

16

Ventas personales y promoción de ventas

Panorama del capítulo

En los dos capítulos anteriores estudiamos la manera de atraer a los clientes y comunicarles valor a través de las comunicaciones integradas de marketing (IMC, por sus siglas en inglés) y dos elementos de la mezcla de promoción: la publicidad y las relaciones públicas. En el presente capítulo exploraremos dos elementos más de las comunicaciones integradas de marketing: las ventas personales y la promoción de ventas. Las ventas personales son la vertiente interpersonal de las comunicaciones de marketing, donde la fuerza de ventas interactúa con los clientes existentes y potenciales para establecer relaciones y realizar ventas. La promoción de ventas consiste en otorgar incentivos de corto plazo para motivar la compra o la venta de un producto o servicio. Aun cuando este capítulo examina las ventas personales y la promoción de ventas como herramientas separadas, ambas

deben integrarse cuidadosamente con otros elementos de la mezcla de promoción.

En primer lugar, examinemos una fuerza de ventas en la vida real. Cuando usted piensa en vendedores, tal vez piense en vendedores minoristas insistentes, en "gritones" anunciantes de televisión o en el estereotipo de un individuo sonriente que "vende automóviles usados". Sin embargo, tales estereotipos simplemente no se ajustan a la realidad de la mayoría de los vendedores actuales —vendedores profesionales cuyo éxito no se basa en aprovecharse de los clientes, sino en escuchar sus necesidades y ayudarles a encontrar soluciones—. En la mayoría de las empresas, las ventas personales juegan un papel fundamental en el establecimiento de relaciones redituables con los clientes. Considere a Procter & Gamble, cuya fuerza de ventas enfocada en el cliente se considera desde hace mucho tiempo una de las mejores de Estados Unidos.

PROCTER & GAMBLE: No se trata de ventas, sino del "desarrollo de clientes de negocios"

Durante décadas, Procter & Gamble (P&G) ha ocupado los primeros lugares en las listas de casi todos los expertos como una de las mejores empresas de marketing. Cada año, los analistas hablan de P&G como una de las marcas de consumo con mayores ventas o como uno de los anunciantes más grandes del mundo, y parece que los consumidores están de acuerdo. En el 99 por ciento de los hogares estadounidenses, usted encontrará al menos una de las exitosas marcas de P&G; en muchas casas, encontrará una docena o más productos conocidos de esta empresa. Sin embargo, P&G también es muy respetada por otra razón: su excelente fuerza de ventas enfocada en el cliente.

Durante mucho tiempo, la fuerza de ventas de P&G ha sido un icono estadounidense por su gran capacidad para vender. Cuando se trata de seleccionar, capacitar y administrar vendedores, P&G establece la norma de oro. Esta compañía da empleo a una enorme fuerza de ventas con más de cinco mil vendedores en todo el mundo. Sin embargo, P&G no denomina esa labor como "ventas", sino como "desarrollo de clientes de negocios" (CBD, por sus siglas en inglés). Además, los representantes de ventas de la compañía no son "vendedores", sino "gerentes de CBD" o "ejecutivos de cuenta CBD". Tal vez todo esto suene a un exceso de "lenguaje corporativo", pero para P&G la diferenciación reside justo en el fundamento de cómo funcionan las ventas.

P&G sabe que si a sus clientes no les va bien, tampoco le irá bien a la compañía.

Por lo tanto, para incrementar sus propios negocios, la empresa primero debe hacer crecer los negocios de los minoristas que venden sus marcas a los consumidores finales. Además, en P&G la responsabilidad primaria de ayudar a los clientes a crecer recae en la fuerza de ventas. En palabras de P&G, "la labor del CBD va más allá de 'vender': es un enfoque específico que nos permite hacer crecer nuestro negocio trabajando como un 'socio estratégico' (no sólo como un proveedor) de quienes venden nuestros productos a los consumidores finales". Un gerente de desarrollo de clientes de negocios afirma: "Dependemos de ellos tanto como ellos de nosotros". Al asociarse, P&G y sus clientes crean relaciones de "ganar-ganar" que los ayudan a prosperar.

La mayoría de los clientes de P&G son negocios enormes y complejos —como Walgreens, Walmart o Dollar General— con miles de tiendas e inversiones valuadas en miles de millones de dólares. Trabajar con este tipo de clientes y venderles productos puede ser una tarea muy compleja, más de lo que cualquier vendedor individual o equipo de ventas podría realizar. Por ello, la compañía asigna todo un equipo de desarrollo

Durante mucho tiempo, la fuerza de ventas de P&G ha sido un icono estadounidense por su gran capacidad para vender. Sin embargo, la compañía no denomina esa labor como "ventas", sino como "desarrollo de clientes de negocios".

de clientes de negocios a cada cuenta de un cliente grande. Cada equipo CBD no sólo está conformado por vendedores, también cuenta con todo un complemento de especialistas para cada aspecto del proceso de las ventas al menudeo de las marcas de consumo de P&G.

El tamaño de los equipos CBD varía dependiendo del cliente. Por ejemplo, su cliente más grande, Walmart, que representa de manera sorprendente el 20 por ciento de sus ventas, dispone de un equipo CBD de 350 personas. En contraste, el equipo que trabaja con Dollar General está conformado por alrededor de 30 personas. Sin importar sus dimensiones, cada equipo de desarrollo de clientes de negocios constituye una unidad de servicio al cliente completa y multifuncional; cada equipo tiene un gerente y varios ejecutivos de cuenta CBD (siendo cada uno responsable de una categoría de productos), quienes reciben el apoyo de especialistas en estrategia de marketing, desarrollo de productos, operaciones, sistemas de información, logística, finanzas y recursos humanos.

Para manejar las cuentas grandes de manera eficaz, los vendedores de P&G deben ser inteligentes, estar bien capacitados y tener conocimientos estratégicos, ya que a diario tratan con compradores minoristas muy importantes que podrían adquirir productos de las marcas de P&G y de los competidores con un valor de cientos de millones de dólares anualmente. Se requiere algo más que una sonrisa amistosa y un saludo de mano firme para interactuar con este tipo de compradores. No obstante, los vendedores individuales de la compañía no pueden saberlo todo y, gracias a la estructura de ventas CBD, no necesitan saberlo. Más bien, como miembros de un equipo completo de desarrollo de clientes de negocios, los vendedores de P&G tienen a la mano todos los recursos necesarios para resolver incluso los problemas más complicados de los clientes. "Tengo todo lo que necesito justo aquí", afirma un ejecutivo de cuenta de productos para el hogar. "Si mi cliente requiere que lo ayudemos con las promociones en la tienda, puedo hablar directamente con algún experto en marketing de mi equipo para hacer algún tipo de trato promocional. Así de sencillo".

El desarrollo de clientes de negocios implica asociarse con ellos para identificar, en forma conjunta, estrategias que creen valor y satisfacción para el comprador y produzcan ventas retribuíbles en la tienda. Cuando se trata de desplazar de manera retribuíble Tide, Pampers, Gillette o cualquier otra marca de P&G de los anaques de las tiendas a los carritos de compra de los consumidores, sus representantes y sus equipos a menudo saben más que los propios compradores minoristas a quienes asesoran. De hecho, los socios minoristas de P&G no sólo recurren a los equipos de desarrollo de clientes de negocios para que los ayuden a administrar las marcas de P&G, sino categorías completas de productos, incluyendo marcas de la competencia.

Espere un momento, ¿tiene sentido que P&G asesore sobre el surtido y la colocación de sus marcas y las marcas de los competidores? ¿Un representante CBD de P&G le diría a un comprador minorista que surta menos productos de P&G y más de una marca competidora? Aunque no lo crea, esto ocurre todo el tiempo. El objetivo primordial del equipo de desarrollo de clientes de negocios es lograr que el cliente gane en cada categoría de productos. En ocasiones, los análisis indican que la mejor solución para el cliente es ofrecer "más productos de la competencia", y para P&G eso está bien, sabe que establecer la mejor situación para su cliente minorista incrementa la afluencia de los clientes, lo cual, a la vez, incrementará las ventas de otros productos de P&G ubicados en



Los gerentes de desarrollo de clientes de negocios de P&G saben que para hacer crecer los negocios de la empresa, primero deben ayudar a que sus socios minoristas vendan las marcas de P&G.

Jin Lee/Getty Images USA, Inc.

la misma categoría. Debido a que la mayoría de sus marcas son líderes en participación de mercado, suele obtener mayor beneficio que sus competidores del incremento del tránsito en las tiendas. De nuevo, lo que es bueno para el cliente es bueno para P&G; se trata de una situación de ganar-ganar.

Los tratos honestos y abiertos también sirven para establecer relaciones de largo plazo con los clientes. Los vendedores de P&G se convierten en asesores confiables para sus socios minoristas y trabajan con ahínco para conservar ese estatus. "Tardé cuatro años en desarrollar la confianza que ahora tengo con mi comprador", afirma un veterano ejecutivo de cuenta CBD. "Si le aconsejo que compre productos P&G que no podrá vender o que no surta las marcas de la competencia que seguramente vendería, podría perder esa confianza en un instante".

Por último, la colaboración suele ser bidireccional, es decir, P&G da y los clientes también dan a cambio. "Ayudamos a los clientes a transmitir un conjunto de comerciales o a organizar algunos eventos de comercialización, pero generalmente hay un rendimiento sobre la inversión", explica otro gerente CBD. "Tal vez nos ayuden con la distribución de un producto nuevo o aumenten el espacio para artículos para el cuidado de la ropa. Tenemos una gran disposición si el esfuerzo crea valor para nosotros y también para el cliente y el consumidor final".

Según P&G, "el concepto de desarrollo de clientes de negocios está vendiendo y logrando mucho más. Se trata de un método específico de nuestra empresa [que nos permite] hacer negocios al trabajar como un 'socio estratégico' con nuestras cuentas, al enfocarnos en crear oportunidades de negocios para beneficio mutuo. Todos los clientes desean mejorar sus negocios; [nos] corresponde ayudarlos a identificar las mayores oportunidades".

De esa forma, los vendedores de P&G no son el estereotipo de individuos sonrientes que algunas personas se imaginan cuando piensan en las ventas. De hecho, ni siquiera se denominan "vendedores", sino gerentes de desarrollo de clientes de negocios —profesionales de ventas talentosos—, con una gran preparación y capacitación, que hacen todo lo posible para que sus clientes tengan éxito. Ellos saben que las buenas ventas implican trabajar con los clientes con la finalidad de resolver sus problemas para beneficiarse mutuamente; saben que si los clientes tienen éxito, ellos también lo tendrán.¹

Descripción de objetivos

OBJETIVO 1	Analizar el papel que desempeñan los vendedores de una compañía en la creación de valor para los clientes y en el establecimiento de relaciones con éstos. Ventas personales (pp. 478-480)
OBJETIVO 2	Identificar y explicar los seis pasos principales de la administración de la fuerza de ventas. Administración de la fuerza de ventas (pp. 480-491)
OBJETIVO 3	Analizar el proceso de ventas personales, distinguiendo entre el marketing orientado hacia las transacciones y el marketing de relaciones. El proceso de las ventas personales (pp. 491-494)
OBJETIVO 4	Explicar cómo se elaboran y ejecutan las campañas de promoción de ventas. Promoción de ventas (pp. 494-501)

En este capítulo examinaremos otras dos herramientas de la mezcla de promoción: las *ventas personales* y la *promoción de ventas*. Las ventas personales consisten en interacciones interpersonales con los clientes existentes y potenciales para realizar ventas y mantener relaciones con ellos. La promoción de ventas implica el uso de incentivos de corto plazo para fomentar las compras de los clientes, el apoyo a los distribuidores y las actividades de la fuerza de ventas.

Comentario del autor Las ventas personales son la vertiente interpersonal de la mezcla de promoción. La fuerza de ventas de una compañía crea y comunica valor para los clientes a través de las interacciones y relaciones personales con el cliente.

► Ventas personales

Robert Louis Stevenson dijo alguna vez que “todos viven de vender algo”. Las empresas de todo el mundo utilizan fuerzas de venta para vender productos y servicios a clientes de negocios y consumidores finales. Sin embargo, en otros tipos de organizaciones también se encuentran fuerzas de venta. Por ejemplo, las universidades se valen de reclutadores para atraer a nuevos estudiantes y las iglesias cuentan con comités de miembros para atraer a nuevos fieles. Los museos y las organizaciones artísticas cuentan con recaudadores de fondos para encontrar donadores y reunir dinero. Incluso los gobiernos usan fuerzas de ventas. Por ejemplo, el servicio postal de Estados Unidos emplea una fuerza de ventas para vender correo exprés y otras soluciones de envío a clientes corporativos. En la primera parte de este capítulo estudiaremos el papel que desempeñan las ventas personales en la organización, las decisiones de administración de la fuerza de ventas y el proceso de las ventas personales.

Naturaleza de las ventas personales

Las **ventas personales** son una de las profesiones más antiguas del mundo. La gente que realiza esta actividad recibe muchos nombres: vendedores, representantes de ventas, agentes, gerentes de distrito, ejecutivos de cuenta, consultores de ventas e ingenieros de ventas.

La gente mantiene muchos estereotipos acerca de los vendedores —incluidos algunos desfavorables—. En ocasiones, el término *vendedor* evoca la imagen de Dwight Schrute, el obstinado vendedor de papel de la compañía Dunder Mifflin del programa televisivo *The Office*, quien carece tanto de sentido común como de habilidades sociales. Y existen “vendedores gritones y agresivos” en la vida real que ofrecen todo tipo de productos, desde Flex Seal hasta FOCUS T25 Workout y Ove Glove en los infomerciales de televisión. Sin embargo, la mayoría de los vendedores no se parecen en nada a estos desafortunados estereotipos.

Como indica la historia acerca de P&G que inicia el capítulo, la mayoría de los vendedores son profesionales capacitados y bien preparados, quienes trabajan para agregar valor para los clientes y mantener relaciones a largo plazo con ellos. Escuchan a sus clientes, evalúan sus necesidades y organizan los esfuerzos de la compañía para resolver sus problemas. Los mejores vendedores son aquellos que trabajan estrechamente con los clientes para beneficio mutuo.

- Considere a Boeing, el gigante de la industria aeroespacial que compite en el agresivo mercado de las aeronaves comerciales. Para vender las costosas aeronaves, se requiere mucho más que una charla fluida y una cálida sonrisa.

Ventas personales

Presentación personal que realiza la fuerza de ventas de la compañía con la finalidad de vender, atraer a los clientes y establecer relaciones con ellos.

Vender aeronaves de alta tecnología en \$150 millones o más cada una es un asunto complejo y desafiante. Una sola gran venta a una línea aérea, al gobierno o al ejército podría implicar miles de millones de dólares. Los vendedores de Boeing encabezan un extenso equipo de especialistas de la compañía —técnicos de ventas y servicio, analistas financieros, encargados de planeación e ingenieros—, todos ellos dedicados a encontrar formas de satisfacer las necesidades de un gran cliente. Por el lado del cliente, comprar un lote de aviones implica docenas o incluso cientos de responsables de tomar decisiones en todos los niveles de la organización compradora, y una capa sobre otra de influencias sutiles y no tan sutiles sobre el proceso de compra. El proceso de venta es muy lento y estresante, ya que puede tardar dos o tres años desde que se hace la primera presentación de ventas hasta que se consuma la transacción. A partir de que se realiza el pedido, los vendedores

deben permanecer en constante comunicación para estar al tanto de las necesidades del equipo de la cuenta y para asegurarse de que el cliente quede satisfecho. El verdadero desafío consiste en ganar el negocio de los compradores formando asociaciones con ellos cada día y cada año con base en productos de calidad superior y en una estrecha colaboración.

El término **vendedor** abarca una amplia gama de puestos. En un extremo, un vendedor podría ser principalmente una persona que toma los pedidos, como el vendedor de una tienda departamental que atiende un mostrador. En el otro extremo están los que consiguen pedidos, cuyo puesto demanda la *venta creativa*, la *venta social* y el establecimiento de relaciones para productos y servicios que van desde electrodomésticos, equipo industrial y aeronaves, hasta seguros y servicios de tecnología de información. En este capítulo, nos enfocamos en los tipos más creativos de ventas y en el proceso de la creación y administración de una fuerza de ventas eficaz.



● **Venta profesional:** Para vender costosas aeronaves se requiere mucho más que una charla fluida y una cálida sonrisa. El verdadero desafío de Boeing consiste en ganar el negocio de los compradores formando asociaciones con ellos cada día y cada año.

Fotografía por Stephen Brashear/Getty Images

Vendedor

Persona que representa a una compañía ante los clientes y realiza una o más de las siguientes actividades: búsqueda de clientes potenciales, comunicación, ventas, prestación de servicios, recopilación de información y establecimiento de relaciones.

El papel de la fuerza de ventas

Las ventas personales son la vertiente interpersonal de la mezcla de promoción. La publicidad consiste, sobre todo, en la comunicación impersonal con grupos de clientes y consumidores. En contraste, las ventas personales implican relaciones interpersonales y compromiso entre los vendedores y clientes individuales, ya sea cara a cara, por teléfono, a través de correo electrónico o Twitter, mediante videos o conferencias en línea o por otros medios. Las ventas personales pueden ser más eficaces que la publicidad en situaciones de venta más complejas. Los vendedores tienen la posibilidad de sondear a los clientes para averiguar más acerca de sus problemas y luego adaptar la oferta y la presentación de marketing para ajustarlas a las necesidades especiales de cada cliente.

El papel de las ventas personales varía de una compañía a otra. Algunas empresas carecen de vendedores; por ejemplo, las que sólo venden en línea o las que venden a través de representantes del fabricante, agentes de ventas o corredores. Sin embargo, en la mayor parte de las compañías la fuerza de ventas desempeña un papel importante. En las empresas que venden productos y servicios de negocios, como IBM, Dupont o Boeing, los vendedores de la compañía trabajan directamente con los clientes. En el caso de las compañías que venden productos de consumo, como P&G o Nike, la fuerza de ventas juega un papel importante detrás del escenario. Esta fuerza trabaja con los mayoristas y minoristas para ganar su apoyo y ayudarlos a vender los productos de la compañía a los consumidores finales de la manera más eficaz.

Vínculos de la compañía con sus clientes

La fuerza de ventas sirve como un vínculo fundamental entre una compañía y sus clientes. En muchos casos, los vendedores sirven a dos amos —al vendedor y al comprador—. En primer lugar, representan a la compañía ante los clientes. Encuentran y desarrollan nuevos clientes y les comunican la información sobre los productos y servicios de la empresa; venden al acercarse y atraer a los clientes presentándoles sus ofertas, al responder a sus objeciones, negociar precios y condiciones y cerrar ventas. Además, los vendedores brindan servicio al cliente y se hacen cargo de mantener las relaciones con los clientes.



● Los vendedores vinculan a la compañía con sus clientes. Para muchos clientes, el vendedor es la compañía.

Digital Vision

Administración de la fuerza de ventas

Análisis, planeación, implementación y control de las actividades de la fuerza de ventas.

Comentario del autor | He aquí otra definición de la administración de la fuerza de ventas: "planeación, organización, dirección y control de programas de contacto personal diseñados para lograr relaciones rentables con el cliente". De nuevo, la meta de cualquier actividad de marketing es crear valor para los clientes, atraerlos y establecer relaciones con ellos.

Al mismo tiempo, los vendedores *representan a los clientes ante la compañía*, actuando dentro de la empresa como "defensores" de sus intereses y gestionando la relación entre comprador y vendedor. Los vendedores comunican las preocupaciones de los clientes sobre los productos y las acciones de la compañía a quienes pueden disiparlas. Los vendedores están al tanto de las necesidades de los clientes y trabajan con otras personas del departamento de marketing y de otros departamentos de la compañía para entregar un mayor valor al cliente.

De hecho, para muchos clientes, el vendedor es la compañía —la única manifestación tangible que observan de la empresa—. Por lo tanto, los clientes se vuelven leales a los vendedores así como a las compañías y a los productos que representan. El concepto de *lealtad depositada en el vendedor* otorga aún mayor importancia a las habilidades del vendedor para establecer relaciones con el cliente. Sólidas relaciones con el vendedor generan relaciones más sólidas con la compañía y sus productos. De manera inversa, malas relaciones con un vendedor pueden derivar en malas relaciones con la empresa y sus productos.

Por su papel como vínculo de la compañía con sus clientes, la fuerza de ventas debe enfocarse principalmente en dar soluciones a éstos. En realidad, este enfoque es obligatorio no sólo para la fuerza de ventas, sino para toda la organización.

Coordinación del marketing y las ventas

De manera ideal, la fuerza de ventas y otras funciones de marketing (quienes planean el marketing, los gerentes de marca, los gerentes de contenido de marketing y los investigadores) deberían trabajar juntos y en forma estrecha con la finalidad de crear valor para los clientes. Sin embargo, por desgracia, algunas compañías aún manejan las ventas y el marketing como funciones separadas. Cuando esto ocurre, es probable que los grupos se-

parados de ventas y de marketing no se lleven bien. Cuando las cosas salen mal, los especialistas en marketing culpan a la fuerza de ventas por la mala ejecución de lo que ellos consideran una estrategia espléndida. El equipo de ventas, a la vez, culpa a los especialistas en marketing por no saber exactamente qué es lo que está ocurriendo con los clientes. Ninguno de los grupos valora del todo las contribuciones del otro. Si no se repara este tipo de distanciamiento entre el marketing y las ventas, podría dañar las relaciones con el cliente y el desempeño de la empresa.

Una compañía puede tomar varias medidas para acercar las funciones de marketing y de ventas. En un nivel básico, puede incrementar la comunicación entre los dos grupos al organizar reuniones y facilitar canales de comunicación; puede crear oportunidades para que los vendedores y los especialistas en marketing trabajen en conjunto. Los gerentes de marca y los investigadores pueden realizar juntos visitas de ventas o reunirse en sesiones de planeación de ventas. Por su parte, los vendedores pueden participar en sesiones de planeación de marketing y compartir sus conocimientos de primera mano sobre los clientes.

La empresa también puede establecer objetivos comunes y sistemas de recompensa para los equipos de ventas y marketing o favorecer vínculos de coordinación entre marketing y ventas —es decir, propiciar que el personal de marketing "conviva con la fuerza de ventas" y ayude a coordinar los programas y los esfuerzos de marketing y de ventas—. Por último, también puede designar a un ejecutivo de marketing de alto nivel para que coordine las áreas de marketing y ventas. Esta persona puede infundir al personal de marketing y de ventas la meta común de crear valor para los clientes con la finalidad de obtener valor a cambio.²

► Administración de la fuerza de ventas

Definimos la **administración de la fuerza de ventas** como el análisis, la planeación, la implementación y el control de las actividades de la fuerza de ventas. Incluye el diseño de la estrategia y la estructura de la fuerza de ventas, así como el reclutamiento, la selección, capacitación, remuneración, supervisión y evaluación de los vendedores de la empresa. Estas importantes decisiones de la administración de la fuerza de ventas se sintetizan en ● la figura 16.1 y se analizan en las siguientes secciones.

Diseño de la estrategia y estructura de la fuerza de ventas

Los gerentes de marketing se plantean varias preguntas relacionadas con la estrategia y el diseño de la fuerza de ventas. ¿Cómo se deben estructurar tanto la fuerza de ventas como sus tareas? ¿Qué tan grande tiene que ser la fuerza de ventas? ¿Los vendedores deben trabajar solos o en equipo con otros empleados de la compañía? ¿Deben vender en campo, por teléfono o en línea y en los social media? A continuación exploraremos estos temas.

● FIGURA | 16.1

Principales pasos de la administración de la fuerza de ventas.



Estructura territorial de la fuerza de ventas

Organización de la fuerza de ventas que asigna a cada vendedor un área geográfica exclusiva para ofrecer toda la línea de productos o servicios de la compañía.

Estructura de la fuerza de ventas por producto

Organización de la fuerza de ventas en la cual los vendedores se especializan en vender sólo una porción de los artículos o de las líneas de la compañía.

Estructura de la fuerza de ventas por cliente (o por mercado)

Organización de la fuerza de ventas donde los vendedores se especializan en vender únicamente a ciertos clientes o industrias.

Estructura de la fuerza de ventas

Una compañía puede dividir las responsabilidades de ventas en cualquiera de las diferentes líneas. La decisión de la estructura es sencilla si la compañía sólo vende una línea de productos a una industria con clientes en muchos lugares. En este caso, la compañía podría utilizar una *estructura de fuerza de ventas territorial*. Sin embargo, si la empresa vende muchos productos a diversos tipos de clientes, podría necesitar una *estructura de fuerza de ventas por producto*, una *estructura de fuerza de ventas por cliente* o una combinación de ambas.

En la **estructura territorial de la fuerza de ventas**, a cada vendedor se le asigna un área geográfica exclusiva para que venda la línea completa de productos o servicios de la empresa a todos los clientes localizados en ese territorio. Esta organización define claramente el trabajo de cada vendedor y establece sus responsabilidades; también incrementa el deseo del vendedor por forjar relaciones de negocios locales y, a la vez, aumenta la eficacia de las ventas. Por último, como cada vendedor recorre un área geográfica limitada, los costos por viajes son muy bajos. Una organización territorial de ventas a menudo se apoya en muchos niveles de puestos gerenciales de ventas. Por ejemplo, representantes de ventas individuales, que trabajan por territorio, se reportan ante los gerentes de área, quienes tienen que rendir cuentas a gerentes regionales y éstos, a su vez, reportan a un director de ventas.

Si una compañía tiene productos numerosos y complejos, puede adoptar una **estructura de la fuerza de ventas por producto**, en la que la fuerza de ventas se especializa en ciertas líneas de productos. Por ejemplo, GE utiliza diferentes fuerzas de ventas dentro de las distintas divisiones de productos y servicios de sus principales negocios. Así, dentro de GE Infrastructure, la compañía tiene fuerzas de ventas separadas para los productos y las tecnologías de aviación, energía, transporte y procesamiento de agua. No es posible que un solo vendedor se convierta en experto en todas esas categorías de producto, de manera que se requiere especialización. En forma similar, GE Healthcare emplea diferentes fuerzas de ventas para los productos y servicios de imágenes de diagnóstico, ciencias de la vida y tecnologías de información integradas. En general, una compañía tan grande y compleja como GE podría tener docenas de fuerzas de ventas separadas para atender su diversa cartera de productos y servicios.

Cuando una compañía utiliza una **estructura de fuerza de ventas por cliente (o por mercado)**, organiza la fuerza de ventas de acuerdo con los clientes o las líneas industriales. Es factible establecer fuerzas de ventas separadas para distintas industrias, para atender a los clientes existentes y encontrar clientes nuevos o para ventas grandes y cuentas de tamaño regular. Organizar la fuerza de ventas en torno a los clientes puede ayudar a una compañía a establecer

relaciones más estrechas con clientes importantes. Muchas compañías incluso tienen fuerzas de ventas especiales para manejar las necesidades de clientes individuales muy grandes. ● Por ejemplo, Whirlpool, el fabricante de electrodomésticos, asigna equipos individuales del personal de ventas a grandes clientes minoristas como Sears, Lowe's, Best Buy y Home Depot. Cada equipo de ventas de Whirlpool se coordina con el equipo de compras del cliente grande.¹

Cuando una compañía vende una gran variedad de productos a muchos tipos de clientes en un área geográfica extensa, por lo regular emplea una *estructura de fuerza de ventas compleja*, la cual combina varios tipos de organización. Los vendedores pueden estar especializados por cliente y territorio; por producto y territorio; por producto y cliente o por territorio, producto y cliente. Por ejemplo, Whirlpool especializa a su fuerza de ventas por cliente (con diferentes equipos de ventas para Sears, Lowe's, Best Buy, Home Depot y pequeños minoristas independientes) y por territorio para cada grupo de clientes clave (representantes territoriales, gerentes territoriales, gerentes regionales, etc.). No existe una estructura ideal para todas



● Estructura de la fuerza de ventas: Whirlpool especializa a su fuerza de ventas por cliente y por territorio para cada grupo de clientes clave.

Paul Sancya/Associated Press

las compañías y situaciones. Cada empresa debe seleccionar la estructura de fuerza de ventas que atienda mejor las necesidades de sus clientes y se ajuste a su estrategia general de marketing.

Tamaño de la fuerza de ventas

Una vez que la compañía ha establecido su estructura, está preparada para determinar el *tamaño de la fuerza de ventas*, que puede variar desde sólo unos cuantos vendedores hasta decenas de miles. Algunas fuerzas de ventas son enormes —por ejemplo, en Estados Unidos, PepsiCo emplea a 36 mil vendedores; American Express a 23 400; GE a 16 400 y Cisco Systems a 14 mil—.⁴ Los vendedores constituyen uno de los activos más productivos —y más costosos— de la compañía. Por eso, el aumento del número de vendedores incrementa las ventas tanto como los costos.

Muchas compañías buscan algún tipo de *enfoque de carga de trabajo* para determinar el tamaño de la fuerza de ventas. Con este método, la empresa primero agrupa las cuentas en distintas clases según su tamaño y nivel u otros factores relacionados con la cantidad de trabajo requerido para mantenerlas. Luego, determina el número de vendedores que necesita para visitar cada clase de cuenta el número de veces deseado.

La empresa podría pensar de la siguiente manera: supongamos que tenemos mil cuentas de nivel A y dos mil de nivel B. Las cuentas de nivel A requieren 36 visitas al año y las de nivel B requieren 12 visitas al año. En este caso, la *carga de trabajo* de la fuerza de ventas —el número de visitas que debe hacer por año— es de 60 mil visitas $[(1000 \times 36) + (2000 \times 12) = 36000 + 24000 = 60000]$. Supongamos que nuestro vendedor promedio puede realizar mil visitas al año y, por lo tanto, la compañía necesitará 60 vendedores $(60\,000 \div 1000)$.

Otros aspectos de la estrategia y estructura de la fuerza de ventas

La dirección de ventas también debe decidir quién participará en las labores de ventas y cómo trabajarán en conjunto el personal de ventas y el personal de apoyo de ventas.

Fuerza de ventas externa (o fuerza de ventas en campo)

Vendedores externos que se desplazan para visitar a los clientes.

Fuerza de ventas interna

Vendedores que hacen negocios desde sus oficinas por teléfono, por interacciones en línea y en social media o que reciben visitas de compradores potenciales.

Fuerzas de ventas externa e interna. La compañía puede tener una **fuerza de ventas externa** (o **fuerza de ventas en campo**), una **fuerza de ventas interna** o ambas. Los vendedores externos se desplazan para visitar a los clientes, mientras que los vendedores internos realizan negocios desde su oficina por medio del teléfono, mediante interacciones en línea y en social media o bien, reciben visitas de compradores potenciales. Las ventas internas se han incrementado en años recientes como resultado de que los costos de las ventas externas se han elevado, pero también por el auge de las tecnologías en línea, móviles y de social media.

Algunos vendedores internos apoyan a la fuerza de ventas externa, lo que permite a esta última dedicar más tiempo a fomentar las labores de ventas con cuentas grandes y a encontrar nuevos clientes. Por ejemplo, el *personal de apoyo técnico* brinda información técnica y respuestas a las preguntas de los clientes. Los *asistentes de ventas* brindan apoyo administrativo a los vendedores externos; hacen seguimiento de las oportunidades de venta, llaman a los clientes con antelación y confirman citas, hacen rastreo de las entregas y contestan las preguntas de los clientes cuando no es posible ponerse en contacto con los vendedores externos. Con el uso de esta combinación de vendedores internos y externos es posible atender mejor a los clientes importantes. El vendedor interno proporciona acceso y apoyo cotidiano, mientras que el externo ofrece colaboración cara a cara y entabla relaciones.

Otros vendedores internos hacen algo más que brindar apoyo. El *personal de telemarketing* y los *vendedores en línea* usan el teléfono, internet y los social media para encontrar nuevos clientes, estar al tanto de los clientes y sus negocios o para vender y dar servicio a las cuentas de manera directa. La fuerza de ventas de telemarketing y en línea suele ser una forma muy eficaz y menos costosa de vender productos a clientes más pequeños y difíciles de alcanzar. Dependiendo de la complejidad del producto y del cliente, el personal de telemarketing puede hacer, por ejemplo, de 20 a 33 contactos diarios con personas que toman decisiones, en comparación con el promedio de cuatro que un vendedor externo es capaz de hacer. Además, mientras que una visita promedio de venta personal de negocio a negocio (B-to-B, por sus términos en inglés) tiene un costo cercano a los \$600 o más, una llamada rutinaria de telemarketing industrial cuesta entre \$20 y \$30.⁵

Aun cuando el Do Not Call Registry (Registro nacional para restringir llamadas con fines promocionales) establecido por el gobierno federal estadounidense afectó las ventas por teléfono, el telemarketing continúa siendo una herramienta vital para la mayor parte de los comerciantes B2B. Para algunas empresas pequeñas, las interacciones por teléfono y en línea son su principal método de venta. Sin embargo, compañías más grandes también pueden utilizar estas tácticas, ya sea para vender de manera directa a clientes pequeños y medianos o para apoyar a su personal en las ventas a compañías más grandes.

Además de los ahorros en costos, en los actuales entornos digitales, móviles y de social media, muchos compradores son más receptivos a los contactos en línea o por vía telefónica —incluso los prefieren— frente a las interacciones cara a cara que alguna vez se requirieron. Muchos clientes están más inclinados a reunir información en línea —un estudio reveló que el comprador típico se pone en contacto con un representante de ventas sólo después de haber completado de manera independiente casi el 60 por ciento del proceso de compra—. Luego, el comprador típico, de manera

rutinaria, utiliza el teléfono, reuniones en línea e interacciones en social media para ponerse en contacto con los vendedores y cerrar un trato. "Con el software de reuniones virtuales como GoTo-Meeting.com y WebEx, herramientas de comunicación como Skype y sitios de social media como Twitter, Facebook y LinkedIn, se ha vuelto más fácil vender con unas cuantas reuniones en persona, si acaso", afirma un consultor de ventas internas.⁶

Como resultado de esas tendencias, las ventas por vía telefónica y en línea están creciendo mucho más rápido que las ventas en persona. Un estudio también hace notar el surgimiento de los "representantes de ventas híbridos", una moderna combinación entre un representante de ventas en campo y un representante interno, quienes a menudo trabajan desde un lugar remoto. Alrededor del 41 por ciento de las actividades de ventas externas ahora se realizan por vía telefónica o con un dispositivo móvil, ya sea desde una oficina instalada en casa o en la compañía, o bien, en el camino.⁷

Para muchos tipos de productos y situaciones de ventas, ● las ventas por teléfono o en línea pueden ser tan eficaces como una visita personal:⁸



● Para muchos tipos de situaciones de ventas, los contactos por vía telefónica o a través de internet pueden ser tan eficaces como una visita personal. En Climax Portable Machine Tools, los representantes telefónicos cultivan relaciones personales sorprendentemente sólidas con el cliente.

© Tetra Images Alamy

Climax Portable Machining and Welding Systems, un fabricante de herramientas de mantenimiento portátiles para la industria de cortado de metal, ha demostrado que el marketing vía telefónica y en línea puede ahorrar dinero sin desatender a los compradores. Con el antiguo sistema, los ingenieros de ventas de Climax dedicaban un tercio de su tiempo a capacitar a los vendedores de los distribuidores y a acompañarlos en sus visitas. Podían realizar cuatro contactos al día. Ahora, cada uno de cinco ingenieros del equipo de ventas internas de Climax se pone en contacto con unos 30 clientes potenciales al día, luego de hacer seguimiento de las oportunidades de venta generadas por anuncios, mensajes de correo electrónico y las cuentas de Facebook, Twitter, YouTube y otros sitios de social media. Como se requieren alrededor de cinco contactos con el cliente para cerrar una venta, los ingenieros de ventas actualizan el perfil del cliente potencial después de cada contacto, observando el grado de compromiso, los requerimientos, la fecha de la siguiente llamada y comentarios personales. "Si alguien menciona que está por emprender un viaje para ir a pescar, nuestro ingeniero de ventas ingresa ese dato en el sistema de ventas y lo utiliza para personalizar la siguiente llamada", afirma el presidente de Climax; ésta es una forma de atraer a los clientes y de cultivar buenas relaciones con ellos.

El primer contacto con un cliente potencial incluye la tarjeta de presentación del ingeniero de ventas con su fotografía. El sistema de ventas de Climax también brinda a los representantes internos acceso instantáneo a la información del cliente ingresada por la fuerza de ventas externa y el personal de servicio. Con toda esa información a la mano,

los representantes internos pueden establecer relaciones personales sorprendentemente sólidas con el cliente. Desde luego, se requiere más que un trato amigable para vender máquinas herramientas de \$15,000 sin que haya un encuentro cara a cara (algunos pedidos podrían ascender a \$200,000); sin embargo, el método basado en la comunicación telefónica y en línea funciona bien. Cuando se preguntó a los clientes de Climax: "¿Ve al ingeniero de ventas el número suficiente de veces?", la respuesta fue abrumadoramente positiva. Es evidente que muchas personas no repararon en que el único contacto que tuvieron con Climax había sido por teléfono o a través de internet.

Ventas en equipo. Conforme los productos se vuelven más complejos, y los clientes más numerosos y más demandantes, se hace más difícil que un solo vendedor se ocupe de todas las necesidades de un cliente grande. Por esa razón, la mayor parte de las compañías ahora utilizan las **ventas en equipo** para atender cuentas grandes y complejas. Los equipos de ventas pueden detectar problemas, soluciones y oportunidades de venta que los vendedores individuales no pueden. Estos equipos incluyen expertos de cualquier área o nivel de la compañía vendedora —personal de ventas, marketing, servicios técnicos y de apoyo, investigación y desarrollo, ingeniería, operaciones, finanzas y otros.

En muchos casos, la adopción del sistema de ventas en equipo refleja cambios similares en las organizaciones de compra de las compañías que son clientes. Muchas compañías clientes de grandes dimensiones han implementado las compras basadas en equipos, lo que complementa el trabajo de las ventas basadas en equipos. Cuando se atiende a cuentas grandes y complejas, resulta imposible que un vendedor sea experto en todo lo que el cliente necesita. En vez de eso, hay equipos de cuenta estratégicos que se encargan de realizar la venta y son comandados por gerentes de cuenta o gerentes de negocios del cliente.

Algunas compañías, como IBM, Xerox y P&G han usado equipos desde hace mucho tiempo. En la historia que abre el presente capítulo se explica que los representantes de ventas de P&G

Ventas en equipo

Práctica de recurrir a equipos de personas de las áreas de ventas, marketing, ingeniería, finanzas, apoyo técnico e incluso la alta dirección para atender cuentas grandes y complejas.

están organizados en equipos de desarrollo de clientes de negocios (CBD). Cada equipo se asigna a un cliente importante de P&G, como Walmart, Safeway o CVS Pharmacy. La organización CBD se concentra en atender todas las necesidades de cada cliente importante y permite que P&G “haga crecer sus negocios al trabajar como ‘socio estratégico’ con sus cuentas”, no sólo como proveedor.⁹

No obstante, las ventas en equipo tienen algunas desventajas. Por ejemplo, los vendedores son competitivos por naturaleza y a menudo se les ha recompensado por un desempeño individual sobresaliente. Vendedores acostumbrados a atender ellos mismos todos los aspectos de los clientes tal vez tengan problemas para aprender a confiar y a trabajar con otras personas en un equipo. Además, los equipos de ventas podrían confundir o abrumar a clientes acostumbrados a trabajar con un solo vendedor. Por último, las dificultades para evaluar las aportaciones individuales a la labor del equipo de ventas traen consigo algunos problemas de remuneración.

Reclutamiento y selección de vendedores

El fundamento de cualquier operación exitosa de la fuerza de ventas es el reclutamiento y la selección de buenos vendedores. La diferencia entre el desempeño de un vendedor promedio y el de uno destacado en ocasiones es muy grande. En una fuerza de ventas típica, el 30 por ciento de los mejores vendedores son responsables del 60 por ciento de las ventas. Por ello, la selección cuidadosa de los vendedores permite aumentar en forma considerable el desempeño general de la fuerza de ventas. Más allá de las diferencias en el desempeño, una mala selección provoca una costosa rotación de personal. Cuando un vendedor renuncia, el costo de encontrar y capacitar a uno nuevo —aunado al costo de las ventas perdidas— suele ser muy alto. Una firma de consultoría en ventas calcula los costos totales de una mala contratación para el área de ventas en la sorprendente suma de \$616 000.¹⁰ Además, una fuerza de ventas con mucho personal nuevo es menos productiva y la rotación de personal perturba las relaciones con los clientes importantes.

¿Qué distingue a un buen vendedor del resto? En un intento por identificar el perfil de los mejores vendedores, Gallup Consulting, una división de la conocida organización de encuestas Gallup, entrevistó a varios cientos de miles de vendedores. Sus investigaciones sugieren que los mejores vendedores poseen cuatro talentos fundamentales: motivación intrínseca, estilo de trabajo disciplinado, capacidad para cerrar una venta y, quizá lo más importante, capacidad de establecer relaciones con los clientes y consumidores.¹¹

Los grandes vendedores tienen una motivación interna —un impulso incesante por sobresalir—. A algunos vendedores los motiva el dinero, la necesidad de reconocimiento o la satisfacción de competir y ganar. Otros están impulsados por el deseo de brindar servicio y forjar relaciones. Los vendedores sobresalientes poseen un poco de cada uno de esos tipos de motivación. Sin embargo, otro análisis encontró que los mejores vendedores están motivados por un fuerte sentido del propósito: “Los vendedores que realizan su labor impulsados por nobles propósitos, que verdaderamente desean hacer una diferencia para los clientes, superaron de manera consistente a quienes se enfocan en las metas de ventas y el dinero”. Vender con tal sentido del propósito relacionado con los clientes no sólo deriva en mayor éxito, sino que también es más redituable y más satisfactorio para el personal de ventas.¹²

Los grandes vendedores también tienen un estilo de trabajo disciplinado, diseñan planes organizados y detallados que cumplen de manera oportuna. No obstante, la motivación y la disciplina sirven de poco si no dan como resultado el cierre de un mayor número de ventas y el establecimiento de mejores relaciones con los clientes. Los grandes vendedores desarrollan las habilidades y el conocimiento que necesitan para cumplir con su trabajo.

● Quizá lo más importante es que los mejores vendedores son excelentes para solucionar los problemas de los clientes y cultivar relaciones; entienden las necesidades de sus clientes. Si hablamos con los ejecutivos de ventas, describirán a los mejores vendedores en los siguientes términos: buenos para escuchar, empáticos, pacientes, solícitos y sensibles. Los grandes vendedores son capaces de ponerse en los zapatos del comprador y ver el mundo a través de los ojos de sus clientes; no sólo buscan ser agradables, sino que desean añadir valor para sus clientes.

En conclusión, no hay una forma correcta de vender. Cada vendedor exitoso utiliza un método diferente, el que mejor se adapta a sus fortalezas y talentos únicos. Por ejemplo, algunos vendedores disfrutan la emoción que implica una venta difícil, los desafíos que enfrentan y el hecho de ganar a los demás. Otros podrían aplicar talentos “más suaves” para llegar a la misma meta. “La clave para los representantes de ventas es entender y nutrir sus talentos innatos de manera que puedan desarrollar su propio método personal y ganar el negocio a su manera”, aclara un experto en ventas.¹³



● Grandes vendedores: Los mejores vendedores tienen una motivación intrínseca, un estilo de trabajo disciplinado, la habilidad para cerrar una venta y, quizá lo más importante, la capacidad de establecer relaciones con los clientes.

Durante el reclutamiento, las compañías deben analizar el propio trabajo de vender y las características de sus vendedores más exitosos para identificar los rasgos que necesita un vendedor sobresaliente en su industria. Luego, deberán reclutar a los vendedores adecuados. El departamento de recursos humanos consigue candidatos por la recomendación de los vendedores existentes, por medio de agencias de empleo, buscando en internet y en los social media, publicando anuncios en su sitio web y en los medios de la industria y a través de los servicios de bolsa de trabajo de las universidades. Otra fuente consiste en atraer a vendedores exitosos de otras compañías. Los vendedores consumados requieren menos capacitación y serán productivos de inmediato.

El reclutamiento atrae muchos candidatos, de los cuales la compañía debe seleccionar los mejores. El procedimiento de selección varía desde una sola entrevista informal hasta una larga aplicación de pruebas y entrevistas. Muchas compañías aplican pruebas formales a los candidatos, las cuales suelen medir las aptitudes para vender, las habilidades analíticas y organizacionales, los rasgos de personalidad y otras características. No obstante, las puntuaciones de las pruebas sólo reflejan una porción de información de un conjunto que incluye características personales, referencias, historial laboral y reacciones ante los entrevistadores.

Capacitación de los vendedores

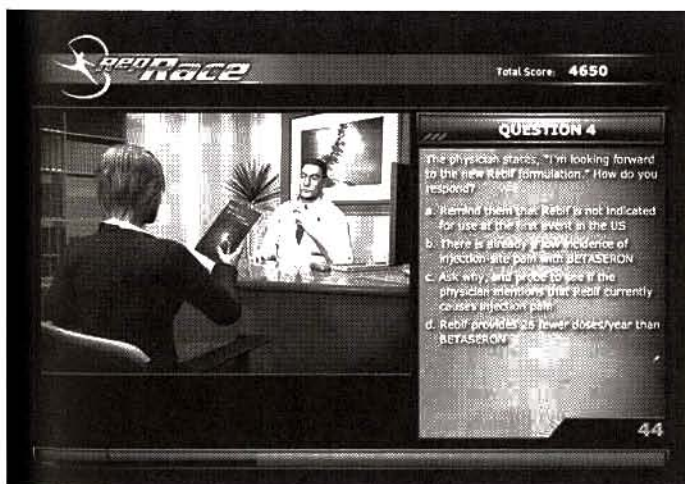
Los nuevos vendedores pueden pasar desde pocas semanas o meses hasta un año o más en capacitación. Luego, la mayor parte de las compañías ofrecen una capacitación de ventas continua por medio de seminarios, reuniones de ventas y aprendizaje electrónico por internet a lo largo de la carrera del vendedor. De acuerdo con una fuente, las compañías estadounidenses gastaron casi \$20 000 millones en la capacitación de vendedores el año pasado. A pesar de que la capacitación resulta costosa, también genera utilidades impresionantes. Por ejemplo, un estudio reciente demostró que la capacitación de ventas realizada por ADP, una empresa de servicios administrativos, produjo un rendimiento sobre la inversión cercano al 340 por ciento en sólo 90 días.¹⁴

Los programas de capacitación tienen varios objetivos. En primer lugar, los vendedores deben conocer a los clientes y aprender a establecer relaciones con ellos, de manera que el programa de capacitación deberá entrenarlos respecto a los diferentes tipos de clientes y sus necesidades, motivos y hábitos de compra. También deben enseñarles a vender de manera eficaz y capacitarlos sobre las bases del proceso de ventas. Los vendedores necesitan conocer a la empresa e identificarse con ella, conocer sus productos y a sus competidores. Así, un programa de capacitación eficaz los instruye acerca de los objetivos, la organización, los productos y las estrategias de los principales competidores.

En la actualidad, muchas compañías están incorporando la capacitación electrónica a sus programas de capacitación en ventas. La capacitación en línea va desde información sencilla sobre productos basada en textos y ejercicios de ventas por internet que mejoran las habilidades para vender, hasta avanzadas simulaciones que recrean la dinámica de las visitas de ventas reales. Una de las formas básicas es la capacitación virtual conducida por el instructor (VILT, por sus siglas en inglés). Con este método, un pequeño grupo de vendedores ubicados en lugares remotos se conectan a un sitio de conferencias en línea, donde un instructor en ventas los conduce por sesiones de capacitación mediante recursos de video y audio en línea y herramientas interactivas de aprendizaje.

La capacitación en línea, no en las instalaciones de la compañía, puede reducir los costos de viaje y algunos otros y ocupa menos tiempo de ventas del empleado. Además, permite que el vendedor tenga acceso a la capacitación bajo demanda para que practique tanto como sea necesario, a la hora y en el lugar que lo requiera. La mayor parte del aprendizaje electrónico se realiza a través de internet, aunque ahora muchas compañías ofrecen capacitación bajo demanda a través de casi cualquier dispositivo digital móvil.

Muchas compañías utilizan ahora técnicas creativas y sofisticadas de aprendizaje electrónico para lograr que la capacitación de ventas sea más eficaz y, en ocasiones, hasta más divertida. Por ejemplo, Bayer HealthCare Pharmaceuticals trabajó con Concentric Pharma Advertising, una agencia de marketing de servicios para el cuidado de la salud, y creó un juego de video de simulación para capacitar a su fuerza de ventas en un nuevo programa de marketing de medicamentos.¹⁵



● La capacitación electrónica logra que el entrenamiento en ventas sea más eficaz —y más divertido—. El juego de video e interpretación de roles de Bayer HealthCare Pharmaceuticals —llamado Rep Race— sirvió para incrementar la eficacia del equipo de ventas en 20 por ciento.

Concentric Pharma Advertising

La mayoría de la gente no suele asociar la música de rock acelerada y los gráficos vistosos con herramientas de capacitación de ventas en línea. ● Sin embargo, el innovador juego de video de interpretación de roles de Concentric Pharma Advertising —llamado Rep Race: The Battle for

Office Supremacy— tiene todo eso y mucho más. Rep Race ofrece a los representantes de ventas de Bayer mucho más entretenimiento que la anticuada prueba de habilidades de opción múltiple a la que reemplazó. El juego fue creado para revitalizar un producto maduro de Bayer —el Betaseron, un tratamiento terapéutico para la esclerosis múltiple con 18 años de existencia—. El objetivo era encontrar una manera más novedosa y activa para ayudar a los representantes de ventas de la compañía a aplicar la información detallada que aprendieron acerca del Betaseron en ventas reales y en situaciones que requieren del manejo de objeciones. La compañía también buscaba incrementar la participación de los vendedores mediante el aprendizaje interactivo y retroalimentación con resultados en tiempo real. A los vendedores les gustó Rep Race desde un principio. Según Bayer, cuando lanzaron el juego, los representantes lo jugaron hasta 30 veces. Además de su valor educativo y motivacional, el juego permitió que la compañía midiera el desempeño individual y colectivo de los vendedores. Al final, Bayer calculó que el juego de simulación Rep Race sirvió para incrementar la eficacia del equipo de ventas del Betaseron en 20 por ciento.

Remuneración de los vendedores

Para atraer a buenos vendedores, una compañía debe contar con un plan de remuneración atractivo. El plan de remuneración está integrado por cuatro elementos: una cantidad fija, una cantidad variable, gastos y prestaciones. La cantidad fija, que normalmente es un salario, asegura al vendedor un ingreso estable. La cantidad variable, en la forma de comisiones o bonos basados en el desempeño de ventas, recompensa al vendedor por realizar un esfuerzo mayor y más exitoso.

La dirección debe decidir qué combinación de estos elementos de remuneración es más adecuada para cada puesto de ventas. Las diferentes combinaciones de remuneración fija y variable originan cuatro tipos básicos de planes de remuneración: salario sencillo, comisión sencilla, salario más bonos y salario más comisión. De acuerdo con un estudio sobre planes de remuneración de la fuerza de ventas, el 18 por ciento de las compañías paga un salario sencillo, el 19 por ciento paga una comisión sencilla y el 63 por ciento paga una combinación de salario e incentivos. Otro estudio reveló que el pago promedio de un vendedor está integrado por 67 por ciento de salario y 33 por ciento de incentivos.¹⁶

El plan de remuneración de la fuerza de ventas pretende motivar a los vendedores y dirigir sus actividades. La remuneración debe orientar a los vendedores hacia actividades que sean congruentes con los objetivos generales de la fuerza de ventas y de marketing. Por ejemplo, si la estrategia consiste en conseguir nuevos clientes, crecer rápidamente y ganar participación de mercado, el plan de remuneración debería incluir un gran componente de comisión junto con bonos por nuevas cuentas para alentar un alto desempeño y el desarrollo de nuevas cuentas. En contraste, si la meta es incrementar al máximo la rentabilidad de las cuentas actuales, el plan de remuneración podría incluir un gran componente de salario base con incentivos adicionales según las ventas a cuentas existentes o la satisfacción de los clientes.

De hecho, cada vez más compañías abandonan los planes con comisiones altas que suelen impulsar a los vendedores a realizar ventas a corto plazo. A las compañías les preocupa que un vendedor que presiona demasiado para cerrar un trato pueda arruinar la relación con el cliente. Para evitar esto, las compañías diseñan planes de remuneración que recompensan a los vendedores que establecen relaciones con los clientes y aumentan el valor de éstos a largo plazo.

En épocas económicas difíciles, algunas compañías se ven tentadas a reducir los costos disminuyendo la remuneración al área de ventas. Sin embargo, aunque algunas medidas de reducción de costos son sensatas cuando hay pocos negocios, reducir la remuneración de los vendedores en general debe ser una medida “de último recurso”. En el mercado siempre hay demanda por vendedores exitosos, de modo que pagarles menos podría significar perderlos en un momento en que más se les necesita. Por lo tanto, escatimar el pago al personal de ventas clave podría redundar negativamente en las relaciones con clientes importantes. Si la compañía tiene que reducir sus gastos de remuneración, en lugar de utilizar una estrategia de reducción general, es mejor mantener un pago elevado a los mejores vendedores y reducir el de aquellos que tengan bajo desempeño.

Supervisión y motivación de los vendedores

Los nuevos vendedores necesitan más que un territorio, remuneración y capacitación; también requieren de supervisión y motivación. El objetivo de la *supervisión* es ayudar a los vendedores a “trabajar en forma eficiente” al hacer lo correcto de la manera adecuada. El objetivo de la *motivación* consiste en estimular a los vendedores a “trabajar arduamente” y con energía para alcanzar las metas de la fuerza de ventas. Si los vendedores trabajan con ahínco y en forma eficiente, desarrollarán todo su potencial —tanto para su propio beneficio como para el de la compañía.

Supervisión de los vendedores

Las compañías difieren en la forma en que supervisan a sus vendedores. Muchas los ayudan a identificar clientes meta y a establecer objetivos para las visitas de ventas. Otras incluso especifican la cantidad de tiempo que la fuerza de ventas debería dedicar a la búsqueda de nuevas cuentas y establecen otras prioridades de la distribución del tiempo. Una herramienta es el *plan de visitas* semanal, mensual o anual que indica a cuáles clientes y prospectos se debe visitar y qué otras actividades deben realizarse. Otra herramienta es el *análisis de tiempo y obligaciones*. Además

● FIGURA | 16.2

Cómo distribuyen su tiempo los vendedores.

Fuente: "2014 Sales Performance Optimization Study", CSO Insights, www.csoinsights.com, Utilizada con permiso.



del tiempo que destinan a su labor principal, los vendedores dedican tiempo a viajar, esperar, tomar recesos y realizar tareas administrativas.

En la ● figura 16.2 se muestra la forma en que los vendedores distribuyen su tiempo. En promedio, el tiempo real de ventas sólo representa el 37 por ciento del tiempo de trabajo total.¹⁷ Las compañías buscan continuamente formas de ahorrar tiempo —simplificando las tareas administrativas, diseñando mejores planes y rutas de visitas, proporcionando más y mejor información sobre los clientes y utilizando el teléfono, el correo electrónico o las videoconferencias móviles en lugar de los viajes—. Muchas compañías han adoptado *sistemas de automatización de la fuerza de ventas*, es decir, operaciones digitales computarizadas de la fuerza de ventas que permiten a los vendedores trabajar de manera más eficaz en todo momento y en cualquier lugar. En la actualidad, las compañías ponen a la disposición de sus vendedores computadoras portátiles y tabletas, teléfonos inteligentes, conexiones inalámbricas, videocámaras para videoconferencias y software para establecer contacto y administrar las relaciones con los clientes. Con la ayuda de estas tecnologías, los vendedores pueden elaborar perfiles más efectivos y eficientes de los clientes existentes y potenciales, analizar y pronosticar las ventas, atraer a los clientes, hacer presentaciones, elaborar informes de ventas y de gastos y administrar las relaciones con las cuentas. Esto da como resultado una mejor administración del tiempo, mejor servicio al cliente, costos de ventas más bajos y mejor desempeño de la fuerza de ventas. En resumen, la tecnología ha determinado la forma en que los vendedores cumplen con sus obligaciones e interactúan con los clientes.

Motivación de los vendedores

Además de dirigir a los vendedores, los gerentes de ventas también deben motivarlos. Algunos vendedores hacen su mejor esfuerzo sin un estímulo especial por parte de la gerencia. Para ellos, las ventas son el empleo más fascinante del mundo. Sin embargo, en ocasiones las ventas también son frustrantes. Los vendedores suelen trabajar solos y a veces tienen que viajar lejos de su hogar. Se enfrentan a vendedores agresivos de la competencia y a clientes difíciles. Por eso, a menudo necesitan de un impulso especial para dar lo mejor de sí mismos.

La gerencia puede mejorar el estado de ánimo y el desempeño de la fuerza de ventas por medio de su clima organizacional, cuotas de ventas e incentivos positivos. El *clima organizacional* describe los sentimientos de los vendedores acerca de sus oportunidades, su valor y las recompensas por un buen desempeño. Algunas compañías tratan a los vendedores como si no fueran muy importantes, pero el desempeño de éstos sufre las consecuencias. Otras, en cambio, los tratan como colaboradores valiosos y les ofrecen oportunidades prácticamente ilimitadas de ingresos y promoción. No sorprende que estas compañías gocen de una fuerza de ventas con un alto desempeño y que tengan menos rotación en su personal.

Muchas compañías motivan a sus vendedores al establecer una **cuota de ventas** —un estándar que fija la cantidad de ventas que deben hacer e indica cómo deben dividirse las ventas entre los productos de la compañía. Por lo general, la remuneración se relaciona con el cumplimiento de las cuotas de los vendedores. Las empresas también utilizan diversos *incentivos positivos* para aumentar el esfuerzo de los vendedores. Las *reuniones de ventas* ofrecen oportunidades de interacción social, descanso de la rutina, la posibilidad de conocer y hablar con los "altos directivos de la compañía" y oportunidades para expresar opiniones e identificarse con un grupo más grande. Las compañías también patrocinan *concursos de ventas* para motivar a la fuerza de ventas a realizar un esfuerzo mayor al que normalmente se espera. Otros incentivos son los honores, premios en efectivo y en especie, viajes y planes de reparto de utilidades.

Cuota de ventas

Estándar que fija la cantidad de ventas que deberá hacer un vendedor e indica cómo deben dividirse las ventas entre los productos de la compañía.

Evaluación del desempeño de los vendedores y de la fuerza de ventas

Hasta ahora hemos descrito la forma en que la gerencia comunica lo que los vendedores deben hacer y cómo los motiva a hacerlo. Este proceso requiere de una buena retroalimentación, lo que significa recibir información regularmente acerca de los vendedores para evaluar su desempeño.

La gerencia obtiene información sobre sus vendedores en varias formas. La fuente más importante son los *reportes de ventas*, incluyendo planes de trabajo semanales o mensuales y planes de marketing por territorio a largo plazo. Los vendedores también anotan las actividades realizadas en *informes de visitas* y entregan *informes de gastos* que se les reembolsan parcial o totalmente. La empresa también puede supervisar los datos sobre el desempeño de las ventas y las utilidades en el territorio del vendedor. Otra información proviene de observaciones personales, encuestas a los clientes y charlas con otros vendedores.

Con el uso de varios informes de la fuerza de ventas y otros tipos de información, la gerencia de ventas evalúa a los vendedores respecto a su capacidad para “planear su trabajo y poner en práctica su plan”. La evaluación formal obliga a la gerencia a desarrollar y comunicar estándares claros para evaluar el desempeño, al mismo tiempo que brinda a los vendedores una retroalimentación constructiva y los motiva a tener un buen desempeño.

En un nivel más general, la gerencia debe evaluar el desempeño de su fuerza de ventas como un todo. ¿La fuerza de ventas está logrando sus objetivos de ventas, utilidades y relaciones con los clientes? ¿Está trabajando bien con otras áreas de marketing y con la organización de la compañía? ¿Los costos de la fuerza de ventas son los adecuados para los clientes? Tal como sucede con otras actividades de marketing, la compañía busca medir su *rendimiento sobre la inversión de ventas*.

Comentario del autor | Las tecnologías digitales han tenido un gran impacto en las ventas, como sucede con casi cualquier otra actividad. Ahora, las fuerzas de ventas están dominando el uso de internet, los dispositivos móviles y los social media para atraer a los clientes de negocios, forjar relaciones y realizar ventas.

Venta social

Uso de recursos en línea, dispositivos móviles y los social media para involucrar a los clientes, entablar relaciones más fuertes con éstos y aumentar el desempeño de ventas.

► Venta social: herramientas en línea, móviles y de social media

La creciente tendencia en las ventas es la explosión de la **venta social** —el uso de recursos en línea, dispositivos móviles y los social media para involucrar a los clientes, entablar relaciones más fuertes con éstos y aumentar el desempeño de ventas—. Las nuevas tecnologías digitales desarrolladas para las fuerzas de ventas están tendiendo nuevos caminos fascinantes para conectarse con los clientes e involucrarlos en la era digital y de social media. Algunos analistas incluso predicen que internet significará la muerte de las ventas de persona a persona, en tanto que los vendedores serán reemplazados, en última instancia, por sitios web, los social media en línea, aplicaciones móviles, tecnologías para videoconferencias y otras herramientas que permiten el contacto directo con el cliente. “No lo crea”, dice un experto en ventas (vea Marketing real 16.1).¹⁸ Si se utilizan adecuadamente, las tecnologías en línea y los social media no harán que los vendedores se vuelvan obsoletos; por el contrario, harán que éstos sean más productivos y eficaces.

Las nuevas tecnologías digitales brindan a los vendedores poderosas herramientas para identificar y conocer a consumidores potenciales, atraer clientes, crear valor para éstos, cerrar ventas y nutrir las relaciones con los clientes. Las tecnologías de venta social pueden generar grandes beneficios organizacionales para las fuerzas de ventas, ya que ayudan a conservar el valioso tiempo de los vendedores, ahorran dinero en viajes y brindan a los vendedores nuevos vehículos para vender y para atender las cuentas.

La venta social, en realidad, no ha modificado los fundamentos de las ventas. Las fuerzas de ventas siempre han tomado la responsabilidad primordial por llegar a los clientes, involucrarlos y administrar las relaciones con ellos. Ahora, buena parte de eso se realiza digitalmente. Sin embargo, los recursos en línea y los social media están cambiando de manera drástica el proceso de compra del cliente. Como resultado, también están modificando el proceso de venta. En el mundo digital de hoy, muchos clientes ya no dependen tanto como antes de la información y la asistencia que brindan los vendedores. En vez de ello, realizan buena parte del proceso de compra por su cuenta —especialmente en las etapas iniciales—. Cada vez más, utilizan los recursos en línea y social media para analizar sus problemas, investigar soluciones, obtener consejo de otros clientes y calificar las opciones de compra antes incluso de hablar con un vendedor. Un estudio reciente entre compradores de negocios encontró que el 92 por ciento de ellos inician sus búsquedas en línea y que, en promedio, completan casi el 60 por ciento del proceso de compra antes de ponerse en contacto con un proveedor.¹⁹

De esa forma, los clientes actuales tienen mucho mayor control sobre el proceso de venta del que tenían cuando los folletos, los precios y los consejos relacionados con productos sólo estaban disponibles con los representantes de ventas. Ahora los clientes pueden consultar sitios web corporativos, blogs y videos de YouTube para identificar y calificar a los vendedores. Pueden alternar con otros compradores en social media como LinkedIn, Google+, Twitter o Facebook para compartir experiencias, identificar soluciones y evaluar los productos que están considerando. Como resultado, cuando los vendedores entran en el proceso de compra, si acaso esto sucede, los clientes a menudo saben casi tanto como ellos acerca de los productos de una compañía. “No sólo es que los compradores inician el proceso de ventas sin usted”, explica un analista, “sino que, por lo general, completan la mayor parte del proceso de compra antes de ponerse en contacto con el área de ventas. Y para entonces, suelen estar mucho más informados acerca del negocio de la compañía en comparación con lo que usted conoce sobre el negocio de ellos”.²⁰

Marketing real 16.1

Vendedores de negocio a negocio: En esta era digital y de social media, ¿quién los necesita aún?

Es difícil imaginar un mundo sin vendedores. Sin embargo, de acuerdo con algunos analistas, habrá muchos menos vendedores dentro de 10 años. Con el auge de internet, los dispositivos móviles, los social media y otras tecnologías que vinculan a los clientes directamente con las compañías, consideran los analistas, ¿quién necesita ya las ventas cara a cara? Según los escépticos, los vendedores rápidamente están siendo reemplazados por sitios web, el correo electrónico, las aplicaciones móviles, el intercambio de videos, las exposiciones comerciales virtuales, social media como LinkedIn y Facebook y una variedad de otras herramientas de interacción digital.

La empresa de investigación Gartner predice que hacia 2020, el 85 por ciento de todas las interacciones entre negocios se realizarán sin intervención humana, de manera que se necesitarán menos vendedores. De los 18 millones de vendedores que ahora están empleados en Estados Unidos, afirma la empresa de investigación, sólo quedarán unos cuatro millones. "El mundo ya no necesita de los vendedores", proclama un osado pesimista. "Las ventas son una profesión en agonía y dicha actividad pronto estará fuera de moda, tanto como las lámparas de aceite y los teléfonos de disco". Otro analista sostiene: "Si no encontramos y satisfacemos una necesidad más rápido que una computadora, ya no seremos necesarios".

Entonces, ¿realmente las ventas de negocio a negocio están por fenecer? ¿Acaso internet, las tecnologías móviles y los social media reemplazarán el antiguo arte de vender en persona? Para responder estas preguntas, la revista *SellingPower* reunió un panel de expertos en ventas y les pidió que sopesaran las ventas de negocio a negocio en el futuro. Los miembros del panel estuvieron de acuerdo en que la tecnología está transformando radicalmente la profesión de las ventas. Los cambios revolucionarios actuales acerca de la forma en que la gente se comunica están incidiendo sobre cada aspecto de los negocios, y las ventas no son la excepción.

Pero, ¿las ventas de negocio a negocio están condenadas a la extinción en la era de internet? No lo crea, dice el panel de *SellingPower*. La tecnología, internet y los social media no reemplazarán pronto las compras y las ventas de persona a persona. Hay consenso en el panel acerca de que las ventas han cambiado y de que la tecnología puede enriquecer enormemente el proceso de venta. Sin embargo, no puede reemplazar muchas de las funciones que realizan los vendedores. "Internet puede levantar

pedidos y diseminar contenidos, pero lo que no puede hacer es descubrir las necesidades de los clientes", afirma uno de los miembros del panel. "No es capaz de entablar relaciones ni de realizar una exploración por su cuenta". Otro de los miembros del panel agrega: "Alguien debe definir la propuesta de valor de la compañía y el mensaje único y comunicarlos al mercado; esa persona es el representante de ventas".

Sin embargo, lo que está en proceso de extinción es lo que uno de los analistas consultados por la revista llama el papel de mantener cuentas, es decir, la función que desempeña el encargado de levantar los pedidos que se detiene en la oficina del cliente los viernes y pregunta: "Oigan, ¿hay algo para mí?". Esos vendedores no están creando valor y, fácilmente, pueden ser sustituidos por la automatización. No obstante, siempre se necesitará a los que destacan en la adquisición de clientes, en la administración de las relaciones con el cliente y en fomentar el crecimiento de las cuentas de los clientes existentes.

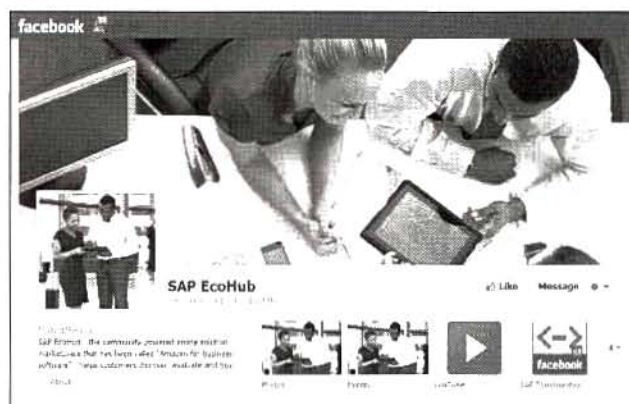
No hay duda de ello —la tecnología está transformando la profesión de las ventas—. En vez de depender de un vendedor para obtener información básica, los clientes ahora realizan buena parte de su investigación en línea antes de realizar la compra en sitios web, a través de contactos en social media y por otras vías. Muchos clientes ahora inician el proceso de venta en línea y realizan su tarea acerca de problemas, productos competidores y proveedores antes de que la primera reunión de ventas tenga lugar. No necesitan información básica acerca del producto: necesitan soluciones y nuevos conocimientos. Así, los vendedores actuales tendrán que "transitar hacia la fase de descubrimiento y establecimiento de relaciones, identificando puntos delicados y enfocándose en el negocio potencial", afirma uno de los participantes en el panel.

Sin embargo, en vez de reemplazar a los vendedores, la tecnología está fortaleciéndolos. Los vendedores

actuales en realidad no están haciendo nada que, en esencia, sea nuevo. Siempre han realizado investigación de clientes y se han conectado en redes sociales; ahora hacen todo eso utilizando un nuevo equipo de herramientas digitales de alta tecnología y aplicaciones.

Por ejemplo, muchas compañías se están dirigiendo rápidamente hacia las ventas basadas en comunidades en línea. Tal es el caso de la compañía de software SAP, que hace cinco años estableció EcoHub, su propio mercado móvil en línea basado en una comunidad unida por social media, la cual está integrada por clientes, expertos en software SAP, socios y casi cualquier otra persona que desee unirse. La comunidad EcoHub creció rápidamente hasta llegar a más de dos millones de usuarios en 200 países, extendiéndose a través de un amplio espectro en línea —un sitio web especialmente dedicado a ello, aplicaciones móviles, canales de Twitter, grupos de LinkedIn, páginas de Facebook y Google+, canales de YouTube y otros recursos más—. EcoHub creció hasta alcanzar 600 "tiendas de solución", donde los visitantes pueden "descubrir, evaluar y comprar" soluciones y servicios de software que ofrecen SAP y sus socios. EcoHub también permite que los usuarios evalúen y compartan las soluciones y los consejos que obtuvieron a partir de otros miembros de la comunidad.

SAP se sorprendió al enterarse de que lo que originalmente concibió como un lugar



Herramientas de venta en línea, como los mercados basados en comunidades en línea EcoHub y SAP Store de SAP, ayudan a involucrar al cliente, a generar interés en las compras y a cerrar ventas. Sin embargo, en vez de reemplazar a los vendedores, tales esfuerzos extienden su alcance y mejoran su eficacia.

© Derechos reservados 2013 SAP AG. Todos los derechos reservados.

para que los clientes comentaran dificultades, problemas y soluciones se había convertido en un punto de venta significativo. La información, los comentarios intercambiados y las conversaciones que tenían lugar en el sitio atrajeron a clientes, incluso para compras cuantiosas de entre \$20 y \$30 millones o más—. Ahora, EcoHub ha evolucionado hasta convertirse en SAP Store, un gigantesco mercado de SAP donde los clientes pueden participar con SAP, sus socios y entre sí para compartir información, publicar comentarios y reseñas, descubrir problemas, y evaluar y comprar soluciones SAP.

Sin embargo, aunque SAP Store atrae a nuevos clientes potenciales y los conduce por muchas de las etapas iniciales del descubrimiento y la evaluación de los productos, no sustituye a los vendedores de SAP o de sus socios. En vez de ello, extiende su alcance y mejora su eficacia. Su valor real es el cúmulo de oportunidades de venta que crea para las fuerzas de ventas de SAP y de sus socios. Una vez que los clientes

potenciales descubren, comentan y evalúan las soluciones SAP en línea, la compañía los invita a establecer contactos, solicitar una propuesta o comenzar el proceso de negociación. Es ahí donde se inicia la labor de venta de persona a persona.

Todo esto sugiere que las ventas de negocio a negocio no están en proceso de extinción, sólo están cambiando. Las herramientas y las técnicas pueden variar conforme las fuerzas de ventas se apoyan y adaptan a las ventas en la era digital y de social media. Los analistas del panel están plenamente de acuerdo en que los especialistas en marketing entre negocios nunca serán

capaces de realizar su labor sin fuertes equipos de ventas. Los vendedores que logran descubrir las necesidades de los clientes, resolver los problemas de éstos y entablar relaciones siempre serán necesarios y tendrán éxito sin importar qué más cambie. Especialmente en el caso de las ventas entre negocios que ascienden a grandes sumas, “todas las nuevas tecnologías pueden facilitar las ventas estableciendo fuertes nexos con los clientes, incluso antes de que se sienten por primera vez a platicar; sin embargo, cuando sea necesario asentar una firma, un representante de ventas estará ahí”.

Fuentes: Con base en información de Lain Chroust Ehrmann, “Sales Up!”, *SellingPower*, enero-febrero de 2011, p. 40; Gerhard Gschwandtner, “How Many Salespeople Will Be Left by 2020?”, *SellingPower*, mayo-junio de 2011, p. 7; Neil Baron, “Death of Sales People?”, *Fast Company*, 17 de agosto de 2013, www.fastcompany.com/3020103/death-of-the-sales-people; “Getting Started with SAP EcoHub”, <http://ecohub.sap.com/getting-started>, consultado en noviembre de 2013; “SAP EcoHub to the SAP Store: The Evolution of the Online Channel at SAP”, YouTube, www.youtube.com/watch?v=WADFI6k34V8, consultado en junio de 2014; y <https://store.sap.com/> y <https://scn.sap.com>, consultados en septiembre de 2014.

En respuesta a este nuevo entorno de compra digital, los vendedores están reorientando sus procesos de venta alrededor del nuevo proceso de compra del cliente. “Van hacia donde se encuentran los clientes”—social media, foros web, comunidades en línea, blogs— para atraerlos pronto. Están involucrando a los clientes no sólo en el lugar y en el momento en que compran, sino también en el momento y en el lugar donde se informan y evalúan lo que comprarán.

Los vendedores ahora, de manera rutinaria, utilizan herramientas digitales que monitorean los intercambios de los clientes en social media para descubrir tendencias, identificar clientes potenciales y enterarse de qué les gustaría comprar, cómo se sienten en relación con un vendedor y qué se requeriría para cerrar una venta. Generan listas de clientes potenciales a partir de bases de datos existentes en línea y sitios de redes sociales, como InsideView, Hoovers y LinkedIn. Cuando los clientes potenciales visitan sus sitios web y de social media, los vendedores propi-

cian diálogos mediante chats en vivo con el equipo de ventas. Utilizan las herramientas para realizar conferencias por Internet, como WebEx, Zoom, GoToMeeting o TelePresence, para hablar en vivo con los clientes acerca de productos y servicios. Proveen videos y otra información en sus canales de YouTube y páginas de Facebook.

Las fuerzas de ventas actuales también están reforzando su propio uso de social media para atraer a los clientes a lo largo del proceso de compra. Una encuesta reciente entre especialistas en marketing de negocio a negocio reveló que, aun cuando recientemente habían reducido su gasto en medios de comunicación tradicionales y eventos, el 68 por ciento de ellos estaban invirtiendo más en social media, que van desde comunidades propias de clientes en línea hasta seminarios en línea (*webinars*), social media y aplicaciones móviles. ● Considere a GE, el gigante de productos industriales y de consumo:²¹



● **Venta social:** GE complementa el trabajo de su fuerza de ventas mediante una amplia variedad de social media que atraen a los clientes de negocios, poniéndolos en contacto con sus vendedores, al tiempo que promueven las compras y las relaciones con los clientes. “Queremos que nuestro equipo de ventas se digitalice al 100 por ciento”.

GE

GE complementa el trabajo de su fuerza de ventas mediante una amplia variedad de recursos digitales y social media que informan y atraen a los clientes de negocios, poniéndolos en contacto con sus vendedores, al tiempo que promueven las compras y las relaciones con los clientes. Por ejemplo, las distintas divisiones de GE—GE Aviation, GE Healthcare y GE

Energy— ofrecen docenas de sitios web específicos de la industria que contienen miles de sitios individuales y decenas de miles de páginas que proveen a los clientes de negocios soluciones de compra, descripciones de productos, información técnica detallada, videos en línea y seminarios web, chats en vivo y asesoría al cliente en tiempo real. GE también desarrolla conciencia de marca y ayuda a su fuerza de ventas a involucrar profundamente a los clientes de negocios por medio de una presencia amplia en los principales social media, como Facebook, Twitter, LinkedIn, Google+, Salesfoce.com e incluso Instagram, Pinterest y Vine. “Creemos firmemente que el negocio es social”, afirma el director de marketing de GE. “Si usted está en el negocio, necesita ser social porque eso lo acercará a sus clientes. Queremos que nuestro equipo de ventas se digitalice al 100 por ciento”.

En última instancia, las tecnologías de venta social están ayudando a que las fuerzas de ventas sean más eficientes, productivas y efectivas en términos de costos. Las tecnologías ayudan al personal de ventas a hacer lo que siempre ha hecho —entablar relaciones con los clientes resolviendo los problemas de éstos, pero mejor, más rápido y a menor costo.

Sin embargo, la venta social también presenta algunas desventajas. Para comenzar, su costo es elevado. Además, tales sistemas podrían intimidar al personal de ventas o a los clientes poco familiarizados con la tecnología. Más aún, hay ciertos asuntos que simplemente no se pueden presentar o mostrar en internet porque requieren de la interacción personal. Por esas razones, algunos expertos en alta tecnología recomiendan que los ejecutivos de ventas utilicen las tecnologías en línea y de social media para identificar oportunidades, brindar información, mantener contacto con los clientes y hacer presentaciones preliminares de ventas ante los clientes, pero que recurran a las reuniones como se acostumbraba tradicionalmente, es decir, cara a cara, cuando el tiempo apremia para cerrar un gran negocio.

Comentario del autor | Hasta ahora hemos descrito la forma en que la gerencia de ventas desarrolla y aplica estrategias y programas generales para la fuerza de ventas. En esta sección, estudiaremos cómo los vendedores individuales y los equipos de ventas venden productos a los clientes y establecen relaciones con ellos.

Proceso de venta

Pasos que el vendedor sigue al vender, los cuales incluyen búsqueda y calificación de prospectos, preacercamiento, acercamiento, presentación y demostración, manejo de objeciones, cierre y seguimiento.

Búsqueda de prospectos

Etapas del proceso de ventas en la que el vendedor o la compañía identifican clientes potenciales calificados.

FIGURA 16.3

Pasos en el proceso de ventas.

Como se muestra aquí, estos pasos están orientados hacia la transacción; es decir, tienen el objetivo de cerrar el cliente.

...pero recuerde que, a la larga, una sola venta es únicamente un elemento de una relación de largo plazo con el cliente. Así, los casos del proceso de ventas deben entenderse en el contexto más general del mantenimiento de relaciones redituables con los clientes.

El proceso de las ventas personales

Ahora pasaremos del diseño y de la administración de la fuerza de ventas al proceso de las ventas personales. El **proceso de venta** incluye varios pasos que los vendedores deben dominar. Estos pasos se enfocan en la meta de conseguir clientes nuevos y lograr que hagan pedidos. Sin embargo, la mayoría de los vendedores dedican gran parte de su tiempo a mantener las cuentas existentes y a establecer relaciones de largo plazo con los clientes. En una sección posterior analizaremos el tema de las relaciones en el proceso de las ventas personales.

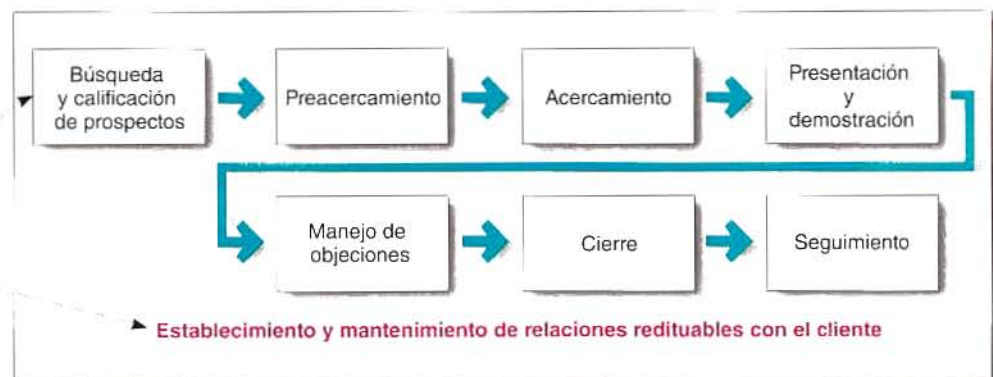
Pasos del proceso de venta

Como se observa en la **figura 16.3**, el proceso de venta consta de siete pasos: búsqueda y calificación de prospectos, preacercamiento, acercamiento, presentación y demostración, manejo de objeciones, cierre y seguimiento.

Búsqueda y calificación de prospectos

El primer paso del proceso de ventas es la **búsqueda de prospectos** —esto es, la identificación de clientes potenciales calificados—. Elegir a los clientes potenciales correctos resulta esencial para tener éxito en las ventas. Los vendedores no desean visitar a cualquier cliente potencial, sino sólo a aquellos prospectos que tienen mayor probabilidad de apreciar y responder a la propuesta de valor de la compañía, es decir, a los que la compañía puede atender adecuadamente de manera redituable.

El vendedor a menudo debe ponerse en contacto con muchos prospectos para realizar unas cuantas ventas. A pesar de que la compañía proporciona datos de posibles clientes, los vendedores deben tener habilidad para encontrarlos por su cuenta y la fuente más útil para ello son las recomendaciones. Los vendedores pueden pedir a los clientes existentes que los recomienden y



cultivar otras fuentes de referencia como proveedores, distribuidores, vendedores que no sean de la competencia y contactos en línea o en social media. También pueden localizar clientes potenciales en directorios telefónicos o en internet y darles seguimiento por medio del teléfono, el correo electrónico y los social media. O bien, pueden optar por llegar a las oficinas sin anunciarse (práctica que se conoce como *visita en frío*).

Los vendedores también deben saber cómo *calificar* prospectos —es decir, saber identificar a los adecuados y descartar los inadecuados. Los prospectos se pueden calificar examinando su capacidad financiera, su volumen de ventas, sus necesidades especiales, ubicación y posibilidades de crecimiento.

Preacercamiento

Antes de visitar a un prospecto, el vendedor debe enterarse tanto como sea posible acerca de la organización (qué necesita, quién interviene en las compras) y de sus compradores (sus características y estilos de compra). Este paso se conoce como **preacercamiento**. Una venta exitosa comienza mucho tiempo antes de tener un primer contacto con el cliente potencial. El preacercamiento comienza con una buena investigación y preparación. El vendedor puede consultar fuentes de la industria y en línea, personas conocidas y otros recursos para conocer más acerca de la compañía; tendrá que examinar los sitios web y de social media del cliente potencial para buscar información acerca de sus productos, compradores y procesos de compra. Luego, el vendedor deberá aplicar la información reunida para desarrollar una estrategia que le permita acercarse al cliente.

El vendedor debe establecer los *objetivos de la visita* de ventas, los cuales podrían ser calificar al prospecto, reunir información o realizar una venta inmediata. Otra tarea consiste en determinar la mejor forma de realizar el acercamiento, como una visita personal, una llamada telefónica, un mensaje de correo electrónico, un texto o un tuit. Es necesario considerar cuidadosamente el mejor momento, ya que muchos prospectos están más ocupados a ciertas horas del día o de la semana. Por último, el vendedor deberá pensar en una estrategia general de ventas para la cuenta.

Acercamiento

Durante el **acercamiento**, el vendedor debe saber cómo reunirse y presentarse con el comprador para lograr que la relación tenga un buen comienzo. El acercamiento podría tener lugar en línea o fuera de línea, en persona, en una conferencia digital o a través de los social media. En este paso, la apariencia del vendedor, sus frases iniciales y sus comentarios posteriores son importantes. Las frases iniciales deben ser positivas para lograr una buena disposición desde el inicio de la relación. Este inicio podría ir seguido por algunas preguntas clave para conocer más las necesidades del cliente, o por la presentación de una exhibición o muestra para atraer la atención y curiosidad del comprador. Como en todas las etapas del proceso de ventas, escuchar al cliente es fundamental.

Presentación y demostración

Durante la etapa de **presentación** del proceso de venta, el vendedor relata la “historia de valor” al comprador, indicando cómo resuelve el producto de su compañía los problemas del cliente. El *enfoque de soluciones para el cliente* se ajusta más al enfoque actual de marketing de relaciones que el enfoque de la venta difícil o del vendedor sonriente.

La meta deberá ser mostrar cómo los productos y servicios de la compañía satisfacen las necesidades del cliente. En la actualidad, los compradores desean conocimientos y soluciones, no sonrisas; quieren resultados, no exhibiciones llamativas. Más aún, no sólo desean productos. En el clima económico actual, más que nunca, los compradores quieren saber cómo esos productos agregarán valor a sus negocios. Quieren vendedores que escuchen sus preocupaciones, entiendan sus necesidades y respondan con los productos y servicios adecuados.

Sin embargo, antes de que los vendedores puedan *presentar* soluciones a los clientes, deben *desarrollar* las soluciones que presentarán. Este enfoque en las soluciones requiere de buenas habilidades para escuchar y resolver problemas. Las características de los vendedores que *disgustan más* a los compradores son la excesiva insistencia, la impuntualidad, el engaño, la falta de preparación, la desorganización o que sean demasiado parlanchines. Las cualidades que *valoran más* son la habilidad para escuchar, la empatía, honestidad, confiabilidad, minuciosidad y capacidad de seguimiento. ● Los vendedores sobresalientes saben vender, pero lo más importante es que saben escuchar y establecer relaciones sólidas con los clientes. Un antiguo proverbio de ventas dice: “Usted tiene dos oídos y una boca. Úselos en forma proporcional”. Un anuncio clásico del fabricante de productos para oficina Boise Cascade destaca la habilidad para escuchar. El comercial muestra a un vendedor de Boise con orejas enormes y dice: “Con Boise usted notará una diferencia de inmediato, en especial con nuestra fuerza de ventas. En Boise... nuestros representantes de cuenta tienen la habilidad única de escuchar las necesidades de usted”.

Preacercamiento

Etapa de venta en la que el vendedor aprende lo más posible acerca de un cliente potencial antes de realizar una visita de ventas.

Acercamiento

Etapa de venta en la que el vendedor se entrevista con el cliente por primera vez.

Presentación

Etapa del proceso de venta en la que el vendedor relata la “historia de valor” del producto al comprador, mostrándole cómo resuelve la oferta de la compañía los problemas del cliente.



● Los grandes vendedores saben cómo vender, pero, algo más importante, saben cómo escuchar y entablar relaciones sólidas con los clientes.

Tony Garcia/Getty Images

Manejo de objeciones

Etapa del proceso de venta en la que el vendedor trata de identificar, aclarar y vencer las objeciones que el cliente podría tener respecto a la compra.

Cierre

Etapa del proceso de venta donde el vendedor levanta un pedido del cliente.

Seguimiento

Verificación que hace el vendedor después de una venta para asegurar la satisfacción del cliente y tener ventas repetidas en el futuro.

dor que aclare cualquier objeción y considerar las objeciones como oportunidades para dar más información y convertirlas en razones de compra. Todos los vendedores necesitan capacitarse en las habilidades del manejo de objeciones.

Cierre

Después de manejar las objeciones del prospecto, el vendedor trata de cerrar la venta. Sin embargo, algunos vendedores nunca llegan al **cierre** o no lo manejan muy bien. Tal vez por falta de confianza, porque se sienten culpables al solicitar el pedido o porque no logran reconocer el momento adecuado para cerrar la venta. Los vendedores deben saber reconocer las señales del cierre en el comprador, incluyendo los movimientos físicos, los comentarios y las preguntas. Por ejemplo, el cliente podría levantarse en su asiento e indicar su aprobación asintiendo con la cabeza, o preguntar acerca de los precios y las condiciones de crédito.

Los vendedores tienen a su disposición varias técnicas de cierre: solicitar el pedido, repasar los puntos de acuerdo, ofrecer ayuda para realizar el pedido, preguntar al comprador si desea tal o cual modelo o hacerle notar qué perderá si no realiza el pedido en ese momento. El vendedor puede ofrecer al comprador razones especiales para efectuar el cierre, como un precio más bajo, una cantidad extra sin cargo o servicios adicionales.

Seguimiento

El último paso en el proceso de ventas, el **seguimiento**, es necesario si el vendedor desea asegurar la satisfacción del cliente y compras repetidas. Inmediatamente después del cierre, el vendedor debe finalizar cualquier detalle respecto al tiempo de entrega, las condiciones de compra y otros aspectos. Luego, es recomendable programar una visita de seguimiento una vez que se reciba el pedido inicial para asegurarse de que la instalación, la instrucción y el servicio sean adecuados. Esta visita revelará cualquier problema, convencerá al comprador del interés del vendedor y disipará cualquier preocupación del comprador que haya surgido después de la venta.

Ventas personales y administración de las relaciones con el cliente

Tal como se describió, las distintas etapas de las ventas personales están *orientadas hacia las transacciones* —su objetivo consiste en ayudar a que los vendedores cierren una venta específica con un cliente—. Sin embargo, en la mayoría de los casos, la compañía no busca simplemente una venta, sino atender a un cliente a largo plazo en una *relación* mutuamente redituable. La fuerza de ventas suele desempeñar un papel importante en el establecimiento de relaciones con los clientes. De esta

Por último, el vendedor también debe planear sus métodos de presentación. Contar con buenas habilidades de comunicación interpersonal es fundamental cuando se trata de atraer a los clientes y hacer presentaciones de ventas eficaces. Sin embargo, el entorno actual de comunicaciones, caracterizado por la saturación de medios de tecnología avanzada (*rich media*), plantea muchos nuevos desafíos para quienes realizan presentaciones de ventas. Los clientes de la actualidad, sobrecargados de información, demandan experiencias de presentación más enriquecidas. Por su parte, los vendedores ahora enfrentan más distracciones durante las presentaciones debido a los teléfonos móviles, los mensajes de texto y otros recursos digitales. Como resultado, los vendedores deben transmitir sus mensajes en formas más atractivas y convincentes.

Así, los vendedores de la actualidad están utilizando tecnologías de presentación avanzadas que permiten hacer presentaciones multimedia a una sola persona o a unas cuantas. El viejo y venerable rotafolios ha sido reemplazado por tabletas, sofisticados programas de software, tecnologías de presentación en línea, pizarras virtuales interactivas y proyectores digitales.

Manejo de objeciones

Los clientes casi siempre tienen objeciones durante la presentación o cuando hacen un pedido. Las objeciones pueden ser de tipo lógico o psicológico y pocas veces se expresan verbalmente. Para el **manejo de objeciones**, el vendedor debe utilizar un enfoque positivo, buscar objeciones ocultas, pedir al comprador

manera, como se muestra en la figura 16.3, el proceso de ventas debe entenderse en el contexto del establecimiento y mantenimiento de relaciones redituables con los clientes. Más aún, como se describió en una sección anterior, actualmente cada vez con más frecuencia los clientes transitan por las primeras etapas del proceso de compra por sí solos, antes de ponerse en contacto con los vendedores. Éstos deben adaptar su proceso de venta al nuevo proceso de compra, lo cual significa descubrir a los clientes e involucrarlos en una relación más que en una transacción.

Sin embargo, las organizaciones exitosas de ventas reconocen que para ganar y mantener cuentas no es suficiente con elaborar buenos productos y dirigir a los vendedores para cerrar muchas ventas. Si la compañía sólo busca cerrar ventas y hacer negocios a corto plazo, lo puede hacer simplemente bajando sus precios para igualar los de sus competidores o incluso ofrecer mejores precios que ellos. En realidad, la mayor parte de las compañías desean que sus vendedores practiquen las *ventas de valor* —es decir, que demuestren y transmitan un valor superior para el cliente y obtengan a cambio algo que sea justo tanto para éste como para la compañía—. Por ejemplo, como descubrimos en la historia inicial del capítulo, compañías como P&G entienden que no sólo están vendiendo productos a sus clientes minoristas y a través de éstos. Se asocian con esas cuentas minoristas para crear más valor para los consumidores finales con la finalidad de obtener un beneficio mutuo. P&G sabe que puede tener éxito sólo si sus socios minoristas tienen éxito.

Por desgracia, al calor del cierre de una venta, con mucha frecuencia los vendedores toman el camino fácil y reducen el precio en lugar de vender valor. ● El desafío de la gerencia de ventas consiste en lograr que los vendedores dejen de ser defensores de la reducción de precios para convertirse en defensores del valor de la compañía. El siguiente es un ejemplo de la forma en que Rockwell Automation vende valor y cultiva relaciones en lugar de basarse en el precio:²²



● **Venta de valor:** El desafío de la gerencia de ventas consiste en lograr que los vendedores dejen de ser defensores de la reducción de precios para convertirse en defensores del valor de la compañía.

© almagami/123rf.com

Al enfrentar la presión de Walmart para reducir sus precios, un productor de condimentos reunió a varios representantes de diferentes proveedores —incluyendo al representante de ventas de Rockwell Automation, Jeff Policicchio— para que le ayudaran a encontrar formas de reducir drásticamente sus costos de operación. Después de pasar un día entero en la planta del cliente, Policicchio se dio cuenta muy pronto de que la producción sufría mermas debido a tiempos muertos provocados por el mal funcionamiento de las bombas en 32 enormes tanques de condimentos. Policicchio reunió datos relevantes sobre los costos y el uso y, con una herramienta de evaluación de valor de la computadora portátil de Rockwell Automation, creó la mejor solución para el problema de bombeo del cliente.

Al día siguiente, Policicchio y los representantes de la competencia presentaron sus soluciones al gerente de la planta. La propuesta de valor de Policicchio fue la siguiente: “Con esta solución de la bomba de Rockwell Automation,

que implica menos tiempo perdido, menores costos administrativos de adquisición y menores gastos en refacciones, la empresa ahorrará al menos \$16 268 por bomba —teniendo en total 32 bombas— respecto a la mejor solución presentada por nuestros competidores”. En comparación con las propuestas de los competidores, la solución de Policicchio implicaba un precio inicial más elevado. Sin embargo, ningún representante de la competencia ofreció más que promesas imprecisas acerca de los posibles ahorros en costo. La mayoría simplemente bajó sus precios.

Los gerentes de la planta quedaron tan impresionados con la propuesta de valor de Policicchio que, a pesar de su precio inicial más alto, de inmediato optaron por adquirir y probar una bomba de Rockwell Automation. Cuando el cliente constató que la bomba se desempeñaba incluso mejor de lo que se predijo, compró a Rockwell todas las bombas restantes. Al demostrar valor tangible en vez de simplemente basar la venta en el precio, Policicchio no sólo consiguió la venta inicial, también ganó un cliente leal para el futuro.

En conclusión, las ventas de valor requieren que se escuche a los clientes, que se entiendan sus necesidades y que todas las actividades de la compañía se coordinen cuidadosamente para crear relaciones duraderas basadas en el valor para el cliente.

Promoción de ventas

Incentivos de corto plazo que alientan la compra o venta de un producto o servicio.

Comentario del autor

La promoción de ventas es la herramienta de la mezcla de promoción a menor plazo. Mientras que la publicidad o las ventas personales dicen “compre”, las promociones de ventas dicen “Compre ahora”.

► Promoción de ventas

Las ventas personales y la publicidad suelen trabajar muy de cerca con otra herramienta, la **promoción de ventas**. La **promoción de ventas** consiste en incentivos de corto plazo que alientan la compra o venta de un producto o servicio. Mientras que la publicidad ofrece razones para comprar un producto o servicio, la promoción de ventas ofrece razones para comprar *ahora*.

Existen ejemplos de promoción de ventas en todas partes. Un inserto independiente en el periódico dominical incluye un cupón que ofrece una rebaja de \$1 en la compra de alimento

Soriana

¡Te son más de 12,000 productos a **BAJAMOS el PRECIO**!

20% DE DESCUENTO

EN TODOS LOS JUGUETES DE IMPORTACIÓN

LLEVALOS A 6, 12 O 18 MESES SIN INTERESES CON TARJETAS SORIANA Y BANAMEX

Vigencia hasta el 6 de Enero de 2015. Sujeto a disponibilidad en tienda

● Las promociones de ventas se encuentran en cualquier lugar. Por ejemplo, su revista favorita está llena de ofertas como ésta que provoca una respuesta intensa e inmediata.

Meow Mix Tender Centers para su gato. Un anuncio de Soriana ofrece 20% en todos los juguetes de importación. El exhibidor colocado al final del pasillo en el supermercado local trata de impulsar las compras al cubrir una pared con cajas de Coca-Cola —cuatro paquetes de 12 por \$12—. Compre una computadora portátil Samsung nueva y obtendrá gratis una tarjeta de memoria de mayor capacidad. Una cadena de ferreterías recibe 10 por ciento de descuento en herramientas eléctricas seleccionadas para césped y jardín marca Stihl si acepta anunciarlas en periódicos locales. La promoción de ventas incluye una gran variedad de herramientas diseñadas para estimular una respuesta de mercado más rápida o más intensa.

Rápido crecimiento de la promoción de ventas

Casi todas las organizaciones utilizan herramientas de promoción de ventas, incluyendo fabricantes, distribuidores, minoristas e instituciones sin fines de lucro. Estas herramientas van dirigidas a los compradores finales (*promociones para consumidores*), minoristas y mayoristas (*promociones comerciales*), clientes de negocios (*promociones para negocios*) y a miembros de la fuerza de ventas (*promociones para la fuerza de ventas*). En la actualidad, en la compañía promedio que produce artículos empacados de consumo, la promoción de ventas representa 60 por ciento de todos los gastos de marketing.²³

Varios factores han contribuido al rápido crecimiento de la promoción de ventas, sobre todo en los mercados de consumo. En primer lugar, dentro de la compañía, los gerentes de producto enfrentan grandes presiones para incrementar sus ventas actuales y consideran que la promoción es una herramienta eficaz para generar ventas a corto plazo. En segundo lugar, externamente, la compañía enfrenta más competencia y las marcas de los competidores están menos diferenciadas. Cada vez más, los competidores recurren a la promoción de ventas para diferenciar sus ofertas. En tercer lugar, la eficiencia de la publicidad ha disminuido ante el aumento en los costos, la saturación de los medios de comunicación y las restricciones legales. Por último, los clientes están más orientados hacia las ofertas. En la situación económica actual, los consumidores demandan precios más bajos y mayores descuentos, de modo que las promociones de ventas pueden servir para atraer a los consumidores que en la actualidad son más austeros. El creciente uso de la promoción de ventas ha producido una *saturación de promociones* similar a la saturación publicitaria. Con tantos productos que se venden con descuento actualmente, una promoción determinada corre el riesgo de perderse en un mar de promociones, lo que debilita su capacidad para generar compras inmediatas. Los fabricantes ahora buscan formas para sobresalir en medio de la multitud ofreciendo cupones de mayor valor, colocando exhibidores más llamativos en los puntos de venta o anunciando sus promociones a través de nuevos medios interactivos —como internet o los teléfonos móviles—. De acuerdo con un estudio, el 88 por ciento de los minoristas ahora consideran las promociones digitales —como los cupones móviles, los mensajes de correo electrónico dirigidos a clientes y las ofertas en línea— como una parte importante de sus esfuerzos de marketing de compradores.²⁴

Al desarrollar un programa de promoción de ventas, una compañía primero debe establecer los objetivos de promoción y luego seleccionar las mejores herramientas para lograrlos.

Objetivos de la promoción de ventas

Los objetivos de la promoción de ventas varían en forma considerable. Los vendedores utilizan *promociones para los consumidores* con la finalidad de motivar las ventas a corto plazo o para mejorar el compromiso del cliente con la marca. Los objetivos de las *promociones comerciales* implican lograr que los minoristas ofrezcan nuevos artículos y tengan un inventario más extenso, conseguir que realicen compras anticipadas o que promuevan el producto y le otorguen mayor espacio de anaquel. Las *promociones para negocios* se emplean para generar oportunidades de negocios, estimular las compras, recompensar a los clientes y motivar al personal de ventas. En el caso de la fuerza de ventas, los objetivos de promoción incluyen obtener mayor apoyo de los vendedores para productos existentes o nuevos y lograr que consigan cuentas nuevas.

Las promociones de ventas, por lo regular, se utilizan junto con la publicidad, la venta personal, el marketing directo u otras herramientas de la mezcla de promoción. Las promociones para los clientes y consumidores deben anunciarse y pueden añadir expectativa y poder de atracción a los anuncios y otros contenidos de marketing. Las promociones comerciales y de la fuerza de ventas respaldan el proceso de venta personal de la empresa.

Cuando la economía se deprime y las ventas se estancan, es muy tentador ofrecer mayores descuentos promocionales para incrementar el gasto de los consumidores. No obstante, en general, en vez de crear tan sólo ventas a corto plazo o cambios temporales de marcas, las promociones de ventas deberían ayudar a reforzar la posición del producto y a establecer relaciones con los

clientes a largo plazo. Cuando la herramienta de las promociones de ventas está bien diseñada, tiene el potencial de crear expectativa a corto plazo y compromiso y relaciones de largo plazo con los clientes. Los especialistas en marketing deben evitar las promociones “de arreglo rápido”, exclusivamente basadas en el precio, en favor de las promociones diseñadas para crear valor de marca. Algunos ejemplos son los diversos programas de marketing de clientes frecuentes y las tarjetas de lealtad que han proliferado en los últimos años. La mayoría de los hoteles, supermercados y líneas aéreas ahora ofrecen programas de compradores, pasajeros y huéspedes frecuentes para hacer descuentos a los clientes regulares con el fin de que regresen. Tales programas de promoción pueden generar lealtad por medio de valor agregado y no a partir de descuentos en los precios.

● Por ejemplo, la empresa mexicana ALSEA decidió ofrecer

el programa “Wow Rewards” para que sus clientes tengan gratas experiencias al comer o adquirir productos en algunas de sus marcas participantes como Chili’s, Burger King, P.F. Chang’s, California Pizza Kitchen y Starbucks, aunque en esta última sólo es posible canjearlos y no acumularlos. La fórmula es que por cada diez pesos de consumo se dará un “Punto Wow”, que equivale a 50 centavos, es decir que si alguien consume en alguna de estas marcas un promedio de mil pesos, tendrá 50 pesos para aplicarlos a su consumo en el lugar que desee de los ya mencionados. “Wow Rewards” está listo para usarse de una manera muy sencilla, los clientes deben acudir a cualquiera de estos establecimientos y pedir su tarjeta “Wow” sin la necesidad de tener que comprar algo. Los puntos recabados por cada consumo tienen una vigencia de un año, por lo que no hay peligro de caducidad. La cobertura es a nivel nacional en más de 800 establecimientos. Federico Tejado, director de Alsea México y Ana María Álvarez, directora de “Wow Rewards”, dijeron que se pretende que para finales de 2016 estén circulando 300 mil tarjetas. A partir del primer consumo los socios “Wow” podrán acumular puntos “Wow”. “Progra-

mas de lealtad hay muchos, pero estamos seguros que éste tendrá en México un impacto muy importante. Este programa multimarca busca agradecer la lealtad y la fidelidad de nuestros clientes”. Cabe señalar que con el uso de la aplicación móvil en los restaurantes participantes de Burger King y Starbucks, los clientes ya no necesitarán la tarjeta plástica, gracias a los lectores ópticos colocados en los mostradores. Los socios “Wow” podrán consultar su saldo en puntos desde la aplicación móvil, la página de internet o desde un centro de atención telefónica.

Principales herramientas de promoción de ventas

Existen diversas herramientas para lograr los objetivos de promoción de ventas. A continuación se describen las principales herramientas de promoción comerciales para consumidores y para negocios.

Promociones para consumidores

Las **promociones para consumidores** incluyen una amplia gama de herramientas, como muestras, cupones, reembolsos, premios, exhibiciones en los puntos de venta, concursos, sorteos y eventos patrocinados.

Las *muestras* son regalos de una cantidad pequeña de un producto. Son la forma más eficaz, pero también más costosa, de hacer la presentación de un nuevo producto o de generar un renovado entusiasmo por un artículo ya existente. Algunas muestras son gratuitas y en otros casos la compañía cobra una cantidad baja para compensar sus costos. La muestra puede enviarse por correo, entregarse en una tienda o en un quiosco, adjuntarse a otro producto o incluirse en un anuncio, en un correo electrónico o en una oferta móvil. En ocasiones, las muestras se combinan en paquetes y de ese modo se utilizan para promover otros productos y servicios. Las muestras suelen ser una herramienta promocional poderosa. Por ejemplo, un gran número de empresas famosas de alimentos —como Papa John’s Pizza, Pizza Hut, Campbell Soup y PepsiCo— hicieron su aparición en eventos relacionados con el XLVIII Super Bowl en Nueva York y Nueva Jersey para entregar muestras gratis. Pizza Hut entregó más de 10 mil rebanadas de sus pizzas elaboradas a mano. “Es una oportunidad masiva para dar muestras de nuestro nuevo producto”, señaló un especialista en marketing de Pizza Hut.

Los *cupones* son certificados que otorgan a los compradores un descuento cuando compran los productos especificados. La mayoría de los consumidores adoran los cupones. Las compañías estadounidenses de productos empacados distribuyeron 315 mil millones de cupones el año pasado con un valor nominal promedio de \$1.62. Los consumidores canjearon más de 2800 millones de cupones que representan un ahorro total de \$3500 millones.²⁵ Los cupones ayudan a promover la prueba temprana de una marca nueva o a estimular las ventas de una marca en su etapa de madurez. Sin embargo, para combatir la creciente saturación de cupones, la mayoría de las grandes compañías de bienes de consumo emiten menos cupones y los dirigen en forma más cuidadosa.



● Programas de lealtad de clientes: El programa de la empresa mexicana ALSEA, “Wow Rewards” funciona bien gracias a su amplia cobertura de restaurante. “Buscamos agradecer la lealtad y la fidelidad de nuestros clientes”, dice la compañía.

Promociones para consumidores

Herramientas de promoción de ventas empleadas para incrementar las compras y la participación de los clientes a corto plazo o para mejorar las relaciones con éstos a largo plazo.

Los especialistas en marketing también han ideado nuevas formas de distribuir cupones, como expendedores en anaqueles de supermercados, impresoras electrónicas de cupones en el punto de venta y programas de cupones en línea y dispositivos móviles. Los cupones digitales ahora constituyen el segmento de cupones de mayor crecimiento. Se pueden dirigir con precisión a ciertos individuos y personalizarse en formas que los cupones impresos no permiten. Los cupones digitales representaron casi el 9 por ciento de todos los cupones que se hicieron válidos el año pasado; aproximadamente el 7 por ciento se imprimieron utilizando una computadora en casa y alrededor del 3 por ciento se hicieron válidos por medio de un teléfono inteligente o algún otro dispositivo móvil. De acuerdo con un estudio, más de la mitad de todos los adultos estadounidenses aprovecharon un cupón digital el año pasado y casi 20 por ciento de la población adulta utilizó un teléfono móvil para descargar cupones, lo que representó 40 por ciento más que el año anterior.²⁶

Conforme los teléfonos móviles se están convirtiendo en aditamentos sin los cuales mucha gente no podría vivir, los negocios los consideran cada vez más como un bien primordial para enviar cupones, ofertas y otros mensajes de marketing. ● Por ejemplo, la cadena de farmacias Walgreens pone cupones a la disposición de sus clientes a través de varios canales móviles:²⁷



● **Cupones móviles:** La cadena de farmacias Walgreens pone cupones a la disposición de sus clientes por medio de varios canales móviles.

Walgreens Digital Marketing & Emerging Media Team. Director, Rich Lesperance.

Al utilizar la aplicación para teléfono inteligente de Walgreens, los clientes pueden descargar de manera instantánea cupones que varían su valor entre \$0.50 y \$5 y se pueden hacer válidos para realizar compras de productos para la salud y cosméticos o artículos básicos cotidianos como pañales. Los cupones se pueden escanear —no se requiere recortarlos ni imprimirlos—. El cliente simplemente los descarga en la aplicación de Walgreens y los cajeros los escanean directamente desde su teléfono. Walgreens también envía tweets con cupones móviles a los clientes que se registren en cualquiera de sus 8100 tiendas de Estados Unidos mediante aplicaciones de registro, como Foursquare, Yelp o Shopkick. Además ofrece capacidades de escaneo mediante dispositivos móviles en todas sus tiendas, lo que convierte al programa de cupones móviles en el más grande entre los minoristas de Estados Unidos. “Por medio de nuestra aplicación móvil, sin importar dónde se encuentre la gente, podrá encontrar una forma fácil de ahorrar la próxima vez que venga a Walgreens”, explica el presidente de comercio electrónico de la compañía.

Los *reembolsos de efectivo* (o *devoluciones*) son similares a los cupones, sólo que la reducción en el precio ocurre después de la compra y no en el establecimiento de venta al menudeo. El consumidor envía una “prueba de compra” al fabricante, quien entonces reembolsa parte del precio de compra por correo. Por ejemplo, Toro organizó una ingeniosa promoción de pretemporada para algunos de sus modelos para remover nieve, la cual consistió en ofrecer una bonificación si la precipitación de nieve en el área de mercado del comprador era más baja que el promedio. Los competidores no pudieron imitar esta oferta en tan poco tiempo y la promoción tuvo un gran éxito.

Los *paquetes con precio global* ofrecen a los consumidores un ahorro respecto al precio regular de un producto. El productor imprime los precios rebajados directamente en la etiqueta o empaque. Los paquetes de precio global pueden ser paquetes individuales que se venden a un precio reducido (como los de dos unidades por el precio de una) o dos productos relacionados en un mismo empaque (como un dentífrico y un cepillo dental). Los paquetes con precio global son muy eficaces —incluso más que los cupones— para estimular ventas a corto plazo.

Los *premios* son artículos que se ofrecen gratuitamente o a un costo muy bajo como incentivo para adquirir un producto, desde juguetes incluidos en productos infantiles hasta tarjetas telefónicas y DVD. El premio puede venir dentro del paquete, adjunto fuera a éste o enviarse por correo. Por ejemplo, durante años McDonald’s ha ofrecido una variedad de premios en su Cajita Feliz, como personajes de *Madagascar*, Beanie Babies y vasos con hologramas de LEGO. Los consumidores pueden visitar www.happymeal.com para participar en juegos y ver comerciales asociados con el patrocinador actual de la Cajita Feliz.²⁸

Las *especialidades publicitarias*, también conocidas como *productos promocionales*, son artículos útiles grabados con el nombre del anunciante, su logotipo o mensaje, y que se obsequian a los consumidores. Los artículos más comunes son playeras y otras prendas de ropa, bolígrafos, tarros para café, calendarios, llaveros, tapetes para el ratón de la computadora, bolsas, hieleras, pelotas de golf y gorras. Los comerciantes estadounidenses gastaron casi \$18500 millones en especialidades publicitarias el año pasado. Estos artículos pueden ser muy eficaces. Lo “mejor de ellos permanece durante meses, grabando en forma sutil el nombre de una marca en el cerebro del usuario”, señala un experto en productos promocionales.²⁹

Las *promociones en el punto de venta* (POP) incluyen exhibiciones y demostraciones que se realizan en el punto de venta. Piense en su última visita a la tienda local de Kroger, Costco, CVS o Bed Bath & Beyond y es muy probable que haya recorrido pasillos con exhibiciones, letreros promocionales, “anaqueles parlantes” o demostradores que ofrecen pruebas gratuitas de productos comestibles. Por desgracia, a muchos minoristas no les gusta manejar los cientos de exhibidores, letreros y carteles que reciben de los fabricantes cada año. En respuesta, los fabricantes entregan mejores materiales para promociones en el punto de venta, se ofrecen a instalarlos y los vinculan a mensajes televisivos, impresos o en línea.

Los *concursos, sorteos y juegos* brindan a los consumidores la oportunidad de ganar algo, como dinero en efectivo, viajes o artículos, por medio del azar o de un esfuerzo adicional. Un *concurso* requiere que los consumidores emitan una respuesta —una canción, una adivinanza o una sugerencia— que se somete a consideración de un jurado para seleccionar las mejores

contribuciones. En un *sorteo* los consumidores dan sus nombres para participar. En un *juego* se presenta algo a los consumidores —como números de bingo o letras faltantes— cada vez que compran, lo que puede ayudarles o no a ganar un premio.

Todo tipo de compañías utilizan los sorteos y concursos para atraer la atención sobre su marca o alentar la participación del consumidor. Por ejemplo, el concurso “Doodle 4 Google” de Google invita a los niños a diseñar un logotipo para Google con base en el tema: “Si pudiera inventar algo que hiciera que el mundo fuera mejor...”, el cual incluye premios que van desde camisetas y tabletas hasta una beca escolar por \$30 000. El sorteo “OXO I Do Sweepstakes” invita a las parejas próximas a casarse a otorgar un “like” en la página de Facebook de OXO para obtener la oportunidad de ganar \$500 para su registro de bodas en Amazon. Si usted ingresa al Coleman Camping Kit Giveaway podrá ganar un paquete de equipo para campismo con valor de más de \$1000. Y si su receta culinaria gana el concurso anual Pillsbury Bake-Off, podrá llevarse a casa un premio de \$1 millón.

Por último, los especialistas en marketing también promueven sus marcas mediante el **marketing de eventos (o patrocinio de eventos)**. Pueden crear sus propios eventos de marketing de marca o fungir como patrocinadores únicos o participantes de eventos organizados por terceros. Los eventos suelen incluir todo tipo de actividades, desde giras de marca hasta festivales, reuniones, maratones, conciertos u otras reuniones patrocinadas. El marketing de eventos es enorme y tal vez sea el área de promoción con mayor crecimiento. Un marketing de eventos eficaz vincula los eventos y los patrocinios con la propuesta de valor de una marca. Con el poder que tienen los medios digitales de hoy para compartir contenidos dentro de grupos sociales, incluso los eventos locales pueden tener un gran impacto. Por ejemplo, el reciente evento que organizó P&G en Manhattan, “Everyday Effect”, ilustra la forma en que las compañías están combinando las técnicas promocionales de la antigua escuela con las tecnologías de la nueva escuela desarrolladas para compartir contenidos con la finalidad de reforzar el impacto de ambas (vea Marketing real 16.2).

En la actualidad, todo tipo de marcas organizan eventos. Una semana podría ser la National Football League (NFL) que llena la esquina sur de Times Square con algunos de sus jugadores para promover nuevos diseños de suéteres de la NFL. La siguiente semana, tal vez se congreguen modelos rusas en el triángulo norte de Times Square (llamado Duffy Square), utilizándolo como pasarela de moda para Maybelline. Sin embargo, de acuerdo con un reportero de negocios, Red Bull, la compañía fabricante de bebidas energéticas, es la “madre de todos los especialistas en marketing de eventos”.³⁰

Red Bull es pionero en organizar eventos ya que realiza cientos cada año en docenas de deportes alrededor del mundo. ● Cada evento incluye experiencias colaterales diseñadas para llevar el mundo de alto octanaje de Red Bull a su comunidad de entusiastas seguidores. La marca incluye una pestaña llamada “Holy S**t” en su sitio web, donde presenta videos de clavados realizados desde lo alto de un risco situado a 27 metros sobre el océano en su evento Cliff Diving Series, que tiene lugar en Grimsstad, Noruega, de las proezas en esquí vistas en el Red Bull Cold Rush en las montañas de Colorado y de los vuelos con traje de alas que roban el aliento organizados en Monterrey, México, y en la provincia de Hunan, China. El Red Bull Final Descent es una prueba de ciclismo de montaña que se realiza en algunos de los terrenos más desafiantes de Norteamérica. Los eventos de Red Bull atraen a multitudes y captan la atención de los medios de comunicación. Pero se trata de algo más que eventos —se trata del compromiso de los clientes—. Implica crear experiencias cara a cara en las que los clientes realmente puedan sentir la emoción y vivir la marca. “Se trata de profundizar y enriquecer las relaciones”, afirma un analista.



● **Marketing de eventos:** Red Bull organiza cientos de eventos cada año en docenas de deportes alrededor del mundo y los diseña para llevar el mundo de alto octanaje de Red Bull a su comunidad de entusiastas seguidores.

REUTERS/Max Rossi

Promociones comerciales

Herramientas de promoción de ventas que se utilizan para persuadir a los distribuidores de que vendan una marca, le otorguen espacio de anaquel y la promuevan en su publicidad.

Promociones comerciales

Los fabricantes dedican más dinero de promoción de ventas a los minoristas y mayoristas (79 por ciento) que a los consumidores finales (21 por ciento).³¹ Las **promociones comerciales** ayudan a persuadir a los distribuidores para que vendan una marca, le den espacio de anaquel, la promuevan en su publicidad y la ofrezcan a los consumidores. El espacio de anaquel es tan escaso en estos días que los fabricantes a menudo tienen que ofrecer rebajas, subsidios, garantías de recompra o mercancía gratuita a los minoristas y mayoristas para lograr que sus productos se exhiban en los anaqueles y, una vez ahí, permanezcan en ellos.

Los fabricantes usan varias herramientas de promoción comercial. Muchas de las herramientas que se utilizan en las promociones para consumidores —concursos, premios, exhibiciones— también resultan útiles en las promociones comerciales. Además, el fabricante tiene la opción de ofrecer un *descuento* directo sobre el precio de lista en cada caja comprada durante un periodo establecido (práctica que también se conoce como *disminución de precio*, *descuento de factura* o *descuento de lista*). Otra opción es el *subsidio* (por lo regular, una rebaja determinada por caja) a cambio de que el minorista se comprometa a mostrar los productos del fabricante de alguna forma. Por ejemplo, un subsidio de publicidad compensa a los minoristas por anunciar el producto, mientras que un subsidio de exhibición los compensa por utilizar exhibidores especiales.

Los fabricantes en ocasiones ofrecen *mercancía gratuita*, es decir, cajas adicionales del producto a los distribuidores que compran cierta cantidad o destacan cierto sabor o alguna presentación. También ofrecen una *comisión* —dinero en efectivo o regalos a los distribuidores o a sus fuerzas de ventas por “impulsar” los artículos del fabricante—. Los fabricantes pueden entregar a los minoristas *artículos publicitarios de especialidad* gratuitos que lleven el nombre de la compañía, como bolígrafos, calendarios, libretas de notas, linternas y bolsos de mano.

Marketing real

16.2

Evento "Everyday Effect" de P&G: Un gran matrimonio entre las promociones de la vieja escuela y las tecnologías para compartir contenidos de la nueva escuela

Era un soleado y caluroso día de junio en Manhattan y los transeúntes caminaban en medio del ajetreo en la intersección de la calle 33 y la Séptima avenida, cerca del Madison Square Garden. Pero ese día ocurrió algo especial. A mitad de la acera había una cabina de ducha con paredes de vidrio que ostentaba coloridos carteles de Old Spice, de manera que ni siquiera los transeúntes neoyorquinos hastiados del ajetreo la pudieron ignorar. Un representante de la marca entregaba muestras de la barra de jabón Old Spice y hacía una invitación inusual: entre a la cabina de ducha y pruebe el jabón. Sorprendentemente, muchas personas aceptaron, incluyendo un ejecutivo bien vestido que dejó que cubrieran su rostro con espuma mientras aún seguía con su traje de negocios finamente confeccionado.

¿Se trataba sólo de otro artilugio para promover las ventas? No esta vez. La Old Spice Constant Shower era sólo una pequeña pieza de una megapromoción en vivo, el evento llamado "Everyday Effect" de P&G, en el cual representantes de la marca y algunas celebridades entregaron más de 50 mil muestras de 25 marcas diferentes de P&G en múltiples locaciones en un solo día. Con equipos que trabajaron en la calle y exhibiciones en toda la ciudad, el Everyday Effect fue, por mucho, el evento más grandioso de "experiencia del consumidor" en toda la historia de 175 años de P&G.

Los visitantes a la "caja de experiencia" del Gillette Man Cave en Washington Square Park fueron consentidos al entregarles navajas de afeitar gratuitas y pudieron conocer en persona al actor Laz Alonso y al jugador que ocupa la posición de centro en los Jets de Nueva York, Nick Mangold. En la cabina de CoverGirl Beauty, instalada cerca de Times Square, la actriz de *Fast and Furious*, Jordana Brewster, ayudó dando retoques de maquillaje y de manicura. La cabina Loving Home de la marca lam, instalada en Riverside Park, en Upper West Side, presentó al galán de *Dancing with the Stars*, Val Chmerkovskiy, quien posó para fotografiarse con mascotas y entregó muestras de las croquetas lam. Y en Harlem, los representantes "My Black Is Beautiful" de P&G dieron consejos de belleza y breves sesiones de maquillaje gratuitas. Durante todo el día, los embajadores de marcas y personajes como los osos Charmin se desperdigaban por las calles entregando muestras de productos, cupones de alto valor, consejos e incluso daban paseos en bicitaxis especiales de P&G. También entregaron muestras del enjuague bucal Scope a los bebedores

de café, aromatizantes para automóvil a los conductores de taxi y productos para el cuidado personal a las peluquerías y estéticas.

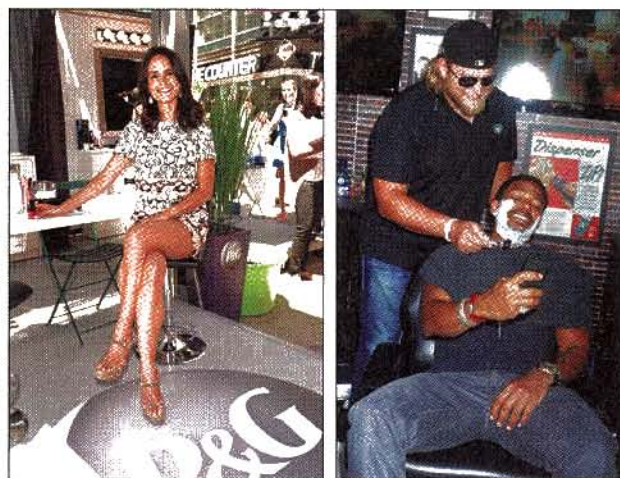
Por sí solo, el evento masivo en Manhattan generó sustanciales beneficios para P&G en términos de prueba y experiencia de marca. "El solo hecho de lograr que alguien pruebe un producto sigue siendo el santo grial para las compañías de productos de consumo", afirma un analista. El evento reforzó también la campaña más amplia en curso, Everyday Effect, al exhibir los efectos de sus productos en la vida de personas reales. "Estamos haciendo un esfuerzo deliberado para demostrar a los consumidores cómo nuestras marcas mejoran su vida cotidiana en pequeña escala pero en forma significativa", comenta el presidente de P&G Norteamérica. "Eso es lo que llamamos el 'Everyday Effect' —el 'efecto cotidiano'— de P&G".

Sin embargo, algunos expertos se preguntan si los rendimientos de tal evento local masivo (y costoso) podrían justificar la inversión. Más allá de los costos de las muestras de productos, P&G tuvo que rentar costosos espacios en Manhattan, emplear a cientos de representantes, montar costosas instalaciones equipadas, brindar incentivos a personalidades famosas y desplegar un gran equipo de seguridad para mantener el orden.

Pero el impacto del evento Everyday Effect rebasó los límites de la ciudad de Nueva York. Lo que lo hizo especial fue la hábil forma en que P&G utilizó los canales de social media para alimentar la participación de los consumidores no sólo en Manhattan, sino en todo el país y en el mundo entero. Durante todo ese día se transmitieron videos de los eventos en vivo en los sitios web de las marcas P&G y en social media. Casi todos los elementos del evento tuvieron su propio hashtag y los visitantes a los lugares de cada evento recibieron

incentivos por subir fotografías a sus cuentas personales. Los seguidores de PGEveryday en Twitter y Facebook tuvieron la oportunidad de ganar tarjetas de regalo de Visa y Amazon. Las celebridades que participaron no sólo ayudaron a atraer la cobertura de más de 100 medios de comunicación, también llegaron de manera personal a sus admiradores a través de Twitter, Facebook, Instagram y otros social media.

"Elegimos Nueva York como el foro más grande del mundo", explica un ejecutivo de marca de P&G. "Al final del día [deseábamos llegar] a tantos neoyorquinos como fuera posible, [pero también] a los consumidores que no pudimos alcanzar físicamente ese día". Misión cumplida. En la noche, el evento Everyday Effect había logrado algunos resultados impresionantes en las redes sociales. La tasa de aceptación de los cupones en PGEveryday.com y en el sitio de muestreo brincó al 20 por ciento; la tasa de participación de los visitantes a la página de Facebook de PGEveryday se disparó 151 por ciento. Y los social media se saturaron con fotografías



El evento de P&G Everyday Effect, engalanado con la presencia de estrellas del espectáculo, combinó el marketing de eventos de la vieja escuela con las técnicas de la nueva escuela para compartir contenidos en los social media. Los visitantes a la cabina Gillette Man Cave fueron consentidos con afeitadas gratuitas y conocieron en persona al actor Laz Alonso y al centro de los Jets de Nueva York, Nick Mangold. En la cabina CoverGirl Beauty, la actriz Jordana Brewster colaboró dando retoques de maquillaje y de manicura. Tales celebridades atrajeron una amplia cobertura de los medios de comunicación tradicionales y de social media.

Everett Collection/Newscom (izquierda), Dennis Van Tine/ABACAUSA.COM/Newscom (derecha).

y comentarios acerca de los sucesos del día. #EverydayEffect se convirtió en el tema del momento (*trending topic*) número 2 en Twitter, sólo detrás de un suceso desagradable en la vida de la chef Paula Deen.

El evento Everyday Effect de P&G es un ejemplo de cómo las compañías actualmente están combinando las técnicas de promoción de la antigua escuela, como la entrega de muestras y sorpresas, con las tecnologías de la nueva escuela para compartir contenidos socialmente con la finalidad de aumentar el impacto de ambas. Cada vez más, los dos enfoques promocionales constituyen una relación simbiótica importante. Un evento en vivo propicia encuentros cara a cara con las marcas, los cuales generan contenido de

social media. A la vez, los social media ayudan a amplificar y extender el impacto del evento.

"Por un lado, los social media están extendiendo el alcance de los eventos para intensificar su impacto más allá de los asistentes", afirma un experto en marketing de eventos. "Por otro, los eventos se convierten en fuentes fundamentales de

contenido para las cuentas de Facebook, Twitter e Instagram de las marcas". Otro experto comenta: "Los social media, en aislamiento, son una especie de relación a larga distancia; falta el contacto humano". En contraste, un "evento [experiencial], en tanto que implica un profundo compromiso, puede ser muy satisfactorio, pero no se magnifica". Su conclusión: "Al unirlos, forman un gran matrimonio".

Fuentes: Stuart Felt, "All the World Is a Stage", *Adweek*, 22 de julio de 2013, www.adweek.com/print/15123; Kyle Stock, "The Logic Behind P&G's Old School Manhattan Giveaway", *Businessweek*, 19 de junio de 2013, www.businessweek.com/articles/2013-06-19/the-logic-behind-p-and-gs-old-school-manchattan-giveaway; Barry Silverstein, "P&G Hosts Massive Everyday Effect Giveaway Event in New York City", *Brand Channel*, 19 de junio de 2013, www.brandchannel.com/home/post/2013/06/19/PG-Everyday-Effect-Event-061913.aspx; y "Tweeting the #EverydayEffect", www.pgeveryday.com, consultado en junio de 2014; y "Everyday Effect", *P&G Newsroom*, <http://news.pg.com/category/tags/everyday-effect>, consultado en septiembre de 2014.

Promociones para negocios

Herramientas de promoción de ventas que se utilizan para generar negocios, estimular las compras, recompensar a los clientes y motivar a los vendedores.

Promociones para negocios

Las compañías gastan miles de millones de dólares cada año en promociones para sus clientes industriales. Las **promociones para negocios** se emplean con la intención de generar negocios, estimular las compras, recompensar a los clientes y motivar a los vendedores; incluyen muchas de las mismas herramientas que se emplean en las promociones comerciales o para consumidores. Aquí nos enfocamos en dos herramientas importantes de promoción para negocios: las convenciones y exposiciones comerciales y los concursos de ventas.

Muchas compañías y asociaciones comerciales organizan *convenciones y exposiciones comerciales* para promover sus productos. Las empresas que realizan ventas a la industria muestran sus productos en las exposiciones comerciales. Los comerciantes reciben muchos beneficios, como oportunidades de encontrar nuevos contactos de ventas, comunicarse con los clientes, presentar nuevos productos, conocer nuevos clientes, vender más productos a los clientes existentes y brindarles información mediante publicaciones y materiales audiovisuales. Las exposiciones comerciales también ayudan a las compañías a llegar a muchos prospectos a los que su fuerza de ventas no llega.

Algunas exposiciones comerciales son enormes. Por ejemplo, en el International Consumer Electronics Show celebrado recientemente en Estados Unidos, 3200 expositores atrajeron a más de 152 mil visitantes profesionales. ● Aún más impresionante resultó la exposición comercial Bauma de equipo para construcción y minería realizada en Munich, Alemania, que congregó a más de 3400 expositores de 57 países, quienes presentaron sus productos innovadores más recientes a más de 530 mil asistentes de más de 200 países. El espacio total de exhibición fue de unos 6.1 millones de pies cuadrados (una superficie equivalente a más de 127 campos de fútbol americano).³²

Un *concurso de ventas* se realiza para motivar a los vendedores o distribuidores a mejorar su desempeño en las ventas durante un periodo determinado. Los concursos de ventas motivan y reconocen a los vendedores sobresalientes, quienes reciben viajes, premios en efectivo y otros regalos. Algunas compañías otorgan puntos en función del desempeño y la persona que los recibe puede canjearlos por diversos premios. Los concursos de ventas funcionan mejor cuando están vinculados con objetivos de ventas mensurables y alcanzables (como conseguir nuevas cuentas, reavivar antiguas cuentas o incrementar la rentabilidad de éstas).



● Algunas exposiciones comerciales son enormes. La exposición comercial Bauma de equipo para construcción y minería realizada en Munich, Alemania, congregó más de 3400 expositores de 57 países, quienes presentaron sus productos innovadores más recientes a más de 530 mil asistentes de más de 200 países.

Messe München

Desarrollo del programa de promoción de ventas

Además de seleccionar los tipos de promociones que utilizarán, los especialistas en marketing deben tomar varias decisiones más para diseñar el programa de promoción de ventas completo. Primero, tienen que decidir la *magnitud del incentivo*. Se necesita cierto incentivo mínimo para

que la promoción tenga éxito; un incentivo mayor genera mejor respuesta de ventas. El especialista en marketing también debe establecer las *condiciones de participación*. Los incentivos pueden ofrecerse a todo mundo o sólo a grupos selectos.

Los especialistas en marketing deben decidir cómo *promover y distribuir el programa de promoción*. Por ejemplo, se podría entregar un cupón de descuento de \$2 en un empaque, en un anuncio, en la tienda, por internet o en una descarga con algún dispositivo móvil. Cada método de distribución implica un nivel distinto de alcance y de costo. Cada vez más, los especialistas en marketing combinan varios medios de comunicación en un concepto de campaña total. La *duración de la promoción* también es importante; si el periodo de la promoción de ventas es demasiado corto, muchos prospectos (que tal vez no compren durante ese tiempo) la perderán. Si la promoción es demasiado larga, perderá su fuerza de "compre ahora".

La *evaluación* también es muy importante. Los especialistas en marketing deberían esforzarse por medir el rendimiento sobre su inversión en promociones de ventas, igual que evalúan los rendimientos de otras actividades de marketing. El método de evaluación más común consiste en comparar las ventas realizadas antes, durante y después de una promoción. Los especialistas en marketing deberían preguntarse: ¿la promoción atrajo a nuevos compradores y estimuló más compras de los clientes ya existentes? ¿Podemos conformarnos con el número de compras y de clientes nuevos? ¿Las relaciones con los clientes a largo plazo y las ventas obtenidas gracias a la promoción justifican sus costos?

Es evidente que la promoción de ventas desempeña un papel importante en la mezcla de promoción total. Para utilizarla bien, el especialista en marketing debe definir los objetivos de la promoción de ventas, seleccionar las mejores herramientas, diseñar el programa de promoción de ventas, ponerlo en práctica y evaluar los resultados. Además, la promoción de ventas debe coordinarse cuidadosamente con otros elementos de la mezcla de promoción dentro del programa de comunicaciones integradas de marketing.

16 Revisión de conceptos

REPASO DE OBJETIVOS Y TÉRMINOS CLAVE

Repaso

Este capítulo es el tercero de cuatro que cubren el último elemento de la mezcla de marketing: la promoción. En los dos capítulos anteriores estudiamos las comunicaciones integradas de marketing, la publicidad y las relaciones públicas. En este nos ocupamos de las ventas personales y la promoción de ventas. Las ventas personales son la vertiente interpersonal de la mezcla de comunicación. La promoción de ventas consiste en incentivos de corto plazo para fomentar la compra o la venta de un producto o servicio.

OBJETIVO 1

Analizar el papel que desempeñan los vendedores de una compañía en la creación de valor para los clientes y en el establecimiento de relaciones con éstos. (pp. 478-480)

La mayoría de las empresas cuentan con vendedores y muchas les asignan un papel importante en la mezcla de marketing. En el caso de las compañías que venden productos a negocios, sus vendedores trabajan directamente con los clientes. Con frecuencia, la fuerza de ventas es el único contacto directo que tienen los clientes con la compañía y, por lo tanto, la consideran como la propia compañía. En contraste, para el caso de las compañías fabricantes de productos de consumo que venden a

través de intermediarios, los consumidores no suelen conocer a los vendedores o ni siquiera saben de su existencia. La fuerza de ventas trabaja entre bambalinas ya que negocia con mayoristas y minoristas para obtener su apoyo y ayudarlos a volverse más eficientes al vender los productos de la compañía.

Como elemento de la mezcla de promoción, la fuerza de ventas es muy eficiente para lograr ciertos objetivos de marketing y desempeñar actividades tales como la búsqueda de clientes potenciales, comunicación, ventas y servicios y recopilación de información. Sin embargo, como las compañías se están orientando más hacia el mercado, una fuerza de ventas concentrada en los clientes también sirve para generar satisfacción de éstos y utilidades para la compañía. La fuerza de ventas desempeña un papel fundamental en el establecimiento y la administración de relaciones redituables con los clientes.

OBJETIVO 2

Identificar y explicar los seis pasos principales de la administración de la fuerza de ventas. (pp. 480-491)

Los altos costos de la fuerza de ventas requieren de un proceso de administración de ventas eficaz que consta de seis pasos: diseño de la estrategia y la estructura de la fuerza de ventas, reclutamiento y selección, capacitación, remuneración, supervisión y evaluación de los vendedores y de su desempeño.

Al diseñar una fuerza de ventas, la dirección de una empresa debe resolver varios asuntos, como qué tipo de estructura de fuerza de ventas funcionará mejor (territorial, por producto, por cliente o de estructura compleja); la dimensión de la fuerza de ventas; quién participará en las actividades de venta y la manera en que el personal de ventas y de apoyo al área trabajarán en conjunto (fuerzas de ventas interna o externa y ventas en equipo).

Es necesario reclutar y seleccionar a los vendedores cuidadosamente. Al hacerlo, una compañía debe analizar las obligaciones del puesto y las características de sus vendedores más exitosos para determinar los rasgos que desea tengan sus vendedores y, luego, buscar aspirantes por medio de las recomendaciones de sus vendedores existentes, anuncios clasificados, internet, social media y bolsas de trabajo de las universidades. Una vez terminado el proceso de selección, los programas de capacitación familiarizan a los nuevos vendedores no solo con el arte de las ventas, sino también con la historia de la compañía, sus productos y políticas y las características de su mercado y de sus competidores.

El sistema de remuneración de la fuerza de ventas ayuda a recompensar, motivar y dirigir a los vendedores. Además de la remuneración, todos los vendedores necesitan supervisión y muchos requieren de una motivación continua porque deben tomar muchas decisiones y enfrentarse a incontables frustraciones. En forma periódica, la compañía deberá evaluar su desempeño para ayudarlos a mejorar su trabajo. Al hacer esto, la compañía obtiene información regular que reúne a través de reportes de ventas, observaciones personales, encuestas de los clientes y conversaciones con otros vendedores.

La tendencia de mayor crecimiento en el área de ventas es el auge de la venta social, lo que implica utilizar los recursos en línea, dispositivos móviles y social media para vender. Las nuevas tecnologías digitales brindan a los vendedores poderosas herramientas para identificar y conocer a los clientes potenciales, atraer a los clientes, crear valor para estos, cerrar ventas y cultivar relaciones con los clientes. Muchos de los clientes de la actualidad ya no dependen tanto de la asistencia que brindan los vendedores, puesto que cada vez con mayor frecuencia utilizan recursos en línea y los social media para analizar sus propios problemas, investigar soluciones, obtener consejo de otros consumidores y evaluar las opciones de compra antes de siquiera hablar con un vendedor. En respuesta, los vendedores están reorientando sus procesos de venta en torno al nuevo proceso de compra que emprende el cliente. Por eso, las compañías utilizan los social media, foros web, comunidades en línea, blogs y otras herramientas digitales

para atraer a los clientes en las primeras etapas del proceso y más plenamente. En última instancia, las tecnologías en línea y de social media están ayudando a que las fuerzas de ventas sean más productivas, eficientes y efectivas en términos de costos.

OBJETIVO 3

Analizar el proceso de ventas personales, distinguiendo entre el marketing orientado hacia las transacciones y el marketing de relaciones. (pp. 491-494)

El arte de vender implica un proceso de ventas de siete pasos: búsqueda y calificación de prospectos, preacercamiento, acercamiento, presentación y demostración, manejo de objeciones, cierre y seguimiento. Estos pasos ayudan a los comerciantes a cerrar una venta específica porque están orientados hacia las transacciones. Sin embargo, los negocios que hacen los vendedores con los clientes deberán guiarse por el concepto más general del marketing de relaciones. La fuerza de ventas debe ayudar a orquestar el esfuerzo de toda la compañía para desarrollar relaciones redituables de largo plazo con los clientes importantes basadas en un valor superior y en la satisfacción de éstos.

OBJETIVO 4

Explicar cómo se elaboran y ejecutan las campañas de promoción de ventas. (pp. 494-501)

Las campañas de promoción de ventas requieren establecer objetivos de promoción (en general, las promociones de ventas deben *establecer relaciones con los consumidores*); seleccionar herramientas; desarrollar y ejecutar el programa de promoción de ventas utilizando *herramientas de promoción para consumidores* (cupones, reembolsos, premios, promociones en el punto de compra, concursos, sorteos y eventos), *herramientas de promoción comercial* (descuentos, subsidios, artículos gratuitos y comisiones) y *herramientas de promoción de negocios* (convenciones, exposiciones comerciales, concursos de ventas). Asimismo, hay que determinar aspectos como la magnitud de los incentivos, las condiciones de participación, la forma de promover y distribuir el paquete de promoción y la duración de la promoción. Una vez completado este proceso, la compañía debe evaluar los resultados de la promoción de ventas.

Términos clave

OBJETIVO 1

Ventas personales (p. 478)
Vendedor (p. 479)

OBJETIVO 2

Administración de la fuerza de ventas (p. 480)
Estructura territorial de la fuerza de ventas (p. 481)
Estructura de la fuerza de ventas por producto (p. 481)
Estructura de la fuerza de ventas por cliente (o por mercado) (p. 481)

Fuerza de ventas externa (o fuerza de ventas en campo) (p. 482)
Fuerza de ventas interna (p. 482)
Ventas en equipo (p. 483)
Cuota de ventas (p. 487)
Venta social (p. 488)

OBJETIVO 3

Proceso de venta (p. 491)
Búsqueda de prospectos (p. 491)
Preacercamiento (p. 492)
Acercamiento (p. 492)
Presentación (p. 492)

Manejo de objeciones (p. 493)
Cierre (p. 493)
Seguimiento (p. 493)

OBJETIVO 4

Promoción de ventas (p. 494)
Promociones para consumidores (p. 496)
Marketing de eventos (o patrocinio de eventos) (p. 498)
Promociones comerciales (p. 498)
Promociones para negocios (p. 500)

ANÁLISIS Y PENSAMIENTO CRÍTICO

Preguntas para análisis

- 16-1** Compare las tres estructuras de fuerza de ventas descritas en el capítulo. ¿Cuál estructura es más eficaz? (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).
- 16-2** Compare una fuerza de ventas interna con una fuerza de ventas externa. ¿Por qué una compañía debería tener ambas? (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).
- 16-3** Analice de qué manera las herramientas en línea, los dispositivos móviles y los social media están cambiando

la función de ventas. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

- 16-4** Defina la *promoción de ventas* y analice sus objetivos. (AACSB: Comunicación).
- 16-5** Analice los diferentes tipos de promociones comerciales y establezca sus diferencias respecto a las promociones para negocios. (AACSB: Comunicación).

Ejercicios de pensamiento crítico

- 16-6** Contratar a las personas correctas para que realicen el trabajo de ventas es una función importante de la administración de ventas. Las pruebas de aptitud se utilizan a menudo para ayudar en la evaluación de las habilidades y características de los candidatos. Busque en internet información acerca de las pruebas de evaluación de ventas y mencione las características y los rasgos que se evalúan con mayor frecuencia. (AACSB: Comunicación; uso de TI; pensamiento reflexivo).
- 16-7** Elija un producto o servicio y represente una situación de visita de ventas —desde la fase de acercamiento hasta el cierre— junto con otro estudiante. Uno de los

miembros del equipo representará el papel del vendedor y el otro el papel del cliente, quien deberá plantear al menos tres objeciones. Elija otro producto o servicio y realice el ejercicio una vez más, sólo que invirtiendo los roles. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

- 16-8** Encuentre un ejemplo de cada tipo de herramienta de promoción de ventas dirigida al consumidor. Explique cómo obtuvo la promoción (es decir, de qué manera el especialista en marketing la distribuyó entre los consumidores) y qué piensa usted que el especialista en marketing quería lograr con esa herramienta de promoción de ventas. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

MINICASOS Y APLICACIONES

Marketing en línea, móvil y de social media Promociones de ventas

La promoción de ventas siempre ha sido una herramienta eficaz para influir en el comportamiento y proveer un medio para medir la eficacia, ya que los especialistas en marketing pueden medir cuántos compradores hacen válido un cupón, participan en un concurso, reciben un premio o compran paquetes de oferta. Sin embargo, ahora las nuevas tecnologías están llevando la promoción de ventas a un nuevo nivel —generan participación por parte del cliente y del consumidor—. Cuando las salas de cine AMC quisieron alentar a la gente a ver películas en domingo, por lo general un día de baja asistencia para AMC, ofrecieron en Facebook un cupón de \$1 para comprar rosetas de maíz y bebidas de la fuente de sodas durante la semana previa a un domingo específico y alentaron a la gente a invitar a sus amigos a obtener también un cupón. ¿El resultado? Más de 200 mil personas respondieron a la promoción en seis días y casi 50 mil dirigieron a sus amigos a la página de AMC. En forma similar, cuando Edible Arrangements quería ganar seguidores para su página de Facebook y aumentar la conciencia de la compañía entre los consumidores, ofreció cajas de chocolates cubiertos con fruta gratis a los consumidores que entraran a la página para otorgar un "like". Cuando la compañía agotó rápidamente las muestras gratuitas, cambió su oferta por un cupón y registró un crecimiento de dos dígitos en la participación, lo que se

tradujo en decenas de miles de clientes que abarrotaron las tiendas para hacer válido el cupón —todo en menos de una semana—. Cuando Nintendo Wii quiso elevar la conciencia de marca y generar expectación por su juego NBA Jam, utilizó un concurso de ensayo en el que las rondas de eliminación eran semejantes a las de los *playoffs* de la NBA. Además de tres mil participaciones, el concurso generó muchos comentarios y miles de impresiones y nuevos seguidores en Facebook.

- 16-9** Los negocios grandes y pequeños utilizan el marketing en línea, móvil y de social media para influir en el comportamiento del comprador y generar participación del cliente. La investigación aconseja ofrecer promociones en línea. ¿Qué deberían considerar los especialistas en marketing al diseñar y lanzar promociones de ventas en línea? (AACSB: Comunicación; uso de TI; pensamiento reflexivo).
- 16-10** Diseñe una campaña de promoción de ventas utilizando el marketing en línea, móvil y de social media para un pequeño negocio u organización de su comunidad. Desarrolle una presentación de su campaña para el negocio o la organización e incorpore lo que ha aprendido acerca del proceso de ventas. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

Comercio de medicamentos

La industria farmacéutica está innovando a un ritmo vertiginoso, pero a los representantes de ventas de las empresas del ramo cada vez se les dificulta más ponerse en contacto con los médicos para informarles acerca de productos nuevos o mejorados. Una opción es organizar seminarios. Sin embargo, muchos seminarios que tienen la finalidad de brindar instrucción se realizan en restaurantes o destinos espléndidos reservados por compañías farmacéuticas y a los médicos que imparten los seminarios se les pagan cuantiosas sumas, las cuales, de 2009 a la fecha, suman \$2000 millones. En algunos casos, los ponentes se limitan a exponer la información entregada por la compañía farmacéutica en cuestión, lo que ha levantado una ola de críticas ya que se considera que el seminario es en realidad una actividad de marketing sujeta a un libretto y que el distinguido ponente es tan sólo un "perico a quien se paga" por vender los medicamentos de la compañía. Los críticos también afirman que tal tipo de promoción da como resultado un creciente número de prescripciones innecesarias de medicamentos costosos que no son mejores que los fármacos alternativos genéricos. Muchos fabricantes de medicamentos están reduciendo sus gastos destinados a tales promociones de productos debido a la disposición conocida como Physician Payment Sunshine Act, una sección de la

Affordable Care Act (Ley de Cuidados de Salud Accesibles) de 2010. *Pro Publica* tiene una base de datos llamada "Dollars for Docs" y, hacia finales de 2014, como parte de la Sunshine Act, estará disponible para el público en general un sitio web del gobierno estadounidense que arrojará luz sobre las prácticas de venta de la industria farmacéutica.

16-11 ¿Cree usted que es cuestionable que las compañías farmacéuticas expliquen los beneficios de sus productos a los médicos de esa forma? Sugiera algunas alternativas para llegar a los médicos con la finalidad de informarles de los beneficios de los productos de una compañía. (AACSB: Comunicación; razonamiento ético; pensamiento reflexivo).

16-12 Investigue acerca de la Physician Payment Sunshine Act. Ingrese a la base de datos "Dollars for Docs" de Pro Publica (<http://projects.propublica.org/doc-dollars/>) y vea si los médicos de su localidad han recibido pagos de las compañías farmacéuticas. Si el sitio web del gobierno está disponible, compare sus hallazgos con la base de datos de *Pro Publica*. Escriba un informe de lo que encuentre. (AACSB: Comunicación; uso de TI; pensamiento reflexivo).

Análisis de la fuerza de ventas

Wheels, Inc., es un fabricante de bicicletas que se venden a través de tiendas minoristas especializadas en ciclismo y ubicadas en el sureste de Estados Unidos. La compañía tiene dos vendedores que hacen más que sólo vender los productos: gestionan las relaciones con las tiendas de bicicletas al capacitar al personal para atender mejor las necesidades de los consumidores. Los representantes de ventas de la compañía visitan las tiendas varias veces al año, a menudo dedicando horas enteras a cada visita. El dueño de Wheels está considerando expandirse al resto del país y le gustaría que sus productos se distribuyeran en mil tiendas de bicicletas. Sin embargo, para ello la compañía tendría que contratar a más vendedores. Cada vendedor gana \$40 000 más 2 por ciento de comisión sobre las ventas que realiza. Una alternativa sería contratar los servicios de agentes de ventas en vez de tener una fuerza de ventas propia. A los agentes de ventas se les pagaría el 5 por ciento de las ventas.

16-13 Consulte el apéndice 2 para responder esta pregunta. Determine el número de vendedores que necesita

Wheels si tiene mil cuentas de tiendas de bicicletas, cada una de las cuales tendrá que visitar cuatro veces al año. Cada visita de ventas dura aproximadamente dos horas y media y cada representante cuenta con alrededor de 1250 horas al año para visitar a los clientes. (AACSB: Comunicación; razonamiento analítico).

16-14 ¿Qué nivel de ventas tendría que registrar Wheels para que resultara más eficiente en términos de costos recurrir a agentes de ventas en vez de limitarse a utilizar su propia fuerza de ventas? Para determinar esto, considere los costos fijos y variables para cada alternativa. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de que una compañía utilice su propia fuerza de ventas en lugar de agentes de ventas independientes? (AACSB: Comunicación; razonamiento analítico; pensamiento reflexivo).

SunGard crece de manera sostenida vendiendo a su propio estilo

Si a usted le preguntan cuál compañía encabezó la lista más reciente de la revista *Selling Power* de las 50 mejores compañías para trabajar como vendedor, probablemente mencionaría a IBM, P&G o Xerox, ya que son compañías conocidas por sus extraordinarias fuerzas de ventas. Sin embargo, la compañía número uno en la lista de 2014 es una de la que tal vez conozca poco: SunGard, una empresa de software y servicios de tecnología.

¿Qué es lo que hace que SunGard sea un buen lugar para trabajar como vendedor? Por principio de cuentas, SunGard tiene un fuerte reconocimiento de nombre y una sólida reputación en su industria. Durante mucho tiempo, ha ofrecido excelente remuneración y capacitación a su personal de ventas. De manera continua, la compañía registra cifras positivas de retención de clientes y de crecimiento en el número de cuentas. Sin embargo, aunque SunGard ha sido buena durante

mucho tiempo en estas áreas, lo que la hace extraordinaria y la coloca a la cabeza de la lista de *Selling Power* es una reciente y completa transformación de su modelo de fuerza de ventas.

Pionera en una nueva industria

A finales de la década de 1970, la división de servicios de computación de Sun Oil Company (actualmente Sunoco) fue pionera en un servicio que ahora se considera indispensable para prácticamente cualquier compañía en el mundo. Sun y otras 20 compañías del área de Filadelfia firmaron un acuerdo para apoyarse mutuamente en el manejo de sus sistemas de datos. Para generar la capacidad necesaria, el grupo desarrolló un centro de respaldo para recuperación en caso de desastres. Sin embargo, cuando las compañías que suscribieron el acuerdo se demoraban en pagar su parte de los gastos, Sun

Oil asumió la operación de respaldo y comenzó a vender servicios de computación. En 1983, Sun Oil escindió su división de computadoras y así nació SunGard.

Desde entonces, con la ayuda de unas cuantas adquisiciones, SunGard ha crecido de manera constante. Actualmente es una de las compañías de software y servicios de tecnología líderes en el mundo, tiene ingresos anuales de \$4000 millones. SunGard provee ahora soluciones de procesamiento para la industria de servicios financieros, educación básica y organizaciones del sector público. Atiende a 16 mil clientes en más de 70 países. Como proveedor de servicios de negocio a negocio, necesita de una sólida fuerza de ventas.

Buena, pero no grandiosa

Cuando Russell Fradin asumió el cargo de director general de SunGard en 2011, el negocio era bueno. Sin embargo, la compañía enfrentaba algunos problemas que preocupaban. Para comenzar, cada vez con mayor frecuencia, internet proveía a los clientes existentes y los clientes potenciales de SunGard la información que necesitaban para resolver sus problemas. Tanto de parte de los negocios del sector privado como de las organizaciones del sector público había cada vez más quejas en torno a las regulaciones gubernamentales. Y la creciente globalización hacía más y más desafiante para los representantes de ventas de SunGard satisfacer las necesidades de los clientes. SunGard no era la única en lidiar con estos problemas. Sin embargo, eso sólo añadió más presión —cualquier compañía que encontrara formas eficaces de vencer esos desafíos ganaría una considerable ventaja estratégica.

SunGard también enfrentaba un cúmulo de problemas internos. La compañía vendía varias líneas de productos y Fradin pensaba que su fuerza de ventas no estaba alcanzando su potencial en términos de vender la mezcla óptima de productos. Los miles de representantes de ventas de la compañía dedicaban la mayor parte de su tiempo y esfuerzo a vender software con licencia, no a desarrollar soluciones más amplias a los problemas de los clientes. Más aún, con múltiples divisiones y líneas de productos, y con un enfoque fragmentado orientado al mercado, SunGard a menudo tenía a muchos representantes de ventas tras los mismos clientes, lo que minaba la productividad e incluso ahuyentaba a algunos clientes.

Con base en estas evaluaciones, Fradin se preguntó: “¿De qué manera puede lograr SunGard que su fuerza de ventas —una de las inversiones más cuantiosas e importantes de la compañía— se desempeñe más eficazmente?”. SunGard tenía sistemas aceptables para reclutar, contratar y capacitar a su personal de ventas; además, los ejecutivos de ventas de la compañía hacían un trabajo razonable para lograr cambios incrementales. Pero Fradin tenía la impresión de que la compañía necesitaba hacer más para mejorar su crecimiento y desempeño. Si no se emprendían cambios más drásticos, los crecientes desafíos probablemente limitarían las ventas y las utilidades en el futuro. En opinión de Fradin, SunGard necesitaba una completa transformación de la fuerza de ventas.

De acuerdo con un informe de ZA Associates, una firma de consultoría en ventas globales, las compañías que mejoran la eficacia de su fuerza de ventas de un nivel bueno a uno excelente, por medio de una transformación profunda de su equipo de vendedores, pueden incrementar el crecimiento redituable hasta en 20 por ciento. Sin embargo, ese tipo de transformación requeriría un esfuerzo de gran envergadura, muchos meses de planeación y ejecución, e incluso todavía más tiempo para afianzarse. Requeriría por lo menos de un compromiso total de todos los miembros de la organización —desde los rangos más bajos de la corporación hasta los altos ejecutivos y la dirección—. También requeriría que todos tuvieran una visión clara de los beneficios, tanto para ellos mismos como para la organización en su conjunto. Las perturbaciones derivadas de implementar

un cambio de gran magnitud probablemente significarían perder al menos algunos buenos empleados y clientes. También darían por resultado un declive en el desempeño antes de que los beneficios comenzaran a manifestarse.

Establecer la transformación en movimiento

A principios de 2012, Fradin contrató a Jim Neve y a Ken Powell para encabezar los esfuerzos de ventas globales de SunGard. El equipo integrado por ambos había trabajado en otras transformaciones exitosas de fuerza de ventas a gran escala; ambos planearon poner en marcha el mismo proceso en SunGard. “Necesitábamos maximizar nuestros canales, vender el conjunto más amplio posible de soluciones y dirigirnos al mercado de una manera coordinada”, explicó Powell. “Necesitábamos desarrollar un motor de crecimiento sustentable”.

Neve y Powell llamaron a la iniciativa de transformación de la fuerza de ventas “Selling the SunGard Way” (“Vender al estilo de SunGard”). Más que un título ingenioso, se trataba de una filosofía definida por metas y características específicas. En primer término, la transformación implicaba cambiar el enfoque de ventas basado en satisfacer las necesidades del cliente por otro basado en el conocimiento. Los representantes de SunGard necesitaban comprender plenamente el proceso de decisión de compra de los clientes, determinar con anticipación las necesidades de éstos, incluso antes de que los mismos clientes estuvieran conscientes de ellas, y adaptar la relación para enfrentar las diversas preocupaciones. El enfoque en los precios y en la funcionalidad de los productos ya no funcionaría más. Las interacciones de ventas necesitaban derivarse de la tecnología y los servicios a través de todas las unidades de negocios de SunGard, no sólo de divisiones específicas o de líneas de productos. Para desarrollar esas habilidades, el personal de ventas de SunGard necesitaría mayor conocimiento y experiencia en relación con toda la línea de productos de la compañía, pero también sobre la naturaleza del negocio de cada cliente.

Después de evaluar a fondo las necesidades de los asociados de ventas de SunGard, Neve y Powell diseñaron un detallado plan de transformación. Los representantes de ventas necesitaban mejor capacitación, análisis competitivos detallados y más campañas de ventas eficaces. Necesitaban mejores datos, menos tareas administrativas y una interfaz simplificada para “Salesforce” —la principal herramienta de administración de ventas para la administración de las relaciones con el cliente (CRM, por sus siglas en inglés) de SunGard. Para alcanzar tales metas, Neve y Powell se dispusieron a revisar las funciones principales de ventas de SunGard, incluyendo reclutamiento, capacitación, administración y remuneración del personal de la fuerza de ventas.

Dicha transformación requeriría tiempo y esfuerzo y costaría millones. Sin embargo, para cuando se anunció el plan, había apoyo en toda la compañía. “La organización entera tendía al cambio”, dijo Powell. “[Todos] sabían que tenía que suceder”. Para ayudar a cubrir los costos, la compañía modificó presupuestos y reasignó fondos retirándolos de programas ineficientes para destinarlos al proyecto de transformación.

En cuanto al reclutamiento, SunGard adoptó una nueva herramienta de evaluación del talento que le permitía definir los perfiles ideales de los puestos y evaluar las habilidades y los patrones de desempeño de los candidatos potenciales. La compañía también contrató a un equipo de gerentes de desarrollo de ventas, quienes se encargaron de aumentar la productividad de los nuevos representantes de ventas durante su primer año de trabajo con la empresa. Su trabajo consistió en asegurarse de que los nuevos representantes de ventas recibieran toda la capacitación y exposición necesarias para comprender la estructura, los planes estratégicos, los productos y las herramientas de ventas de la compañía. Eso liberó a los gerentes de ventas de dichas tareas, lo que les permitió enfocarse más

en las ventas. La compensación de los gerentes de desarrollo de ventas se basó en el desempeño de los representantes de ventas de nuevo ingreso.

Para el personal de ventas existente, SunGard revisó procedimientos, la métrica empleada, la capacitación y las herramientas, con la finalidad de hacerlos consistentes en toda la organización. También se efectuó una revisión de Salesforce, la herramienta de administración de ventas para CRM, procurando brindar a los vendedores toda la información que necesitaban para cada aspecto del proceso de ventas. La importante herramienta ahora brinda acceso fácil e inmediato a contenido como estudios de caso, información de clientes y datos del mercado. También se pusieron a la disposición de los vendedores herramientas adicionales para guiarlos a lo largo de los pasos necesarios para cerrar con mayor eficacia una venta.

Sin embargo, para mejorar la eficacia del personal de ventas, tanto de los vendedores de nuevo ingreso como de los existentes, SunGard necesitó emprender más cambios en la forma de medir y hacer el seguimiento del desempeño. Por ejemplo, antes de la transformación, la compañía rastreó incentivos y comisiones de modo manual, sin que esa información estuviera disponible con facilidad para otros participantes en el negocio. Con el nuevo esquema, la medición de metas individuales y pronósticos, así como la frecuencia con que se realizaban ventas o se perdían, se volvió parte de un sistema automatizado, accesible en cualquier momento para los representantes y gerentes de ventas por medio de una interfaz móvil. Incluso podrían simular escenarios del tipo "qué sucedería si", para determinar las ganancias potenciales de diferentes situaciones. Esta capacidad motivó a los representantes de ventas al aumentar la responsabilidad y promover un espíritu competitivo.

De la transformación a los resultados

Al poco tiempo de instaurar la nueva estructura de ventas y las herramientas, comenzaron a rendir frutos. "Había un enorme conjunto de productos que aún tenían que captar su participación de mercado", dice Todd Albright, quien se incorporó a SunGard como vicepresidente de ventas para América, una vez que la transformación estaba en curso. Esa participación de mercado pronto se alcanzará. "Había grandes activos bloqueados en SunGard", comenta Neve. "Realizamos un mapa de ruta para desbloquear esos activos transformándolos en nuevas ventas y crecimiento de ingresos".

Con el plan de ventas multimillonario en funcionamiento, SunGard tiene claro el objetivo. Como un ejemplo, considere las mejoras en la productividad de los representantes de nuevo ingreso. Antes de la transformación, alrededor del 75 por ciento de los nuevos representantes realizaban su primera venta antes del final del primer año, promediando la

suma de \$400 000. Con las nuevas políticas, esa productividad de ventas pronto se duplicará, agregando cada año \$30 o \$40 millones por concepto de ventas.

Si impulsar la eficacia de la fuerza de ventas fuera fácil, cualquier empresa alcanzaría una productividad óptima de su fuerza de ventas. SunGard estaba dispuesta a pagar el precio. La implementación de la transformación apenas completó su primer año. Como se esperaba, los ingresos de SunGard se contrajeron ligeramente: 16 por ciento por debajo del año anterior a la implementación. No obstante, las utilidades se elevaron casi en 35 por ciento, gracias en parte a los costos reducidos derivados de operaciones más eficientes.

Y lo más importante, la fuerza de ventas de SunGard ahora está mucho más coordinada y se muestra más colaborativa. Está mejor capacitada y equipada para vender con base en el conocimiento. Sus productos y servicios se agrupan a través de líneas de productos y no dentro de cada línea. Y los representantes están desarrollando asociaciones con los clientes, asistiendo en reestructurar operaciones, acelerar el crecimiento y cumplir con las regulaciones. Al transformar su fuerza de ventas "al estilo de SunGard", la compañía está en camino de alcanzar un crecimiento orgánico y sostenible en los años por venir.

Preguntas para análisis del caso

- 16-15** Compare la estructura de la fuerza de ventas de SunGard antes y después de la transformación.
- 16-16** ¿Cuáles son los aspectos positivos y negativos de la nueva estructura de la fuerza de ventas de SunGard?
- 16-17** ¿Cómo habrían afectado los desafíos que enfrenta SunGard a la productividad de las ventas si la compañía no hubiera iniciado su plan de transformación?
- 16-18** Identifique formas específicas en que el plan de transformación de SunGard dirige los diferentes pasos para administrar la fuerza de ventas.
- 16-19** ¿Realmente funcionará la iniciativa "Selling the SunGard Way"? ¿Por qué sí o por qué no?

Fuentes: Henry Canaday, "Selling the New SunGard Way", *Selling Power*, www.sellingpower.com/content/article/?a=10217/selling-the-new-sungard-way&page=1, consultado en junio de 2014; "50 Best Companies to Sell For", *Selling Power*, www.sellingpower.com/2013/50-best-companies-to-sell-for/, consultado en junio de 2014; Andris Zoltners, PK Sinha y Sally Lorimer, "Improving Your Sales Force: Fine-tune or Transform?", *Harvard Business Review*, 13 de noviembre de 2012, <http://blogs.hbr.org/2012/11/improving-your-sales-force-fin/>; e información de www.sungard.com/about-us y www.sungard.com/financials, consultada en junio de 2014.

Referencias

1. Con base en información de numerosos gerentes de P&G; con información de "500 Largest Sales Forces in America", *Selling Power*, septiembre de 2013, pp. 34, 40; Cassandra Jowett, "Schulich Grad Finds Her Calling in Customer Business Development at P&G", *TalentEgg*, 8 de enero de 2013, <http://talentegg.ca/incubator/2013/01/08/schulich-grad-finds-calling-customer-business-development-pg/>; "Then and Now: Going to Great Lengths to Get P&G Products into the Hands of Consumers", *P&G Corporate Newsroom*, 13 de febrero de 2013, <http://news.pg.com/blog/company-strategy/then-and-now-going-great-lengths-get-pg-products-into-hands-consumers>; y http://we.experiencepg.com/home/customer_business_development_cbd_sales.html, consultado en septiembre de 2014.
2. Veá Philip Kotler, Neil Rackham y Suj Krishnaswamy, "Ending the War between Sales and Marketing", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 2006, pp. 68-78; Elizabeth A. Sullivan, "The Ties That Bind", *Marketing News*, 15 de mayo de 2010; Allan Mayer, "Improving the Relationships between Sales and Marketing", *OneAccord*, 30 de mayo de 2012, www.oneaccordpartners.com/blog/bid/132539/; Philip Kotler y Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 14a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2012), p. 554; y "Marketing Said, Sales Said", *Sales & Marketing Management*, 9 de septiembre de 2013, www.salesandmarketing.com/content/marketing-said-sales-said.
3. Veá Henry Canaday, "In Transition", *Selling Power*, 13 de mayo de 2011, www.sellingpower.com/content/article/?a=9462/in-transition.
4. "Selling Power 500: The Largest Sales Force in America", *Selling Power*, julio-agosto-septiembre de 2013, p. 32.
5. Veá análisis en Mike Ishmael, "The Cost of a Sales Call", 22 de octubre de 2012, <http://4dsales.com/the-cost-of-a-sales-call/>; Jeff Green, "The New Willy Loman Survives by Staying Home", *Bloomberg Businessweek*, 14 de enero de 2010, pp. 16-17; y "What Is the Real Cost of a B2B Sales Call?", www.marketing-playbook.com/sales/marketing-strategy/what-is-the-real-cost-of-a-b2b-sales-call, consultado en septiembre de 2014.

6. Jeff Green, "The New Willy Loman Survives by Staying Home", *Bloomberg Businessweek*, 14 de enero de 2013, pp. 16-17; y Dave Stein, "The Evolution of Social Selling", *Sales & Marketing Management*, mayo/junio de 2013, p. 14.
7. Cita y hechos tomados de Jim Domanski, "Special Report: The 2012 B2B Tele-Sales Trend Report", www.salesopedia.com/downloads/2012%20B2B%20Tele-Sales%20Trend%20Special%20Report.pdf, consultado en junio de 2013.
8. Vea "Case Study: Climax Portable Machine Tools", www.selltis.com/productCaseStudiesClimaxPortableMachineTools.aspx; y www.climaxportable.com, consultado en septiembre de 2014.
9. "Customer Business Development", http://we.experiencepg.com/home/customer_business_development_cbd_sales.html, consultado en septiembre de 2014.
10. Scott Fuhr, "Good Hiring Makes Good Cents", *Selling Power*, julio-agosto-septiembre de 2012, pp. 20-21.
11. Para ésta y otra información y análisis, vea www.gallupaustralia.com.au/consulting/118729/sales-force-effectiveness.aspx, consultado en julio de 2012; Lynette Ryals e Iain Davies, "Do You Really Know Who Your Best Salespeople are?", *Harvard Business Review*, diciembre de 2010, pp. 34-35; "The 10 Skills of Super Salespeople", www.businesspartnerships.ca/articles/the_10_skills_of_super_salespeople.phtml, consultado en julio de 2012; "Profile of a Super Seller", *Selling Power*, octubre-noviembre-diciembre de 2012, pp. 12-13; y Gerhard Gschwandtner, "Love and Aggression", *Selling Power*, abril-mayo-junio de 2013, pp. 37-39.
12. Vea Steve Denning, "The One Thing the Greatest Salespeople All Have", *Forbes*, 29 de noviembre de 2013, www.forbes.com/sites/stevedenning/2012/11/29/the-one-thing-the-greatest-salespeople-all-have/.
13. Barbara Hendricks, "Strengths-Based Selling", 8 de febrero de 2011, www.gallup.com/press/146246/Strengths-Based-Selling.aspx.
14. Corporate Visions, Inc., "ADP Case Study", http://corporatevisions.com/v5/documents/secure_downloads/CVI_caseStudy_ADAP.pdf, consultado en junio de 2014; y Henry Canaday, "The Transformation of Enterprise Sales Training", *Selling Power*, <https://www.images2.adobe.com/content/dam/Adobe/en/products/ado-beconnect/pdfs/elearning/transformation-of-enterprise-sales-training.pdf>, consultado en septiembre de 2014.
15. Con base en información encontrada en Sara Donnelly, "Staying in the Game", *Pharmaceutical Executive*, mayo de 2008, pp. 158-159; Bayer Healthcare Pharmaceuticals, Inc., "Improving Sales Force Effectiveness: Bayer's Experiment with New Technology", 2008, www.icmrindia.org/casestudies/catalogue/Marketing/MKTG200.htm; Tanya Lewis, "Concetric", *Medical Marketing and Media*, julio de 2008, p. 59, www.hydraframe.com/mobile/project_repace.htm, consultado en julio de 2012; Andrew Tolve, "Pharma Sales: How Simulation Can Help Reps Sell", *Eye for Pharma*, 28 de marzo de 2012, <http://social.eyeforpharma.com/sales/pharma-sales-how-simulation-can-help-reps-sell/>; y Krishna Depura, "Online Sales Training for Busy Sales Representatives", *MindTickle*, www.mindtickle.com/blog/online-sales-training-for-busy-sales-representative/#more-1474, consultado en junio de 2014.
16. Para éste y otros análisis, vea Joseph Kornark, "07 Compensation Survey: What's It All Worth?", *Sales & Marketing Management*, mayo de 2007, pp. 28-39; Ken Sundheim, "How Sales Professionals Are Paid", *SellingProf*, www.sellingprof.com/leadership/how-sales-professionals-are-paid, consultado en junio de 2014; y Alexander Group, "2014 Sales Compensation Trends Survey Results", enero de 2014, www.alexandergroup.com/resources/survey-findings.
17. Vea Louis Columbus, "Top-Five Focus Areas for Improving Sales Effectiveness Initiatives", *Accenture*, 2013, www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture-Top-Five-Improvements-Sales-Effectiveness.pdf; y "2014 Sales Performance Optimization Study", *CSO Insights*, www.csoinsights.com/Publications/.
18. Iain Chroust Ehmann, "Sales Up!", *Selling Power*, enero-febrero de 2011, p. 40. Vea también Scott Gillum, "The Disappearing Sales Process", *Forbes*, 7 de enero de 2013, www.forbes.com/sites/gyro/2013/01/07/the-disappearing-sales-process/; y Matt Dixon y Steve Richard, "Solution Selling Is Dead: Why 2013 Is the Year of B2B Insight Selling", *Openview*, <http://labs.openviewpartners.com/solution-selling-is-dead-2013-year-of-b2b-insight-selling/>.
19. Vea "The Digital Evolution in B2B Marketing", *Marketing Leaderships Council*, 2 de diciembre de 2012, p. 3; Scott Gillum, "The Disappearing Sales Process", *Forbes*, 7 de enero de 2013, www.forbes.com/sites/gyro/2013/01/07/the-disappearing-sales-process/; y Alice Myerhoff, "How Selling Has Gone Social in the Last 15 Years", *Salesforce Blog*, 13 de marzo de 2014, <http://blogs.salesforce.com/company/2014/03/social-selling-15-years-gp.html>.
20. Vea Barbara Giamanco y Kent Gregoire, "Tweet Me, Friend Me, Make Me Buy", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 2012, pp. 88-94; y John Bottom, "Research: Are B2B Buyers Using Social Media?", *Slideshare*, 10 de septiembre de 2013, www.slideshare.net/basebot/b2b-buyer-behaviour.
21. Vea "GE's Social Story", www.salesforcemarketingcloud.com/resources/videos/ges-social-story/, consultado en junio de 2014; David Moth, "How General Electric Uses Facebook, Twitter, Pinterest and Google+", *Velocify*, mayo de 2013, <https://econsultancy.com/blog/62684-how-general-electric-uses-facebook-twitter-pinterest-and-google>; y "GE Social Media", www.ge.com/news/social, consultado en septiembre de 2014.
22. Ejemplo basado en información de James C. Anderson, Nirmalya Kumar y James A. Narus, "Become a Value Merchant", *Sales & Marketing Management*, 6 de mayo de 2008, pp. 20-23; y "Business Market Value Merchants", *Marketing Management*, marzo-abril de 2008, pp. 31+. Para mayor análisis y ejemplos, vea Heather Baldwin, "Deeper Value Delivery", *Selling Power*, septiembre-octubre de 2010, p. 16; y Thomas P. Reilly, "Value-Added Selling Is Smart", *Selling Power*, 27 de junio de 2012, www.sellingpower.com/content/article.php?a=8917.
23. Kantar Retail, *Making Connections: Trade Promotion Integration across the Marketing Landscape* (Wilton, Conn.: Kantar Retail, julio de 2012), p. 5.
24. Kantar Retail, *Making Connections: Trade Promotion Integration across the Marketing Landscape*, p. 6.
25. NCH Marketing Services, "NCH Annual Topline U.S. CPG Coupon Facts Report for Year-End 2013", febrero de 2014, <https://www2.nch-marketing.com/ResourceCenter/assets/01/22/28/76/226/457/0b-ddc7b288724aac83e8215e9a161854.pdf>.
26. Vea NCH Marketing Services, "NCH Annual Topline U.S. CPG Coupon Facts Report for Year-End 2013", "Majority of US Internet Users Will Redeem Digital Coupons in 2013", *eMarketer*, 21 de octubre de 2013, www.emarketer.com/Article/Majority-of-US-Internet-Users-Will-Redeem-Digital-Coupons-2013/1010313; y "Mobile Spurs Digital Coupon User Growth", *eMarketer*, 31 de enero de 2014, www.emarketer.com/Article/Mobile-Spurs-Digital-Coupon-User-Growth/1009639.
27. Con base en información de "Walgreens Brings Mobile Couponing and Exclusive Offers to Smartphone Users Beginning Black Friday", 17 de noviembre de 2011, http://news.walgreens.com/article_display.cfm?article_id=5504; Kunar Patel, "At Walgreens, a Mobile Check-In Acts Like a Circular", *Advertising Age*, 8 de febrero de 2012, <http://adage.com/print/232584/>; y www.walgreens.com/topic/apps/learn_about_mobile_browser_app.jsp, consultado en septiembre de 2014.
28. Vea www.happymeal.com/en_US/, consultado en junio de 2014.
29. Vea "PPAI Reports Positive Results, U.S. Promotional Products Industry's Annual Sales Volume Increases to \$18.5 Billion", *PPAI News*, 8 de julio de 2013, [www.ppai.org/press/documents/ppai%20reports%20positive%20results%20u.s.%20promotional%20products%20industry%20annual%20sales%20volume%20increases%20to%20\\$18.5%20bil.pdf](http://www.ppai.org/press/documents/ppai%20reports%20positive%20results%20u.s.%20promotional%20products%20industry%20annual%20sales%20volume%20increases%20to%20$18.5%20bil.pdf).
30. Con base en información encontrada en Patrick Hanlon, "Face Slams: Event Marketing Takes Off", *Forbes*, 9 de mayo de 2012, www.forbes.com/sites/patrickhanlon/2012/05/09/face-slams-event-marketing-takes-off/; y www.redbull.com/us/en/events y www.redbull.com/cs/Satellite/en_INT/RedBull/HolyShit/011242745950125, consultado en junio de 2014. El mencionado video de vuelo con traje de alas se encuentra en <http://player.vimeo.com/video/31481531?autoplay=1>.
31. Kantar Retail, *Making Connections: Trade Promotion Integration across the Marketing Landscape*, p. 10.
32. Vea "2013 CES Attendee Audit Summary Results", www.cesweb.org/CES/media/2014/landing%20pages/why%20attend%20ces/2013-CES-Audit_FINAL.pdf, consultado en junio de 2014; "Bauma 2013 Records Highest Ever Attendance", *Construction Week*, 22 de abril de 2013, www.constructionweekonline.com/article-22027-bauma-2013-records-highest-ever-attendance/#.UZPTLUXydy; y "Bauma 2013 Equipment Show Sees Record Attendance of 530,000", *CMBOL*, 23 de abril de 2013, www.cmbol.com/news/detail/2013/04/2013042314194724.shtml.