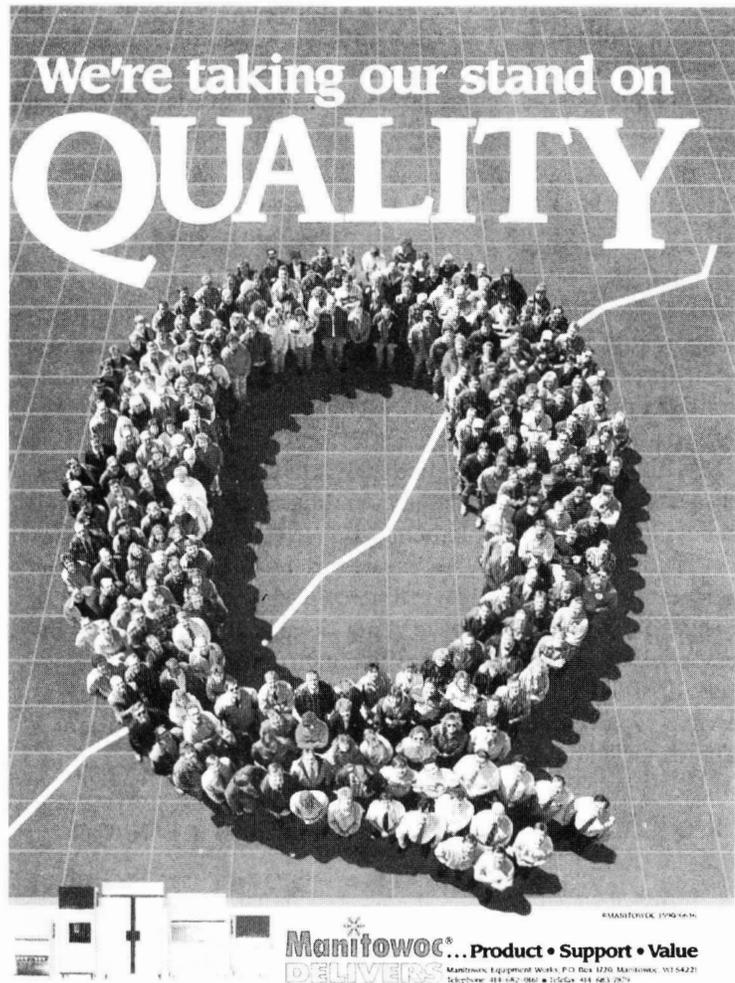
PROCESOS DE MEJORAMIENTO DE CALIDAD

En el capítulo 1 analizamos el concepto de los procesos para lograr la calidad. Este enfoque continúa siendo una estrategia comercial de largo plazo muy importante para la mayoría de las compañías de éxito.¹⁰ El control de calidad, que significa medir los productos y servicios contra normas establecidas, es una dimensión del proceso típico del logro de la calidad. En MBNA America, los tarjetahabientes que llaman no pueden quedarse en espera por más de 21 segundos, y las solicitudes de incrementos en la línea de crédito se procesan en 60 minutos o menos.¹¹ Estos controles de calidad que aumentan el valor de la Gold Card de MBNA, pueden ser la base para presentar argumentos convincentes de ventas respecto de la calidad del producto.

APLICACIONES DEL PRODUCTO

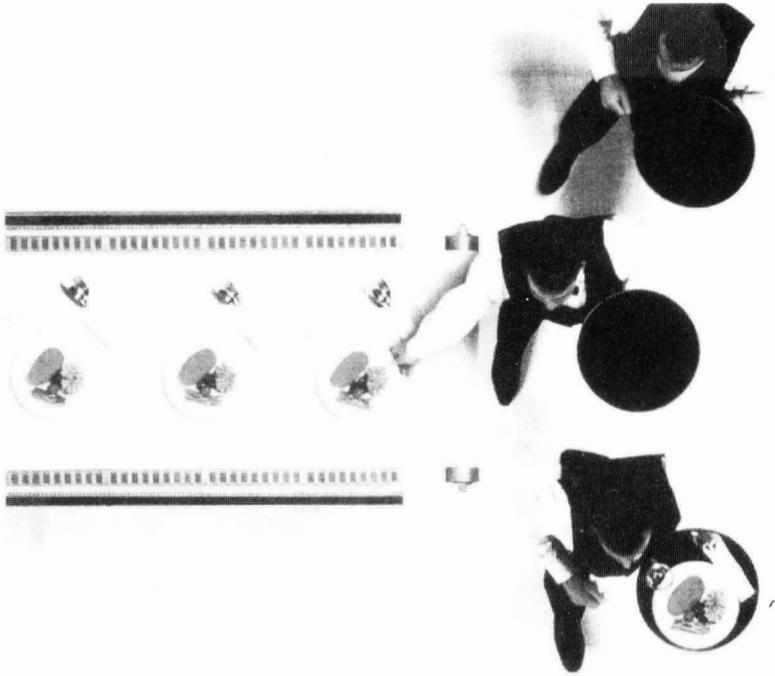
Los vendedores deben estar familiarizados con todas las aplicaciones de sus productos. Esta información es útil en la búsqueda de clientes potenciales; en algunos casos, cada uso proporciona un nuevo mercado. Un químico de Rocket Chemical Company inventó WD-40 como lubricante y preventivo de moho y corrosión para los proyectiles Atlas del gobierno estadounidense en los años cincuenta. Se aplicó WD-40 a los forros de acero inoxidable de los proyectiles para protegerlos. Poco después, los empleados de la compañía comenzaron a experimentar de manera informal con WD-40 en sus propiedades personales. Utilizaron el producto en artículos como rifles, sillas y motores ruidosos. En la actualidad, este producto empacado en las conocidas latas azul y amarillo se usa por millones de personas en todo el mundo.¹²

La calidad puede ser una importante estrategia de ventas si la compañía utiliza procesos de mejoramiento de calidad.



CONFIGURACIÓN DEL PRODUCTO

El desafío que confrontan muchos vendedores hoy en día es decidir cuáles aplicaciones del producto, o combinaciones de aplicaciones, deben recomendar al cliente. Si éste tiene necesidades complejas de compras, entonces el vendedor tal vez tenga la necesidad de reunir muchas partes de la mezcla de productos de la empresa con el fin de desarrollar una solución a la medida. Al proceso de selección del producto a menudo se denomina como la **configuración del producto**. Los vendedores que representan Cadalyst Resources, un proveedor de computadoras con sede en Des Moines, estructuran soluciones para el cliente que combinan el hardware, software e instalación de la computadora con la capacitación. Los vendedores al menudeo, como Michelle Soley, de Nordstrom, que se mencionaron en el capítulo 1, deben desarrollar soluciones (configuraciones) de producto a la medida, cuando ayudan a la clientela a reunir un guardarropa. La configuración del producto se convertirá en una habilidad más importante en la presente década, porque los vendedores encontrarán ventas más complejas.



Some hotels do so many meetings, they've got it down to a science.
 Watch Guest Quarters raise it to an art.

It's sad, really, that doing the same thing over and over again doesn't often produce excellence, but merely predictability.

You might arrange your meeting through a big convention hotel, and settle for their routine best. Or, you can insist on something special, like Guest Quarters®.

At Guest Quarters, we pride ourselves in hosting only smaller business meetings. And we treat each one like it was the most important event we've ever held. Because we believe that every event, and every client that we serve, is one of a kind.



Every Guest Quarters Suite Hotel has conference rooms to handle your small meeting, with all the necessary equipment. Plus executive suites for more private conferences of up to ten people.

Your guests stay in spacious suites, with all the amenities and business services you expect in a first-class hotel.

Call for our FREE video.

Watch us raise meetings to an art on our video, "Small Business Meetings The Guest Quarters Way". We think it conveys what makes us, and our guests, special. Call today to speak to a meeting coordinator and order your free

copy. And watch us make your next small business meeting perfect the first time.



**GUEST
 QUARTERS®**
 SUITE HOTELS

1-800-437-0651

Alexandria, VA • Austin, TX • Baltimore/Washington Int'l Airport, MD • Boston/Cambridge, MA • Boston/Waltham, MA • Charlotte, NC • Chicago, IL
 Cincinnati, OH • Columbus, OH • Dayton, OH • Fort Lauderdale, FL • Houston, TX • Indianapolis, IN • Mount Laurel, NJ • Nashville, TN • Orlando Int'l Airport, FL
 Philadelphia Int'l Airport, PA • Plymouth Meeting, PA • Raleigh/Durham, NC • Santa Monica, CA • Tampa Bay, FL • Troy, MI • Valley Forge, PA • Vero Beach, FL
 Walt Disney World® Village, FL • New Hampshire Ave., Washington, D.C. • Pennsylvania Ave., Washington, D.C.

Circle No. 118 on Reader Service Card

**DATOS Y ESPECIFICACIONES
 DE DESEMPEÑO**

La mayoría de los compradores potenciales está interesada en los datos y especificaciones de desempeño. A continuación se presentan algunas preguntas de las más usuales que los clientes posibles pudieran formular.

“¿Cuál es la respuesta de frecuencia para la bocina del estéreo?”

“¿Cuál es la tasa anticipada de rendimiento sobre estos fondos mutualistas?”

FIGURA 5.2 Sello de certificación de la Association of Home Appliance Manufacturers (AHAM).
(Por cortesía de Association of Home Appliance Manufacturers.)



“¿Cuál es el consumo de energía de este aparato?”

“¿Son todos sus salones del centro de conferencias y del hotel accesibles a personas discapacitadas?”

Un vendedor debe estar preparado para contestar este tipo de preguntas. Los datos de desempeño son especialmente cruciales en casos en que el cliente está tratando de comparar los méritos de un producto con los de otro.

En la actualidad, en muchos campos existen programas de comprobación que proporcionan datos comparativos respecto de diversos productos. Por ejemplo, la Association of Home Appliance Manufacturers (AHAM) patrocina un programa para verificar el desempeño de refrigeradores y congeladores para el hogar. Un laboratorio independiente de comprobación verifica el volumen total refrigerado y el área total de anaqueles de los refrigeradores y congeladores para el hogar. Se fija el sello de certificación de AHAM (figura 5.2) a cada modelo de un producto certificado de acuerdo con este programa.

MANTENIMIENTO Y CUIDADO

Es frecuente que los prospectos deseen información respecto de los requerimientos de mantenimiento y cuidado del producto que compran. El vendedor que puede proporcionar esta información con rapidez y precisión, tendrá la ventaja. El mantenimiento correcto suele extender la duración del producto, de manera que se debe proporcionar esta información en el momento de la venta.

PRECIO Y ENTREGA

Los compradores potenciales esperan que los vendedores sean muy versados en las políticas de precio y entrega de sus productos. El vendedor profesional también debe tener información similar de los productos de la competencia. Las objeciones de precio representan una de las barreras más comunes para el cierre de una venta.

La complejidad de la información de precios variará de una situación de venta a otra. En algunos casos, el precio será el mismo para todos los proveedores y los descuentos no son práctica común; en otros, el precio dependerá del tamaño de la compra, plan de pagos, método de entrega y otros factores. El vendedor debe ser capaz de poner precio a cada parte de la configuración del producto. Algunos vendedores también tienen que estar preparados para analizar opciones de arrendamiento. El vendedor que no pueda calcular ni suministrar información de precios con exac-

titud, tiene una seria desventaja. En el capítulo 6 analizaremos cómo colocar los productos de acuerdo con su precio.

Conozca su compañía

Un número creciente de empresas está reconociendo que el personal de ventas con frecuencia es el punto de contacto más cercano de la compañía con el cliente, por lo que aquél necesita estar bien informado. A menudo, la imagen mental de la organización que se forma el comprador proviene del contacto con un representante de ventas. A los ojos del cliente, el vendedor es la empresa.

A menudo, la decisión de comprar un producto o servicio dependerá del sentimiento que el cliente tiene acerca de la empresa. Nunca debemos subestimar la información sobre ella, como un fuerte atractivo que se puede utilizar durante la presentación de ventas. Esto es especialmente cierto en situaciones en que los productos son muy parecidos. Por ejemplo, se pueden comprar seguros de vida de un gran número de compañías a tasas casi idénticas. Las compañías como Prudential, Mutual of Omaha y Hartford gastan millones de dólares cada año para construir una imagen positiva en la mente de los clientes.

Algunas empresas como Campbell Soup, American Telephone & Telegraph y American Express, tienen lo que podría llamarse “el poder de la marca”.¹³ Estas compañías y los productos que ofrecen son muy bien conocidos. Sin embargo, si usted está vendiendo altoparlantes hechos por Klipsch o servicios financieros que ofrece American Capital, podrá serle necesario proporcionar información acerca de la empresa. Estas compañías no son bien conocidas para muchos clientes.

La adquisición de conocimientos acerca de su empresa es un paso importante hacia el desarrollo de un conocimiento completo del producto. En esta sección examinaremos los tipos de información que se necesitan en la mayoría de las situaciones de venta.

HISTORIA, MISIÓN Y CULTURA DE LA COMPAÑÍA

Muchos vendedores sienten un orgullo especial por la empresa en la que trabajan. En Procter & Gamble, una empresa fundada en 1800, los empleados destacan con orgullo que el sello distintivo de esta compañía de mucho éxito es la meticulosidad. Los autores de *The 100 Best Companies to Work for in America*, observan que “P&G es legendaria por investigar un tema hasta la muerte antes de hacer algo —y eso se aplica en todas las áreas, ya sea que se trate de lanzar una nueva marca o decidir dónde ubicar una nueva fábrica o comprar unos clips para papel.¹⁴ También se puede desarrollar en empresas mucho más jóvenes. Los empleados de Apple Computer Company gustan de recordar que ellos lanzaron la industria de las computadoras personales con la computadora Apple II. Dos años antes, Steve Jobs y Steve Wozniak, que tenían 21 y 26 años en aquel tiempo, construyeron la primera Apple I, en la cochera de Jobs. Habían vendido el Volkswagen de Wozniak en 1 300 dólares para obtener el capital para producir las primeras máquinas.¹⁵

Todas las organizaciones tienen su propia cultura distintiva. La **cultura organizacional** es una colección de creencias, conductas y patrones de trabajo que la gente empleada por una empresa específica tiene en común. En el curso del tiempo, la mayoría de las organizaciones tiende a tomar normas y prácticas distintivas.

En The Forum Corporation, los vendedores son guiados por un código que comunica los valores que la compañía considera que son importantes.

Código Forum

RESPONSABILIDAD:

Aceptaré la responsabilidad de mis propias acciones.

AUTOESTIMA:

Construiré mi autoestima, la estimación de la compañía y de la franquicia del cliente.

CONSERVACIÓN DE LA SALUD:

Insistiré en mantener y mejorar mi propia salud física y mental, y estimularé a los demás a que hagan lo mismo.

PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN:

Desarrollaré, ejecutaré y me adheriré a un plan realista.

EMPATÍA:

Anticiparé el impacto que las decisiones y acciones tengan sobre otras personas. Me pondré en el lugar de las otras personas.

CONFRONTACIÓN:

Confrontaré las diferencias con honradez, rapidez y directamente con la persona que corresponda.

CONFIANZA:

Escucharé con respeto. Cumpliré mis compromisos. Seré abierto y honesto. No diré lo que no quiero decir.

En The Forum Corporation los empleados son dirigidos por un código que comunica valores que esta compañía considera que son importantes. (Utilizado por cortesía de The Forum Corporation.)

En The Forum Corporation, uno de los proveedores de capacitación en ventas más importantes, los empleados son dirigidos por el “código Forum”. Este código comunica los valores que esta compañía cree que son importantes.

Muchos clientes potenciales utilizarán el desempeño anterior de una compañía para evaluar la calidad del ofrecimiento del producto actual. Si la compañía ha tenido éxito en el pasado, existe una buena razón para creer que el futuro será brillante. Por lo menos, ésta es la forma en que la mayoría de los clientes potenciales visualizan una organización. Debemos estar preparados para hacer un llamado a este tipo de lógica del prospecto. Muchos vendedores de éxito han aprendido a traducir el desempeño pasado de la organización en argumentos para compras.

ORGANIZACIÓN DE LA COMPAÑÍA

Toda empresa tiene su propia estructura organizacional singular. Con el fin de tratar con efectividad las necesidades de los clientes, uno debe familiarizarse con todas las personas y departamentos clave.

Personas

La carta de organización muestra un cuadro de la estructura organizacional. Bosqueja las relaciones básicas entre el personal y los departamentos clave. Más allá de esta información básica, uno debe familiarizarse con la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que laboran en puestos de apoyo a las ventas.

Ésta es la época de la especialización. Dentro de la organización usual existe una diversidad de personas a las que se han asignado tareas especializadas en áreas como crédito, entrega, instalación y servicio al cliente. Procure desarrollar una relación de cooperación con estas personas. Uno nunca sabe cuándo necesitará ayuda con alguna venta o problema.

LA CREACIÓN DE RELACIONES EN UN MUNDO DIVERSIFICADO

La calidad de clase mundial en el Ritz-Carlton

Una pequeña minoría de viajeros estadounidenses encuentran que la tarifa de 150 a 250 dólares por noche por habitación en un hotel Ritz-Carlton, es una verdadera ganga. Saben que la mayoría de los hoteles de lujo del calibre de Ritz-Carlton, cobra mucho más. Los 27 hoteles Ritz-Carlton tienen renombre mundial de servicio y calidad. La compañía opera 25 hoteles de negocios y centros vacacionales en Estados Unidos, dos en Australia y uno en México. También tiene nueve oficinas de ventas internacionales y emplea a 11 500 personas. Recientemente la compañía recibió el Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige, primero que se concede a una organización hotelera.

Los hoteles Ritz-Carlton se caracterizan por contar con instalaciones distintivas, servicios muy personalizados y alimentos y bebidas excepcionales. La compañía acredita su éxito a las estrategias innovadoras en recursos humanos y a un alto nivel de profesionalismo al tratar con los clientes. En lugar de obligar a sus empleados a que trabajen horas fijas, muchos gerentes de Ritz-Carlton modifican los horarios para satisfacer las necesidades de los empleados. Aunque muchas compañías hoteleras tienen rigurosos programas de capacitación, la Ritz-Carlton Company está en una clase por

sí misma, de acuerdo con M. L. Smith, profesor de mercadotecnia hotelera del Colegio de Administración Hotelera de la Universidad de Nevada. Smith afirma: "Han llegado a saber lo que los huéspedes desean en un hotel y han aprendido cómo exceder sus expectativas."

Los empleados, seleccionados cuidadosamente (muchos pasan por tres entrevistas), comienzan su carrera con una orientación de dos días. Durante este periodo, los nuevos empleados se familiarizan con el lema de la compañía: "Damas y caballeros que sirven a damas y caballeros." A la orientación de dos días siguen 100 horas más de capacitación. En cada nivel de la empresa —desde los líderes corporativos hasta el personal de ventas y empleados de áreas de trabajo individual— los equipos se encargan de fijar objetivos y diseñar planes de acción.

Los vendedores que representan los servicios de convenciones y reuniones de Ritz-Carlton saben que están vendiendo un servicio de primera clase. También saben que el producto que venden probablemente llegue a ser mejor. Horst Schulze, presidente y principal funcionario operativo, desea que la compañía logre una mayor ventaja competitiva al estar virtualmente libre de defectos para 1996. Desea alcanzar también una retención de 100% de los clientes.^c

Funciones

La mayor parte de las compañías han agrupado sus actividades para formar varios departamentos. Las actividades generales del departamento podrían centrarse en los embarques, crédito y cobranzas o servicio al cliente. El personal de ventas debe estar familiarizado con todo aquel departamento que tenga una relación directa con las ventas.

La mayoría de las compañías hacen esfuerzos para asegurar una comunicación efectiva entre los gerentes de los departamentos y el personal de ventas. Ellas saben que los clientes se pueden perder por una falla en la comunicación. Por ejemplo, una pobre comunicación podría hacer que un producto se embarcara demasiado tarde o que se enviara a una dirección equivocada. Esto podría dañar o destruir las relaciones con el cliente.

COMPROMISO CONTINUO CON EL MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE VENTAS

Un compromiso continuo con el proceso de ventas es un elemento importante de un programa de proceso del logro de la calidad. Los esfuerzos para mejorar el proceso de ventas por lo general abarcan varios tipos de apoyo. Por ejemplo, la capacitación de ventas es un componente integral de cualquier plan de apoyo. Los vendedores empleados por Best Buy Company, un minorista de artículos electrónicos con valor de 930 millones de dólares y avecindado en Minneapolis, reciben una extensa capacitación en conocimiento del producto. Dos veces al mes, los ven-

Este vendedor utiliza un teléfono portátil para comunicarse con efectividad con la compañía y el cliente.



LA CREACIÓN DE RELACIONES MEDIANTE LA TECNOLOGÍA

Arranque rápido



Los nuevos vendedores pueden verse abrumados por la cantidad de información que necesitan dominar. Por ejemplo, la información acerca de la compañía y sus procesos, productos y clientela. Las empresas pueden facilitar ahora el aprendizaje con tecnología de información. Se puede almacenar información acerca de la empresa y sus procesos en servidores de red y discos CD-ROM. La capacitación basada en computadoras (CBT, por sus siglas en inglés) permite que los nuevos empleados aprendan a su propio paso acerca de los productos, su especificaciones, características, beneficios, usos y puntos de venta.

Las compañías pueden entregar a los nuevos vendedores una gran cantidad de información sobre el cliente, mediante el fuerte compromiso con el uso de software de administración de contactos. El vendedor que registra con cuidado sus contactos de negocios y relaciones con clientes reales y potenciales, con el tiempo acumulará una valiosa información. Un nuevo vendedor que se hace cargo de esas cuentas puede avanzar con rapidez con estas personas y sus necesidades. (Más información en el ejercicio de aplicación en la automatización de ventas en la página 133.)

dedores deben presentar una prueba que indica si dominan o no el conocimiento del producto que alguien solicita.¹⁶

Auxilio con la identificación de los clientes potenciales es otra forma importante de apoyo a las ventas. Algunas compañías suministran a sus vendedores una computadora laptop con información estratégica tanto de prospectos como de productos. Esta información está rápidamente disponible antes, durante y después de una visita de ventas.

La publicidad y la promoción de ventas representan formas adicionales de apoyo a los vendedores. La mayor parte de las compañías respaldan las ventas personales con diversas formas de promoción. Los vendedores deben estar al tanto de la información que llega a los compradores potenciales mediante la publicidad o las promociones de venta.

APOYO PARA EL PRODUCTO

“El servicio después de la venta” es el tema de muchos programas de mercadotecnia. Las compañías con esta filosofía se mantienen en contacto con los clientes para determinar si están satisfechos. Por ejemplo, Olin Mathieson, una de las grandes compañías químicas, verifica regularmente las reacciones de los clientes a los servicios para mantener en perspectiva sus necesidades verdaderas. Cuando Al Burger comenzó “Bugs” Burger Bug Killers (BBBK), una compañía de exterminio de plagas con sede en Miami, estableció una garantía de servicio incondicional para sus clientes de hoteles y restaurantes: “Si alguna vez está usted insatisfecho con el servicio de BBBK, recibirá un reembolso hasta de 12 meses de los servicios de la compañía, además de los honorarios de otro exterminador de su elección para el siguiente año.”¹⁷ Después de haber realizado la venta, los representantes de BBBK responden a cualquier queja sobre la calidad de sus servicios.

Los procedimientos de servicio al producto son una faceta importante de cualquier programa de apoyo al producto. Éstas son las actividades de mantenimiento y reparación que ayudan a asegurar la satisfacción del cliente después de la venta. Muchos productos que se venden en la actualidad son muy complejos, y exigen servicio de parte de un técnico muy calificado. Los clien-

SUGERENCIAS DE VENTAS

Los clientes comparan siempre una oferta de producto/servicio contra sus competidores antes de decidir quién recibe la orden. Desean obtener un buen valor. Para ellos, el valor es la calidad que obtienen por el precio que pagan. Esto es de lo que trata la competitividad.

Bradley T. Gale

*Asociado superior de investigación
The Strategic Planning Institute*

tes no tienen la opción de reparar el artículo por ellos mismos. Al saber esto, es natural que busquen la seguridad de que la compañía está preparada para proporcionar un servicio adecuado después de la venta.

EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL CLIENTE

Un número creciente de compañías conciben la educación y capacitación constantes del cliente como una parte vital del esfuerzo de ventas y servicio de la compañía. Cincinnati Milacron Corporation, un fabricante de robótica industrial y máquinas-herramienta con sede en Ohio, ofrece capacitación al personal del cliente para que pueda utilizar sus productos en forma correcta. Alan L. Shaffer, vicepresidente de ventas y servicio de Cincinnati Milacron, observa: “el cliente gasta mucho tiempo y dinero en obtener nuestro equipo para sus plantas. La capacitación que proporcionamos le permite obtener el valor máximo de su equipo.”¹⁸ Xerox Corporation cree que los clientes educados son los clientes que dan el éxito. La empresa ofrece diversos cursos hechos a la medida para los compradores que desean mejorar sus habilidades de mercadotecnia, técnicas y administrativas. Estos cursos los ofrece en el Centro Internacional de Capacitación y Desarrollo Administrativo de Leesburg, Virginia.¹⁹

Conozca su competencia

La adquisición del conocimiento de su competencia es otro paso importante hacia el desarrollo de un conocimiento completo del producto. Antes de cualquier gran



Xerox Corporation cree que la educación contribuye al éxito de sus clientes. Muchos de los cursos de Xerox se ofrecen en el centro internacional de capacitación y desarrollo administrativo que se muestra aquí.

juego de fútbol, los entrenadores espían al equipo oponente, utilizan la información obtenida para elaborar un plan de juego efectivo. En las ventas, “espiamos” a la competencia, también con el fin de desarrollar un plan efectivo. La familiarización con la competencia es un paso esencial en la preparación de la venta de la mayoría de los productos. A menudo los prospectos hacen preguntas específicas respecto de las empresas competidoras. Si no podemos proporcionar respuestas, o si éstas son vagas, se puede perder la venta.

S U A C T I T U D H A C I A L A C O M P E T E N C I A

El comprador suele desear saber tanto como sea posible acerca de los productos de la competencia. Independientemente de qué tan impresionante sea su producto, es natural que el cliente busque información acerca de productos similares que otras compañías venden. Por tanto, uno debe conocer los datos acerca de los productos competidores antes de la presentación de ventas. Una vez que uno se ha armado con esta información, tiene más confianza en su habilidad de manejar las preguntas acerca de la competencia.

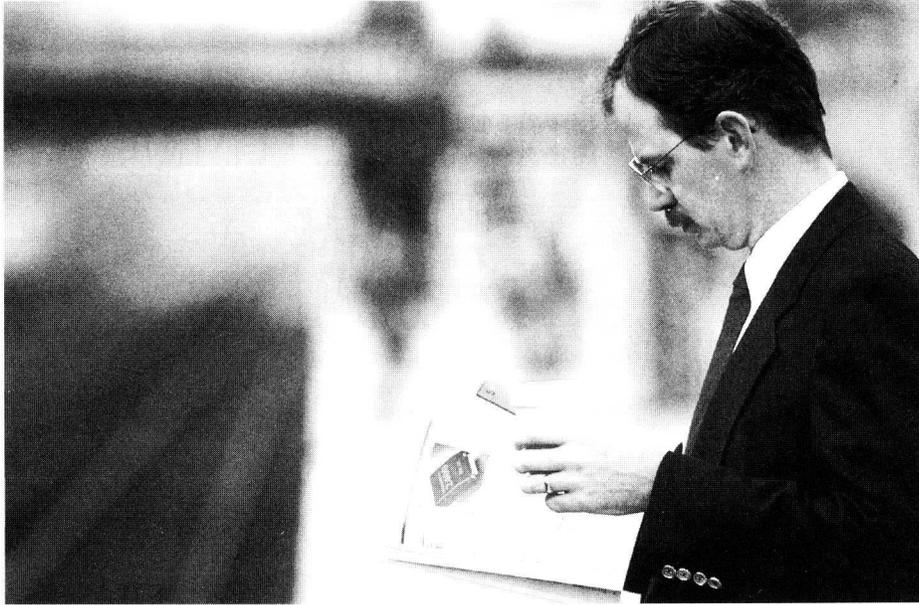
La actitud que muestre hacia su competencia es de suma importancia. Todo vendedor debe desarrollar una serie de creencias básicas acerca de la mejor forma de tratar con los productos competidores. A continuación damos algunas directrices útiles:

1. En la mayoría de los casos, no se refiera a la competencia durante la presentación de ventas. Esto cambiará el foco de atención a los productos competidores, que suele ser indeseable. Conteste siempre las preguntas en forma directa, pero no inicie el tema.
2. Nunca discuta sobre la competencia, a menos que tenga a la mano todos los datos correctos. Su credibilidad se verá afectada si hace declaraciones equivocadas. Si no conoce la respuesta a una pregunta específica, diga simplemente, “no lo sé”. También es mejor evitar generalizaciones acerca de la competencia.
3. Evite criticar a la competencia. Se le puede pedir que haga comparaciones directas entre su producto y los productos competidores. En estas situaciones, apéguese a los hechos y evite comentarios emocionales acerca de debilidades aparentes o reales. Los clientes potenciales tienden a ser suspicaces frente a los vendedores que hacen una fuerte crítica de la competencia.

Los clientes aprecian una presentación precisa, justa y honesta de los datos. Suelen resentir las observaciones mordaces acerca de la competencia. Evite a toda costa expresarse mal o resaltar los errores ajenos. La justicia es una virtud que la gente admira mucho.

E L V A L O R D E L A S C O M P A R A C I O N E S

Las solicitudes de comparación de las características de los productos competidores son muy frecuentes en la comunidad de negocios, especialmente entre los compradores profesionales. Muchas compañías hacen ahora comparaciones detalladas entre productos de la competencia y comparten los resultados con el personal de ventas, ya que éstos proporcionan la información específica que debe usar durante las presentaciones de ventas. Todo vendedor debe buscar características que concedan una ventaja competitiva; esto es especialmente importante si el producto de la competencia tiene un precio menor.



Los vendedores deben examinar con cuidado las fuentes de información acerca de sus productos.

CONVIÉRTASE EN UN EXPERTO DE LA INDUSTRIA

Lee Boyan, consultor de ventas, sugiere que los vendedores se conviertan en expertos en un nicho apropiado de la industria o de un grupo de industrias.²⁰ Si el departamento de ventas incluye a varias personas, cada una de ellas puede tomar la responsabilidad de un área específica. Por ejemplo, un miembro del grupo de vendedores de equipo de oficina podría concentrarse en la industria bancaria. Esta persona leería las revistas especializadas apropiadas y participaría en las asociaciones profesionales que sirven a las necesidades de los banqueros.

***Fuentes de información del producto***

Hay varias fuentes de información del producto que están disponibles para los vendedores. Entre las más comunes están: 1) propaganda del producto desarrollada por la compañía; 2) reuniones de capacitación de ventas; 3) giras por la planta; 4) ventas internas y miembros de apoyo a ventas; 5) clientes; 6) el producto; 7) la competencia, y 8) las publicaciones.

PROPAGANDA DEL PRODUCTO

La mayor parte de las compañías preparan propaganda que proporciona una descripción detallada de su producto. Este material suele ser muy informativo, y los vendedores deben repasarlo con cuidado. Si la empresa vende diversos productos, suele desarrollar un catálogo de ventas. Para ahorrar tiempo a los vendedores, muchas compañías proporcionan software que incluye en línea un catálogo de productos que se actualiza en forma constante.²¹

Los anuncios, folletos promocionales y audiocasetes también pueden ser una fuente valiosa de información de productos. En una escala menor, las etiquetas de los fabricantes pueden ser una fuente de información importante del producto.

Los vendedores distribuidores de Rich's Bakery reciben un audiocasete gratuito con sugerencias sobre la forma en que su producto se puede vender.

SELLING
FRESH BAKED PRODUCTS FROM
FROZEN DOUGHS
IS ALMOST AS EASY AS



If you think frozen doughs are a difficult sell, we'd like to put your mind at ease. In just eight minutes, our free cassette will teach you all you need to know about the simplicity of handling Rich's® Frozen Doughs. You'll learn about the major sales opportunities that await by taking business from local bakeries and the benefits your customers will gain from selling baked-on premise products.

It's easy listening. It's easy baking. It's easy selling. So call us toll free at 1-800-659-5251.



Rich Products Corporation, Food Service Division, 1150 Niagara Street, Buffalo, New York 14213 U.S.A.

REUNIONES DE CAPACITACIÓN DE VENTAS

Como ya se expresó, los programas de capacitación de ventas patrocinados por la compañía, frecuentemente se enfocan en el conocimiento del producto. Learning International llevó a cabo una encuesta en todo el país para determinar cuáles son los temas de capacitación en ventas que se consideran de mayor importancia. Las personas que contestaron dijeron que la capacitación debe enfatizar el conocimiento del producto sobre cualquier otra área. Los ejecutivos de ventas y mercadotecnia que participaron en el estudio, tendían a visualizar el conocimiento del producto como un elemento básico de cualquier programa de capacitación en ventas.

GIRAS POR LA PLANTA

Muchas compañías creen que los vendedores deben visitar la planta manufacturera y ver de primera mano el proceso de producción. Estas giras no sólo proporcionan valiosa información sobre el producto, sino que incrementan el entusiasmo del vendedor por éste. Un vendedor nuevo puede pasarse varios días en la planta,



Las encuestas indican que la capacitación en el conocimiento del producto debe ser un elemento básico de todo programa de capacitación de ventas.

familiarizándose con el proceso de producción. El personal con experiencia dentro de la organización también puede beneficiarse de esas giras. Joseph Vadala, representante de ventas de The Pioneer Centres, un distribuidor de autos de San Diego, apreció más la durabilidad del vehículo Range Rover de utilidad y deportes, cuando visitó la planta de fabricación en Inglaterra. Durante la gira por la planta, tuvo la oportunidad de observar las verdaderas pruebas de los vehículos Range Rover en condiciones sumamente rigurosas.²²

MIEMBROS DEL EQUIPO DE VENTAS INTERNAS Y APOYO A LAS VENTAS

Amir Moussavian, vicepresidente senior de ventas de Giga Trend, Inc., cree que los vendedores profesionales aprenden uno de otro. Él reconoce que el éxito de su compañía se debe a la construcción de un equipo conocedor de la tecnología de computación. Los vendedores de Giga Trend no son renuentes a comunicar sus intereses ni a compartir su talento, porque las comisiones se manejan de modo global, las que manejadas de esta manera proporcionan un incentivo para ayudarse unos a otros y aprender de los demás.²³ En parte, la venta por equipos se ha vuelto más popular porque muchas ventas complejas requieren de las habilidades de varias personas en ventas y apoyo de ventas.

LOS CLIENTES

Las personas que en realidad utilizan el producto pueden ser una fuente importante de información, pues han observado su desempeño en condiciones de trabajo reales y pueden evaluar con objetividad los puntos fuertes y débiles del producto. Algunas empresas reúnen testimonios de los clientes satisfechos y ponen esta información a disposición del personal de ventas.

E L P R O D U C T O

El producto en sí no debe pasarse por alto como fuente de información valiosa. Los vendedores deben examinar cuidadosamente y, de ser posible, utilizar cada artículo que venden, para familiarizarse con sus características. La investigación, el uso y la evaluación cuidadosa del producto proporcionarán al vendedor una confianza extraordinaria.

L A C O M P E T E N C I A

También es útil tener conocimientos de los productos de la competencia. El uso y/o examen cuidadoso de los productos competidores pueden revelar puntos fuertes o débiles de los que el vendedor debe estar consciente. En muchas situaciones de venta, se va de compras para comparar los productos que la competencia está vendiendo y a qué precios.

P U B L I C A C I O N E S

Las publicaciones de la industria y técnicas como *Supermarket Business* y *Advertising Age* brindan información valiosa sobre los productos. Las revistas más populares y la sección de negocios de los periódicos también ofrecen a los vendedores suficiente información acerca de los productos y de la competencia. Diversas publicaciones, como *Consumer Reports*, sujetan los productos a pruebas extensas e informan sus resultados en lenguaje no técnico en beneficio de los consumidores. Estos reportes son una valiosa fuente de información.

U N A P A L A B R A D E A D V E R T E N C I A

¿Es posible estar demasiado preparados? ¿Pueden los vendedores saber demasiado acerca de los productos y servicios que venden? La respuesta a ambas preguntas generalmente es no. Sin embargo, pueden surgir problemas de comunicación si el vendedor no califica con precisión el nivel de comprensión del cliente potencial. Siempre existe el peligro de que un vendedor conocedor abrume al comprador potencial con cifras y datos. Se puede evitar este problema cuando los vendedores adoptan la estrategia de característica/beneficio.

Realce del producto con una estrategia de característica/beneficio

Charles Revson, fundador de Revlon Company, dijo una vez: “En la fábrica elaboramos cosméticos. En la tienda vendemos esperanza.” A lo largo de este capítulo hemos enfatizado la importancia de adquirir información sobre las características de su producto, su compañía y la competencia. Ahora es importante señalar que las presentaciones exitosas de ventas traducen las características del producto en beneficios para el comprador. La “esperanza” que mencionaba Charles Revson, es un buen ejemplo de un beneficio para el comprador. Sólo cuando una característica del producto se convierte en un beneficio para el comprador, es cuando produce un impacto en el cliente. La gente no compra características; compra beneficios.

DOONESBURY

por Garry Trudeau



Copyright 1982, G. B. Trudeau. Reprinted with permission of Universal Press Syndicate. All rights reserved.

DIFERENCIA ENTRE CARACTERÍSTICAS Y BENEFICIOS

Para asegurarnos de que comprendemos la diferencia entre una característica y el beneficio del producto, definamos estos dos términos.

Una **característica del producto** es cualquier cosa que se puede sentir, palpar, ver o medir. Una característica responde a la pregunta: “¿Qué es?”. Las características incluyen cosas como calidad de acabado, duración, diseño y economía de operación. En la mayoría de los casos, éstos son datos técnicos acerca del producto, y revelan cómo se desarrolló y se fabricó. Con frecuencia las características del producto se encuentran en la propaganda que proporciona el fabricante.

Un **beneficio del producto** es cualquier cosa que ofrezca al consumidor una ventaja o una ganancia personal. Contesta la pregunta, “¿cómo me beneficiaré al tener o al usar el producto?”. Si usted menciona a un cliente potencial que cierta llanta tiene una clasificación de cuatro capas, estará hablando de una característica del producto. Si sigue adelante y señala que esta llanta significa mayor seguridad, duración y mayor kilometraje por litro de gasolina, estará mencionando los beneficios.

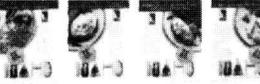
Para ilustrar la importancia de los beneficios para el comprador, examinemos la estrategia de ventas que se utiliza para vender hornos de microondas. Este aparato de cocina lo compra normalmente alguien que ya tiene un horno convencional. ¿Por qué? ¿Qué motiva a alguien a pagar de 200 a 500 dólares por este artículo? La característica de la que más se habla, es la preparación rápida de los alimentos. Una marca cocerá brochetas de carne de res en cinco minutos. ¿Cómo convierte uno esta característica del producto en un beneficio para el comprador? El vendedor puede destacar que este platillo y alimentos similares pueden prepararse con mayor frecuencia porque el tiempo de cocción es muy corto. Aunque usted tenga poco tiempo para preparar una comida, todavía puede disfrutar uno de sus alimentos favoritos. El horno de microondas le permite preparar diversos platillos con rapidez si llegan visitas inesperadas. Puesto que los alimentos se cocinan en un corto periodo, se ahorra energía. Éstos son sólo unos cuantos de los beneficios para el comprador que un vendedor podría señalar.

Estamos en deuda con Elmer Wheeler, sobresaliente autoridad en la capacitación de ventas por su perfeccionamiento del concepto de beneficios para el

Muchas formas de herramientas de conocimiento del producto y de apoyo de ventas están disponibles para los vendedores de los distribuidores.



Solid Sales Support!

 <p>21% Solids Year after year, Idaho® Potatoes deliver potato solids content of 21% or more. This selling feature gives your customers the benefit of consistent, dependable performance every time they use Idaho — whether fresh, frozen or dehydrated. To learn more about 21% solids, please check the Product Information box on the coupon at right.</p>	<p>every major foodservice magazine available to your customers.</p>  <p>Our new advertising campaign informs your customers about the importance of Idaho® Potatoes' 21% solids content with these four new ads.</p> 	<p>from us. Table tents, counter cards, recipe cards, posters, menu guides and more can be yours for more effective selling.</p>  <p>Send for your genuine Idaho® Potato sales information and training support today! Just mail or fax the coupon below, or call 1-800-824-4605.</p> 
<p>Sales Support No other state supports your selling efforts like Idaho.</p> <p>Advertising Our advertising schedule will be active every month from September through August. And, our ads will appear in virtually</p>	<p>Training We can provide you with a wide range of training materials about Idaho® Potatoes. We offer you a video, "how to" kits, a fact sheet on 21% solids, a cost per serving chart and a lot more.</p>  <p>Merchandising A full spectrum of exciting merchandising materials is available</p>	<p>Yes, I'd like more information on your distributor training program and merchandising support. Please send me:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Video Tape <input type="checkbox"/> Training Materials <input type="checkbox"/> Product Information <input type="checkbox"/> Merchandising/Recipes <input type="checkbox"/> Order Form <input type="checkbox"/> Have an IPC Rep call me <p>Name _____ Title _____ Company _____ Address _____ City _____ State _____ Zip _____ Phone _____ FAX _____</p> <p><small>Idaho Potato Commission P.O. Box 1050, Boise, Idaho 83701 FAX 208 334 2274</small></p>

comprador. Este autor enfatizó que siempre hay razones importantes por las que la gente compra cualquier producto. No compran el producto por el producto en sí mismo. En una de sus muchas presentaciones de ventas, dijo: "No vendan el bistec, vendan el sonido de su fritura." Ésta era su forma de decir que debemos resaltar las razones reales por las que los clientes compran nuestro producto. Rara vez están interesados en información o datos técnicos solos, a menos que esta información prometa beneficios.