

3. Discuta y critique los supuestos del modelo. ¿Hay supuestos importantes que podrían estar faltando?
4. ¿En que le ayuda a Van Tassle el usar un modelo como ADBUDG? ¿Cuales son los parámetros más difíciles de estimar? ¿Hasta que punto esto no le resta utilidad al modelo?

9.3. Relaciones Públicas

La idea central de las relaciones públicas en una empresa es recibir una cobertura favorable en los medios sin tener que hacer publicidad. En ciertas industrias, como en el cine, se usa mucho esta herramienta de promoción. En este caso, los actores y actrices de la película conceden entrevistas y, en general, tratan de aparecer lo más posible en los medios.

Los departamentos de relaciones públicas se preocupan de:

- relaciones con los periodistas,
- comunicaciones corporativas, tanto externas como internas,
- transmitir el punto de vista de la empresa a legisladores e integrantes del gobierno y
- asesorar a los ejecutivos de la empresa en problemas de relaciones públicas.

Estos departamentos se preocupan de desarrollar relaciones personales con los periodistas de la prensa, la televisión y la radio y también con otras personas que tengan influencia sobre los asuntos de la empresa. Además se encargan de desarrollar los comunicados a los medios.

Las principales decisiones de una campaña de relaciones públicas son:

- Objetivos
- Mensaje y vehículos de los mensajes
- Implementación del plan
- Evaluación de los resultados

A continuación se describe cada una de estas decisiones.

9.3.1. Objetivos de Establecer Relaciones Públicas

Hay industrias en que las relaciones públicas tienen un rol más importante. Por ejemplo, cuando la industria tiene un mayor atractivo noticioso, como en el caso del Cine y la Televisión. También cuando existe un problema de credibilidad donde se necesita que el que emite el mensaje no esté vinculado a la empresa, como cuando se introduce un producto nuevo en al área de salud. Finalmente, cuando el presupuesto de publicidad es muy pequeño, las relaciones públicas pueden ser una buena alternativa de dar a conocer el producto. Este puede ser el caso de los emprendimientos que están introduciendo un producto novedoso.

9.3.2. Selección de Mensajes y Vehículos

Una forma de lograr cobertura en los medios es que alguna persona esté a cargo de buscar dentro de la organizaciones actividades que tengan valor noticioso. Por ejemplo, a veces ocurre que los científicos o ingenieros han desarrollado un producto muy novedoso que tendría interés periodístico, sin embargo, nadie se lo comunica a los medios noticiosos. También puede ser de interés noticioso la inauguración de una planta o local importante.

En caso que no existan actividades de interés periodístico, se pueden crear noticias, celebrando aniversarios, haciendo exhibiciones, otorgando premios, realizando conferencias, lanzando libros, etc.

9.3.3. Implementación del Plan de Relaciones Públicas

La implementación de un plan de relaciones públicas debe ser hecha en forma muy cuidadosa y muchas veces requiere el desarrollo de relaciones personales entre el relacionador público y personas fuera de la empresa.

Un ejemplo interesante de una campaña de relaciones públicas es la que hizo la IBM en relación con el maestro de ajedrez Gary Kasparov. Como se muestra en la Figura 9.27, los medios cubrieron extensamente el match desafío entre Deep Blue, un computador IBM, y el maestro Kasparov.

Posteriormente, después que Deep Blue venció a Kasparov, IBM utilizó esta cobertura en su publi-



Figura 9.27: Ejemplo de Campaña de Relaciones Públicas realizada por la IBM

dad, cómo se muestra en la Figura 9.28. En el texto del aviso dice, en letra grande, *Tras 261 jugadas estoy buscando empleo*, y en letra muy pequeña: *Deep Blue busca oportunidad en empleo técnico o comercial. Esta superestrella de la computación RS/6000 SP se especializa en tecnología paralela para data mining, modelos financieros y negocios electrónicos. Ideal para consolidación de servers y mega Home Pages. Sus intereses incluyen las competencias de ajedrez contra grandes maestros.*

9.3.4. Evaluación de los Resultados de las Relaciones Públicas

Los resultados de las campañas de relaciones públicas son aún más difíciles de medir que en los casos de las otras herramientas de promoción. Sin embargo se realizan los siguientes tipos de estudios:

- Número de exposiciones
- Cambios en actitudes y conocimiento del producto
- Contribución a las ventas y a la utilidad

9.3.5. Manejo de Situaciones Negativas

En ciertas ocasiones, las relaciones públicas pueden ser muy importantes para manejar situaciones negativas que deben enfrentar las empresas, generalmente en forma imprevista. Un adecuado manejo de la situación puede hacer una gran diferencia.

Ejemplos abundan. En los últimos años varias empresas chilenas han tenido que enfrentar problemas de relaciones públicas importantes. La situación que vivió Celco en relación a la muerte de los cisnes de cuello negro, o varios supermercados, por un reportaje de TVN que denunciaba malas prácticas y McDonald's, por la denuncia de contaminación en sus hamburguesas, son algunos ejemplos que fueron conocidos y que aparecieron profusamente en los medios.

También hay ejemplos internacionales. Hace algunos años Coca-Cola tuvo un problema de calidad en una planta en Bélgica que causó problemas de salud en algunas personas. Coca-Cola al comienzo fue lenta en reconocer el problema y cometió uno de los errores más comunes en el manejo de estas situaciones: trató de minimizar el problema. Esto le terminó costando bastante caro ya que generó una crisis de proporciones que afectó seriamente el prestigio de Coca-Cola en Europa.

Un ejemplo notable de como enfrentar una situación negativa fue el caso de Tylenol. En 1982 una persona, que nunca fue identificada, envenenó con cianuro un pequeño número de frascos de Tylenol, 8 en total, que era el producto más usado para el dolor de cabeza, causando la muerte de 7 personas. La reacción de la empresa fabricante del producto, Johnson & Johnson, fue drástica. Retiró todos los frascos de Tylenol del comercio de todo el país y detuvo su distribución a pesar que los frascos en-



Figura 9.28: Publicidad de IBM que explota campaña de relaciones públicas

venenados fueron encontrados solo en la ciudad de Chicago. Solo cuando se halló una solución al problema, que consistió en rediseñar el frasco de modo que fuese a prueba de manipulaciones maliciosas, se volvió a introducir el producto, haciendo notar que era el único producto que tenía este tipo de envase. En la Figura 9.29 se muestra un aviso de Tylenol informando del nuevo envase. Al final Johnson & Johnson **convirtió una situación negativa en algo positivo.**

9.4. Promociones de Ventas

Las promociones de ventas incluyen un gran número de **herramientas promocionales**. En general estas herramientas se pueden clasificar en promociones **orientadas al consumidor**, **promociones comerciales** y **promociones orientadas a la fuerza de venta.**

Las **promociones orientadas al consumidor** incluyen las muestras gratis, **los cupones de descuento**, **los descuentos de precio** o mayor cantidad por el mismo precio, **concurso**, **auto-liquidables**, **premios-ilusión** y **premios on-pack e in-pack.**

Las **promociones comerciales**, por otro lado, están orientadas al **canal de distribución** e incluyen **productos gratis para los distribuidores**, **productos a préstamo**, **publicidad cooperativa** y **concursos de ventas para los distribuidores.**

Por último, las **promociones orientadas a la fuerza de venta** consisten típicamente en **premios para los mejores vendedores** del producto en promoción.

En los últimos años, tanto en Chile como en el resto del mundo, ha habido un importante crecimiento en las promociones de ventas. Una posible explicación para este fenómeno es la **creciente competitividad en la mayoría de los mercados.** Esto obliga a buscar nuevas formas de aumentar, o incluso mantener las ventas, y se ha observado que las **promociones de ventas son una de las más efectivos, al menos en el corto plazo.**

9.4.1. Propósito de las Promociones de Ventas

Existen **dos situaciones** muy distintas para el uso de las promociones de venta: **los productos nuevos y los productos existentes.** En el caso de los productos

nuevos, el propósito principal de una promoción de ventas es que las personas **prueben el producto**, y si les gusta, que los sigan comprando. En el caso de los **productos existentes**, **no hay un propósito tan claro**, excepto el de **aumentar las ventas** en el **corto plazo.** Lo que se ha observado en el caso de los productos existentes es que las promociones de ventas tienden **a atraer a compradores que cambian frecuentemente de marca.** Es decir, a los que **no tienen lealtad de marca.**

En mercados donde los productos son muy **similares** entre sí, las **promociones** tienden a producir un fuerte **aumento en las ventas**, pero sólo durante el **período de la promoción.** Pasada la promoción, las ventas vuelven a los **niveles anteriores.** En el caso de mercados con mayor diferencia entre las marcas, los efectos de la promoción pueden ser más permanentes. También durante la etapa de introducción de un producto, las promociones pueden producir efectos más permanentes en las ventas.

Un estudio realizado en el mercado de café instantáneo concluye que las **promociones de ventas producen cambios en la venta más rápidamente que la publicidad**, pero los nuevos compradores **no tienen lealtad de marca.** Se concluye que **la publicidad aumenta el valor de la marca**, las promociones de venta, en cambio, en general no la aumentan.

9.4.2. Diseño de las Promociones de Ventas

Las principales **decisiones de una promoción** de ventas son las siguientes:

- **Establecer los objetivos**
- **Seleccionar las herramientas**
- **Desarrollar el programa**
- **Pretestear el programa**
- **Implementar y controlar el programa**
- **Evaluar los resultados**

A continuación se describe brevemente cada una de estas decisiones:



Figura 9.29: Publicidad de Tylenol informando de su nuevo envase a prueba de manipulaciones maliciosas

Determinación de los Objetivos de una Promoción de Ventas

Obviamente los objetivos de una promoción de ventas se derivan, en gran medida, de los objetivos del plan de promoción y éstos a su vez se derivan del plan de marketing de la empresa.

El tipo de objetivos que tienden a darse son: aumento de ventas en el corto plazo, lograr que no-usuarios prueben el producto, aumentar las ventas en épocas de estacionalidad baja, etc.

Selección de las Herramientas de Promoción de Ventas

Existen muchas herramientas que pueden ser usadas en las promociones de ventas. Algunas de las más importantes son las siguientes:

- **Muestras gratis**, ya sea entregadas puerta a puerta, en las tiendas, adheridas a otro producto, etc.
- **Cupones de descuento**, que pueden venir en diarios o revistas, mandados por correo o venir en un producto.
- **Descuento de precio anunciado en la etiqueta**, o dos por uno, o mayor cantidad por el mismo precio.

- **Premios**, que pueden venir con el producto o que tienen que ser cobrados en un centro de canje. Si se exige un cierto pago se llaman a estas promociones “autoliquidables”.
- **Afiches en Puntos de Ventas** (material POP) y demostraciones
- **Acuerdos** con los distribuidores
- **Ferias industriales** (como la FISA, por ejemplo)
- **Concursos, sorteos y juegos**. Estos pueden ser del tipo de competencia, como la mejor foto, o la mejor composición, o sorteo de una carta, o un número, o un juego donde se debe completar dos mitades, o algo similar.

Desarrollo de un Programa de Promoción de Ventas

Las decisiones más importantes que se deben tomar al diseñar una promoción de ventas son las siguientes:

- **Tamaño del incentivo**. Es importante que sea lo suficientemente grande como para motivar a los potenciales compradores.

- **Condiciones para participar.** Si es necesario consumir el producto para participar, por ejemplo. En algunos casos excluir a los que no consumen el producto puede ser difícil o imposible de implementar.
- **Vehículo de distribución de las promociones.** Si se usarán los diarios, revistas, correo, o el mismo producto, a través de la etiqueta o en las tapas.
- **Duración de la promoción.** En general las promociones **deben ser cortas**. Máximo uno o dos meses. De otra forma los clientes se acostumbran a la promoción y cuando ésta termine va a ser percibido negativamente. Sin embargo, por la mecánica de algunas promociones, éstas deben durar bastante más para evitar frustrar a los clientes. Por ejemplo, si la promoción consiste en regalar vasos, debiese durar lo suficiente para juntar un juego completo.
- **Fecha de lanzamiento de la promoción.** Una fecha posible es justo antes de la estacionalidad alta, o durante la estacionalidad baja.
- **Presupuesto de la promoción de ventas.** Es importante considerar dos costos: el administrativo y el del premio en sí.

Pre-testeo del Programa de Promoción de Ventas

Es importante tener una buena idea, de antemano, del impacto que va a tener la promoción. De otro modo, por la dinámica de las mismas, es muy difícil solucionar los problemas que pueden surgir. Por ejemplo, si se **subestima** el éxito de una promoción de ventas, los premios pueden agotarse antes del término de la promoción. Como muchas veces las promociones de ventas usan elementos fabricados en el extranjero que deben ser ordenados con mucha antelación, resulta imposible obtenerlos antes que termine la promoción. Esto puede producir una reacción negativa entre los potenciales compradores al **verse frustrados** por el incumplimiento de lo prometido en la promoción, que es el efecto contrario que se buscaba. Por otro lado, si el éxito de la promoción es menor al esperado, la empresa puede terminar con un gran número de elementos que son

de muy poca utilidad, lo que implica un importante desperdicio de recursos.

Implementación y Control del Programa de Promoción de Ventas

La implementación de una promoción de ventas es compleja ya que involucra la interacción y coordinación de distintas funciones de la empresa. Es necesario diseñar el premio; las modificaciones del empaque, si corresponde; el material **POP, o Point of Purchase**, que es el material que debe estar en los puntos de venta y coordinar a los distribuidores, la fuerza de venta y a los encargados de la producción y distribución del producto. También es necesario **definir la forma** en que se entregarán los premios y la forma en que se dará a conocer la promoción, generalmente a través de una campaña de publicidad.

Evaluación del Resultado de la Promoción de Ventas

Dado que se ha observado que, en general, los efectos de la promoción son de **corto plazo**, es **relativamente fácil evaluar las promociones de venta**. Lo más importante es determinar cuáles habrían sido las ventas en el caso que no se hubiese hecho una promoción y contrastarlas con las ventas observadas.

También es importante verificar que no se hayan producido **“ventas adelantadas”** como se muestra en la Figura 9.30. Esto sucede, a veces, con productos que se pueden guardar. En ese caso, algunos clientes pueden comprar más del producto, a expensas de compras futuras, lo que se observa como una baja en las ventas del producto al finalizar la promoción, no solo con respecto al nivel de ventas durante la promoción, sino incluso con respecto al nivel de ventas justo antes de la promoción.

Si las utilidades generadas en estas ventas adicionales son mayores que el costo de la promoción, entonces la evaluación es positiva. En caso contrario, la evaluación es negativa.

9.5. Fuerza de Venta

Los vendedores, o fuerza de venta, pueden ser una herramienta muy importante de comunicación para

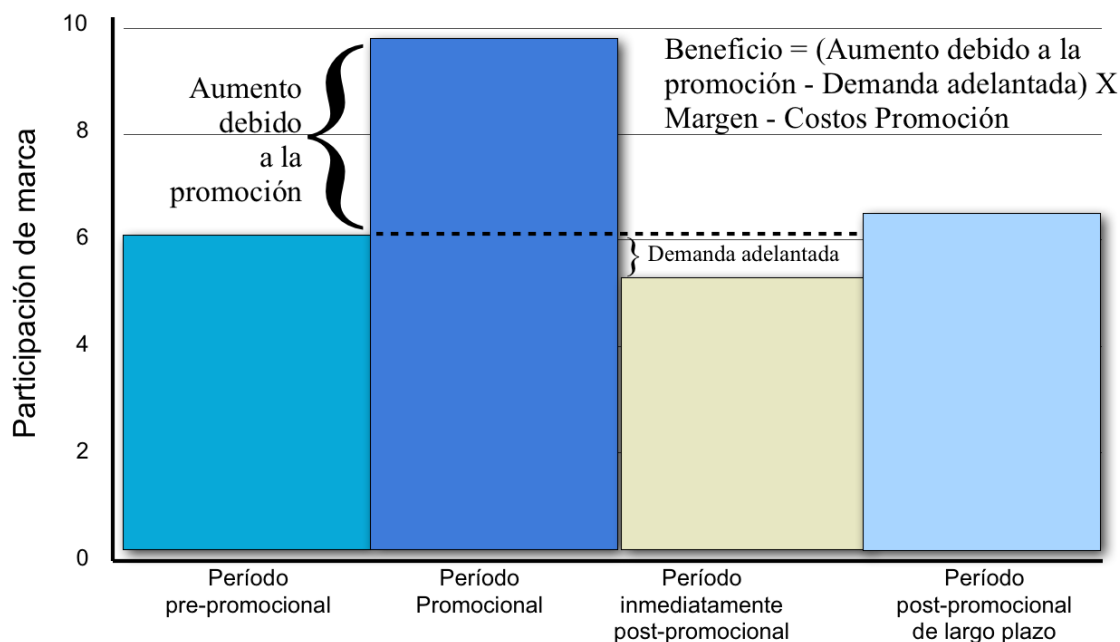


Figura 9.30: Efecto de una Promoción en la Participación de Marca de un Producto

muchas empresas. Existen distintos tipos de vendedores en nuestra economía:

- Repartidores (vendedor de pan, leche, yogur, etc.)
- Tomador de ordenes o pedidos
- Misionero
- Técnico (vendedor-ingeniero)
- Creador de demanda (vendedor de seguros de vida, de nichos en el parque del recuerdo, etc.)

Para una empresa el ideal es contar con vendedores que sean más que meros tomadores de pedidos. También debieran ser capaces de relacionarse bien con los clientes y que puedan actuar como misioneros, capaces de convertir a los no-usuarios en clientes, técnicos y creadores de demanda. En otras palabras, hay que intentar convertir a un tomador de pedidos en un obtenido de pedidos, teniendo cuidado de evitar caer en el enfoque de venta. Es decir, sin recurrir a técnicas de ventas a presión o engañando a los clientes.

El proceso de venta, en general tiene las siguientes etapas:

- Búsqueda y calificación,
- Pre-aproximación,
- Aproximación,
- Presentación y demostración,
- Manejo de objeciones,
- Cierre de la venta y
- Seguimiento.

Para una exitosa gestión de la fuerza de venta, cada una de estas etapas debe llevarse a cabo en forma efectiva (se logra el objetivo) y eficiente (usando la menor cantidad de recursos posible).

9.5.1. Diseño de la Fuerza de Venta

Uno de los aspectos más importantes relacionados con la fuerza de venta, es como se diseña. A continuación se describe cada una de las etapas del diseño de la fuerza de ventas.

Objetivos de la Fuerza de Venta

Las empresas tienen, en general, distintos objetivos para sus fuerzas de venta. Los representantes de ventas de IBM tienen como objeto: vender, instalar y mejorar (upgrade) equipos de computación de los clientes, mientras que los de AT&T son responsables de: desarrollar, vender y proteger cuentas. En general, los vendedores de una empresa tienen uno o más de los siguientes objetivos:

- Búsqueda de clientes
- Comunicación
- Venta
- Servicio
- Recolección de información
- Asignación

El objetivo de **búsqueda de clientes** consiste en tratar de agregar nuevos clientes a la cartera de clientes. Esta actividad, que es prioritaria en un comienzo, cuando no hay clientes, va perdiendo importancia relativa, por lo que corre el riesgo de que no se le dedique suficiente cantidad de tiempo.

Otro objetivo de la fuerza de venta, es la **comunicación**. En efecto, la fuerza de ventas constituye una de las herramientas de promoción, y puede ser muy efectiva en la función de comunicación, en especial considerando que existe la posibilidad de obtener **retroalimentación**.

Obviamente el objetivo más importante de la fuerza de venta es la **venta**. Generalmente los incentivos, típicamente en la forma de comisiones, están orientados en este sentido. Sin embargo es importante siempre recordar que la venta es el fin de un proceso. Si se descuidan las etapas previas, las ventas se pueden resentir fuertemente.

Otro objetivo puede ser el **prestar servicios a los clientes**. Esto es parte del esfuerzo de largo plazo de **mejorar la relación entre el cliente y la empresa**. En ocasiones la empresa puede tener a personas distintas a cargo del servicio, pero esto puede ser negativo para mantener una buena relación con los clientes. Especialmente si estas personas no son tan amables como lo fue el vendedor que atendió inicialmente al cliente.

Como se mencionó cuando se discutió los sistemas de inteligencia de marketing, la fuerza de ventas puede ser una **excelente herramienta para recolectar información**. En general la fuerza de venta conversa mucho con los clientes y potenciales clientes de la empresa, lo que les permite recabar mucha información. **El problema es que muchas veces no existen los canales de comunicación dentro de la empresa que les permita hacer llegar esta información a los tomadores de decisión.**

Finalmente el objetivo de **asignación** se puede hacer necesario cuando no hay productos suficientes para todos los clientes y es necesario **asignar prioridades**. La fuerza de venta puede aportar antecedentes que permitan asignar los productos a los clientes más importantes y/o que tienen una mayor necesidad del producto.

Estrategia de la Fuerza de Venta

Existen distintas **formas de llegar a los clientes**:

- **visitas personales o llamadas por teléfono**
- **presentaciones a un grupo de clientes**
- **equipo de venta con grupo de clientes**
- **conferencia con personal de apoyo**
- **seminarios de educación.**

Cada una de estas puede ser la más indicada dependiendo de las circunstancias, del cliente y del producto. Las **visitas personales o llamadas telefónicas** es una estrategia usada por productos orientados a las personas, como los seguros de vida por ejemplo, o por productos relativamente simples orientados a las empresas.

Las **presentaciones a un grupo** de cliente permiten realizar una presentación de mejor nivel, con más recursos, que las visitas personales. El problema es como lograr juntar las personas. Una forma que ha sido bastante usada en los últimos años es invitando a los asistentes a un desayuno.

Cuando el producto es extraordinariamente complejo, como puede ser un equipo industrial de alta tecnología, muchas veces se necesita un **equipo de venta**, en el que **participen especialistas** en distintos temas.

Finalmente, las conferencias y los seminarios de educación pueden ser lo más indicado para productos complejos y de tecnología reciente. Muchas empresas que venden software usan esta estrategia. El problema es que no se confunda el esfuerzo de venta con el de educación. Esto exige que la empresa sea muy cuidadosa para evitar perder credibilidad.

Estructura de la Fuerza de Venta

Las formas más usadas para estructurar la fuerza de ventas son las siguientes:

- Estructura territorial (áreas geográficas de similares niveles de ventas)
- Estructura por producto (Vendedores especializados por producto)
- Estructura por mercado (Vendedores especializados por mercado)
- Estructura compleja (Una combinación de las anteriores)

En general existen ventajas y desventajas asociadas a cada una de estas estructuras. La ventaja de la estructura territorial es que reduce el tiempo de viaje de los vendedores al visitar sus clientes. La ventaja de una estructura por producto es que permite a los vendedores un mayor conocimiento del producto que venden. La ventaja de una estructura por mercado es que permite a los vendedores un mayor grado de conocimiento de las características del mercado y también les permite conocer mejor a sus clientes. Cuál de estas ventajas es más relevante para un caso dado va a depender de las características del producto y del mercado que se trate.

Tamaño de la Fuerza de Venta

Los vendedores son muchas veces uno de los elementos de costo más importantes en una empresa, pero a la vez pueden ser los más productivos.

Un método simple para determinar el tamaño de la Fuerza de Venta es el de la Carga de Trabajo. Este método consiste en:

1. agrupar a los clientes en clases según sus ventas
2. establecer frecuencia de visitas en cada clase

3. calcular el número de visitas requeridas en cada clase
4. estimar el número promedio de visitas que puede hacer un vendedor
5. dividir el número total de visitas requeridas por el número promedio de visitas por vendedor para obtener el número de vendedores.

El método de carga de trabajo es un ejemplo de una metodología más general para estimar algo con poca información. Esto es dividir la estimación en una serie de estimaciones más pequeñas, que por un lado, son un poco más fáciles de hacer, y por el otro, si se generan errores, éstos tienden a compensarse. Es decir un error hacia arriba puede compensarse con un error hacia abajo.

Incentivos de la Fuerza de Venta

Los incentivos de la fuerza de venta pueden tener distintos componentes. Por un lado está el sueldo fijo, que es importante para darle mayor seguridad a los vendedores. Por otro lado está el sueldo variable que puede consistir en comisiones, bonos o participación de utilidades, dependiendo del producto y del nivel del vendedor. También se puede incentivar a los vendedores a través de gastos discrecionales, como viáticos y gastos de representación y con beneficios adicionales como autos, premios y estatus.

Mary Kay, una importante empresa que vende cosméticos femeninos, premia a sus vendedoras estrella con un Cadillac rosado, igual al que manejaba la dueña de la empresa. Ganarse ese auto tiene un valor mucho mayor para los vendedores de Mary Kay que el valor del auto.

En la figura 9.31 se ve a Helen McVoy, una de las primeras vendedoras en ganarse el Cadillac rosado, junto con el auto. El primer auto que se regaló en 1970 fue un Cadillac Coup DeVille. En 2019 se regaló un Cadillac XT5 como el que se muestra en la figura 9.32.

Cada uno de estos tipos de incentivos tienen ventajas y desventajas. El sueldo fijo ayuda a mantener una fuerza de venta más estable y más sana. Sin embargo puede ser insuficiente para mantener la motivación de los vendedores en el largo plazo. La comisión por venta, que es muy utilizada, es muy



Figura 9.31: Helen McVoy una de las primeras vendedoras en ganarse el Cadillac rosado



Figura 9.32: Cadillac XT5 del año 2019

efectiva en motivar a los vendedores a vender más. Sin embargo esto puede llevar a acciones de los vendedores que no son necesariamente buenas para las empresas. Por ejemplo, a competir en forma desmedida con otros vendedores de la misma empresa, o a vender utilizando métodos que pueden ser efectivos en el corto plazo, pero que pueden resultar negativos en el mediano y largo plazo. El bono, que generalmente está asociado al cumplimiento de una meta, es muy efectivo, siempre y cuando la meta esté bien fijada. Es decir, la meta debiese ser ambiciosa pero alcanzable. Una meta muy fácil no motiva, y una inalcanzable, tampoco. La participación de las utilidades trata de alinear los objetivos de la empresa con los del vendedor. Sin embargo existe el riesgo del “free rider”, es decir, del empleado que no se esfuerza ya que se da cuenta que las utilidades de la empresa dependen más del esfuerzo de los otros vendedores que del esfuerzo propio. Por últimos los gastos discrecionales pueden ser un buen complemento a otros tipos de incentivos, pero no como el único tipo de incentivo.

9.5.2. Gestión de la Fuerza de Venta

Una vez diseñada la fuerza de venta, es necesario gestionarla. La gestión involucra los siguientes aspectos:

- Reclutamiento y Selección de Vendedores
- Entrenamiento de Vendedores
- Supervisión de Vendedores
- Motivación de la Fuerza de Venta
- Evaluación de los Vendedores

En el reclutamiento es importante realizar una selección cuidadosa ya que en general para ser vendedor se requiere de atributos especiales. Es importante considerar que es lo que se requiere para ser un buen vendedor del producto en cuestión. En general los atributos van a ser diferentes dependiendo del producto y del mercado que se trate. Uno de los atributos que tienden a ser siempre importantes es la capacidad del vendedor de empatizar con los clientes.

El entrenamiento de los vendedores también es importante y consiste en dos tipos de actividades. Una es para enseñarle al vendedor las técnicas de venta y la otra para enseñarle sobre el producto o servicio que deberá vender. Como los productos cambian durante el tiempo, los vendedores muchas veces requieren de capacitaciones periódicas.

La supervisión de los vendedores es otro tema de gran importancia ya que los vendedores generalmente están fuera de las oficinas y por lo tanto no están muchas veces en contacto con sus supervisores. Por esto es común que se establezcan ciertas normas que deben cumplir los vendedores, como cierto número mínimo de visitas a clientes, una cierta proporción del tiempo dedicado a la búsqueda de nuevos clientes y un control del tiempo que dedican a la venta, para asegurarse que no están siendo ineficientes.

La motivación de la fuerza de venta está muy ligada al esquema de incentivos que tenga la fuerza de ventas. Sin embargo con el tiempo, aún cuando los incentivos puedan ser muy buenos, es común que se produzca una cierta desmotivación en la fuerza de venta. Para evitar esto se suele fijar metas de ventas que deben ser alcanzadas y competencias para premiar a los mejores vendedores. Desde el punto de vista de la motivación, muchas veces puede ser más importante un reconocimiento que una recompensa económica.

Finalmente la evaluación de los vendedores es necesaria para poder descubrir los problemas lo antes posible. En este sentido es importante contar con la mayor cantidad de información posible respecto al desempeño de los vendedores. Obviamente interesa principalmente el nivel de ventas que están obteniendo, pero también es relevante el número de visitas que hacen a los clientes y a los potenciales clientes. Para determinar si el desempeño de un vendedor es satisfactorio es posible comparar su desempeño con el de otros vendedores y también con su historia de ventas pasadas. Es posible que un vendedor que no está mal en relación a los otros vendedores, si lo esté si se compara con su desempeño histórico. Esto podría estar indicando que este vendedor tiene algún problema. Finalmente también es importante considerar la opinión del cliente respecto al vendedor. Muchas veces la primera señal de descontento de un cliente con respecto a su vende-

dor es que se cambia a la competencia, por lo que es importante anticipar este tipo de problemas.

9.5.3. Mejoramiento de la Efectividad de la Fuerza de Ventas

Además de un adecuado diseño y gestión de la fuerza de venta, es necesario realizar un **constante mejoramiento de la efectividad de la fuerza de venta**. Esto incluye tres tipos de actividades:

- **Capacitación de vendedores,**
- **Habilidades de negociación y**
- **Habilidades para construir relaciones.**

En efecto, los vendedores deben ser constantemente capacitados, en especial en los casos que venden productos de alta tecnología que además cambian muy rápidamente. Es muy importante, para poder vender un producto, que el vendedor demuestre un acabado conocimiento de todo lo relacionado con el producto que vende.

Además de conocer bien el producto, un buen vendedor debe tener **habilidades de negociación y para construir relaciones**. Si bien estas habilidades pueden ser más fácilmente adquiridas por algunos vendedores, es importante que todos tengan una formación que les permita mejorar en estos aspectos. Para esto ayuda conocer un conjunto de técnicas que han sido desarrolladas para estos efectos. En particular hay algunas técnicas que están más orientadas a la venta propiamente tal y otros a la fase de la negociación que muchas veces es parte importante de la venta.

En el caso de la negociación, es importante que el vendedor aprenda cuando es necesario negociar, que aprenda a formular estrategias de negociación y que conozca las distintas tácticas de negociación que normalmente se utilizan.

Las habilidades para **construir relaciones** están orientadas a permitirle a los vendedores a **mantener los clientes en el largo plazo**. Para esto se requiere desarrollar una relación basada en la **confianza mutua**.

9.6. Marketing Directo, Redes Sociales, Influencers y Product Placement

El marketing directo, que se describió en 5.3.1, es otra herramienta que tiene la organización para comunicarse con sus potenciales clientes, utilizando en general medios tecnológicos. Puede ser a través de los correos electrónicos, correo tradicional (en papel), por teléfono y últimamente por una variedad de formas, como usando la muy usada aplicación *WhatsApp*.

En su forma más básica, que generalmente se denomina Spam, **el marketing directo se asemeja bastante a la publicidad, solo que su costo puede ser significativamente más bajo**. Sin embargo muchos de estos mensajes van a ser bloqueados por los filtros de Spam, y otros simplemente ignorados. Por lo tanto su efectividad es en general baja. Si la comunicación es más personalizada, utilizando información sobre los potenciales clientes, la efectividad puede ser bastante mayor.

Por otro lado también es posible hacer publicidad en redes sociales, e Internet en general. Por ejemplo, cuando se realiza una búsqueda en Google, generalmente, junto con los resultados naturales u orgánicos de la búsqueda, aparecen también avisos relacionados con la búsqueda. Google hace el distingo entre los resultados naturales y los avisos, pero para muchas personas los anuncios también les pueden ser de utilidad. La forma en que el avisador paga por la publicidad es compleja ya que depende de muchos factores. Primero que todo el avisador debe elegir palabras o incluso frases clave que deben aparecer en la búsqueda para que se considere colocar el aviso. Sin embargo hay una competencia entre avisadores y Google usa algoritmos para determinar cuáles avisos colocar. De hecho hay una subasta que se lleva a cabo cada vez que se hace una búsqueda. Los avisadores en general pagan solo si la persona hace clic en el aviso. Esto es muy atractivo para los avisadores ya que con la publicidad en televisión abierta, por ejemplo, muchas veces sus comerciales no son vistos ya que el televidente puede dejar de ver la televisión durante los comerciales y el avisador tiene que pagar igual.

Las redes sociales en general también permiten la

publicidad con distintos esquemas. En general, eso sí, la publicidad en estos medios es **mucho más personalizada** que la que se hace en medios masivos como la televisión abierta y los diarios. Estos últimos también hacen publicidad en sus versiones digitales, como El Mercurio que tiene a emol.com como su versión digital. La publicidad en estos diarios digitales tiende a ser bastante menos personalizada que la que se hace en las redes sociales. También youtube.com ha incorporado la publicidad en algunos de sus videos, con un formato similar al de la televisión abierta.

Por último cabe mencionar a los llamados **influencers** y el **product placement**. Los influencers son un fenómeno relativamente reciente, hecho posible gracias a Internet. Se trata de personas que tienen un número relativamente grande de seguidores que los ven con cierta frecuencia por muy variados motivos. Hay influencers que tienen un alto nivel de conocimiento en temas muy específicos, como un juego electrónico por ejemplo, o en cosmética, etc. Otros influencers pueden ser entretenidos, atractivos o interesantes para una determinada audiencia. En cierta forma, son como un programa en televisión que atrae una cierta audiencia. El problema es que en general no se puede hacer publicidad sino que se le pide al influencer que promueva un producto determinado, ojalá de forma sutil. Puede ser que utilice el producto en sus videos, o que hable bien del producto, pero sin que aparezca como un comercial. Por ejemplo, si un influencer hace trekking, puede usar equipamiento de una determinada marca en sus expediciones.

El **product placement** se ha hecho por mucho tiempo, tanto en la televisión como en el cine. Por ejemplo, Coca-Cola hace muchos años se preocupa de aparecer en la mayor cantidad de películas posibles, ya sea siendo consumida o incluso mostrando su publicidad en vía pública. Por supuesto que Pepsi también la empezó a utilizar en los 80s, como se puede ver en una escena de la película The Terminator (ver Figura 9.33). Claro que la película más famosa que utiliza en forma muy importante el product placement, es Náufrago, de Tom Hanks. En esta película FedEx tiene un papel muy importante, además de otros productos, como la pelota de voleibol marca Wilson. También Tom Hanks hace product placement en Forrest Gump como se mues-

tra en la figure 9.34. Obviamente, en general las marcas pagan por aparecer en las películas o series de televisión y a veces se puede hacer en forma más disimulada. Por ejemplo, cuando alguien viaja en avión, debe hacerlo en una cierta línea aérea. También cuando viaja en automóvil, debe hacerlo en uno de cierta marca, etc.



Figura 9.33: Product Placement de Pepsi en The Terminator



Figura 9.34: Product Placement de Nike en Forrest Gump