

Ideas innovadoras para una mejor práctica de negocios



Edición especial sobre
VENTAS Y MARKETING

Volumen VI, julio de 2008

Apuntes del editor

Pág. 3

Del marketing tradicional al marketing directo

Gabriela Sirkis

Pág. 6

Cambiando el modo de comunicarnos

Domingo Sanna

Pág. 10

Las ventas en el contexto gerencial latinoamericano

Gustavo Vásquez

Pág. 16

Valor: ¿una palabra devaluada en ventas?

Alejandra Falco

Pág. 23

Licenciatura en Marketing en la Universidad del CEMA

Pág. 27



Revista académica sobre temas de management, editada por el Centro de Investigaciones en Management, Entrepreneurship e Inversiones y el Centro de Estudios de Organizaciones y Productividad de la Universidad del CEMA. Distribución gratuita en la comunidad de negocios.

Editores

Enrique Yacuzzi, Universidad del CEMA (Editor)
José Pablo Dapena, Universidad del CEMA (Coeditor)
Marcos Gallacher, Universidad del CEMA (Coeditor)

Consejo Editorial

Luisa Montuschi
Universidad del CEMA
Alejandra Falco
Universidad del CEMA
Carlos Barbosa
Pontificia Universidad Católica Argentina, Universidad del CEMA y Laboratorios Bagó
Ignacio Bossi
Universidad del CEMA e IdeAction
Fernando Doria
Universidad del CEMA, Universidad de Saint Thomas y Johnson & Johnson
Carlos Olivieri
Universidad del CEMA y Repsol-YPF
Gerardo Heckmann
Universidad Nacional de Córdoba y Universidad del CEMA

Diseño de la tapa

Ana Broglia

Asistente Editorial

Verónica Laura Ghersini

Temas de Management

Los artículos provienen de colaboraciones espontáneas y a pedido de profesores, académicos y profesionales y están sometidos a referato.

Invitamos a colaborar con artículos y propuestas a través de la dirección de mail: cimei@cema.edu.ar. Las especificaciones del formato se encuentran en <http://cimei.cema.edu.ar/revista.html>.

Apuntes del editor

Dedicamos este número de Temas de Management a dos actividades centrales de la empresa: el marketing y las ventas. Son actividades complementarias, aunque distintas. No siempre fue así. Antes de 1950, el marketing se asociaba fuertemente con la idea de ‘vender’. Como consecuencia, la función de marketing tomaba el producto como dado y su misión consistía en venderlo. Marketing y ventas se superponían significativamente.

El concepto de marketing fue evolucionando con el tiempo. Hace aproximadamente un siglo se comenzó a estudiar en el mundo académico norteamericano el proceso de comercialización de las *commodities* agrícolas, incluyendo los métodos que determinaban sus precios. Hacia mediados del siglo XX empezó a nacer la idea de que el marketing era un conjunto de actividades enmarcadas en un proceso que buscaba crear un cliente satisfecho. Las ganancias eran el resultado de satisfacer las necesidades del cliente; las ventas, un medio para ofrecer esta satisfacción. El producto no estaba, como antes, ‘dado’, sino que se debía adecuar a las necesidades y deseos de los clientes. Además de crear clientes satisfechos, el marketing velaba para que toda la organización mantuviera su enfoque en el cliente, desde la producción hasta la distribución del producto.

Actualmente, al marketing se lo puede considerar como el *proceso de definir, desarrollar, entregar y capturar valor de los clientes*. La venta, como función central a la vitalidad de la empresa, también fue objeto de conceptos que evolucionaron. Hoy se comprende mejor la naturaleza de la venta (o compraventa), se planifican orgánicamente sus tareas, se conoce más la psicología del acto de la venta. En este nuevo escenario del marketing y las ventas, resultado de una evolución centenaria, se inscriben los cuatro artículos de esta edición.

En el primer trabajo, Gabriela Sirkis traza en grandes líneas algunos hitos de la evolución tecnológica y su influencia en los paradigmas de consumo. Lo que denomina “un huracán tecnológico” ha producido un “cambio conceptual ya no en el uso de las herramientas de marketing, sino en las herramientas de marketing en sí mismas.” La autora se concentra en el marketing de bases de datos y muestra la realidad actual y el potencial, aún mayor, de esta tecnología. La tecnología digital “permite a las compañías seguir la pista de cada cliente, convirtiendo el marketing tradicional de *uno-para-muchos* en el marketing

de *uno-para-uno*.” Como lo explica la autora, “la gran revolución es que ahora empresas que se dirigían a un mercado masivo, pueden conocer a sus clientes, y no sólo eso, sino que los consumidores ahora pueden hablar con la empresa y hasta con otros consumidores que recomiendan los productos de las compañías.” La interacción con los clientes se ha incrementado exponencialmente gracias a una tecnología que facilita el procesamiento de los datos y la comunicación.

En el segundo artículo, Domingo Sanna también trata el tema de la comunicación y su efecto en el marketing. Específicamente, el autor nos recuerda que “la Internet ha potenciado hasta límites inimaginables la fuerza del boca-a-boca.” Y “el boca-a-boca es la manera más obvia de influenciar a los consumidores”. La tecnología afecta el contexto de la vida de la gente y a las respuestas que la gente da a los mensajes; da al individuo el control de la comunicación. La empresa moderna, gracias a la tecnología, tiene una capacidad antes inimaginable de interacción con sus clientes. En suma, concluye el autor, “la Internet y las tecnologías tienen y tendrán un rol preponderante. Serán el camino para la rápida influencia de las comunidades, el amplificador y diseminador del boca-a-boca y, también, la oportunidad para generar una inteligencia distribuida que mudará el poder de las marcas a los empleados, los socios, los clientes, los accionistas y toda comunidad vinculada a la empresa.”

En el tercer artículo, Gustavo J. Vásquez A. nos introduce al mundo de la venta. Destaca el autor la importancia que la venta ha cobrado en el mundo actual, lo que ha transformado a la función de ventas de la empresa en una función de primer orden. Y a continuación resume las características esenciales del proceso de ventas, su diferenciación con el marketing -o mercadotecnia- y las características más importantes de los canales de ventas. Contrasta los perfiles del gerente de marketing y del gerente de ventas. También traza los lineamientos generales de lo que debería ser un plan o programa de ventas y, aprovechando su experiencia profesional de Venezuela y otros países de la región, describe veinticinco aspectos de la psicología del vendedor latinoamericano. En la parte final de su trabajo, Vásquez analiza la fuerza de ventas como herramienta para lograr los objetivos de la gerencia de ventas, y discute las estrategias de ventas exitosas aplicadas en países latinoamericanos.

En el último artículo, Alejandra Falco reflexiona sobre la venta consultiva y el papel que la fuerza de ventas juega en ella para generar valor. A diferencia de la

venta transaccional, donde el vendedor poco agrega al valor del producto, la venta consultiva se caracteriza por la complejidad del producto, por su precio, por la extensión del ciclo de ventas y por la participación de múltiples interlocutores. Esta venta se da en general en el contexto de relaciones de largo plazo con el cliente y su valor reside, en gran parte, “en componentes extrínsecos al producto, por ejemplo, en cómo usarlo. En este caso -nos ilustra la autora-, la fuerza de ventas tiene un papel muy importante que jugar en la generación de valor.” El valor se genera cuando el vendedor detecta algún problema del comprador o de su organización que no había sido identificado por él; o propone una solución no identificada por el comprador; o crea una oportunidad para el comprador o su organización; o, finalmente, actúa como un vendedor de capacidades o fortalezas en lugar de un vendedor de productos. Los buenos productos, nos enseña la autora, no son suficientes para la creación de valor, no basta con comunicar los atributos del producto, es necesario “crear” valor durante el proceso de la venta. Y hacia el final del trabajo resume la autora: “Es condición *sine qua non* que el comprador perciba valor en la oferta que está recibiendo para que exista una venta. Si la venta es transaccional, el valor es intrínseco al producto. Si la venta es consultiva, la excelencia del producto es condición necesaria pero no suficiente para que haya valor. Recientes investigaciones muestran que la creación de valor se logra a través de “cómo” se lleva adelante el proceso de ventas. Es allí donde se encuentran las oportunidades para crear valor.”

Vivimos en condiciones muy distintas de las del pasado: los clientes son más exigentes y existen competidores globales por doquier. El mercado, antes masivo, se ha fragmentado en segmentos donde se pone mayor atención a cada persona en particular. La mayoría de los productos que antes se producían en masa, de modo indiferenciado, satisfacen hoy necesidades específicas de los clientes. La tecnología ha hecho este milagro: con la personalización, el producto se enriquece y cambia la naturaleza del marketing y la venta. Esperamos que los artículos de esta edición contribuyan a comprender mejor los cambios que vivimos.

El editor

DEL MARKETING TRADICIONAL AL MARKETING DIRECTO

Por Gabriela Sirkis

INTRODUCCIÓN

Al repasar la historia de la comercialización, vemos que existieron hitos que marcaron grandes cambios. Desde comienzos del siglo XX la oferta pasó de ser escasa a ser abundante y, actualmente, de acuerdo a las categorías de productos, podemos decir que es excesiva, ya sea por cantidad de marcas que ofrecen productos o servicios similares, como por el número de variedades existentes de un mismo producto que tienen poca diferenciación.

Si analizamos los factores que generaron este fenómeno, podemos mencionar a los abruptos cambios tecnológicos ocurridos a lo largo del siglo XX y cómo estos marcaron a la sociedad, modificando velozmente los paradigmas de consumo. Si, a comienzos del siglo pasado, poseer ciertos productos como una heladera podía marcar una diferencia social, hoy la misma no tiene esa representación en las sociedades capitalistas. Después de la segunda guerra mundial, cuando los avances tecnológicos desarrollados con fines militares se aplicaron a productos de consumo masivo, estalló en Estados Unidos una voracidad que hizo aumentar la demanda.

En la década del setenta, las empresas perciben que tienen que diferenciarse para poder seguir manteniendo a sus clientes, ya que la oferta empieza a ampliarse. La publicidad masiva entra en su auge, grandes inversiones se realizan para no sólo desarrollar el mejor producto sino con el fin de obtener la mejor imagen de marca. Más adelante, las empresas comienzan una fuerte campaña de extensiones de línea de sus productos exitosos, con el objetivo de captar una mayor porción del mercado. Por ejemplo, Procter & Gamble puso en venta su primer polvo para lavar la ropa, Tide, en 1946, producto que hasta la década del ochenta sirvió para abastecer a todo el mercado estadounidense. A partir de 1984, comenzó a lanzar variedades para las diferentes necesidades de los clientes (Tide sin perfume,

Tide líquido, etc)¹. Según algunas evaluaciones, muchos de los lanzamientos de estas nuevas variedades sirvieron más para estimular a la fuerza de venta o para mantener el interés de los consumidores que para aumentar la facturación de la compañía².

Si hablamos de hitos, en los últimos años estamos viviendo uno de los mayores fenómenos que están transformando los códigos sociales. Es un camino vertiginoso que exige una capacidad de cambio y adaptación muy fuerte por parte de las compañías. En la década del ochenta nos sorprendíamos con el fax; hoy en la Argentina las líneas de celulares sobrepasan ampliamente a las de telefonía fija³; las conexiones de banda ancha son cada vez más frecuentes y con ella la utilización intensa de la Internet, los mensajes de texto se convirtieron en la forma de comunicación de la generación de jóvenes del siglo XXI. Este huracán tecnológico produjo y seguirá produciendo un cambio conceptual ya no en el uso de las herramientas de marketing, sino en las herramientas de marketing en sí mismas.

MARKETING DE BASE DE DATOS

El avance tecnológico no sólo llegó a las comunicaciones, o sea no sólo cambió la forma de llegar a nuestros consumidores, sino que la tecnología generó nuevas herramientas que ofrecen posibilidades extraordinarias para conocer a quienes adquieren los productos de la empresa. Actualmente, estas metodologías, que se pueden aplicar gracias a los avances tecnológicos, aparecen como interesantes, pero todos los pronósticos estiman que serán imprescindibles en el futuro. A partir de las nuevas capacidades de procesamiento y del desarrollo de sistemas CRM

¹ Regis Mc Kenna (1994).

² Rapp et al. (1996).

³ Fuente Indec, datos obtenidos en CICOMRA (Cámara de Informática y Comunicaciones de la República Argentina, www.cicomra.org.ar).

(*customer relationship management*) y de *database* (sistemas de bases de datos), aparecen nuevas disciplinas que avanzan velozmente. Hoy, poseer una base de datos no resulta ni difícil ni tan costoso para que una empresa no pueda afrontar su implementación. De esa manera, podemos saber quién consume nuestros productos, cuándo y dónde los compran, cómo los pagan, qué hacen en su tiempo libre, si consumen otros productos de la compañía, etc. El marketing de base de datos es quien se encarga de analizar esos datos sueltos que llegan a la empresa para transformarlos en información. Ese caudal informativo sólo será conocimiento si es analizado y conceptualizado en el marco de la información que poseemos del mercado y de la empresa, con el fin de elaborar estrategias de marketing.

En los últimos años, las empresas desarrollaron enormes cantidades de productos diferenciados para los distintos segmentos de mercado como, por ejemplo, la empresa Kimberley Clark, cuya estrategia fue “Tratamos que haya una caja de pañuelos descartables en cada cuarto de la casa”⁴. La pregunta es ¿Cómo debería ser la estrategia de marketing para lanzar estos productos diferenciados para cada tipo de consumidor y para cada situación de consumo? ¿Se pueden seguir utilizando las herramientas clásicas del consumo masivo, o sea llegar con un mismo mensaje a todos los segmentos que se quisieron estratificar y diferenciar al pensar los productos? Si se desarrolla un producto para cada nicho de mercado, ¿no debería tener un mensaje para cada uno?

El marketing está cambiando, las acciones de comunicación masivas son cada vez más costosas y el *zapping* vuelve menos efectivas a las campañas televisivas. Resulta cada vez más difícil encontrar un lugar y permanecer en el mercado. Durante mucho tiempo, el objetivo de las compañías fue desarrollar productos que tuvieran una ventaja competitiva sostenible, pero en estos períodos de constante cambio, donde las diferencias tecnológicas o de desarrollo de un producto son copiados por la competencia rápidamente, lograr la diferenciación se torna cada

vez más complejo. La economía digital está modificando los viejos paradigmas de las empresas. Actualmente, las compañías deben concentrarse en la búsqueda continua y en la creación de un nuevo valor para los clientes. Necesitan reconocer y responder a los requerimientos y valores cambiantes del consumidor⁵. O sea, las ventajas competitivas de los productos o servicios están íntimamente relacionadas con el conocimiento de quien lo compra o utiliza. Ese vínculo tan estrecho es un proceso continuo.

Cómo se mencionó anteriormente, la tecnología le permite a las compañías acumular datos de sus clientes. Las formas son variadas, pero lo relevante es que toda esa información muchas veces sólo se junta y no se analiza. Lo que hay atrás de ese conjunto de datos sueltos son importantes oportunidades de negocio para explorar. Un supermercado, con los *tickets* de caja sabe cuáles son los productos que más se venden cada día, qué relación hay entre los que compran un producto y otro. Con toda esta información se pueden optimizar las acciones de marketing y ventas; por ejemplo, hacer más eficiente la diagramación de la exhibición de los productos, mejorar las estrategias de las ofertas, según los días y los productos, etc. Pero si además le sumamos los datos que provienen de las tarjetas de crédito y débito, que nos proporcionan la identidad de nuestros clientes, y de los programas de fidelización, donde tengo dirección, teléfono, celulares y mail, puedo dirigirme a cada cliente ofreciéndole exactamente lo que él desea: una oferta a su medida. O sea, la tecnología digital permite a las compañías seguir la pista de cada cliente, convirtiendo el marketing tradicional de *uno-para-muchos* en el marketing de *uno-para-uno*.⁶

MARKETING DIRECTO

El marketing *uno-para-uno*, o marketing directo,

⁴ Rapp et al. (1996).

⁵ Kotler et al. (2003).

⁶ Kotler et al. (2003).

consiste en adecuar ofertas y comunicaciones de marketing a las necesidades de segmentos estrechamente definidos o consumidores individuales cuidadosamente escogidos para obtener una respuesta inmediata.⁷ El marketing directo es una herramienta que existe desde hace muchos años, pero, con el avance tecnológico, actualmente se presenta como una alternativa al marketing tradicional para mercados masivos. Desde hace tiempo, las empresas que, por sus características, conocían a quienes formaban parte de su cartera de clientes, utilizaban técnicas de marketing directo. Por ejemplo, los laboratorios farmacéuticos tienen muy elaborada su red de visitadores médicos para sus productos que sólo pueden ser vendidos a través de recetas médicas. De esta manera, si la acción de marketing llega al profesional de la salud, el laboratorio llega a los que padecen la enfermedad que cura el medicamento en cuestión.

La gran revolución es que ahora empresas que se dirigían a un mercado masivo, pueden conocer a sus clientes, y no sólo eso, sino que los consumidores ahora pueden hablar con la empresa y hasta con otros consumidores que recomiendan los productos de las compañías. Si entramos a las *webs* que ofrecen hoteles en varios lugares del mundo, vemos la opción de ordenarlos de acuerdo a las preferencias de quienes ya estuvieron allí, y además dejaron sus comentarios. La revolución digital generó un aumento sustancial del poder del comprador; hoy los compradores pueden comparar precios y atributos en cuestión de segundos⁸, pero las empresas también adquirieron capacidades que parecían imposibles hace unos pocos años atrás. Hoy el conocimiento del mercado se amplió de tal forma que se pueden personalizar la oferta de bienes y servicios de acuerdo a las preferencias de los clientes, y así acotar los riesgos de los lanzamientos de producto. Un ejemplo es la empresa Dell, que fabrica sus computadoras de acuerdo a los pedidos de cada cliente. De esta manera, la empresa evita poseer *stock* de computadoras armadas, para tener un stock de diferentes componentes y así achicar

“La gran revolución es que ahora empresas que se dirigían a un mercado masivo, pueden conocer a sus clientes, y no sólo eso, sino que los consumidores ahora pueden hablar con la empresa...”

las posibilidades de tener productos terminados que no tienen salida rápida y quedarse sin otros que el mercado está requiriendo. Cuando una empresa tiene la posibilidad de que los clientes desarrollen los productos que quieren adquirir se optimiza toda la operación comercial. Así, esta joven empresa revolucionó a la industria informática cambiando el modelo de negocio y la relación con el cliente gracias a la venta directa y personalizada a través de la Internet.⁹

Como queda claro, las empresas tienen cada día más interacción con sus clientes y, de no ser así aún, es importante que comiencen a generar una base de datos, a conocer a sus consumidores y a desarrollar un vínculo estrecho con ellos. ¿Cómo lograrlo? A partir de la base de datos actualizada se pueden utilizar las herramientas de *data mining* (minería de datos) que son métodos para explorar datos y modelizar relaciones con el fin de obtener información valiosa que se encuentra implícita. También el conjunto de técnicas que se utilizan para el descubrimiento de conocimiento en bases de datos se conoce como KDD (*Knowledge Discovery in Databases*). Así, se trabaja para analizar la información, encontrar las oportunidades de negocios y luego elaborar estrategias de marketing directo.

LA ESTRATEGIA DE MARKETING DIRECTO

El objetivo del marketing directo es acercar la empresa a sus clientes, pero el motor que lleva a la empresa a realizar esa aproximación puede tener distintos objetivos. La creatividad es fundamental para elaborar acciones que tengan mayor impacto. De acuerdo a los objetivos estratégicos, se activan diferentes campañas: algunas buscan impulsar la concreción de la venta, otras, el conocimiento de los consumidores para lanzar acciones de marketing más precisas, o la necesidad de crear ventajas diferenciales con respecto a su competencia; también se busca

⁷ Kotler et al. (1999).

⁸ Kotler et al. (2003).

⁹ Gómez Vieites (2006).

desarrollar una relación más estrecha con el consumidor, con el fin de fidelizar a los clientes de la compañía, o mejorar el *cross selling* (venta cruzada) de la empresa, o sea, vender a los clientes de la empresa otros artículos que sean complementarios a productos que ya están adquiriendo.

La realización de una buena estrategia de marketing directo es fundamental. Muchas veces, no se realizan las estrategias y se lanzan promociones sueltas que no surten el resultado deseado. El camino indicado es contar con una base de datos actualizada; analizarla de forma tal que se puedan percibir las debilidades y las fortalezas del negocio; indagar en el material para elaborar una campaña de marketing directo; diseñarla, implementarla y luego evaluar los resultados. Es muy importante aclarar que uno de los atributos más relevantes de las campañas de marketing directo es que sus resultados son medibles. Al realizar la evaluación de la campaña, se realimenta la base de datos que es, ni más ni menos, que los cimientos de la estrategia. Por ende, es necesario volver a analizarla para encontrar nuevas oportunidades, y diseñar las nuevas acciones de marketing directo. De aquí podemos concluir que, la estrategia de marketing directo requiere de acciones tácticas dinámicas que se construyan y modifiquen continuamente a partir de la detección de los cambios en los gustos y hábitos de consumo. De esta manera, se ponen en práctica los conceptos de “*consumer centricity*” (el consumidor como centro del negocio), y de “*consumer care*”, que refiere al conjunto de actividades relacionadas con el cuidado de la relación con el cliente¹⁰. Estos conceptos redefinen al concepto de negocio: la relación con el cliente es la herramienta fundamental del mismo y los avances tecnológicos se ponen al servicio de conquistar y retener a los clientes de la compañía.

Sin embargo, las campañas de marketing directo no vienen a reemplazar a las del marketing tradicional, sino a complementarlas. Lo que

sucedió en los últimos años fue un cambio de paradigma. Hasta hace pocos años atrás, no se podía pensar en un lanzamiento de producto o servicio sin utilizar casi la totalidad del presupuesto de marketing en campañas masivas, y hoy no se puede pensar en un lanzamiento sin presupuesto de marketing directo y relacional.

BIBLIOGRAFÍA

- Gómez Vieites, Álvaro, 2006, *Marketing relacional, directo e interactivo*, Editorial RA-MA.
- Kotler, Philip, Dipak C.Jain y Suvit Maesincee, 2003, *El marketing se mueve: una aproximación a los beneficios, el crecimiento y la renovación*, Editorial Paidós.
- Kotler, Philip y Gary Armstrong, 1999, *Marketing*, Editorial Pearson Educación.
- McKenna, Regis, 1994, *Marketing de relaciones: cómo crear y mantener un vínculo permanente entre la empresa y sus clientes*.
- Rapp, Stan y Thomas L. Collins, 1996, *El Nuevo Maximarketing, guía para transformar la publicidad, promoción y estrategia de mercados para la economía de la información*.

“...la estrategia de marketing directo requiere de acciones tácticas dinámicas que se construyan y modifiquen continuamente a partir de la detección de los cambios en los gustos y hábitos de consumo.”

¹⁰ Gómez Vieites

CAMBIANDO EL MODO DE COMUNICARNOS

Por Domingo Sanna

INTRODUCCIÓN

Internet ha cambiado profundamente el modo en que las personas se comunican y se relacionan con otras. Ha acercado las fronteras, permitiendo el intercambio de conocimientos y experiencias entre los seres humanos de una manera que aún hoy nos sorprende. Ha dado un vuelco a la comunicación tal como la conocíamos, y su impacto no sólo es visible entre los individuos, sino en la forma que las empresas y sus consumidores han comenzado a relacionarse. Emprendimientos, organizaciones sin fines de lucro, agrupaciones políticas, consultoras, bandas de rock y hasta comunidades eclesióásticas tuvieron que repensar el modo y los medios para comunicarse.

Sí, algo ha cambiado en el mundo en los últimos tiempos. Por un lado tenemos a Google -quien recién cumplirá 10 años durante 2008-, pero también a Yahoo!, YouTube, MySpace, SecondLife y tantos otros; pero ¿son éstos sitios de Internet *per-se* una explicación al cambio fenomenal en la comunicación de estos tiempos? En mi opinión, aceptarlo así es sólo una respuesta intuitiva a un acertijo que aparenta ser gigante y que trataré de responder en esta nota. No le pediré que acuerde en un todo conmigo, pero seguramente coincidirá –en mayor o menor medida- que la Internet ha potenciado hasta límites inimaginables la fuerza del boca-a-boca.

Algo tan simple, y que nació en conjunción con la comunicación del hombre, es hoy, otra vez, un factor preponderante en el cambio del que aún falta mucho para ver y comprender. De acuerdo con el sitio www.womma.org, el boca-a-boca en el marketing se define como la oportunidad de “darle a las personas una razón para hablar de sus productos y servicios, a la vez de facilitar que esta conversación tenga lugar.”

Las técnicas del boca-a-boca en el marketing se basan en la satisfacción de los clientes, en el

diálogo -no el monólogo- y la transparencia en las comunicaciones. Sus objetivos principales se pueden agrupar en:

- Educar a los consumidores sobre productos y servicios.
- Identificar a las personas que estén más dispuestas a compartir sus opiniones.
- Proveer herramientas que faciliten el compartir la información.
- Estudiar cómo, dónde y cuándo se comparten estas opiniones.
- Escuchar y responder a los que nos apoyan, nos critican o simplemente se muestran neutrales.

El boca-a-boca se expande y hay cambios sociales innegables reflejados en los comportamientos, tales como el crecimiento exponencial que ha tenido el intercambio de mensajes de texto entre usuarios de las edades más variadas. Convocar a una reunión pública –y multitudinaria- de argentinos empleando simplemente e-mails y mensajes de texto hubiera sido impensable hace apenas unos años. El boca-a-boca es la manera más obvia de influenciar a los consumidores. Todas las acciones significativas y los comportamientos de una compañía son oportunidades para generar el boca-a-boca. Es importante, sin embargo, distinguir sus dos formas: la orgánica, originada en el deseo de un individuo de compartir espontáneamente una buena experiencia y, por tanto, su apoyo y entusiasmo con un producto o servicio dado; y la amplificada, donde las compañías desarrollan estrategias de comunicación deliberadas, para acelerar o motivar el boca-a-boca en ciertas comunidades.

“...la Internet ha potenciado hasta límites inimaginables la fuerza del boca-a-boca.”

¿QUÉ ESTÁ PRIMERO? ¿EL HUEVO O LA GALLINA?

Cuando usted mira al mundo a través de lentes que representan las creencias de otros —o sus paradigmas, como Thomas Kuhn¹ ha dado en denominarlos—, el mundo puede verse un tanto extraño. No verá el mismo mundo, ni con claridad igual a la que está acostumbrado cuando observa el mundo con sus propios lentes.

Los cambios que se están produciendo en la manera en que las personas se comunican y relacionan entre sí parecen, a priori, estar impulsados simplemente por el acceso a nuevas tecnologías. Es algo así como que, si hay muchos teléfonos, la gente tenderá a usarlos, y que lo que el mundo esperaba para desmoronar fronteras y hacer posible la globalización era el advenimiento de la Web.

Sin embargo, de nada serviría la tecnología si no hubiera una marcada tendencia de las personas a vivir y nutrirse en comunidades. Sí, los seres humanos hemos sido creados para vivir en sociedad. Nuestras creencias se nutren y profundizan gracias a la interacción con los demás, y esto sucede irremediamente desde el día en que nacemos hasta nuestro momento final. Esto le pone un *contexto* a nuestras vidas, o sea, nuestras vidas están contextualizadas o condicionadas por las demás personas. Este *contexto* es el que nos permite darnos cuenta de que nuestros comportamientos no son totalmente independientes sino que están influenciados por el comportamiento y las creencias de los que nos rodean.

Con este nuevo lente, la noción del consumidor varía. Ya no es la suma de individuos que viven en aislamiento, sino seres humanos que se comportan dentro de sistemas sociales y tribales. La Internet expande el acceso de las personas al conocimiento, facilitando y motivando su interacción. Esto influencia directamente sobre el *contexto* de los individuos —por eso en China no

se permite el libre acceso a los sitios Web-, y afecta a la respuesta de los individuos como sociedad. No olvide que lo que los individuos hacen a otros es mucho más importante que lo que se hacen a sí mismos; por eso, en los tiempos que corren, los mejores clientes no son aquellos que consideramos fieles sino los más influyentes.

En los años 80 Coca-Cola intentó —luego de 99 años- cambiar simultáneamente el nombre y el sabor a su producto principal para reemplazarlo por uno que llamó “New Coke”. Cientos de miles de exitosas pruebas comparativas de sabor, a lo largo de todo EE.UU., e innumerables *focus groups* no alcanzaron para anticipar que, algo menos de tres meses después de haber lanzado el producto, Coca-Cola daría marcha atrás con su idea y repondría a la que entonces llamó “Coca-Cola Classic”. ¿Qué llevó a Coca-Cola al fracaso? Algo tan simple como una inesperada y abrumadora negativa del público, que fue

creciendo en intensidad al pasar los días —como si el rechazo se difundiera como un virus- hasta hacerse oír, torciéndole el brazo a la empresa. Donald R. Keough, actual miembro del directorio de Coca-Cola, entrevistado

por entonces por la famosa revista TIMES dijo: “Algunos críticos dirán que Coca-Cola ha cometido un error de marketing. Algunos cínicos dicen que hemos planeado todo para que resulte así. La verdad es que no somos ni tan ilógicos, ni tan inteligentes”.²

Las entrevistas individuales no son buenas para indicar o predecir comportamientos en masa de las personas. El comportamiento grupal resulta de la interacción de los individuos y ocurre en un *contexto* determinado y bajo condiciones reales o percibidas, y no es el resultado ninguna suerte de locura colectiva. Otra vez, la comprensión del boca-a-boca y su influencia se muestran como las herramientas de promoción y ventas más poderosas con las que contamos.

“...nuestros comportamientos no son totalmente independientes sino que están influenciados por el comportamiento y las creencias de los que nos rodean.”

¹ Kuhn, Thomas, 1962, “The Structure of Scientific Revolutions”, University of Chicago Press.

²

<http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1048370-2,00.html>

INTERRUPCIÓN O INTERACCIÓN

La publicidad tradicional parte del hecho de que el espectador abandona por un momento la atención del programa que mira, o el artículo que lee, para enfocarse en un aviso publicitario. Por tanto, los avisos tienen que tener la capacidad de atraer la atención. En el mundo on-line, por el contrario, es el usuario el que tiene el control de la comunicación. En lugar de ser un receptor pasivo del avance publicitario sobre su vida privada –y si dudan de mi concepto de invasión piensen en la publicidad gráfica en baños públicos, los videos en taxis, los folletos mezclados entre las facturas o las pantallas en los colectivos- el consumidor elige dónde y cuándo hacerse de la información que desea.

Esto no convierte a la publicidad tradicional en desdeñable. Por el contrario, ella es de gran ayuda para guiarnos en la resolución diaria de los problemas a los que nos enfrentamos, siempre y cuando lo que se publicite tenga que ver con nuestros problemas y necesidades del momento, y no con las de otras personas. Si por ejemplo abro un periódico y hay páginas y páginas de avisos publicitarios para venderme una pantalla plana o un celular, mirarlos sólo tiene sentido si estoy interesado en alguna de estas cosas. Pero si no lo estoy, estas páginas molestan.

De un modo muy diferente, la Internet es un medio personal, que cada usuario recorre de acuerdo a su interés del momento y su conveniencia; por tanto, se enfoca en las necesidades de cada usuario en particular. Esto es algo que a la publicidad tradicional, a pesar de su costo, le resulta muy difícil lograr.

LAS VIEJAS REGLAS, LAS NUEVAS REGLAS

¿Intentó decidir la compra de un auto ingresando en la página de cada uno de los proveedores? Si lo hiciera, se sorprendería. Especificaciones demasiado técnicas –incomprensibles algunas a menos que usted sea un mecánico avezado o un ingeniero- colores, modelos que se diferencian entre sí apenas por sutilezas y hasta la posibilidad en algunos casos de elegir entre distintas opciones para armar algo parecido a un auto personalizado. Claro, todo esto es absolutamente útil si ya eligió

el producto que desea, pero si, como es de suponer, antes de decidir usted quiere conocer y comprender qué se le ofrece, esta capacidad de personalizar no le será de gran ayuda.

Si usted quiere invertir su dinero sobre la base de algo más sustancioso que el aprecio por una marca, debiera escuchar primero buenas razones para elegir entre alternativas diferentes. Sería aconsejable, por ejemplo, saber la opinión de algunos usuarios o contar con una tabla comparativa entre las características de cada auto y las de sus competidores. Los comentarios de expertos o líderes de opinión independientes también sumarían al balance de su decisión. Aunque parezca increíble, todo esto no está hoy en los sitios de venta de autos en la Argentina. Si intenta cubrir el vacío con las publicidades televisivas o los avisos en diarios o revistas, le confío que no le ayudarán a clarificar en nada su búsqueda.

Antes de la Internet, las organizaciones tenían dos maneras principales de llegar a sus consumidores: los avisos publicitarios (TV, radio, gráfica, vía pública, ofertas y catálogos) y las notas de prensa en periódicos y revistas especializadas. Hoy, las organizaciones pueden ampliar su capacidad de **interacción** personalizando su relación con los consumidores a través de medios y capacidades crecientes sustentadas en la tecnología.

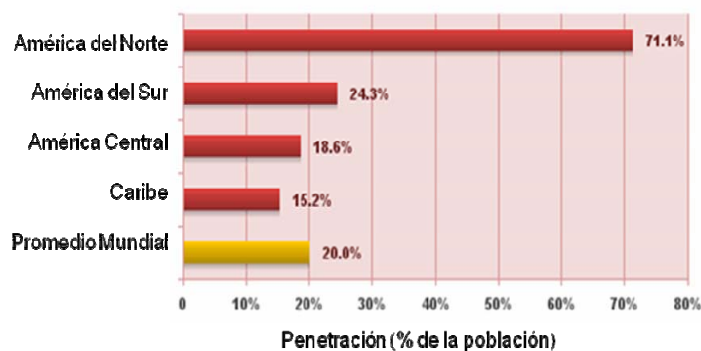
Por suerte, existen los parientes, los amigos, los vecinos, los compañeros de trabajo, los mecánicos y hasta los taxistas. Todos ellos son fuentes importantes a la hora de elegir un auto, pero ninguna de éstas está controlada por el fabricante.

Sí, el boca a boca existe, está lleno de salud y crece rápidamente en Internet. Por ejemplo, sitios como *www.edmuds.com*, una red gratuita administrada independientemente, ofrece fotos, características comparativas y grupos de usuarios asociados por modelo y fabricante. Los foros dentro del sitio son una fuente inagotable de experiencias de otros usuarios. Algo que, sin duda, debíamos considerar antes de comprar un auto u otro bien o servicio.

LA LLEGADA DE LOS WEBLOGS

La oportunidad de interacción se explota al máximo en los llamados weblogs, o simplemente blogs, los que han ganado un espacio importante en la vida de los usuarios de Internet o internautas. Los usuarios de Internet ya constituyen una porción importante de la población mundial, según muestra el gráfico adjunto.

**Internet en el continente americano
Diciembre de 2007**



Fuente: Internet World Stats – www.internetworldstats.com
Copyright © 2008, Miniwatts Marketing Group

Un estudio publicado por Clarín.com³ indica que ya hay más de 260.000 blogs en la Argentina, o sea que el 4,4% de los 6 millones de internautas argentinos tienen un blog. Un blog es como un sitio web, pero un sitio web muy especial que es escrito con pasión por alguien que tiene fuertes creencias y compromiso con uno o varios temas de su interés. Mediante herramientas sencillas, toda persona puede desarrollar su blog; sin embargo mantenerlo vivo requiere de atención tiempo y vocación para responder uno a uno todos los comentarios de los lectores del blog.

Pero los blogs de hoy no son del dominio exclusivo de los individuos, sino también del de las empresas. De hecho, y cada vez más, las compañías que tienen su sitio web oficial pero no cuentan con un blog comienzan a verse como “extrañas” ante los ojos de los que forman y

recorren la famosa blogosphere⁴. Steve Wilson, director senior de comunicaciones globales en la web para McDonald’s Corporation ha dicho: “La Internet ha cambiado el rol de la información para grandes marcas globales como McDonald’s. Si McDonald’s busca ganar credibilidad y confianza, debemos participar en la comunidad de blogs. No podemos entrar en la tormenta de blogs sin haber edificado un diálogo primero con nuestros consumidores”⁵.

La idea de diálogo está cada vez más presente en la relación entre las empresas y los consumidores. Pero este diálogo no es sólo de palabras. Por el contrario, es un intercambio de experiencias que se inicia la primera vez que el consumidor se vincula – mucho antes de relacionarse- con la empresa o, si se prefiere, con la marca. Y el intercambio de experiencias ayuda a formar una imagen tangible del producto o servicio aplicada a la necesidad de cada consumidor pero, también, es un ida y vuelta que alimenta con mensajes espontáneos a la gerencia de la empresa. Así, se transmiten percepciones de fortalezas y debilidades de la empresa ante los ojos de sus consumidores. En otras palabras, la existencia del intercambio es el reaseguro de estar haciendo bien el trabajo.

Lo novedoso es que ahora el *feedback* ya no viaja solamente entre el consumidor y las empresas. Hoy también aflora en la letra de los bloggers. Muchas veces consumidores anónimos cuentan sus vivencias y, por tanto, influyen a otros al compartirlas. Por ejemplo, <http://www.comovacas.Blogspot.com/> relata y da testimonio gráfico de las vicisitudes de los usuarios de tren en Buenos Aires.

CUANDO LA AUDIENCIA ES PROTAGONISTA

Las “wiki” son sitios de Web cuyos contenidos

³<http://www.clarin.com/diario/2007/09/03/sociedad/s-02815.html>

⁴ <http://en.wikipedia.org/wiki/Blogosphere>

⁵ <http://www.podtech.net/home/196/mcdonalds-Blogging-strategy-steve-wilson-sr-dir-Web-communications>.

pueden ser editados por voluntarios, empleando un simple navegador. Hace pocos meses escuché personalmente al fundador de Wikipedia decir que el mayor desafío conceptual de su “wiki” fue tomar el riesgo y darle a miles de usuarios el poder y el control para cargar contenidos fidedignos y auto-regularse para que así el número de artículos no deje de crecer, pero que la calidad tampoco decaiga. Al decir de la reconocida revista Nature, que declaró a la edición en inglés de Wikipedia casi tan exacta como la “Encyclopædia Britannica” en lo referente a artículos científicos⁶, el objetivo está por demás cumplido. Con ediciones en más de 253 idiomas, una comunidad que, para febrero de 2006, ya alcanzaba el millón usuarios registrados y 13.000 colaboradores voluntarios, que ha logrado organizarse y administrar el contenido de más de 10 millones de artículos, Wikipedia es, sin duda, la más exitosa y conocida de las “wiki’s”.

Es una muestra más de que hay un comportamiento amplificado por las masas, en donde algunos individuos toman responsabilidades por otros individuos, sin mediar para ello ni un pago, ni ningún otro reconocimiento. ¿Qué impulsa a las personas a tomar estas responsabilidades? Tal vez, la aplicación de un principio conocido en psicología social como de “validación social”⁷. Bajo este principio, las personas tienden a copiar los comportamientos de las otras. O sea, basta con que un número limitado de personas dé inicio al proyecto para que otros que los observan cambien su actitud y copien su comportamiento.

En su libro “The Tipping Point – How Little Things Can Make a Big Difference”⁸, Malcolm Gladwell nos enseña que, en un momento determinado o punto de inflexión -que él denomina “*tipping point*”-, las ideas y productos, los mensajes y comportamientos se diseminan rápidamente en el medio social, como un virus altamente contagioso que causa una epidemia.

⁶ BBC Mundo.com, 2005, “*Gratis y confiable*”.

⁷ Cialdini, Rober, 2001, “*Harnessing the Science of Persuasion*”, Harvard Business Review, October.

⁸ Gladwell, Malcolm, 2002, “*The Tipping Point*”, Back Bay Books, January, ISBN: 0316346624.

Esta explosión se hace evidente en la adopción de productos en el mundo *off-line*, tales como el calzado Hush-Puppies® -que el autor cita-, pero también en servicios del mundo *on-line*, tales como el sitio YouTube, el que, habiendo nacido en febrero de 2005, ya contaba en julio de 2006 con más de 100 millones de videos, vistos por sus visitantes cada día. Sólo en 2008, alrededor de 79 millones de usuarios vieron más de 3.000 millones de videos en el sitio YouTube.⁹

REPENSAR LA COMUNICACIÓN

La Internet y todos los nuevos medios electrónicos a veces parecen obnubilarnos con opciones cada vez más creativas para relacionarse.

Es fácil imaginar que la aparición de nuevas tecnologías será una constante y, por ende, la proliferación y masificación de nuevos medios está a la vuelta de la esquina.

Cuando nada parece imposible de lograr, y el alcance de nuevas metas parece sólo una cuestión de tiempo, me pregunto si nuestro foco de pensamiento debiera estar en los medios tradicionales –como la TV o la gráfica- o en los no tradicionales –como la publicidad en celulares 3G. O si, por otra parte, es la reacción que provoca el mensaje, y no los medios ni el mensaje en sí mismos, lo que en realidad importa.

Es pensar a la comunicación como una fuente de comportamientos sociales lo que afecta la forma en que todo el sistema opera; la comunicación influye en el contexto, impactando a los mecanismos que conforman las creencias y las actitudes de las personas y, por ende, las acciones de las masas.

Bajo este lente paradigmático, la Internet y las tecnologías tienen y tendrán un rol preponderante. Serán el camino para la rápida influencia de las comunidades, el amplificador y diseminador del boca-a-boca y, también, la oportunidad para

⁹ <http://techland.Blogs.fortune.cnn.com/2008/03/25/youtube-looks-for-the-money-clip/>

generar una inteligencia distribuida que mudará el poder de las marcas a los empleados, los socios, los clientes, los accionistas y toda comunidad vinculada a la empresa.

LAS VENTAS EN EL CONTEXTO GERENCIAL LATINOAMERICANO

Por Gustavo Vásquez

RESUMEN

En el mundo de hoy, las ventas han cobrado una especial importancia, convirtiéndose en una función esencial de primer orden en las empresas. En el presente ensayo, resumimos las características esenciales del proceso de ventas, su diferenciación con la mercadotecnia y los aspectos relevantes de los canales de ventas. Asimismo realizamos un esbozo de lo que debería ser un plan o programa en esencia completo de ventas y algunos tópicos de la psicología del vendedor. Analizamos una parte importante de lo que es la fuerza de ventas como herramienta para lograr los objetivos de la gerencia de ventas, y las estrategias de ventas exitosas aplicadas en países latinoamericanos.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las ventas constituyen una herramienta importante de gestión empresarial, muy particularmente en las empresas con orientación al cliente, al servicio. En la conformación y desarrollo de las empresas, los conocimientos de ventas y la experiencia relacionada con ellos son de singular importancia, ya que ayudan a mantener las relaciones con los clientes.

Las ventas y su enlace con el marketing son de vital importancia para el desarrollo empresarial y, en particular, para que una empresa pueda surgir en el competitivo mundo de los negocios. Existe una diferencia entre ventas y mercadeo: las ventas son más tácticas y el mercadeo tiende a ser más estratégico. En tal sentido, para que la gente de ventas pueda tomar decisiones estratégicas respecto a su fuerza de ventas, deben entender como actúa el sistema de marketing en la empresa¹. El manejo del equipo de ventas constituye una parte muy importante del esfuerzo

total del manejo de la empresa.

1. EL CONCEPTO DE VENTAS Y SU CONTRASTE CON EL DE MERCADOTECNIA

En términos generales, la venta es un proceso complejo que se inicia con la búsqueda de candidatos para el producto o el servicio de una empresa. Se requiere un tiempo entre el contacto inicial con un posible cliente y el momento en que se logra colocar el pedido. Cuanto más complejo y costoso sea el producto, más largo será el ciclo de la venta.

La *venta* se puede definir como la operación mediante la cual una persona transmite a otra persona la propiedad que tiene sobre un bien o derecho, a cambio de un precio determinado. También se puede decir que la venta es ceder la propiedad de un producto a cambio de una compensación en dinero, servicio o especies (Andersen, 1997). Es un proceso dinámico y obedece a un ciclo, el cual requiere tiempo, planificación y tácticas para lograr resultados óptimos.

La *mercadotecnia* se define como un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación, ofrecimiento e intercambio con otros de productos de valor (Kotler, 1994). Según el Chartered Institute of Marketing (CIM) se define la mercadotecnia como: “El proceso de administración responsable de la identificación, anticipación y satisfacción de los requerimientos del cliente con una utilidad” (Jefkins, 1997). En tal sentido, las funciones principales de la mercadotecnia son:

- identificación de necesidades,
- anticipación de necesidades,
- satisfacción de necesidades.

Como se puede observar en las líneas anteriores, hay diferencias sustanciales en ambos conceptos: la venta es un proceso táctico, y la mercadotecnia

¹ Stanton, 1997.

es más estratégico; en tal sentido la mercadotecnia potencia a la venta, es decir le da herramientas para ser mucho más eficiente.

2. EL CICLO GENERAL DE LAS VENTAS

Los procesos de ventas empresariales responden a ciclos que toman y reciben información del entorno, proveniente de los clientes, competidores y consumidores. Desde esta perspectiva, el ciclo, o la manera de realizar las ventas en general, está compuesto por tres pasos:

1. Identificar clientes o prospectar,
2. Conseguir negocios,
3. Cerrar las ventas.

En las ventas existe la figura del vendedor, también llamado promotor, quien es el responsable de llevar a cabo las ventas. El vendedor se enfrenta a diario con diversos obstáculos. Es responsable del éxito o fracaso de sus actividades. La meta del vendedor o promotor es producir, utilizando el tiempo racionalmente con una apropiada distribución. El programar las ventas con tiempo, el precisar los posibles problemas, buscando las estrategias más acordes y asertivas que facilite resolverlos, permitirá lograr los objetivos de ventas propuestos. Asimismo, y en concordancia con lo anterior, se pueden considerar tres pasos básicos en las ventas, a saber:

1. Soluciones a los clientes: en este paso es conveniente determinar los beneficios del producto a vender. También es importante plantear soluciones efectivas a los clientes.

- Presentación de la venta: proceso en el cual se hace la adecuada selección del cliente por visitar, el cual debe reunir un conjunto de condiciones mínimas, tales como capacidad financiera y necesidad del producto. Se debe estimular la atención al cliente, crear un *rapport*, es decir estar en sintonía con el cliente, con quien la comunicación fluye tanto en lo verbal como en lo gestual, lo cual permitirá determinar sus necesidades.

- Incentivar el deseo: Mostrar al cliente la forma en que el producto satisface sus necesidades.

2. El manejo de objeciones: Todos los vendedores encuentran resistencia en las ventas. La resistencia en las ventas toma la forma de objeción. En muchos casos, prácticamente en la mayoría, los clientes objetan las ventas. Manejándolas, estas objeciones llegan a convertirse en oportunidades de ventas.

3. Cerrar la venta: Significa el compromiso por parte del cliente de obtener el producto o el servicio. Entienda el problema del cliente y comprométalo a comprar. Si se ha realizado un buen trabajo, se puede ganar el derecho a cerrar la venta por parte del vendedor.

La clave de las ventas está en vender beneficios y no características. Es importante analizar su producto o servicio para determinar cómo puede proporcionar soluciones a los clientes. Los clientes usualmente buscan en sus negocios soluciones para sus problemas. En tal sentido, existen tres elementos fundamentales que los clientes requieren en sus negocios y es hacia donde se deben dirigir los esfuerzos de

ventas. Estos elementos son:

1. Reducir: bajar costos en general;
2. mejorar: o incrementar la eficiencia de lo que ya se tiene;
3. mantener: si no se puede mejorar, se debe mantener lo que se tiene.

3. LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y LOS CANALES DE VENTAS.

La distribución es el puente entre la producción y el consumo de los productos. En tal sentido, la estructura de la distribución permite poner los bienes y servicios producidos a disposición del consumidor final en las condiciones por éste deseadas. La distribución de los productos terminados es la variable comercial que utilizan las empresas para acercar la actividad de producción a la de consumo, y es un puente establecido entre estas actividades (Alegre, 2000).

Un canal de distribución se define como el conjunto de organizaciones que intervienen en forma sucesiva en la distribución de un producto, desde el fabricante o productor hasta su venta (Garafalo, 2000). La distribución también se puede definir como la transferencia de bienes del productor al consumidor. Esto involucra el proceso total de almacenamiento, transporte, bodegas, publicidad y promoción de ventas, y a las organizaciones, como mayoristas y minoristas, a través de las cuales los bienes se venden al cliente final.

El objetivo básico de los canales de distribución es intentar satisfacer los deseos ligados al consumo en las mejores condiciones de lugar, tiempo, calidad, precio y presentación, colocados al menor costo posible y de la forma más eficiente. Los canales de distribución más frecuentes son los siguientes:

- Fabricante,
- Mayorista,
- Minorista: detallista o detal (*retailer*),
- Consumidor final.

La función de un *canal de ventas* es conectar los productos con los mercados y establecer una ruta mediante la cual los vendedores y los compradores puedan negociar (Friedman, 2000). Sin embargo, aún el canal de ventas de mayor tecnología, mejor diseñado y más innovador no servirá para nada si no recibe los productos adecuados para venderlos en mercados apropiado. En tal sentido, se deben vender las cosas adecuadas a las personas adecuadas, para que los canales de ventas tengan éxito e importancia.

La importancia de centrarse en los canales de ventas impacta en las ventas del negocio, es decir, más canales facilitan a más clientes comprar productos de más fuentes y, como resultado, normalmente las ventas se incrementan, como lo define la siguiente ecuación:

$$\boxed{\text{Añadir más canales} = \text{cerrar más ventas}}$$

En tal sentido el canal de distribución es un elemento contextual más amplio que el canal de

ventas. La distribución es holística, general, amplia, y va desde el fabricante hasta el consumidor final. El canal de ventas es más específico, define la venta en un lugar particular.

4. LAS EMPRESAS ORIENTADAS AL MERCADEO Y LAS EMPRESAS ORIENTADAS A LAS VENTAS.

Existen empresas que, por su naturaleza, están más orientadas hacia una función específica. Hay empresas orientadas hacia la función financiera, y otras que lo están, por ejemplo, hacia la función de producción. Sin embargo, en la actualidad, muchas están orientadas hacia el marketing, por la evolución que éste ha tenido en los últimos años, y no dejan de estar las que están orientadas a las ventas. En el Cuadro 1 se resumen las características de cada una de ellas.

Orientación al mercadeo	Orientación a las ventas
1. Enfoca las necesidades del consumidor: "fabrica lo que puedes vender o colocar".	1. Enfoca las necesidades del vendedor: "vende lo que tengas o fabriques".
2. Hace hincapié en las utilidades.	
3. Utiliza la investigación de mercados y la recolección sistemática de datos de ventas para identificar cambios en el mercado y modificaciones de estrategias.	2. Hace hincapié en el volumen de productos.
3. Segmenta el mercado: divide y analiza el mercado en partes bien diferenciadas.	3. Depende de la recolección informal de información, muy centrada en anécdotas. Tienen limitaciones para entrenar y motivar a la fuerza de ventas para que provea reportes sistemáticos.
4. Piensa en los canales de distribución como extensiones de la fuerza de ventas o instrumentos para llegar a los consumidores.	4. Analiza el mercado en forma general y global.
5. Conoce las estrategias, supuestos, estructura de costos y objetivos de los principales consumidores.	5. Piensa en los canales de distribución como clientes.
6. Cree que la ventaja competitiva viene dada por el desempeño superior del producto, es decir, por el conjunto de beneficios que el consumidor obtiene o percibe en el producto.	6. Conoce las características de los productos rivales.
7. Son más estratégicos que tácticos.	7. Cree que la ventaja competitiva viene dada por el desempeño funcional superior o el precio inferior.
8. En muchos casos son más teóricos que prácticos y realistas.	8. Es más táctico y operativo que estratégico.
	9. Vive el día a día de las operaciones de ventas, lo cual le da una dinámica de mercado más real.

Cuadro 1. Las empresas orientadas al mercadeo y las empresas orientadas a las ventas. Fuente: Naim (1990).

5. EL PERFIL DEL GERENTE DE MERCADEO Y DEL GERENTE DE VENTAS.

Existe una diferencia marcada en la tipología del gerente de mercadeo y el gerente de ventas. Estas diferencias enmarcan un rol distinto según la competencia que cada uno enfrenta en sus distintas actividades. A continuación se presenta el Cuadro 2, que resume en forma clara el perfil de cada tipo (Naim, 1990).

Gerente de mercadeo	Gerente de ventas
<p>El gerente de mercadeo es típicamente un hombre relativamente joven, de entre 30 y 40 años, inclusive menos, con estudios universitarios y, en muchos casos con estudios de postgrado. Ingeniero, administrador, economista, comunicador social, entre otras profesiones.</p> <p>En promedio, es un individuo con trayectoria relativamente reciente, tanto en el cargo que desempeña, como en la firma donde ejerce. En muchos casos, nunca ha pasado por ventas. Muchos llegan a cargos altos en marketing, pero en su vida "jamás han vendido ni un lápiz !"</p>	<p>El gerente de ventas típico, es un hombre maduro, con más de 40 años. Algunos tienen grado universitario, como ingeniería. Muy pocos han realizado estudios de postgrado. Se han desarrollado dentro de las organizaciones en las que trabajan, adquiriendo amplia experiencia en la rama industrial correspondiente. Comenzando como vendedores, han escalado posiciones hasta la gerencia de ventas.</p>
<p>El hombre de mercadeo debe ser un individuo joven, dinámico y creativo. Con la versatilidad, el atrevimiento y el entusiasmo que proporciona la juventud; la cualidad de facilitar actividades y de vender sus ideas que caracteriza al individuo dinámico, y con la capacidad creativa para mirar hacia el futuro y captar las oportunidades.</p>	<p>El hombre de ventas es el individuo maduro, que inspira confianza y respeto entre sus clientes y su equipo de trabajo. Autodidacta en muchos casos, pero con muchos años de experiencia. Simpático por naturaleza, relacionista público, maneja las situaciones, y valora el trabajo en la calle y el contacto con los clientes.</p>

Cuadro 2. Comparación de perfiles gerenciales.

6. LA FUERZA DE VENTAS Y LA ORGANIZACIÓN DE VENTAS

La gerencia de ventas es un proceso, compuesto de pasos lógicos, ejecutados en una determinada secuencia. Si se logra controlar cada una de sus piezas, se tendrá el control del todo. Una buena gerencia de ventas es la forma menos costosa y más eficiente de incrementar el retorno sobre la inversión, la participación de mercado, el flujo de caja y el valor presente de una empresa. Se podrá superar a los competidores y crecer como gerente.

Las ventas son el motor de las ganancias de la empresa. Una gerencia de ventas débil genera ventas débiles, lo cual afecta a la empresa. La mayoría de las organizaciones de ventas necesitan ser transformadas radicalmente.

6.1. La Fuerza de ventas

La fuerza de ventas está facultada para crear ventas. No solo tiene que ver con los gastos sino con la reputación, pues más vendedores generarán más ventas que menos vendedores. Un equipo de ventas motivado venderá más que uno sin estímulos y, por tanto, una fuerza bien preparada venderá más que una poco disciplinada. El ingenio de su organización de ventas tiene efectos directos en las ventas y en la rentabilidad de la empresa (Iacobucci, 2002).

6.2. Componentes de una organización de ventas

Los componentes de una organización de ventas representan un buen punto de partida para examinar sus oportunidades productivas. Toda organización vendedora puede visualizar tres elementos básicos (Iacobucci, 2002):

a. La inversión en la fuerza de ventas: en personas y en apoyo. Los costos de las dotaciones pueden incluir compensaciones al vendedor y al gerente de ventas. Los costos de apoyo a las ventas pueden incluir contrataciones, adiestramiento, reuniones de ventas y computadores portátiles. El costo total puede ser alto o bajo, dependiendo del tamaño de la empresa.

b. Las actividades de la fuerza de ventas: la inversión en fuerza de ventas le da a la empresa un recurso humano que se traduce en actividades de ventas. Generalmente la actividad del equipo de ventas se manifiesta como un proceso de ventas que incluye atracción y retención del cliente o prospecto.

c. Los resultados de la fuerza de ventas: los resultados que la fuerza de ventas genera para la compañía se expresan, usualmente, en términos de ventas, ganancias y participación de mercado. Pueden medirse por niveles absolutos, porcentaje de objetivos logrados o crecimiento respecto al año anterior. Es importante evaluar estas estadísticas desde perspectivas de corto y largo plazo, porque las decisiones de una fuerza de ventas tienen impacto en ambos marcos de tiempo.

Cada uno de los componentes mencionados es, por lo general, mensurable, de manera que se puede establecer la eficiencia de la fuerza de ventas.

“...una gerencia de ventas exitosa se forma como un proceso, en el cual un número de componentes esenciales, cuidadosamente diseñados y ensamblados, producen excelentes resultados en forma consistente.”

7. EL PROGRAMA DE VENTAS

La base de una empresa, en muchos casos, está en su dirección comercial, la cual está compuesta por la gerencia de mercadeo y la gerencia de ventas. En particular, una gerencia de ventas exitosa se forma como un proceso, en el cual un número de componentes esenciales, cuidadosamente diseñados y ensamblados, producen excelentes resultados en forma consistente. Sobre todo debe constituirse paso a paso, en una secuencia lógica y disciplinada (Stanton, 1997). Un programa ensambla un proceso ordenado de toma de decisiones el cual puede clasificarse en cinco fases distintas:

Fase 1.- Crear una empresa orientada al mercado

- 1.- Definir el área del negocio y sus estrategias clave,
- 2.- Establecer un proceso de toma de decisiones con base en hechos y cifras,
- 3.- Elaborar un plan completo de utilidades,

incluyendo un plan de mercadeo.

Fase 2.- Planificación y organización del trabajo de ventas de campo

- 4.- Definir y medir la tarea de las ventas,
- 5.- Formular el plan de cobertura de la fuerza de ventas y sus clientes,
- 6.- Establecer la estructura de la fuerza de ventas,
- 7.- Determinar el tamaño y la ubicación de la fuerza de ventas.

Fase 3.- Habilitación de personal, entrenamiento y motivación

- 8.- Reclutar la fuerza de ventas,
- 9.- Desarrollar aptitudes,
- 10.- Motivar un mejor desempeño en el trabajo de ventas.

Fase 4.- Creación de programas de ventas

- 11.- Proveer las herramientas para la venta,
- 12.- Elaborar el programa de comercialización de un producto.

Fase 5.- Dirección, evaluación y mejoramiento

- 13.- Dirigir la fuerza de ventas,
- 14.- Medir y mejorar el desempeño.

8. LA PSICOLOGÍA DEL VENDEDOR LATINOAMERICANO

La tendencia a escala global en torno a las ventas apunta a profesionalizar a los vendedores, motivarlos y explotar sus habilidades comunicativas y relacionales para buscar establecer relaciones duraderas con sus clientes. Paradójicamente, las universidades no ofrecen una carrera universitaria para formar vendedores. Las características generales más relevantes de un vendedor latinoamericano tienden a lo siguiente:

- 1.- Conversador, más que callado;

- 2.- Activo, más que pasivo;
- 3.- Veloz, más que lento;
- 4.- Dinámico, más que estático;
- 5.- Metido y salido, más que introvertido y lento;
- 6.- Inventor, más que no inventor;
- 7.- Líder, más que pasivo;
- 8.- Riesgoso, más que estático;
- 9.- Relacionista, más que no relacionista;
- 10.- Elegante, más que no elegante;
- 11.- Bien vestido y atractivo, más que lo contrario;
- 12.- Confiable y efectivo, más que no confiable;
- 13.- Conocedor, más que no conocedor;
- 14.- Curioso, más que lo contrario;
- 15.- Realiza muchas preguntas, más que pocas preguntas;
- 16.- Extrovertido, más que introvertido;
- 17.- Motivado, más que desilusionado;
- 18.- Simpático y no antipático;
- 19.- Creativo, más que no creativo;
- 20.- Negociador, más que imponente;
- 21.- Comunicativo, más que callado;
- 22.- Educado y estudiado, más que lo contrario;
- 23.- Planificado, más que desordenado;
- 24.- Avispado, más que tímido;
- 25.- Sonriente, más que lo contrario;
- 25.- Sabe escuchar, más que ser retraído.

9. ESTRATEGIAS DE VENTAS EXITOSAS APLICADAS EN PAÍSES LATINOAMERICANOS

En este punto se mencionan algunas de las estrategias de ventas exitosas aplicadas en países latinoamericanos, las cuales son producto del análisis y revisión del éxito empresarial. Con estas estrategias han tenido éxito empresas grandes y

pequeñas.

1. Lograr la satisfacción del cliente implica la mejora continua del servicio y la mejora continua de la calidad del servicio.
2. Tener en la empresa un modelo de negocios flexible, adaptable al medio o contexto donde se desempeña.
3. La anticipación a las necesidades del cliente y la capacidad de adaptación a los cambios del consumidor, los cuales son más frecuentes y más rápidos que en otras épocas.
4. La estrategia de distribución, la segmentación de mercados (segmentación total) y la efectividad del posicionamiento.
5. El “rey” es el consumidor: ¡hay que atenderlo!
6. Ganarse la confianza del consumidor y ser confiable, es decir, estar disponible en el mercado.
7. La innovación es la clave del éxito: revisión periódica de los ciclos de vida de los productos.
8. La diversificación de productos y la creación de algunas extensiones de líneas, sin abusar de éstas.
9. Analice cómo es su cliente: Estudie su comportamiento y sus necesidades, con más frecuencia que antes.
10. Aplique estrategia del ECR (Respuesta Eficaz al Consumidor, por sus siglas inglesas), como una visión holística de la totalidad de la cadena de abastecimiento y reaprovisionamiento de productos (Ferne y Sparks, 2001).
11. La aplicación de la estrategia del CRM (por sus siglas en inglés, o Gestión de Relaciones con el Cliente). Ésta juega un papel esencial. La relación apropiada con el cliente es el arma fundamental en la lucha constante para retenerlos. Tiende a ser un enfoque integral para crear, mantener y expandir las relaciones con el cliente.

BIBLIOGRAFÍA

- Alegre, Luis y otros, 2000, *Fundamentos de Economía de Empresa: perspectiva funcional*, Barcelona, segunda edición, Ariel Económica Editores.
- Arthur Andersen, 1997, *Diccionario Espasa: Economía y Negocios*, Madrid, Editorial Espasa Calpe.
- Biorde Castillo R., 2002, *Reglas de Juego para los Informes y Trabajos de Grado*, Caracas, ITER.
- Calvin, Robert J., 2004, *Gerencia de Ventas: modelos para desarrollar estrategias y tácticas de ventas*, México, Granica.
- Fernie Jhon, Sparks, Leigh, 2001, *Logística y gestión de la venta*, Barcelona, Primera edición, Granica editores.
- Carney, Gerard J., 1978, *Programa completo de ventas*, México, Diana editores.
- Friedman, Lawrence y Furey Timothy, 2000, *Canales de Venta*, México, Primera Edición, Pearson Edición.
- Garafalo, Gene, 1998, *Guía Práctica para Ventas y Marketing*, México, Primera Edición, Prentice Hall.
- Iacobucci, Dawn, 2002, *El Marketing Según Kellogg*, Barcelona, Primera Edición, Vergara Editores.
- Jefkins, Frank, 1997, *Comercialización Actual*, México, Primera Edición, Editorial Trillas.
- Kotler, Philip, 1993, *Dirección de la Mercadotecnia*, México, Séptima Edición, Prentice may.
- Lamb Charles, Hair Joseph, McDaniel Carl, 1998, *Marketing*, México, Cuarta Edición, International Thomson Editores.
- Lambin, Jean Jacques, 1996, *Marketing Estratégico*, México, Tercera edición, McGraw Hill.
- Naim, Moisés, 1990, *Las Empresas Venezolanas: Su Gerencia*, Caracas, Segunda Edición, Ediciones Iesa.
- Pelton, Lou y Strutton, David, 1999, *Canales de Marketing y Distribución Comercial*, Santa Fé de Bogotá, Primera Edición, McGraw Hill.
- Ries, Al., 1996, *Enfoque*, México, Primera Edición, Mc Graw Hill.
- Ries, Al y Trout, Jack, 1992, *Posicionamiento*, México, Tercera Edición,, Mc Graw Hill.
- Rosenthal, Stephen, 1998, *Diseño y Desarrollo Eficaces del Nuevo Producto*, México, Primera Edición, McGraw Hill.
- Trout, Jack, 1996, *El Nuevo Posicionamiento*, México, Primera Edición, Mc Graw Hill.
- Stanton, Willians y Otros, 1998, *Ventas, Conceptos, Planificación y Estrategias*, Santa Fé de Bogotá, Novena Edición, Mc Graw Hill.

VALOR: ¿UNA PALABRA DEVALUADA EN VENTAS?

Por Alejandra Falco

INTRODUCCIÓN

Imaginemos por un momento que un vendedor que trabajara 30 ó 40 años atrás viajara al futuro y arribara a su misma empresa hoy. ¿Qué encontraría? ¿Reconocería su propia empresa?

Casi con certeza, encontraría el área de producción o los laboratorios sumamente cambiados, casi irreconocibles. ¿Pero qué ocurriría con el sector de ventas? ¿El modo de trabajo habría sufrido cambios tan dramáticos? Ciertamente, algunos cambios habría, por ejemplo, ya no completaría formularios a mano, lo haría a través de una computadora; pero, en la esencia del trabajo, ¿habría habido cambios sustanciales? La respuesta está, probablemente, más cerca del “no” que del “sí”.

¿Cuántos vendedores aún vomitan un sinfín de palabras sobre su producto sin siquiera estar seguros de que el interlocutor tiene un deseo manifiesto de comprar? ¿Cuántos vendedores indagan los verdaderos problemas del negocio de su interlocutor sin apresurarse a hablar sobre su oferta? ¿Cuántos vendedores ayudan a que su interlocutor haga mejores negocios? ¿Cuántos son verdaderos “socios” del cliente?

“Ser socio de negocios”, “generar valor para el cliente”: estas, a veces, son más frases hechas que realidades.

TIPOS DE VENTAS

Se pueden distinguir, al menos, dos tipos de venta: la venta transaccional y la venta consultiva.

En la venta transaccional el valor es intrínseco al producto. La fuerza de ventas agrega poco o nada. El comprador entiende perfectamente lo que está comprando y sabe cómo usarlo. Es el caso, por ejemplo, del vendedor de gaseosas que toma el pedido al dueño de un kiosco. Nada tiene que

explicarle.

La venta consultiva se caracteriza por la complejidad del producto -por ejemplo, soluciones informáticas-, por el tamaño de la inversión que tiene que hacer el cliente -también se la llama venta grande-, por la extensión del ciclo de ventas y por involucrar múltiples interlocutores, así como relaciones de largo plazo con el cliente.

En la venta consultiva el valor reside, en gran medida, en componentes extrínsecos al producto, por ejemplo, en cómo usarlo. En este caso, la fuerza de ventas tiene un papel muy importante que jugar en la generación de valor.

¿QUÉ ES EL VALOR?

“...valor como aquello que hace que un cliente reduzca su preocupación por el precio.”

Paradójicamente, la palabra valor debe ser una de las palabras más desvalorizadas del vocabulario de los negocios. Investigaciones recientes de Huthwaite¹ han definido la palabra valor como “aquello que hace que un cliente reduzca su preocupación por el precio”. Esta definición surgió analizando transacciones que cumplían dos criterios:

1. a pesar de los esfuerzos de los vendedores por vender valor, el único atributo diferenciador a los ojos del cliente era el precio;
2. a pesar de esta similitud, el cliente no compró la oferta más barata.

En estas transacciones, los clientes estuvieron dispuestos a pagar un precio *premium* cuando el vendedor:

- detectó algún problema del comprador o de su organización que no había sido identificado por él;
- propuso una solución no identificada por el comprador;

¹ Ver Snyder, Tom, *Escaping the Price-Dirven Sale*.

- creó o descubrió una oportunidad para el comprador o su organización;
- actuó como un vendedor de capacidades o fortalezas en lugar de un vendedor de productos.

Estos atributos valiosos muestran que es condición necesaria pero no suficiente tener excelentes productos; que la batalla de la creación de valor se gana a través del “cómo” de la venta y no del “qué” y que el vendedor debe “crear” valor y no sólo “comunicarlo”.

Los excelentes productos son el “qué” de la venta. Explicar los beneficios que producen significa “comunicar” valor.

La creación de valor se logra a través de “cómo” se lleva adelante el proceso de ventas y es a través de ese “cómo” que se encuentran las oportunidades para crear valor.

Ahora, la vieja pregunta: ¿se necesita haber nacido con don especial para ejecutar estas tareas o puede hacerlas cualquier mortal?

La respuesta es que cualquiera lo puede hacer con el entrenamiento adecuado y la aplicación de todo el instrumental disponible para ello. A continuación se presentarán algunos conceptos y herramientas necesarios.

INTEGRACIÓN DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

La venta consultiva requiere de la integración de dos grupos de conocimientos y dos de habilidades. Los conocimientos son: sobre el producto que se está vendiendo y sobre la industria del cliente. Las habilidades necesarias son aquellas que permiten establecer buenas relaciones interpersonales y las específicas para la venta.

Estos dos conjuntos están interrelacionados. Las habilidades para las relaciones interpersonales son aquellas que permitirán establecer un clima de confianza entre comprador y vendedor, condición necesaria para el establecimiento del diálogo que permitirá la posterior construcción de valor. Ahora bien, uno de los elementos que construye confianza es el conocimiento del vendedor sobre

la industria del comprador. El comprador debe sentir que el vendedor está en sintonía con su situación, que conoce su industria. El vendedor debe lograr que el comprador piense “¡esto es lo que me pasa a mí!, ¡está hablando de lo mío!”. Para ello debe conocer a fondo la industria del cliente.

También debe conocer profundamente su producto. Dada la disponibilidad y accesibilidad a la información que hay actualmente, sería lamentable que el comprador supiera más sobre el producto del vendedor que el vendedor mismo. Además, este conocimiento es el que va a permitir al vendedor ofrecer capacidades que creen valor para el comprador.

Por último encontramos las habilidades específicas para la venta. Constituyen un conjunto que permitirá al vendedor gestionar el proceso que conduzca al cierre de la venta.

“La creación de valor se logra a través de “cómo” se lleva adelante el proceso de ventas...”

EL PROCESO DE VENTA

Para lograr cerrar un negocio de las características descritas previamente, hay que transitar por un proceso. Según la Real Academia Española, un proceso es el conjunto de las fases sucesivas de una operación. Se pueden encontrar en la literatura y en los desarrollos propios de las empresas múltiples versiones sobre este proceso pero, en esencia, es siempre el mismo. Sus principales fases son:

- Identificación de nuevas oportunidades, investigación de ellas y planificación sobre cómo abordarlas.
- Acercamiento al cliente, construcción de confianza.
- Detección de problemas de negocios del cliente.
- Construcción de una solución valiosa para el cliente.
- Propuesta.
- Cierre.
- *Feedback.*

CONSTRUCCIÓN DE UNA SOLUCIÓN VALIOSA PARA EL CLIENTE

Nos concentraremos en desarrollar este punto dado que es el aspecto crítico de la venta consultiva. Previamente hemos definido qué significa valor y hemos destacado que la creación de valor se hace más a través del “cómo” que del “qué” de la venta. Veremos entonces algunas herramientas para el “cómo”.

Necesidades implícitas y explícitas

Es posible identificar una escala de necesidades. El potencial cliente puede:

- Estar perfectamente satisfecho; en este caso no existe una necesidad y, por lo tanto, no hay venta.
- Manifestar alguna insatisfacción, dificultad o problema, por ejemplo, “las impresoras consumen mucha tinta”, pero no manifiesta una voluntad de actuar. En este caso estamos frente a una necesidad implícita.
- Manifestar un deseo concreto de actuar, por ejemplo, “estamos buscando un modo de reducir el consumo de tinta de las impresoras”. En este caso estamos frente a una necesidad explícita.

Recién ahora existe un potencial para la venta.

Para tener éxito en la venta es esencial desarrollar las necesidades, esto es, convertir las necesidades implícitas en explícitas. ¿Por qué? Porque cuando el comprador enfrenta la decisión de comprar toma en cuenta dos factores:

- La seriedad del problema vs.
- El costo de la solución.

Si el comprador percibe el problema como pequeño y el costo como alto, NO HAY VENTA.

Si el comprador percibe el problema como más grande que el costo de solucionarlo, HAY VENTA.

Los vendedores exitosos descubren aproximadamente la misma cantidad de necesidades implícitas que los no exitosos.

Los vendedores exitosos descubren *más del doble* de necesidades explícitas que los no exitosos.

Entonces, la pregunta que surge naturalmente es: ¿cómo se hace? La respuesta: a través de preguntas.

Diferentes tipos de preguntas para diferentes propósitos

Nos referiremos a cuatro tipos de preguntas, propuestas por Neil Rackman (1988). Su propuesta se basa en un estudio que hizo sobre ventas grandes, en la que participaron 10.000 vendedores y se estudiaron 35.000 visitas. Analizó qué hacían los vendedores buenos - aquellos que cierran más ventas- y qué hacían los vendedores malos. La conclusión fue que los buenos vendedores convertían más del doble de necesidades implícitas en explícitas que los malos vendedores. ¿Cómo lo hacían? Utilizando adecuadamente cuatro tipos diferentes de preguntas. Veamos ahora cada uno de ellos.

1. Preguntas de situación

Proveen información neutral sobre hechos que ayudan a comprender la situación del cliente. Constituyen un punto de partida para decidir qué insatisfacciones y problemas potenciales explorar. Por ejemplo: ¿Cuántos empleados tiene?

Cada pregunta debe tener un propósito claro. Debe concentrarse en obtener información sobre aquellas áreas en las que es más probable desarrollar insatisfacciones del cliente en necesidades explícitas que el vendedor pueda satisfacer. No hay que abusar de ellas. Para ello, hay que prepararse previamente para no pedir información que esté disponible. Es apropiado utilizarlas con nuevos clientes, temprano en el ciclo de ventas o ante cambios en la situación.

2. Preguntas sobre problemas

Revelan las necesidades implícitas del comprador. Clarifican las dificultades e insatisfacciones del cliente. Permiten comprender sus problemas. Por ejemplo: ¿Le resulta difícil reclutar empleados capacitados? Para prepararlas es necesario pensar en los productos o servicios en términos de los problemas que solucionan a los compradores y no en función de las características o detalles que poseen.

Es oportuno hacerlas temprano en el ciclo de negocios, dirigidas a áreas significativas que puedan ser importantes para el comprador y donde el vendedor pueda ofrecer una solución. Son más poderosas que las preguntas de situación. Las hacen los vendedores que tienen más experiencia en ventas.

3. Preguntas sobre implicancias

Son preguntas dirigidas a expandir la percepción de valor del comprador. Transforman necesidades implícitas en explícitas. Son más difíciles de preparar que las anteriores. Son muy efectivas con los decisores. Por ejemplo: Los problemas de producción que ha estado experimentando últimamente, ¿le han hecho perder clientes?

Son las preguntas más poderosas porque ayudan al comprador a ver que el problema es serio y que justifica la molestia y el costo de encontrar una solución. Para hacer buenas preguntas sobre implicancias se requiere conocimiento sobre el negocio del cliente, sobre los problemas que su producto o servicio soluciona y planificación anticipada. El momento oportuno para hacerlas es después de las preguntas sobre problemas y antes de introducir la solución. Es un grave y muy común error introducir la solución antes de haber desarrollado completamente una necesidad explícita.

4. Preguntas sobre valor

Preguntan sobre el valor, la importancia o la utilidad de la solución. Son una forma positiva de preguntar las consecuencias o efectos de la solución a diferencia de las de implicación que muestran el valor pero desde el lado negativo. Son la contracara de las preguntas de implicación. Centran la atención del interlocutor en cómo ayuda la solución que el vendedor ofrece y no en las características del producto. Por ejemplo: ¿Sería útil que los empleados pudiesen hacer sus tareas desde su casa? ¿Cuánto ahorro significaría?

Su propósito es desarrollar el deseo del comprador por resolver su problema enfocándose en el valor de la solución en lugar de enfocarse en los costos del problema, y hacer que sea el comprador quien diga cuáles son los beneficios de la solución. Aumentan el entusiasmo y la confianza del comprador en la solución del vendedor. Tienen la

ventaja adicional de hacer que el interlocutor ensaye los argumentos para el caso de que tenga que vender internamente.

La instancia para hacer las preguntas sobre valor es antes de describir la solución y después de desarrollar la severidad del problema mediante preguntas de implicación. Son utilizadas por los vendedores excepcionales.

CONCLUSIONES

Es condición *sine qua non* que el comprador perciba valor en la oferta que está recibiendo para que exista una venta. Si la venta es transaccional, el valor es intrínseco al producto. Si la venta es consultiva, la excelencia del producto es condición necesaria pero no suficiente para que haya valor. Recientes investigaciones muestran que la creación de valor se logra a través de “cómo” se lleva adelante el proceso de ventas. Es allí donde se encuentran las oportunidades para crear valor.

Los vendedores exitosos son aquellos que abordan su tarea de modo organizado, planificado, haciendo uso de todos los recursos disponibles que ya han probado ser efectivos. Felizmente, esos recursos están al alcance de cualquier persona que desee utilizarlos, y no es necesario haber nacido con un don especial para poder ser un vendedor profesional destacado.

BIBLIOGRAFÍA

- Rackham, Neal y De Vicentis, John. *Creating Real Value for Customers*. En: <http://www.huthwaite.com/go.cfm?do=WhitePaper.List>. Consultado el 1 de julio de 2008.
- Rackhman, Neil. *SPIN Selling*. McGraw-Hill Book Company, 1988.
- Snyder, Tom. *Escaping the Price-Driven Sale*. En: <http://www.huthwaite.com/go.cfm?do=WhitePaper.List>. Consultado el 1 de julio de 2008.
- Snyder, Tom. *What Buyer Value Really Means*. En: <http://www.huthwaite.com/go.cfm?do=WhitePaper.List>. Consultado el 1 de julio de 2008.

LICENCIATURA EN MARKETING EN LA UNIVERSIDAD DEL CEMA

UCEMA comenzará a dictar en 2009 dos nuevas Licenciaturas, una de ellas en Marketing. El objetivo es preparar a los futuros profesionales para mercados extramedamente competitivos que exigen una gran dosis de creatividad, al mismo tiempo que comprensión de cómo funcionan las diferentes fuerzas en un mercado.

Se espera que los Licenciados en Marketing estén preparados para desarrollar e implementar estrategias en diferentes productos, mercados o países, y que puedan responder a las mayores exigencias de los clientes y sus cambiantes modalidades de compras. Asimismo, comprenderán los procesos de decisión de los clientes, cual es la distribución más apropiada, los desafíos de la comunicación y la rentabilidad de cada decisión. Para ellos, se brindarán no sólo temas específicos, sino un andamiaje de sólidos conocimientos de administración, economía y estadística, que permitirán construir estrategias exitosas orientadas al mercado y a la generación de valor para el cliente.

Para más información, <http://www.cema.edu.ar/grado/lima/index.html>, donde se detallan posibles campos laborales, contenidos temáticos, y especialmente, la posibilidad de obtener una doble titulación con otras Licenciaturas de la Universidad.

Temas de Management es editada tres veces por año por el Centro de Investigaciones en Management, Entrepreneurship e Inversiones y el Centro de Estudios de Organizaciones y Productividad de la Universidad del CEMA.

El Centro de Investigaciones en Management, Entrepreneurship e Inversiones (CIMEeI) nace como una propuesta para el mejoramiento de la práctica de negocios en la comunidad a partir de la investigación, difusión, consultoría y capacitación. A partir de la actividad del Centro, se busca lograr una mayor llegada a la comunidad de negocios de la Argentina, estrechando vínculos y afianzando una identidad en temas de management y negocios. Elabora sus actividades sobre tres áreas básicas: management general (competencias y habilidades de gestión); *entrepreneurship* e inversiones.

El Centro de Estudios de Organizaciones y Productividad tiene como objetivo impulsar investigaciones y actividades de capacitación que ayuden a mejorar la forma en que organizaciones transforman recursos en bienes y servicios. Funciona como un nexo entre el ámbito académico y el sector productivo, al promover estudios en las áreas de evaluación de productividad, diseño organizacional, incentivos, cambio tecnológico, aprendizaje y sistemas productivos. Sirve como un foro de discusión y estudio de los problemas vinculados con el diseño de organizaciones eficientes, sean éstas del sector público o del privado; y dentro de éste último, tengan o no las organizaciones fines de lucro.