

Unidad 5

- Estrategias de venta del producto.

CAPÍTULO DÉCIMO

ESTRATEGIAS DE VENTAS

Toda empresa tiene implícita una estrategia de ventas, a pesar de que no se haya propuesto nunca elaborarla y menos ponerla en práctica.

Algunos empresarios latinoamericanos, aquellos que siempre han sido hombres de negocios y que no creen en la teoría sino en la práctica, tienen y practican alguna estrategia de Ventas, a pesar de que no le dan crédito alguno a las teorías que se enseñan en las escuelas o universidades, sobre todo si les va bien en los negocios.

Es más, si son exitosos, se precian de que todo lo han aprendido en la práctica y que eso es más valioso que las teorías que enseñan en las escuelas profesionales.

En parte estamos de acuerdo, sólo en el 50%, ya que si hubieran tenido oportunidad de conocer y estudiar las teorías que se enseñan en las aulas, es posible que su éxito se hubiera multiplicado o lo hubieran logrado más rápido que a través del sistema empírico que consiste en ensayo y error, si no sale bien lo intentamos de nuevo hasta que le atinemos.

10.1 Descripción de la estrategia

La estrategia de ventas: es el conjunto de acciones ordenadas, en torno de una táctica, para lograr un objetivo de mercado: Posicionarse en la mente del cliente con un sello distintivo y que nos distinga por nuestra marca y que prefiera nuestros productos.

La estrategia incluye los siguientes aspectos:

- 1) Un objetivo principal y varios secundarios, pero no menos importantes que la táctica principal, ya que de hecho están unidos porque de esa táctica eje se deben derivar los secundarios.
- 2) Inventario de recursos disponibles los cuales están dentro de la empresa o aquellos de los que se pueda disponer fácilmente, incluyendo recursos materiales y humanos.

Dentro de los recursos materiales podemos mencionar “todos los activos” como vehículos, recursos financieros para apoyar campañas publicitarias, promocionales, oficinas y bodegas ubicadas en varios lugares estratégicos en el país o países donde opere la empresa.

Dentro de los recursos humanos está “todo el personal” que labora en la empresa en las diversas áreas, especialmente los elementos del área de Ventas.

- 3) Un plan maestro que coordine los planes específicos de cada una de las áreas de la empresa.
- 4) Procedimientos de acción para cada una de las áreas, especialmente el área de Ventas y sus vendedores.
- 5) Uno o varios métodos de evaluación de resultados de las acciones que se llevan a cabo para cada procedimiento.

10.2 Importancia de la estrategia

El tener una estrategia, que sirva como apoyo a una táctica, permite a las empresas realizar sus acciones de negocios bajo una directriz maestra, evitando la dispersión de actividades para agrupar lógicamente acciones conjuntas y lograr la sinergia correspondiente y evitar desperdicios de recursos físicos y de tiempo.

10.3 ¿Quién participa en la estrategia?

Para que las estrategias sean adoptadas por todo el personal de la empresa, debe permitirse una participación voluntaria, previa en su elaboración (a nivel de aportación de ideas) de todas las personas y de todas las áreas de la organización.

La experiencia indica que el ser humano tiende a rechazar cualquier imposición y para evitar que esto suceda, se aconseja involucrar a los afectados para que el resultado se sienta como propio y se adopte sin fricciones y limitaciones y se reciba con entusiasmo por todos, lo cual será sinónimo de éxito integral.

Por tal motivo cada área de la empresa debe proponer su propio plan, elaborado con opiniones de los afectados y estos planes deberán ser concentrados en la Dirección General, la cual hará una labor de síntesis y deberá transformarse en el plan estratégico institucional.

En la práctica, esto no es así, ya que la Dirección General elabora a puerta cerrada este plan de acuerdo a su muy particular criterio, a sus necesidades ya como desde ahí se ven las cosas, por ese motivo existen distorsiones muy evidentes sobre lo que la Dirección quiere y lo que las áreas de la empresa pueden hacer y posteriormente lo dan a conocer a las áreas afectadas y es entonces cuando las personas que serán responsables

de llevar a cabo lo planeado rechazan lo establecido por ilógico, fuera de la realidad, locuras de la Dirección, fijando de antemano el “no se va a poder lograr”, como una barrera de rechazo a la imposición.

Lo ideal es como lo planteamos en un principio, con la participación activa de todos los involucrados.

10.4 Aplicación práctica

La implantación de la estrategia de ventas en la empresa se recomienda sea de abajo hacia arriba en la pirámide organizacional, permeándose hacia los niveles superiores hasta el final de la misma.

Si la elaboración de la estrategia se hace con la participación de todos los afectados, al formalizarla y entregarla para su ejecución a los niveles operativos, será muy bien recibida, ya que los responsables de llevarla a cabo estarán realizando su propia estrategia.

10.5 Límites de la estrategia

Aunque se tenga la mejor estrategia de ventas del mundo por sí misma, no es una garantía directa de éxito para ninguna empresa, ya que un alto porcentaje de los resultados estarán en como se lleva a cabo la misma por ejecutores de cada área.

La fórmula del éxito de las empresas está formado en un porcentaje por la elaboración en el papel de los objetivos, planes, estrategia, procedimiento producto de una táctica peculiar y específica que haga diferente a los productos de la empresa y otro porcentaje quizá mayor, en la forma en que se llevan a la práctica y se ejecuten.

Pensamos que este porcentaje es mayor, ya que en la ejecución está involucrado un ritmo en el desarrollo de las actividades que sólo pueden imprimir los responsables de llevarlos a cabo.

Haciendo una comparación sencilla, podemos decir que la Dirección General, como director de una orquesta, determina cual obra se va a ejecutar, las partituras fueron revisadas previamente por cada ejecutante, en lo que a su instrumento se refiere y una vez de acuerdo con la partitura se procederá a su interpretación.

Pero estaremos de acuerdo, que hasta ahí todavía no sabemos si va a ser un éxito la ejecución de la obra, sino hasta que el Director inicia formalmente el concierto, pero cada uno de los ejecutantes pone toda su sensibilidad en la parte que le toca, tratando no de lucir en lo individual, sino que toda la obra sea la mejor ejecutada.

Sin embargo, a la hora de la verdad, puede haber alguien que desafíe, que no entre a tiempo, que se equivoque, en fin, errores casi normales que

afecten los resultados de toda la obra. A eso nos referimos precisamente, a las eventualidades que pueden afectar el resultado final, pero que el Director, con su mejor sentido común, tratará de compensarlos para que afecten lo menos posible al resultado global de su obra.

Actividades: Se recomienda que haga una evaluación sobre si su empresa cuenta con una táctica y una estrategia que la apoye.

Investigue cómo se hace un plan estratégico en su empresa, ¿se involucra a todo el personal o es algo impuesto?

Como reacciona normalmente el personal, ¿lo adopta o lo rechaza?, ¿cuál es la mejor manera de hacer un plan estratégico?

6

El desarrollo de estrategias de venta del 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. Analizar los méritos de la diferenciación del producto
2. Explicar cómo el cliente de hoy está redefiniendo el producto
3. Describir el posicionamiento como una estrategia de venta del producto
4. Explicar cómo posicionar su producto con una estrategia de precio
5. Explicar cómo posicionar su producto con una estrategia de valor agregado
6. Describir las cuatro dimensiones de todo producto

Muchas de las compañías más rentables han descubierto que son “ricos en nichos de mercado”. Han desarrollado productos y servicios que satisfacen las necesidades de un mercado bien definido o de reciente creación. Nordstrom, una cadena de tiendas departamentales con sede en Portland, Oregón, es un buen ejemplo de una empresa enfocada al mercado que trata de satisfacer las necesidades de los consumidores ofreciendo mercancía de calidad superior en espera de que tengan una agradable experiencia de compra que incluya el toque personal. Nordstrom ofrece una amplísima selección de mercancía de calidad y servicio sobresaliente al cliente. Cada tienda tiene artículos de moda que reflejan los estilos de vida de éstos en el área circundante. Los vendedores, bien capacitados, mantienen registros de medidas y preferencias de sus clientes, de modo que puedan avisar a éstos cuando llega algún artículo a la tienda que pueda ser de su interés. El resultado de este enfoque individualizado es una fuerte lealtad del cliente y negocios subsecuentes.¹



Una de las doctrinas básicas de las ventas y mercadotecnia es el principio de diferenciación del producto. Los competidores en casi todas las industrias se están moviendo hacia la diferenciación con base en la calidad, el precio, la conveniencia, la economía o algún otro factor. A menos que una empresa pueda crear un nicho para su producto específico en el mercado, enfrentará dificultades para atraer clientela.² Los vendedores que están en la línea de fuego de mercadotecnia asumen un papel importante en el proceso de diferenciación del producto.

Muchas de las compañías de crecimiento más rápido están adquiriendo fuertes posiciones en segmentos específicos del mercado. A continuación se describen dos ejemplos:

Ejemplo 1: Meridian Travel, con sede en Cleveland, diseñó e inició un programa educacional que ayuda a sus clientes comerciales a aprender cómo gastar sus dólares de viajero con eficiencia. Cindie Bender, fundadora y PFE de Meridian, explica que sus clientes reciben un informe trimestral detallado con un análisis de sus gastos de viaje. Estos informes, amigables con el usuario, facilitan la forma en que los clientes deben reducir gastos innecesarios de viaje. Algunos de estos informes señalan cómo un cliente puede gastar menos con su compañía y el resultado en ocasiones son ventas perdidas. Sin embargo, este servicio ayuda a construir la lealtad del cliente, su bienestar y, en algunos casos, negocios adicionales para los representantes de ventas de Meridian.³

Ejemplo 2: Walden Paddlers, ubicada en Acton, Massachusetts, es una nueva compañía exitosa con un producto y un empleado. En un año, la compañía pudo diseñar, producir y vender un kayak técnicamente avanzado, fabricado de plástico reciclado. Paul Farrow, fundador de la compañía, lanzó el nuevo producto al formar asociaciones estratégicas con un diseñador, un fabricante, un banquero, un contador y otras personas clave. La decisión de producir y vender un nuevo tipo de kayak se tomó después de un cuidadoso estudio del mercado. Farrow descubrió que los precios de los kayaks variaban de 400 a 2 500 dólares, y un cliente debe gastar por lo menos 600



Paul Farrow, fundador de Walden Paddlers, creó un nicho en el mercado para su kayak al fabricarlo de plástico reciclado, diseñándolo para facilidad de manejo y dando un precio atractivo. Utilizó estas características del producto para ubicarlo en un mercado competitivo.

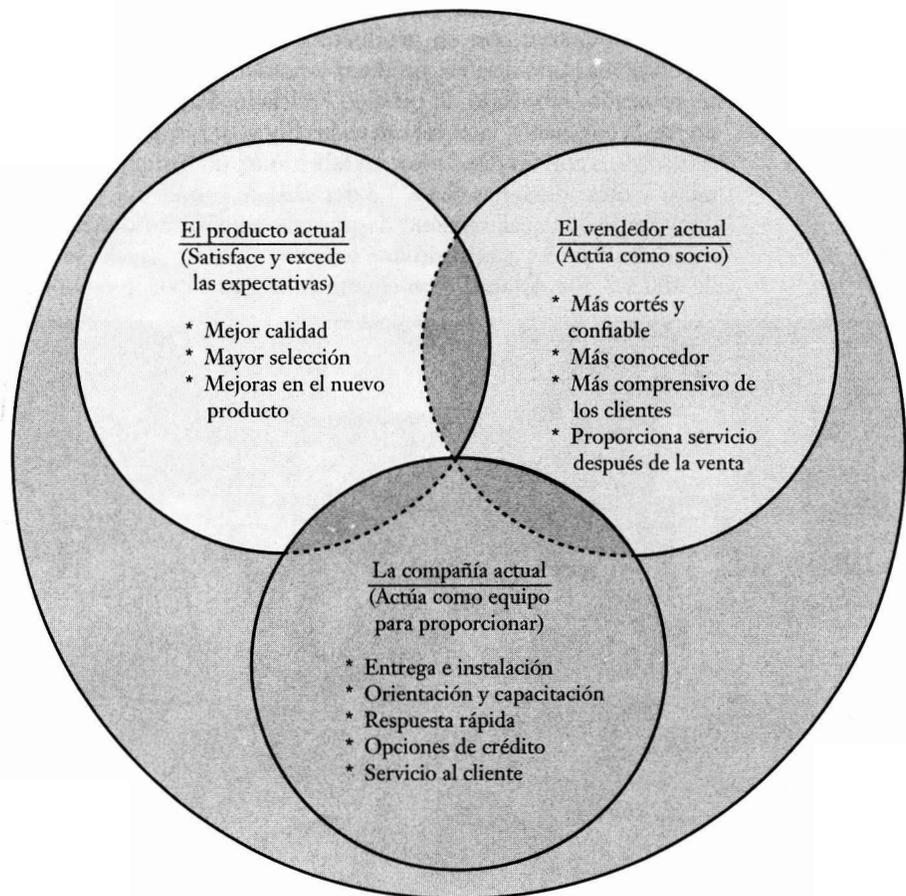
dólares para que el equipo tenga cierta calidad. Muchos de estos modelos eran caprichosos e inestables —se volcaban cuando uno se metía en ellos y era difícil remarlos una vez que estaban en el agua. Farrow decidió producir un kayak que se vendiera al menúdeo por 390 dólares (colocado en el extremo inferior del mercado) y que fuera fácil de maniobrar en el agua. Decidió que un kayak fabricado de plástico reciclado tendría un atractivo en el mercado de deportes acuáticos, en donde la conciencia ecológica es importante para los compradores. Tan pronto como se fabricaron los primeros kayaks, Farrow comenzó a hacer visitas de ventas a empresas mayoristas y minoristas que se especializan en productos para actividades al aire libre. En pocas semanas pudo conseguir varios distribuidores para su producto.⁴

Nótese que estos dos empresarios estaban vendiendo sus productos y servicios en mercados muy competitivos. Asimismo, ambos intentaban alcanzar una diferenciación de producto y de servicio.

Redefinición del producto.....

Ted Levitt, director de *Harvard Business Review*, dice que los productos son herramientas para la solución de problemas. La gente compra los productos si satisfacen

FIGURA 6.1 *Modelo de venta del producto. La estrategia de producto debe incluir un racimo de satisfacciones que sirvan a las necesidades del cliente actual, mejor educado y más exigente. A partir de este racimo, el vendedor puede dar presentaciones a la medida para satisfacer una amplia gama de necesidades.*



una necesidad o para resolver un problema. Los clientes actuales, mejor educados y más exigentes, están buscando un *racimo de satisfacciones*. Las **satisfacciones** surgen del mismo producto, de la compañía que fabrica o distribuye el producto, y del vendedor que vende y da servicio al producto.⁵ La figura 6.1 presenta una descripción de un *Modelo de venta del producto* en tres dimensiones.

Para ilustrar cómo funciona el concepto del racimo de satisfacciones en un ambiente de negocios, examinemos una decisión compleja de compras. King Soopers, un gran minorista de abarrotes del estado de Colorado, mantiene su propio departamento de publicidad interno y de servicio completo. Como parte del plan para actualizar el departamento, el personal decidió comprar un sistema de computación que se podía utilizar para desarrollar originales y gráficas de alta calidad, listos para fotografiarse e incluirse en anuncios impresos.

Las decisiones de compra de King Soopers fueron complejas, porque diferentes configuraciones del producto ya se hallaban disponibles en manos de varios fabricantes de computadoras, incluso Apple e IBM. Además, muchos distribuidores vendían el mismo equipo. Desde luego, diferentes distribuidores presentaron diferentes propuestas. Aquí tenemos algunas de las preguntas que el personal tuvo que contestar antes de decidir la compra:

Preguntas relacionadas con el producto

¿Cuál producto es mejor para nuestras operaciones?

¿Tiene el producto una buena reputación de calidad?

Dado el costo de este producto, ¿recibirá King Soopers un buen rendimiento de la inversión?

Preguntas relacionadas con la compañía

¿Proporciona esta compañía la tecnología más avanzada?

¿Cuál es la reputación de la compañía en la fabricación de productos de calidad?

¿Cuál es la reputación de la compañía en el respaldo de los productos que vende?

Preguntas relacionadas con el vendedor

¿Posee este vendedor los conocimientos y la experiencia necesarios para recomendar el producto correcto?

¿Se puede confiar en este vendedor?

¿Proporcionará este vendedor el servicio de apoyo después de la venta?

La compra de un servicio puede ser igualmente complicada. Supongamos que el lector está planificando un banquete de jubilación para el presidente de su compañía. Este servicio lo podría proporcionar una compañía como Holiday Inn, Marriott, Howard Johnson o Hilton Hotels, lo que depende del tamaño de la comunidad en que viva. La ubicación del banquete dependerá muy probablemente del tipo de alimentos y servicio de bebidas disponibles en los hoteles y restaurantes de su comunidad. Ésta sería la decisión del *producto*. Las aptitudes del vendedor o del gerente de ventas de alimentos y bebidas también influirían en la decisión de compra, porque son quienes describen las opciones de alimentos, bebidas y salones de reunión, y quienes han de trabajar con usted después de la decisión de compra. En último análisis, el lector tomará la decisión de compra con base en un racimo de satisfacciones.

Se estimula a los representantes de venta de New England Company a que vean más allá de las necesidades básicas del cliente para construir una asociación a largo plazo.



WHAT EVERY SMALL BUSINESS OWNER NEEDS IS A SILENT PARTNER WITH A LOT TO SAY.

Whether you employ 1 or 25 people, running a small business isn't easy. On one hand, you want to grow. On the other, you need to manage your growth. By providing timely and objective advice, the right financial partner can help you do both.

For over 150 years, The New England representatives have been seeing businesses through every stage of development. They can help you identify and solve your current business problems as well as those you'll face as you grow.

Call 1-800-662-2448, Ext. 707 for our free booklet, "Financial Strategies for Your Business." It covers key person protection plans, group life and health insurance, disability insurance, pension plans, and executive compensation packages that help you protect your business, your employees, and yourself.

Build your business with confidence - make The New England your financial partner.
**The New England. Your Financial Partner.
 Your Financial Future.**

El posicionamiento como una estrategia de venta del producto.....

El término **posicionamiento del producto** se refiere a las decisiones, actividades y comunicaciones que se dirigen hacia el intento de crear y mantener el concepto del producto que una empresa pretende alcanzar en la mente del cliente. El posicionamiento del producto es el concepto que el cliente tiene de los atributos del producto en relación con el concepto de productos competidores.⁶ Por ejemplo, la meta de los vendedores de Mercedes-Benz siempre ha sido crear la impresión de que sus automóviles son los mejores en la categoría de lujo de alto rendimiento. También desean fomentar la idea de que una característica de todos los autos Mercedes-Benz es su gran confiabilidad.

El posicionamiento del producto es un concepto que se aplica tanto a productos nuevos como a ya existentes. Dada la dinámica de la mayoría de los mercados, será necesario repositonar los productos varias veces en su ciclo de vida,⁷ puesto que hasta un producto sólido y popular puede perder con rapidez su posición en el mercado. Los vendedores han asumido un papel importante y creciente en el posicionamiento de los productos. Para tener éxito en nuestra sociedad excesivamente comunicada, los mercadólogos deben utilizar una forma más directa y personali-

zada de comunicación con sus clientes. La publicidad dirigida hacia un mercado masivo con frecuencia fracasa al tratar de ubicar un producto complejo.

Hace muchos años, Alvin Toffler utilizó el término *shock del futuro* para describir la tensión y desorientación que la gente siente cuando está sujeta a muchos cambios en un corto tiempo. Muchos clientes lo están experimentando al intentar hacer frente a decisiones complejas de compra. La proliferación de productos ha hecho de las compras un maratón de toma de decisiones. Las afirmaciones competidoras de los fabricantes, las especialidades y subespecialidades —todos estos factores han producido una sobrecarga de información.⁸ Las personas que deben tomar decisiones de compras anhelan tener la oportunidad de hablar con vendedores bien preparados que puedan reducir la confusión que tienen.

A lo largo de este capítulo, analizaremos formas específicas para utilizar diversas estrategias en el posicionamiento del producto. Explicaremos la forma en que los vendedores pueden: 1) posicionar productos nuevos y emergentes en comparación con productos bien establecidos; 2) posicionar productos con estrategias de precios, y 3) posicionar productos con estrategias de valor agregado.

EL POSICIONAMIENTO DE PRODUCTOS NUEVOS Y EMERGENTES EN COMPARACIÓN CON PRODUCTOS MADUROS Y BIEN ESTABLECIDOS

En muchas formas, los productos son como los seres humanos. Nacen, crecen, maduran y envejecen. En mercadotecnia este proceso se conoce como el **ciclo de vida del producto** que incluye las etapas por las que pasa un producto desde la primera vez que se presenta en el mercado, hasta que se discontinúa. Al pasar el producto por su ciclo, deben evaluarse y probablemente cambiarse las estrategias relacionadas con la competencia, promoción, precios y otros factores. La naturaleza y alcance de cada etapa del ciclo de vida del producto se determinan por diversos factores, incluidos:

1. Las ventajas percibidas del producto sobre los sustitutos disponibles.
2. Los beneficios del producto y la importancia de las necesidades que satisfacen.
3. La actividad de la competencia, incluso precios, desarrollo y mejoramiento de productos sustitutos, y la efectividad de la publicidad y promoción de los competidores.
4. Cambios en la tecnología, moda o demografía.⁹

Al intentar desarrollar una estrategia para la venta del producto, debemos tomar en cuenta dónde está ubicado el producto en cuanto a su ciclo de vida. La estrategia de ventas que se utiliza para vender un producto nuevo y emergente distará mucho de la que se usa para vender uno maduro y bien establecido (figura 6.2).

La venta de productos nuevos y emergentes

Hace varios años, el reproductor de discos compactos era un producto nuevo y emergente. La mayoría de los compradores potenciales no estaban conscientes de sus características y beneficios. Eran conocedores cuando se trataba de tocacintas y discos de larga duración de vinilo, pero no estaban familiarizados con los discos compactos. Para desarrollar la aceptación de este nuevo formato, los vendedores

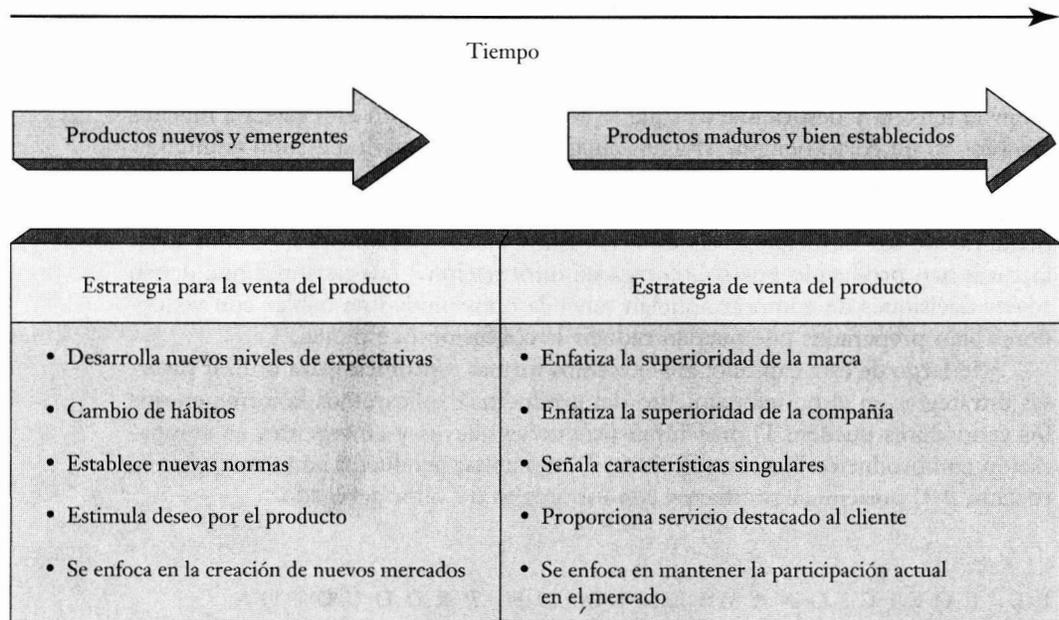


FIGURA 6.2 Estrategias para la venta de productos para ubicar productos nuevos y emergentes en comparación con productos maduros y bien establecidos.

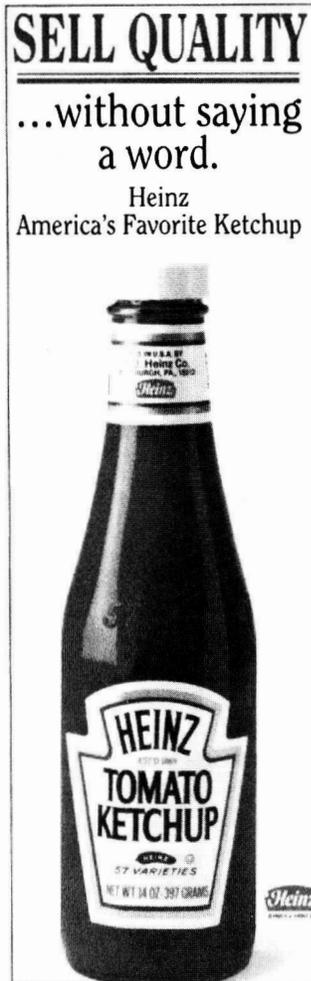
enfaticaban que los discos compactos eran más pequeños y ligeros que los tradicionales, y que se dañaban menos que éstos y las cintas tradicionales. Para muchos clientes, la mejor calidad de sonido era la característica más notable. La resistencia al precio fue una gran barrera para la penetración del mercado, porque los primeros tocadiscos se vendían en más de 1 000 dólares y los discos tenían precios de 14 a 16 dólares. Una vez que esos productos se convirtieron en productos maduros y bien establecidos, los precios bajaron.

Las estrategias de venta utilizadas durante la etapa nueva y emergente (véase la figura 6.2) están diseñadas para desarrollar un nuevo nivel de expectativas, cambio de hábitos y, en algunos casos, el establecimiento de un nuevo estándar de vida (el reproductor de discos compactos ofreció a los amantes de la música una nueva norma de calidad). La meta es construir el deseo por el producto. Cuando Apple introdujo las computadoras para uso doméstico, los esfuerzos iniciales de venta se enfocaron en las características del producto y en los usos de la computadora en el hogar.

La venta de productos maduros y bien establecidos

Los productos maduros y bien establecidos suelen caracterizarse por una competencia intensa al ingresar nuevas marcas al mercado. En este momento, los clientes aceptan los productos y observan que hay productos competidores. Con productos nuevos y emergentes, los vendedores al principio tendrán poca competencia y pueden dominar el mercado, pero esta situación puede no durar mucho tiempo.

Northwestern Mutual Life Insurance proporciona nuevos productos continuamente a sus 6 000 agentes independientes de venta. Sin embargo, la empresa encuentra que sus nuevos productos son copiados rápidamente por las aseguradoras de la competencia. Cuando los productos competidores entran al mercado, los agentes de venta de Northwestern deben adoptar nuevas estrategias. Una estrategia posicionadora es enfatizar los 130 años de servicio superior que la compañía ha



Los vendedores de productos maduros y bien establecidos enfatizan la superioridad de la marca. En esta pieza de promoción, Heinz está ubicando el nombre de su marca.

brindado a los asegurados. Los agentes a menudo describen a Northwestern como la compañía “apoyadora” que da una alta prioridad al servicio después de la venta.¹⁰ El objetivo es crear en la mente del cliente la percepción de que Northwestern es una empresa sólida con una larga historia de buen servicio para los asegurados.

La estrategia de relaciones con frecuencia es crucial en la venta de productos maduros y bien establecidos. Para mantener su participación en el mercado y deshacerse de competidores, muchos vendedores trabajan de manera ardua para mantener una fuerte relación con el cliente. En Northwestern, los vendedores saben que el buen servicio después de la venta es una de las mejores estrategias de venta porque construye la lealtad del cliente.

EL POSICIONAMIENTO DE PRODUCTOS CON UNA ESTRATEGIA DE PRECIOS

El precio, la promoción, el producto y la plaza (distribución) son los cuatro elementos que constituyen la mezcla de mercadotecnia. Se deben tomar decisiones de precio en cada etapa del ciclo de vida del producto. Por tanto, la fijación de precio puede ser un proceso complejo. El primer paso para establecer el precio es determinar los objetivos de precios de la empresa. Algunas compañías fijan precios

LA CREACIÓN DE ASOCIACIONES DE CALIDAD

¿Cómo califican los clientes la calidad del servicio?

En la creciente industria de servicios hay una intensa competencia de precios. Desde cierta distancia, uno tiene la impresión de que toda decisión del comprador descansa sólo en el precio. Sin embargo, un examen más a fondo de las compras de servicios indica que la calidad de éstos es un factor muy importante cuando se trata de desarrollar una relación de largo plazo con los clientes.

¿Cómo juzgan los clientes la calidad del servicio?

Los investigadores de Texas A&M University han descubierto valiosos puntos de vista de los clientes respecto de la calidad del servicio. Encuestaron a cientos de clientes en diversas industrias de servicios y descubrieron cinco dimensiones en la calidad del servicio:

1. **Tangibles:** Éstas son cosas que los clientes pueden ver, como la apariencia del personal y el equipo.
2. **Confiabilidad:** La capacidad para desarrollar el servicio deseado de manera confiable, con precisión y constancia.

3. **Capacidad de respuesta:** La disposición del personal de ventas y servicio al cliente de proporcionar un servicio rápido y de ayudar a los clientes.

4. **Seguridad:** Los conocimientos, cortesía y capacidad de los empleados para transmitir confianza y certidumbre.

5. **Empatía:** El suministro de una atención cuidadosa e individualizada a los clientes.

Parece que la clientela juzga la calidad de cada transacción de servicios en cada una de estas cinco dimensiones de calidad. Las compañías necesitan revisar estas dimensiones de calidad en el servicio y asegurarse de que cada área satisface las expectativas de los clientes. Los vendedores deben reconocer que estas dimensiones tienen el potencial de agregar valor a los servicios que venden.^a

para maximizar sus utilidades. Establecen un precio tan alto como sea posible, sin que ocasione una reducción desproporcionada en las ventas unitarias. Otras compañías se fijan el objetivo de lograr una buena participación en el mercado. La administración puede decidir que la ventaja estratégica de una mayor participación en el mercado sobrepasa una reducción temporal de las utilidades.

Las estrategias de precio frecuentemente reflejan la posición del producto en el ciclo de vida del mismo. Cuando los reproductores de discos compactos estaban en su etapa nueva y emergente, los clientes que deseaban este equipo innovador, estaban dispuestos a aceptar el precio de 1 000 dólares por unidad.

Las tácticas de venta que enfatizan un precio bajo

Algunas compañías han establecido un plan de posicionamiento que enfatiza el precio bajo; mantienen una estrategia básica centrada en la confrontación con la competencia. Si la empresa tiene esto como su meta de precios, hará todos los esfuerzos posibles para cobrar precios que sean idénticos o muy cerca de los de la competencia. Una vez que se ha adoptado esta estrategia de posicionamiento, se concede al personal de ventas el uso de varias tácticas de precio. Los vendedores pueden modificar (reducir) el precio básico por medio de descuentos y rebajas, que pueden adoptar varias formas. A continuación se describen algunas de las más comunes.

Descuento por volumen. *El descuento por volumen concede al comprador un menor precio si compra muchas unidades o más allá de un importe específico en dinero.*

Precios por temporada. *El vendedor ajusta el precio hacia arriba o hacia abajo durante momentos específicos, para acicatear o reconocer cambios en la demanda.¹¹ Los precios de los viajes y alojamiento fuera de temporada son un ejemplo.*

Descuentos promocionales. *Un descuento promocional es una reducción en precio que se concede al cliente que participa en un programa de publicidad o de apoyo a las ventas. Muchos vendedores dan a los supermercados descuentos promocionales por anunciar o exhibir los productos de un fabricante.*

Estos ejemplos representan sólo una pequeña muestra de los muchos descuentos y rebajas que los vendedores utilizan para competir sobre la base de precio. Los descuentos de precios son una herramienta competitiva que están disponibles para muchos vendedores. Sin embargo, un enfoque excesivo sobre precios bajos y descuentos generosos puede tener un impacto negativo sobre las utilidades.

Las consecuencias de utilizar tácticas de precios bajos

Los precios son un factor crucial en la venta de muchos productos y servicios. En los mercados en que la competencia es extremadamente fuerte, la fijación de precio para un producto puede ser la decisión más complicada e importante de la empresa.

Algunas compañías adoptan una estrategia de precios de penetración, que los vendedores utilizan para introducir un nuevo producto a un precio bajo. En los **precios de penetración**, los vendedores fijan un precio bajo inicial al producto, para ayudar a cerrar ventas. La compañía espera que el precio bajo le otorgue una ventaja competitiva. Este enfoque con frecuencia proporciona al vendedor ganancias a corto plazo y consecuencias a largo plazo. En algún momento el precio debe elevarse para alcanzar su nivel adecuado de utilidades. El incremento en los precios puede desilusionar y frustrar a los clientes.

La teoría económica dice que más gente deseará un producto a un precio inferior, que a un precio superior. Sin embargo, la táctica de precios bajos puede ser contraproducente. Algunos clientes mantienen la posición de que el precio bajo es igual a ausencia de calidad. Los primeros automóviles Yugo que se vendieron en Estados Unidos, se anunciaban a 3 990 dólares. Los consumidores con la actitud de que “uno recibe lo que paga”, nunca mostraron interés en este auto. Para muchos vendedores, la relación precio-calidad es un factor importante para el precio de venta. Si los clientes carecen de otros indicios acerca de la calidad de un producto, pueden juzgarlo por su precio. Para un número creciente de clientes, el valor de largo plazo es más importante que el ahorro de corto plazo resultante de precios bajos. Un deseo ampliamente compartido de una gran calidad y “valor” en contraste con el precio más bajo posible, sugiere que el precio por sí solo es una herramienta competitiva inadecuada.¹²

Para muchos compradores, el servicio después de la venta es un factor crucial. En algunos casos, las tácticas de precio bajo significan menos servicio. Si el precio bajo tiene como resultado menos servicio después de la venta o una reducción en la calidad del servicio, es menos probable que algunos clientes adquieran el producto. En la actualidad, cada vez son más los clientes que buscan asociaciones de largo plazo con vendedores comprometidos con un excelente servicio después de la venta.

EL POSICIONAMIENTO DE SU PRODUCTO CON UNA ESTRATEGIA DE VALOR AGREGADO

Muchas compañías de éxito han adoptado un **plan estratégico de mercado** que enfatiza las estrategias de valor agregado. Una de estas empresas, Frito-Lay, agrega valor a sus productos manteniendo un programa de reabastecimiento que pro-

La meta de los representantes de ventas de Mercedes-Benz es crear la percepción de que sus automóviles son los mejores de lujo con gran rendimiento.



porciona al minorista un inventario adecuado de papas fritas y pretzels frescos en todo momento. Los 10 000 vendedores de Frito-Lay están bien capacitados y muy motivados. Con ayuda de computadoras manuales para mejorar el control del inventario, dan al minorista un nivel de servicio que agrega valor al producto.¹³

Federal Express redefinió el servicio de correo al hacer entregas de paquetes y cartas al día siguiente, de puerta a puerta. El valor agregado por este cambio es la velocidad, confiabilidad y servicio amable por empleados bien capacitados. Este valor adicional aumenta el precio del servicio, pero la clientela cree que está recibiendo un buen valor por su dinero.

Los clientes que visitan una tienda departamental de Nordstrom, ingresan a una experiencia de compras con valor agregado. Cada departamento ofrece una amplia selección de productos de calidad superior, y vendedores bien capacitados, corteses y conocedores atienden a los clientes. Flores en los vestidores y música de un piano de cola en el piso principal realzan las compras en la tienda. Nordstrom gasta bastante para tener personal "más que suficiente" en el piso de venta, a fin de que los clientes no tengan que esperar a que llegue la ayuda.

En años recientes hemos visto la introducción de muchos productos con valor agregado que satisfacen las necesidades de un mercado bien definido. Sharp encontró que algunos clientes de negocios están dispuestos a pagar hasta 1 000 dólares por calculadoras que tienen características especiales. Estos clientes gustan de examinar toda una línea de modelos para encontrar el que satisface sus necesidades.¹⁴

Mercedes-Benz agregó valor a sus automóviles al proporcionar ayuda en el camino, un programa que permite a los propietarios llamar por teléfono, cuando tienen problemas, a mecánicos de Mercedes, especialmente entrenados. Aunque sólo un número pequeño de propietarios de Mercedes utilizan el servicio (menos de 2%), éste ha comprobado ser una característica muy atractiva para las ventas. Volvo, BMW, Jaguar, Cadillac y otros fabricantes de autos de lujo han desarrollado programas competidores.¹⁵

SUGERENCIAS DE VENTAS

Regis McKenna, un destacado estratega de mercadotecnia del Valle del Silicón, dice que las compañías están mejor si establecen posicionamientos basadas en factores intangibles. Los ejemplos incluyen la confiabilidad, la calidad del producto, el servicio, el liderazgo tecnológico y el apoyo.^b



Las tiendas departamentales de Nordstrom proporcionan una experiencia de compras con valor agregado. Los vendedores bien capacitados y de más elevados niveles de cortesía mejoran el valor del producto ante los ojos del cliente.

VALOR AGREGADO: UN NUEVO DESAFÍO PARA LOS VENDEDORES

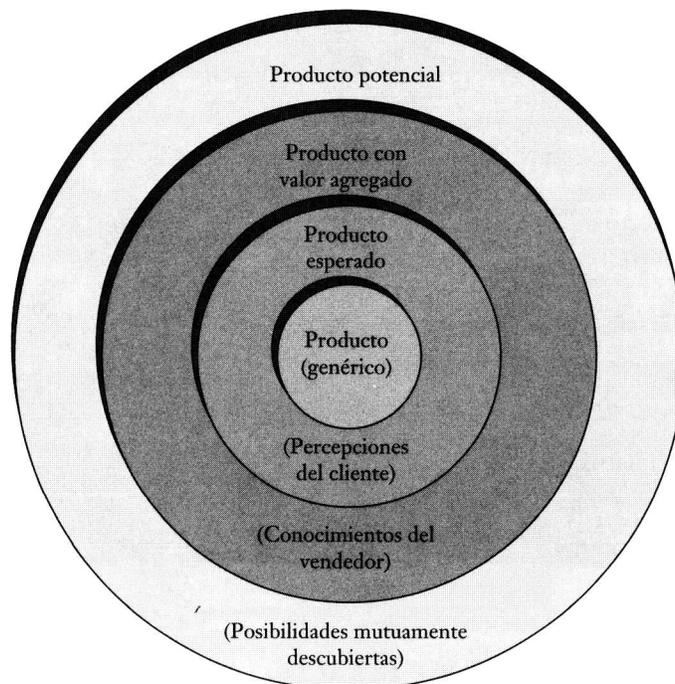
Muchas empresas progresistas se han unido a Federal Express, Frito-Lay y Nordstrom, por ejemplo, al adoptar el **concepto de valor agregado**, el cual significa que las compañías añaden valor a su producto con un racimo de intangibles, como vendedores más capacitados, niveles más altos de cortesía, entregas más confiables de producto, mejor servicio después de la venta e innovaciones que realmente mejoran el valor del producto a los ojos del cliente. En el mercado actual de gran competitividad, estos beneficios de valor agregado dan a la compañía una ventaja competitiva.

Los vendedores suelen estar en la mejor posición para explicar las características y beneficios que agregan valor a un producto o servicio. Por ejemplo, los vendedores de Frito-Lay pueden explicar con facilidad los beneficios de su programa de reabastecimiento. En Meridian Travel, que se mencionó al principio de este capítulo, el consejero de viajes es quien describe los beneficios del informe trimestral de viajes que se entrega a los clientes. El vendedor puede descubrir qué es lo que le agrega valor (en la mente del cliente) y luego determina formas para añadir este valor.

Cuando la Gillette Company decidió reestructurar su división de rasuradoras, la administración optó por dar mayor énfasis a las estrategias de ventas de valor agregado. Se redujo el número de territorios de venta y se enfocó un mayor esfuerzo de ventas en las cuentas clave. Los vendedores ya no enfatizan sólo el producto, sino que además están preparados para hablar con los compradores acerca de precios, distribución, promoción y exhibición.¹⁶ El servicio adicional que se da a los compradores agrega valor a los productos que Gillette vende. Este valor percibido ayuda a construir una asociación más fuerte entre los vendedores de Gillette y los compradores.

En algunos casos, el vendedor puede incrementar el valor al hacer algo extra por el cliente. Por ejemplo, el vendedor puede ofrecer ayudar a un cliente a identificar formas en que puede hacer su negocio más eficiente. Las sugerencias que

FIGURA 6.3 *El concepto de producto total. Es útil conocer los cuatro productos "posibles" cuando el vendedor desarrolla una presentación para tipos específicos de clientes.*



resultan en un flujo de efectivo mejorado, un uso más eficaz del equipo o la ampliación de la base de clientes, son sugerencias que se aprecian mucho. Esta ayuda agregará valor a la relación entre el vendedor y el cliente.

El concepto de producto total

Para entender a plenitud la importancia del concepto de valor agregado en las ventas, conviene visualizar cada producto como de cuatro dimensiones. El producto total está compuesto de cuatro "posibles" productos: el genérico, el esperado, el de valor agregado y el potencial¹⁷ (véase la figura 6.3).

PRODUCTO GENÉRICO

El *producto genérico* es aquel básico, sustantivo, que uno vende. El **producto genérico** describe sólo la categoría del producto. Por ejemplo, seguros de vida, arrendamiento de autos u hornos de microondas. Cada hotel Hyatt Regency ofrece habitaciones para huéspedes, uno o más restaurantes de servicio completo, salas para reuniones, chofer para recibir y acomodar los automóviles en el estacionamiento y otros servicios básicos. Para Mayflower, una empresa que proporciona servicios de mudanza, el producto genérico es el camión y el remolque que mueve los artículos domésticos del cliente. En un nivel genérico, Nordstrom ofrece categorías de mercancía tradicional para minoristas de ropa especial que sirve a un nivel social superior.¹⁸ Los productos genéricos en un banco son el dinero que se puede prestar a los clientes y servicios básicos de cuentas de cheques.

La capacidad de entregar un producto genérico simplemente da a las empresas el derecho de participar en el juego, de competir en el mercado.¹⁹ Los productos genéricos, incluso los de precio más bajo, suelen no poder competir con productos que el cliente “espera”.

PRODUCTO ESPERADO

Todo cliente tiene expectativas mínimas de compra que rebasan al producto genérico.²⁰ El hotel Hyatt Regency debe ofrecer no sólo una habitación cómoda, sino también que esté limpia, inclusive algunos clientes esperan un cuarto “excesivamente” limpio. Mayflower debe suministrar un transporte limpio, con buen mantenimiento y una cuadrilla de mudanza bien entrenada. El **producto esperado** es todo lo que representa las expectativas mínimas del cliente. El cliente de Nordstrom *espera* moda actual y vendedores bien informados.

Las condiciones de compra mínima varían de acuerdo con la clientela, por lo que los vendedores deben obtener información respecto del “producto esperado” que existe en la mente del comprador. Todo cliente percibirá el producto en términos individuales, que un vendedor no puede anticipar. Decir que cada cliente es único e individual parece algo trillado, pero cuando los vendedores aceptan totalmente este concepto fundamental de las ventas personales, están mejor preparados para aplicar el concepto de valor agregado.

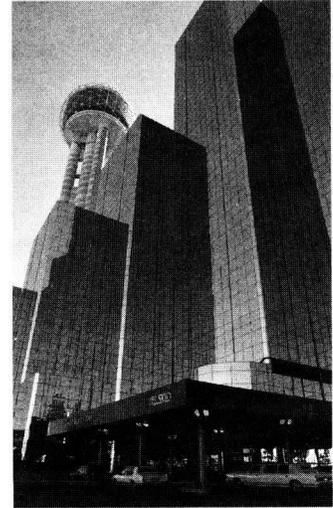
Cuando el cliente espera más que el producto genérico, éste puede venderse *sólo* si se satisfacen esas expectativas.²¹ La determinación de las expectativas de cada comprador requiere que el vendedor haga observaciones, verifique antecedentes, formule preguntas, y escuche lo que el cliente diga. Estamos tratando de descubrir tanto “sentimientos” como “hechos”.

PRODUCTO DE VALOR AGREGADO

El **valor agregado** del producto existe cuando los vendedores ofrecen a los clientes más de lo que éstos esperan recibir. Cuando uno se registra en el Hyatt Regency Crown Center de Kansas City, Missouri, recibe una tarjeta que dice “Llame a la extensión 50 para obtener respuesta en menos de 5 minutos a cualquier pregunta que tenga”. Si el personal de servicio del hotel cumple con esta promesa, es muy probable que el cliente reciba algo que no esperaba. Nordstrom invierte mucho dinero para tener personal “más que suficiente” en el piso de venta en comparación con las normas tradicionales. La compañía también “gasta más de lo común” para asegurar la disponibilidad de más tallas y colores de lo usual.²² Este minorista de alto nivel trata de agregar valor al rebasar las expectativas de los clientes.

A medida que la competencia se intensifica, y que los precios y productos se parecen más, las compañías deben trabajar más arduamente para distinguirse ellas mismas y sus productos respecto de la competencia. Deben también incrementar sus esfuerzos para encontrar lo que sus clientes necesitan y después satisfacer esas necesidades. En la mayoría de los casos, es el vendedor el que determina el producto de valor agregado.²³

¿Cómo puede crear un vendedor valor agregado en un producto o servicio? Larry Wilson, destacado autor y consultor de ventas, dice que añadir valor significa *siempre* trabajar fuera de la descripción de su puesto, con el fin de exceder las expectativas del comprador.²⁴ Los vendedores que han adoptado la filosofía de valor agregado, satisfacen en forma constante las expectativas de los clientes y luego hacen cosas que las exceden.



Hyatt Regency ha adoptado una estrategia de producto con valor agregado que enfatiza un alto nivel de servicio personalizado.

LA CREACIÓN DE RELACIONES EN UN MUNDO DIVERSIFICADO

Una planta japonesa agrega valor mediante la tecnología

Para muchas compañías, la habilidad de entregar productos y servicios a la medida es la clave para la rentabilidad. Muchos bancos, tiendas de ropa de alto nivel, desarrolladores de programas de capacitación y vendedores de servicios de computación, consideran que el concepto de hacer las cosas a la medida tiene valor agregado. Muchos fabricantes también están desarrollando productos a la medida. Un fabricante japonés, The National Bicycle Industrial Company, ha aplicado este concepto de valor agregado a la venta de las bicicletas. Construye modelos únicos utilizando un método de fabricación flexible. Esta pequeña compañía puede producir cualquiera de 11 231 862 variaciones de 18 mode-

los de bicicletas de carrera, caminos y montaña, en 199 patrones de color. Los clientes visitan su tienda local de bicicletas Panasonic, donde los vendedores los miden en un bastidor especial y luego envían las especificaciones a la fábrica. En la planta, un operador ingresa las especificaciones en una minicomputadora Digital Equipment (sistema CAD), que crea una copia azul. Las bicicletas terminadas tienen precios que van desde 545 hasta 3 200 dólares. Al igual que con muchos otros esfuerzos de venta con valor agregado, todos parecen ser ganadores. Las utilidades de la empresa son altas, los trabajadores están orgullosos y los clientes se enorgullecen de sus bicicletas hechas a la medida.^b

La estrategia de producto con valor agregado variará de una situación a otra. Eileen Tertocha, representante de ventas de Skipper Morrison Realtors, ha desarrollado una estrategia especial de valor agregado para los nuevos propietarios de casas:

Doy a mis clientes un trato de primera clase el día de la mudanza, incluso bastante que comer, tanto para la familia como para los cargadores. Luego, por lo general, reviso diariamente si todo está bien o si necesitan mi ayuda o la de alguna otra persona.²⁵

La meta de Eileen Tertocha es hacer que la mudanza sea tan fácil como sea posible. Va más allá de las expectativas del cliente para cuidar una diversidad de detalles.

Una de las estrategias más poderosas de valor agregado es el servicio personalizado. Este **valor interpersonal** es la creación de una relación de “doble ganancia” con el cliente (como se describió en el capítulo 3) que es el resultado de mantener siempre en mente los mejores intereses del cliente. Los vendedores que se toman el tiempo de familiarizarse con las necesidades específicas del cliente pueden recomendar soluciones “hechas a la medida” en lugar de soluciones genéricas. Una vez que los vendedores pueden llegar con una solución hecha a la medida, es más probable que los clientes los consideren socios. Muchos clientes toman las asociaciones de largo plazo con los vendedores como un beneficio de valor agregado.

PRODUCTO POTENCIAL

Después de que se ha desarrollado el producto de valor agregado, el vendedor debe comenzar a conceptualizar el **producto potencial**. Éste se refiere a lo que queda por hacer, es decir, lo que es posible.²⁶ Al incrementarse el nivel de la competencia, especialmente en el caso de productos maduros, los vendedores deben observar el futuro y explorar nuevas posibilidades.

En años recientes, algunas tiendas de guardarropa y ropa hecha a la medida en las oficinas de hombres de negocios. H. Stockton and Company, un minorista de Atlanta, descubrió que para algunos hombres es desagradable ir a comprar trajes y otros no tienen tiempo para hacerlo.²⁷ Esta empresa enviará a un vendedor a la oficina de la persona, donde los dos revisan catálogos de telas y el vendedor asesora en la selección de trajes. En el mercado de Atlanta, H. Stockton and Company ha desarrollado un producto potencial que atrae a algunos ejecutivos exigentes.

Power Selling

with General Mills...

See For Yourself—Get to know operator needs by watching them in action. Learn more tips on “proactive” selling in the December Power Planner newsletter.

DSR Power Planner—Learn about consultative sales strategies designed to help you strengthen customer relationships and sell more. It’s all in the December Power Planner newsletter, written just for you.

Watch—Times-a-wasting! Take advantage of this quarter’s Power Planner sales incentives.

Earn Up To \$100—Line your pockets with cash by getting operators to take advantage of high volume coupons on various General Mills products.

Call Customers Today—

The latest Power Planner includes consultative sales tips to make yourself more visible with customers.

Get Dressed For Success—

You’re bound to “tie” up big sales when you implement the sales ideas in your Power Planner newsletter.

Add Invoice Lines—You’re

bound to write up new orders when you show operators how to build incremental sales at break time. Find out more in the Power Planner newsletter

A Great Breakfast Mix—

Gold Medal® Muffin Mixes and other General Mills products make breakfast your best opportunity for penetrating new accounts. Read more about it in the Power Planner newsletter.

Box Up New Business—As the top-selling cereal family, let Cheerios® open the door for you to sell a wide variety of other General Mills products.

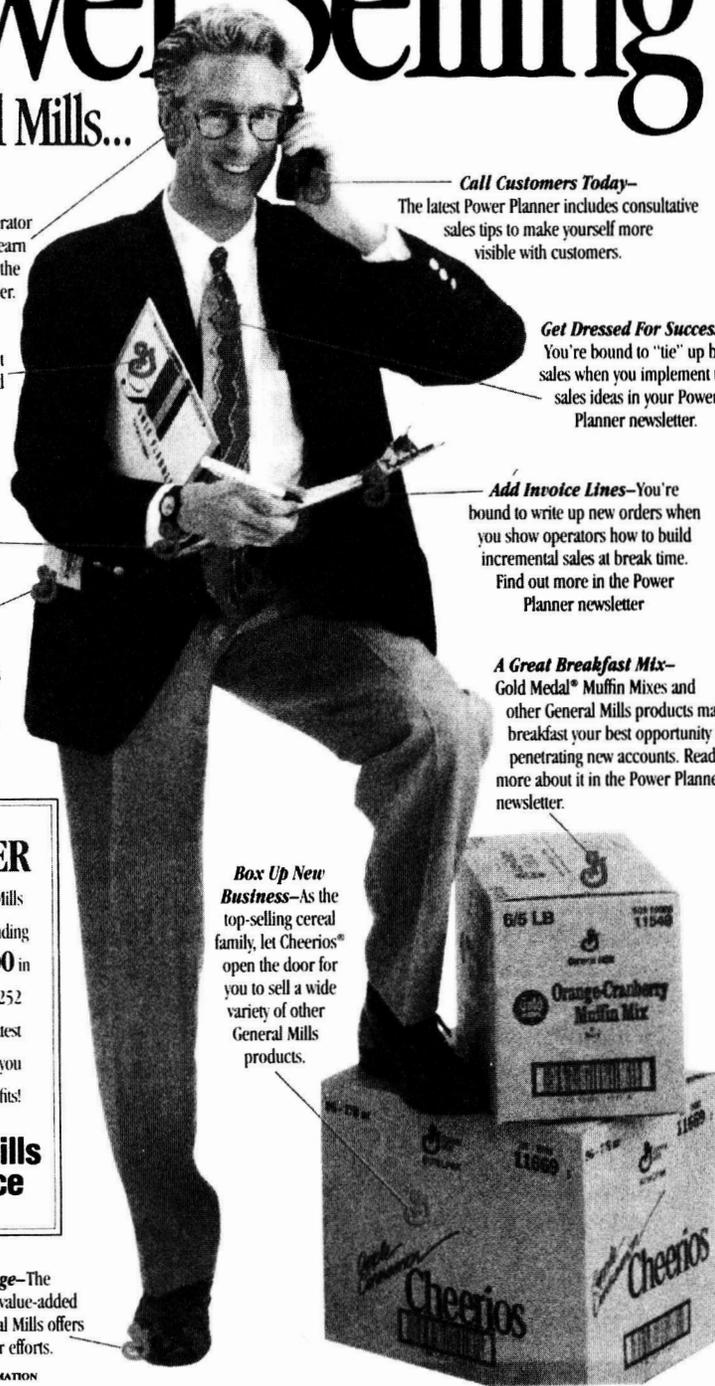
POWER OFFER

Get a free copy of the General Mills Power Planner newsletter, including coupons that put an extra **\$100** in your pocket! Call 1-800-882-5252 for more information on the latest POWER SELLING tools to help you bring in new business and profits!

General Mills Foodservice

Step Up To The Challenge—The latest Power Planner describes value-added merchandising programs General Mills offers to operators to support your efforts.

CIRCLE 115 FOR MORE INFORMATION



General Mills está enfatizando una estrategia de valor agregado al proporcionar a los vendedores de distribuidores independientes, materiales y programas de capacitación.

En la industria de servicios alimentarios tan competitiva, los propietarios de restaurantes gustan de hacer negocios con un representante de ventas de distribución (DSR, por sus siglas en inglés) que desea ayudar para que el negocio sea rentable. El DSR que asume este papel se convierte en un verdadero socio y ve más allá de las necesidades inmediatas y básicas del cliente. El “producto potencial” puede consistir en un estudio cuidadoso del menú actual del restaurante y las recomendaciones adecuadas para el propietario. Para entregar el producto potencial, el vendedor debe descubrir y satisfacer nuevas necesidades del cliente, lo que exige imaginación y creatividad.

Es más probable que el producto potencial sea desarrollado por los vendedores que están cerca de sus clientes. Muchos vendedores de alto desempeño exploran en forma periódica las posibilidades del producto con sus clientes. Es frecuente que los productos potenciales se descubran durante estos intercambios.

MÁS ALLÁ DEL PRODUCTO ESPERADO

El concepto de producto total nos recuerda que todo producto y servicio tiene cuatro dimensiones. Por tanto, a los vendedores se presenta una amplia gama de posibilidades para los productos que venden. Una vez que se han identificado todas las posibilidades, el escenario queda listo para productos con valor agregado y potenciales.

Bayer Medical Services Systems, proveedor de productos médicos, de Columbus, Ohio, vende una diversidad de suministros médicos desechables. El mercado principal de estos productos es la industria de cuidado de la salud a largo plazo. Se puede considerar que los suministros médicos desechables son productos *genéricos*. Hay otros proveedores competidores que pueden ofrecer productos similares a precios casi idénticos. Los suministros médicos desechables que satisfacen las normas de la industria, que tienen precios competitivos y que se entregan de manera oportuna, pueden describirse como productos *esperados*. Hace unos años, Bayer comenzó a ofrecer a los clientes un producto con *valor agregado*. Surgió cuando un cliente solicitó un producto para ayudar a vigilar su inventario de productos Bayer con mayor eficiencia. Después de un estudio cuidadoso de las necesidades del cliente, Bayer desarrolló un programa auxiliar de código de barras llamado Accubar. Esta tecnología es muy similar a los sistemas de código de barras que utilizan los supermercados para controlar sus existencias. Hoy en día, el sistema Accubar, plenamente desarrollado, puede verse como un producto *potencial*. Los representantes de ventas de Bayer introducen el sistema como parte de sus presentaciones de venta. Señalan que el sistema Accubar ayudará al cliente a incrementar su control de ingresos y reducirá los costos.²⁸

Al ir más allá del producto esperado, los vendedores crean la lealtad del cliente, la subsecuencia de negocios y obtienen clientes referidos. Además, hay menos probabilidad de que el cliente solicite o exija reducción de precios. El valor agregado que han recibido tiende a desalentar estas solicitudes.

Resumen

Un número creciente de compañías está desarrollando sólidos posicionamientos en mercados especializados. Para alcanzar esta meta se requiere más atención a la planificación estratégica. El plan estratégico de mercado puede ser una guía para la propia sucesión de pasos, pensado por el vendedor.

Hemos observado que los clientes actuales, mejor educados, frecuentemente buscan un racimo de satisfacciones. Buscan aquellas que surgen del mismo producto, de la compañía que lo elabora o distribuye, y del que lo vende y da servicio al producto.

Se describió que el posicionamiento del producto, como también las decisiones y actividades, están dirigidos hacia el intento de crear y mantener el concepto del producto que una empresa pretende alcanzar en la mente del consumidor. Presentamos las principales estrategias para el posicionamiento del producto que están disponibles para los vendedores: una estrategia de precios y otra de valor agregado.

La última sección de este capítulo se dedicó al concepto de producto total, que está integrado por cuatro “posibles” productos. Estas posibilidades incluyen el genérico, el esperado, el de valor agregado y el producto potencial.

TÉRMINOS CLAVE

<i>Satisfacciones</i>	<i>Precios de penetración</i>
<i>Modelo de producto estratégico</i>	<i>Concepto de valor agregado</i>
<i>Posicionamiento del producto</i>	<i>Producto genérico</i>
<i>Ciclo de vida del producto</i>	<i>Producto esperado</i>
<i>Descuento por volumen</i>	<i>Producto con valor agregado</i>
<i>Descuento de intercambio</i>	<i>Valor interpersonal</i>
<i>Precios por temporada</i>	<i>Producto potencial</i>
<i>Descuento promocional</i>	