



# Dirección de ventas

## Vender y fidelizar en el nuevo milenio

# DIRECCIÓN DE VENTAS

## VENDER Y FIDELIZAR EN EL NUEVO MILENIO

DIONISIO CÁMARA IBAÑEZ

MARÍA SANZ GÓMEZ

*Universidad de Deusto*



Madrid • México • Santafé de Bogotá • Buenos Aires • Caracas • Lima • Montevideo  
San Juan • San José • Santiago • Sao Paulo • White Plains

CÁMARA D., SANZ M.  
*DIRECCIÓN DE VENTAS. VENDER Y FIDELIZAR  
EN EL NUEVO MILENIO*  
PRENTICE HALL., Madrid, 2001

ISBN: 978-84-832-2709-1  
Materia: Márketing 339

Formato: 170 x 240

Páginas: 298

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (arts. 270 y sgts. *Código Penal*).

DERECHOS RESERVADOS

© 2001 por PEARSON EDUCACIÓN, S.A.

Ribera del Loira, 28

28042 Madrid (España)

**Cámara, Dionisio; Sanz, María**

*Dirección de Ventas. Vender y fidelizar en el nuevo milenio*

ISBN: 84-205-3212-6

Depósito Legal: M.

PEARSON PRENTICE HALL es un sello editorial autorizado  
de PEARSON EDUCACIÓN, S.A.

Equipo editorial

Editor: Andrés Otero

Técnico editorial: Ana Isabel García

Equipo de producción

Director: José Antonio Clares

Técnico: Isabel Muñoz

Diseño de cubierta: Mario Guindel, Yann Boix y Lía Saenz

Composición: DiScript Preimpresión, S.L.

Impreso por: Imprenta FARESO, S.A.

IMPRESO EN ESPAÑA - PRINTED IN SPAIN

# Contenido

<b>CAPÍTULO 1</b>	<b>El concepto actual del marketing y de la venta</b>	<b>1</b>
	1.1. EL CONCEPTO ACTUAL DEL MARKETING	3
	1.2. EL CONCEPTO ACTUAL DE LA VENTA PERSONAL	6
	1.3. LA VENTA PERSONAL COMO UN PROCESO	7
	1.4. RECURSOS HUMANOS Y MARKETING COMO UNA NUEVA CULTURA	16
	1.4.1. PASOS PARA IMPLANTAR LA NUEVA CULTURA DE RRHH. MARKETING Y LA VENTA CONSULTIVA EN LA EMPRESA	18
	1.5. EL PAPEL DEL VENDEDOR ANTE EL DESARROLLO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO	20
	■ RESUMEN	22
	■ TÉRMINOS CLAVE	23
	■ PREGUNTAS DE REPASO	23
	■ APLICACIONES PRÁCTICAS	24
<b>CAPÍTULO 2</b>	<b>Comunicación-escucha-asertividad y características del buen comunicador</b>	<b>27</b>
	2.1. COMUNICACIÓN Y COMPORTAMIENTOS BÁSICOS	29
	2.1.1. LA COMUNICACIÓN: CONCEPTO	30
	2.1.2. COMPORTAMIENTOS DE LA PERSONALIDAD	31
	2.1.3. TRANSACCIONES	33
	2.1.4. ESTILOS DE COMUNICACIÓN	37
	2.1.5. BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN	39
	2.2. ESCUCHA ACTIVA	41
	2.2.1. ESCUCHA ACTIVA (¿CÓMO REALIZAR UNA BUENA ESCUCHA ACTIVA?)	42
	2.3. ASERTIVIDAD CONCEPTO: ¿QUÉ ES LA ASERTIVIDAD?	45

2.3.1. VENTAJAS DERIVADAS DEL APRENDIZAJE ASERTIVO	46
2.3.2. LA IMPORTANCIA DE APRENDER A SER ASERTIVO	47
2.3.3. PASOS BÁSICOS HACIA LA ASERTIVIDAD	47
2.3.4. TÉCNICAS DE ASERTIVIDAD	48
2.4. CARACTERÍSTICAS DEL BUEN COMUNICADOR	50
2.4.1. CÓMO DESARROLLAR LAS CUALIDADES DEL COMUNICADOR	51
■ RESUMEN	55
■ TÉRMINOS CLAVE	57
■ PREGUNTAS DE REPASO	57
■ APLICACIONES PRÁCTICAS	58

**CAPÍTULO 3****Establecer y desarrollar relaciones con los clientes 65**

3.1. LA IMPORTANCIA DE GENERAR LA CONFIANZA EN EL CLIENTE	67
3.1.1. LA GENERACIÓN DE LA CONFIANZA INICIAL	67
3.1.2. EL VENDEDOR Y LA RELACIÓN INICIAL	70
3.2. ESTRATEGIAS PARA CREAR Y DESARROLLAR RELACIONES	71
3.2.1. LA AUTOIMAGEN Y EL ÉXITO EN LA CREACIÓN Y DESARROLLO DE RELACIONES DE VENTA	72
3.2.2. EL VENDEDOR: LAS NORMAS ÉTICAS Y MORALES	73
3.2.3. RESPONSABILIDAD Y HONESTIDAD DEL PROFESIONAL DE LA VENTA	74
■ RESUMEN	80
■ TÉRMINOS CLAVE	80
■ PREGUNTAS DE REPASO	81
■ APLICACIONES PRÁCTICAS	81

**CAPÍTULO 4****Identificar las necesidades y problemas del cliente 85**

4.1. ANÁLISIS DE LAS PRINCIPALES FUERZAS QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR	87
---	----

4.1.1. LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES	89
4.1.2. INFLUENCIAS SOCIALES EN EL COMPORTAMIENTO DEL CLIENTE	91
4.1.3. LA PERCEPCIÓN	93
4.1.4. LOS MOTIVOS DE COMPRA	94
4.1.5. EL PROCESO DE COMPRA DE LOS CLIENTES EN MERCADOS MASIVOS	98
4.2. ANÁLISIS DE LAS PRINCIPALES FUERZAS QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO DE COMPRA EMPRESARIAL	102
4.2.1. PARTICIPANTES EN LA COMPRA INDUSTRIAL	103
4.2.2. EL PROCESO DE COMPRA EN MERCADOS EMPRESARIALES	105
■ RESUMEN	107
■ TÉRMINOS CLAVE	108
■ PREGUNTAS DE REPASO	108
■ APLICACIONES PRÁCTICAS	109

## **CAPÍTULO 5**

### **El desarrollo de una estrategia de producto por parte del vendedor 113**

5.1. LOS CONCEPTOS CLAVE QUE DEBE DOMINAR EL VENDEDOR	115
5.2. EL CONCEPTO PRODUCTO DESDE UNA PERSPECTIVA DE MERCADO	115
5.3. DIMENSIONES DEL CONCEPTO DE PRODUCTO	117
5.4. ¿QUÉ DEBE CONOCER EL VENDEDOR DEL PRODUCTO?	120
5.4.1. CATEGORÍAS DE INFORMACIÓN EN RELACIÓN CON EL PRODUCTO FÍSICO	120
5.4.2. CATEGORÍAS DE INFORMACIÓN EN RELACIÓN CON LOS SERVICIOS OFRECIDOS POR SU COMPAÑÍA	122
5.4.3. CATEGORÍAS DE INFORMACIÓN EN RELACIÓN CON LOS SERVICIOS OFRECIDOS POR LA COMPETENCIA	124
5.4.4. INFORMACIÓN SOBRE EL SECTOR	125
5.5. FUENTES DE INFORMACIÓN DEL PRODUCTO	125

**5.6. LA PRESENTACIÓN DE OFERTAS A TRAVÉS DE LA ESTRATEGIA CARACTERÍSTICA BENEFICIO 125****5.6.1. LA UTILIZACIÓN DE PALABRAS PUENTE 129**

- RESUMEN 129
- TÉRMINOS CLAVE 130
- PREGUNTAS DE REPASO 130
- APLICACIONES PRÁCTICAS 131

**CAPÍTULO 6****El posicionamiento y la diferenciación de la oferta empresarial 133****6.1. EL POSICIONAMIENTO EMPRESARIAL 135****6.2. EL POSICIONAMIENTO ESPECÍFICO DE LA OFERTA 137****6.2.1. ERRORES A EVITAR A LA HORA DE ESCOGER LA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO 139****6.2.2. CRITERIOS QUE DEBE REUNIR LA DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO ESPECÍFICO 140****6.3. EL POSICIONAMIENTO DE VALOR 141****6.4. EL POSICIONAMIENTO DE VALOR GLOBAL 142****6.5. LA DIFERENCIACIÓN DE LA OFERTA 144****6.6. ¿CUÁNTAS DIFERENCIAS PROMOVER? 148****6.6.1. ¿QUÉ DIFERENCIAS PROMOVER? 149****6.6.2. HERRAMIENTAS PARA DESARROLLAR LA IDENTIDAD DE LA MARCA 151**

- RESUMEN 152
- TÉRMINOS CLAVE 152
- PREGUNTAS DE REPASO 153
- APLICACIONES PRÁCTICAS 153

**CAPÍTULO 7****Fases de la venta 157****7.1. FASE PREVIA 159****7.1.1. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS DE LA PRESENTACIÓN 160**

7.1.2. PRESENTACIÓN DE VENTAS ESTILO CONSULTOR	162
7.2. LA DEMOSTRACIÓN DE VENTAS	171
7.2.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA DEMOSTRACIÓN	171
7.2.2. TÉCNICAS DE DEMOSTRACIÓN	172
7.3. RECOMENDACIONES FINALES	176
■ RESUMEN	177
■ TÉRMINOS CLAVE	178
■ PREGUNTAS DE REPASO	178
■ APLICACIONES PRÁCTICAS	179

## **CAPÍTULO 8**

### **Negociación y Tratamiento de objeciones. El acuerdo 183**

8.1. NEGOCIACIÓN	185
8.1.1. PREPARACIÓN, POLÍTICA, ESTRATEGIA Y TÁCTICAS EN LA NEGOCIACIÓN	185
8.1.2. PREPARACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN	187
8.1.3. NIVELES DE LA NEGOCIACIÓN	188
8.1.4. ADIESTRAMIENTO PARA LA NEGOCIACIÓN: ANÁLISIS DEL NEGOCIADOR	189
8.1.5. EL ACTO NEGOCIADOR: ACTUACIÓN DEL TÁCTICO	192
8.2. TRATAMIENTO DE OBJECIONES	195
8.2.1. ARGUMENTACIÓN	195
8.2.2. LAS OBJECIONES	196
8.2.3. REFUTANDO OBJECIONES	199
8.3. EL ACUERDO	204
8.3.1. BLOQUEOS EN LA NEGOCIACIÓN	205
8.3.2. RECOMENDACIONES PARA LOS ACUERDOS	206
8.3.3. DIFERENTES TIPOS DE ACUERDOS	207
■ RESUMEN Y RECOMENDACIONES FINALES	208
■ TÉRMINOS CLAVE	213



- PREGUNTAS DE REPASO      **213**
- APLICACIONES PRÁCTICAS      **214**

## **CAPÍTULO 9**

### **El cierre de la venta, el servicio al cliente y tratamiento de quejas      217**

- 9.1. EL CIERRE DE LA VENTA      219**
  - 9.1.1. DIFICULTADES PARA CERRAR LA VENTA      **219**
  - 9.1.2. RECONOCIMIENTO DE LOS SIGNOS DE COMPRA      **222**
  - 9.1.3. TÉCNICAS DE CIERRE      **224**
  - 9.1.4. PRÁCTICA EN EL CIERRE      **229**
  - 9.1.5. LA CONFIRMACIÓN DE LA VENTA      **229**
- 9.2. EL SERVICIO AL CLIENTE      231**
  - 9.2.1. LA IMPORTANCIA DEL SERVICIO AL CLIENTE      **231**
  - 9.2.2. ¿CÓMO DEFINIRÍAMOS EL SERVICIO AL CLIENTE?      **232**
  - 9.2.3. EXPECTATIVAS DEL CLIENTE DESPUÉS DE LA VENTA      **234**
  - 9.2.4. EL SEGUIMIENTO      **236**
  - 9.2.5. TIPOS DE SEGUIMIENTO      **238**
- 9.3. LAS QUEJAS Y RECLAMACIONES: LAS QUEJAS: UNA SEGUNDA OPORTUNIDAD PARA GANAR LA FIDELIDAD DE LOS CLIENTES      239**
  - 9.3.1. UN NUEVO ENFOQUE HACIA LAS QUEJAS DE LOS CLIENTES      **239**
  - 9.3.2. OCHO PASOS PARA TRATAR UNA QUEJA DE UNA FORMA ADECUADA Y PROFESIONAL      **241**
  - 9.3.3. TRATAMIENTO DE LAS QUEJAS QUE SE REALIZAN POR ESCRITO      **243**
- 9.4. APLICACIÓN DE UN TRATAMIENTO DE QUEJAS EN SU ORGANIZACIÓN      244**
  - 9.4.1. SUGERENCIAS PARA EL CAMBIO EN LA NUEVA CULTURA DE LA QUEJA      **245**
- RESUMEN      **246**
- TÉRMINOS CLAVE      **247**

- PREGUNTAS DE REPASO      **248**
- APLICACIONES PRÁCTICAS      **248**

## **CAPÍTULO 10** El desarrollo de bases de datos de clientes y la venta electrónica      **251**

- 10.1. POR QUÉ ES NECESARIO DESARROLLAR BASES DE DATOS      251**
  - 10.1.1. LA PROSPECCIÓN Y EL DESARROLLO DE BASES DE DATOS      **254**
  - 10.1.2. LA PROSPECCIÓN EXIGE PLANIFICACIÓN      **255**
  - 10.1.3. FUENTES DE BÚSQUEDA DE CLIENTES POTENCIALES      **256**
  - 10.1.4. LA VALORACIÓN DE LOS CLIENTES POTENCIALES      **263**
  - 10.1.5. ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN DE LOS CLIENTES      **264**
  - 10.1.6. EL DESARROLLO DE UN PLAN DE PROSPECCIÓN Y PROYECCIONES DE VENTA      **264**
- 10.2. EL MARKETING DE BASES DE DATOS Y LA VENTA ELECTRÓNICA      265**
  - 10.2.1. EL NACIMIENTO DE EMPRESAS VIRTUALES      **265**
  - 10.2.2. LA CONSTRUCCIÓN DE LA PÁGINA WEB Y LAS BASES DE DATOS ELECTRÓNICAS      **267**
  - 10.2.3. EL MARKETING MASIVO Y EL MARKETING DE BASES DE DATOS      **267**
  - 10.2.4. EL MARKETING DE BASES DE DATOS      **268**
- RESUMEN      **271**
- TÉRMINOS CLAVE      **272**
- PREGUNTAS DE REPASO      **272**



# Prólogo

El contenido de este libro está basado en las experiencias de los autores como docentes y consultores así como ejecutivos de diferentes empresas nacionales y multinacionales, a las que hoy día se llaman “globales”, siendo el resultado de un aprendizaje que desean compartir con todos los lectores.

Hay una innovación útil e importante para el mundo empresarial: considerar el Marketing y los Recursos Humanos como una nueva cultura de empresa, es decir, tener a todo el personal con orientación hacia el mercado y altamente motivado. Esto es lo verdaderamente notable, *la unión de Marketing y Recursos Humanos (o relaciones humanas)*, logrando una nueva visión empresarial. Ambas disciplinas se unen como una nueva cultura empresarial, dejan de ser dos departamentos para recuperar aquellos valores que, al menos aparentemente, hemos olvidado, donde *el ser humano era y es el centro estratégico de las empresas*. Estas áreas se complementan, es decir, mientras Marketing nos dice qué podemos hacer para mejorar nuestra competitividad, fidelizar clientes, conseguir vendedores “estilo consultor”, aumentar las ventas, etc., Recursos Humanos nos dice cómo lograrlo. *Son dos disciplinas unidas al servicio de toda la organización*. Al leer este libro el lector podrá identificar muchas circunstancias que le haya tocado vivir dentro de las distintas compañías donde ha trabajado, y cotejar sus objetivos y resultados con los nuevos enfoques que aquí se exponen; pero, sobre todo, podrá hacer una reflexión sobre sus pautas de conducta, que la mayor parte de las veces son más un producto de la inercia y la costumbre, que de una elección personal libre y válida.

A través de los diferentes capítulos del libro se podrá ir apreciando que cada uno de ellos está cuidadosamente construido, con un profundo respeto por la libertad y la responsabilidad de cada ser humano. Cada vez que se habla de “libertad” hay que colocar a su lado su compañera “responsabilidad”. Ninguna de ellas tiene sentido por separado, pero juntas, bien comprendidas y aplicadas, nos ayudan a armonizar nuestras dos inteligencias, la racional y la emocional, obteniendo así una plantilla que experimenta sentimientos de filiación y pertenencia a sus respectivas empresas, actúa con un alto grado de motivación y proyecta esta imagen positiva fuera de la empresa. Otra consecuencia de aplicar esta nueva cultura empresarial sería la capacidad que desarrollan las personas para llegar a “acuerdos viables”, o lo que es lo mismo, de *ganador a ganador*, donde la madurez, profesionalidad y el equilibrio de una empresa se ponen de manifiesto.

Todo lo recogido en este libro obedece a la misma filosofía aplicada (no es pura retórica, sino que se basa en la experiencia y resultados obtenidos), la igualdad entre todas las personas, independientemente de su cargo y la responsabilidad dentro de la empresa. Todos tenemos el mismo valor intrínseco, por lo que todos tenemos derecho a ser escuchados, a escuchar, a participar, a ser respetados y valorados, a tener autonomía dentro de nuestro puesto de trabajo y a plantear soluciones sobre problemas que entran en el ámbito del mismo. La única diferencia estribará en los diferentes niveles de responsabilidad y autonomía, en función de los cargos que cada cual desarrolle dentro de su organización. Las direcciones autocráticas ya no responden a los objetivos generales de las empresas, y no obtienen, ni potencian lo mejor que tenemos como seres humanos, no ayudan a que las personas se desarrollen personal y profesionalmente, sino más bien al contrario, mantienen a las plantillas como menores de edad permanentemente, y el único derecho que tienen es el de trabajar; *pensar o decidir, queda fuera de sus atribuciones*.

Es el momento para que comencemos a cambiar, dejemos lo que ya no nos resulta útil, y pasemos a direcciones más participativas de una forma gradual, ya que todo conlleva un aprendizaje, y los cambios con mayor éxito son los que se realizan sin traumas, respetando los ritmos de las personas que componen la empresa.

Dionisio Cámara  
María Sanz  
Bilbao, julio de 2001

## CAPÍTULO

# 1

# El concepto actual del marketing y de la venta

*Marketing no es vender lo que se tiene sino  
**identificar y ofrecer** lo que demanda el mercado*



**1.1. EL CONCEPTO ACTUAL DEL MARKETING**

Para muchas personas el vocablo marketing se identifica con ventas. Es evidente que vender con márgenes amplios y generar rentabilidades elevadas es el objetivo último de las empresas. Sin embargo, el vocablo marketing en su acepción actual, implica muchas más actividades que las incluidas en el proceso de la venta. (Véase en la Figura 1.1 las actividades incluidas en el proceso de marketing.)

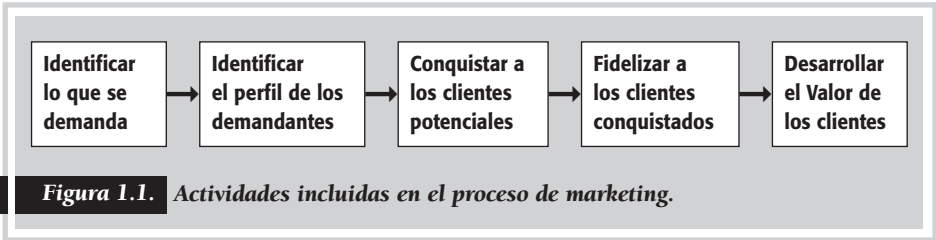
El **marketing** se puede definir como el arte o la ciencia de identificar, conquistar, fidelizar y desarrollar clientes.

A continuación aplicaremos esta definición en el supuesto de una empresa que se dedique a cubrir las necesidades de alimentación de animales domésticos, perros, gatos, etc., a los que se les considera como miembros de la propia familia.

A la luz de la definición dada para el vocablo marketing, la primera tarea a desarrollar en esta empresa sería la de **identificar** quiénes son las familias que tienen gatos en sus domicilios (en la actualidad, en España, el 60 por ciento de los hogares tienen al menos una mascota, es decir un animal doméstico en su casa).

¿Cómo podemos identificar quiénes son las familias que poseen gatos en sus domicilios? Uno de los caminos consiste en realizar una investigación de mercado (éste es el primer paso que tiene que dar toda empresa que quiera aplicar correctamente el concepto actual de marketing).

Normalmente se identifica la investigación de mercados con la aplicación masiva de cuestionarios. Sin embargo, existen otras formas de realizar una investigación de mercado, a veces más eficaces que los propios cuestionarios.





Así, la empresa Mars para identificar quiénes tenían gatos siguió el siguiente proceso:

- Publicar un libro que tituló: “¿Cómo hacer feliz a su gato?”
- Comunicar la existencia de este libro en los periódicos, ofreciéndolo gratuitamente a quienes lo solicitaran.

Quienes desearan hacerse de forma gratuita con esta obra debían enviar una solicitud con su nombre y dirección, el nombre del gato y su fecha de nacimiento.

- Confeccionar una base de datos partiendo de la información proporcionada por los solicitantes del libro. Esta base de datos constituye el resultado final de la investigación, e identifica a las familias que se preocupaban por la felicidad de sus gatos.

Hemos visto que la primera tarea del marketing se centra en identificar a los clientes por el método que se considere más apropiado. Una vez identificados los clientes, hay que conquistarlos, siendo ésta una tarea de los comerciales, de los vendedores. En capítulos posteriores se analizará cómo deben realizar los comerciales sus tareas. La Figura 1.2 ilustra la idea de que el éxito empresarial debe basarse en la coordinación de los esfuerzos de marketing, vendedores y servicio posventa.

Así pues, el personal de marketing ayudará a los comerciales identificando a los clientes potenciales, para que los comerciales puedan utilizar mejor su tiempo.



Los vendedores también tienen una gran oportunidad de enriquecer las bases de datos gestionadas por el personal de marketing. La información que recojan en las conversaciones con los clientes debe enriquecer de forma sustancial y permanente la base de datos inicial. De la buena comunicación entre el personal de marketing y el de ventas depende en gran medida el éxito de los intercambios de la empresa.

El concepto tradicional de marketing termina con la conquista del cliente. En la actualidad el desarrollo del concepto de marketing se centra en conseguir la fidelidad de los clientes, es decir, lograr que no piensen en otras marcas o en otras empresas suministradoras de bienes o servicios. Cuando se produce este hecho se crea un vínculo emocional entre el cliente y la marca a la que se es leal.

El énfasis actual en conseguir la fidelidad de los clientes se basa en los resultados de varios estudios. Destacaremos dos conclusiones:

- Cuesta cinco veces más conquistar un nuevo cliente que fidelizar a un cliente tradicional.
- Mejoras del 5 por ciento en la tasa de fidelización de los clientes permiten conseguir incrementos de la rentabilidad del 50 por ciento.

**Un cliente fiel** a una marca o a los servicios de una compañía proporciona varias ventajas:

- Adquiere más volumen de esa marca, al no considerar las marcas competidoras.
- Tiene una actitud positiva hacia los nuevos productos que le presente la empresa hacia la que muestra fidelidad.
- Es menos sensible al precio.
- Es más fácil y menos costoso atenderle bien, puesto que le conocemos adecuadamente.
- Es la fuente de comunicación más barata, más creíble y más eficaz.
- Es la mejor fuente de ideas para la mejora del producto.

¿A quién le corresponde la responsabilidad de fidelizar a los clientes? Los comerciales tienen mucho que ver con esta tarea. Las personas adquirimos bienes para usarlos adecuadamente mientras duren. A este hecho se le denomina valor en uso de los productos.

¿Quiénes son las personas que nos pueden proporcionar un buen valor en uso de aquello que hemos comprado? Cuando un cliente tiene un problema es nor-

mal que se dirija a quien le vendió el producto. Los comerciales son los ojos y los oídos de la compañía, el canal de comunicación entre el cliente y la empresa. El comercial, asimismo, constituye el primer eslabón que le garantiza un buen servicio en uso de los productos adquiridos

La última tarea del marketing se centra en desarrollar a los clientes. Estamos pasando del concepto cuota de mercado al de cuota de participación en el cliente. Así, la empresa que se dedicaba a la venta de productos para gatos podría dedicarse a cualquier animal doméstico o a extender su línea a otros servicios de atención a las mascotas.

Vemos que en la actualidad marcas como Harley no sólo se dedican al negocio de las motocicletas, sino que han creado un estilo de vida y comercializan también complementos como ropa, etc., y organizan acontecimientos para sus clientes.

Las grandes superficies están igualmente desarrollando el concepto de participación en la cuota del cliente. Así, cuando acudimos a uno de estos centros podemos adquirir productos de alimentación, de deporte o, por qué no, juguetes. En el mismo lugar también podemos ir al cine, poner a punto el automóvil e incluso practicar aeróbic colectivamente. Prestigiosos autores defienden que en la actualidad el centro de beneficio está pasando del producto al cliente. Al comercial le corresponde una alta responsabilidad en las tareas de conquista, fidelización y desarrollo del cliente, centro clave del mantenimiento y desarrollo de la rentabilidad de la empresa.

## **1.2. EL CONCEPTO ACTUAL DE LA VENTA PERSONAL**

El concepto de la venta ha evolucionado paralelamente con el de marketing y con la situación de los mercados. En un mercado de demanda, en el que existe mucha más demanda que productos, el centro de beneficios se sitúa en la fábrica. Lo importante es tener máquinas y hacer productos. En esta situación el papel del marketing y de la venta es secundario.

En un mercado de oferta, en el que existe mucha más oferta de productos que de demanda hacia los mismos, el centro de beneficios se traslada de la fábrica al cliente. En esta situación, que es la que actualmente se vive en el mundo occidental (en Europa existe capacidad para producir 75 millones de automóviles anuales y una demanda potencial de sólo 45), lo importante es

tener clientes, conseguir que sólo piensen en nuestros productos, y desarrollar su valor en el tiempo. La mejor forma para que se mantengan fieles a nuestras marcas y que desarrollen más negocio con nuestra empresa es mantenerlos altamente satisfechos (0 defectos en los aspectos físicos de la oferta y también en todas las relaciones personales con el cliente), e incluso sorprenderles positivamente. En esta situación el papel del marketing y de la venta personal es fundamental.

En la actualidad podríamos decir que existen dos tipos de mercados y de marketing: mercados que hay que conquistar y mercados a fidelizar y desarrollar; marketing de conquista y marketing de fidelización. De la misma forma existe una primera venta y sucesivas prestaciones de servicios para fidelizar y desarrollar el valor del cliente. No hay que perder de vista que los clientes adquieren el producto no sólo el primer día, sino todos los días que deciden usar sus servicios. Hechas estas precisiones podemos dar ya una definición de la venta personal.

La venta personal se puede definir como un proceso de construcción de relaciones con el cliente, identificación de sus necesidades, ajuste de la oferta a las necesidades identificadas y comunicación (informativa/persuasiva o de recuerdo) de los beneficios para el cliente.

### 1.3. LA VENTA PERSONAL COMO UN PROCESO

Hay personas que cuando piensan en vender un producto o un servicio piensan en el **acto** de la venta como una situación única en la que se vende o no se vende. Estas personas se sienten mal si no consiguen cerrar la venta en dicho acto. Sin embargo, la venta no es un acto único sino un **proceso** en el que podemos distinguir varias **etapas** (véase Tabla 1.1).

- Establecer la relación y generar confianza en el cliente.
- Identificar las necesidades del consumidor o los problemas de la empresa a la que se quiere servir.
- Seleccionar el producto o la oferta a presentar.
- Presentar la oferta a la empresa o el satisfactor al consumidor.
- Servicios después de la venta: desarrollar la confianza y las relaciones con el cliente.

**Tabla 1.1.** *Las seis etapas de la venta.***Etapas de la venta personal**

- *Primera etapa: Previa y Acercamiento (Establecer y generar confianza)*
- *Segunda etapa: Presentación (Identificar necesidades del cliente, Selección del producto/servicio, Comienzo de la presentación)*
- *Tercera etapa: Demostración (toma de decisiones, herramientas de venta)*
- *Cuarta etapa: Negociación (Anticipación de resistencias- Acuerdo win win)*
- *Quinta etapa: Cierre (Reconocimientos de los indicios del cierre, técnicas de cierre)*
- *Sexta etapa: Servicio Postventa (Seguimiento, visita, quejas y reclamaciones)*

*Anotación: estas etapas se desarrollan en profundidad en los capítulos siete, ocho y nueve.*

### *Establecer la relación y generar confianza en el cliente*

En la comercialización dirigida a mercados masivos las personas no consideran las marcas que no están presentes en su mente, las marcas que no tienen notoriedad. No consideran estas marcas en su elección porque no les inspiran confianza. Por lo tanto, si los productos se dirigen a mercados masivos lo primero que hay que conseguir es que los mismos tengan notoriedad; posteriormente, habrá que conseguir que sean preferidos a otras marcas.

En la comercialización dirigida a empresas las personas funcionan de forma similar: no se habla de negocios hasta que ambas partes se sienten cómodas, después de haber establecido la relación y haberse generado confianza mutua.

En la concepción actual de la venta como una venta de relaciones no se trata de vender una solución para una única ocasión sino de desarrollar una asociación de largo plazo (véase Tabla 1.2).

Los consumidores no compran un ordenador, un coche para un solo día sino para disfrutarlo mientras dure el mismo. A este hecho se le denomina actualmente valor en uso del producto y requiere que el fabricante del mismo cuide que el consumidor no tenga problemas en su disfrute, o en su caso, alguien se los solucione con rapidez.

Cuando el cliente es una empresa tampoco adquiere las instalaciones, las máquinas, los equipos para un solo día. En el caso de la venta a empresas el mantenimiento de la relación de largo plazo es todavía más importante que en el mercado de consumo.

**Tabla 1.2.** Factores de éxito de las marcas según el tipo de mercado al que se dirigen.

	Inicialmente	Posteriormente
MERCADO MASIVO	Notoriedad de marca	Preferencia de marca
MERCADO EMPRESARIAL	Conseguir confianza inicial	Asegurar valor en uso del producto

Se dice que las relaciones entre empresas han pasado de un enfoque de confrontación (la disputa se centraba en el precio) a un enfoque de colaboración, en el que se trata de que ambas partes ganen, enfocando sus actuaciones a conseguir la satisfacción del cliente final. Así un fabricante puede pedir a una gran superficie una ocupación total del camión de transporte, una minimización del tiempo de espera para descarga, o su colaboración puntual en una campaña dirigida al cliente final.

A ninguna de ambas partes le interesa que el producto quede fuera de stock: todos pierden, incluido el cliente que demanda su marca de confianza.

Una relación de asociación empresarial a largo plazo se caracteriza por los siguientes hechos:

- La relación se construye sobre valores compartidos. Si la otra parte comparte las mismas ideas y valores este hecho ayudará mucho en el desarrollo de una asociación valiosa.
- Ambas partes necesitan entender el propósito de la asociación y comprometerse con la visión de futuro. Tener conocimiento e ilusión de construir y llegar ambos a unas determinadas posiciones en el futuro ayuda sensiblemente a fortalecer la relación.
- El vendedor debe preocuparse tanto de la **rentabilidad** de su propia empresa como de la satisfacción y apoyo de la empresa a la que está vendiendo.

*Identificar permanentemente las necesidades del consumidor o los problemas de la empresa a la que se quiere servir*

El concepto de venta que aquí se presenta entiende al comercial como un consultor que trata de identificar las necesidades y problemas del cliente, como paso previo para presentarle una solución a los mismos.

En el supuesto de que el vendedor consultor considere que la empresa a la que representa no tiene una buena solución a los problemas del cliente le ayudará a encontrarla por otras vías. El enfoque contrario, “colocarle el producto al cliente”, ocasionará la insatisfacción del mismo y la no repetición de compras: “Pan para hoy y hambre para mañana.”

La identificación de las necesidades y problemas se logra a través de una comunicación efectiva entre el comercial y el cliente. En la publicidad la comunicación tiene una sola dirección, es decir, no es comunicación propiamente dicha sino información. La clave de la venta personal reside en una auténtica comunicación en dos direcciones, en la que el vendedor formula las preguntas apropiadas y escucha cuidadosamente las respuestas del cliente.

En la venta que aquí se presenta, la negociación reemplaza a la manipulación y el comercial debe tratar de satisfacer simultáneamente los intereses de dos partes: los objetivos de rentabilidad de la empresa a la que representa y los objetivos de satisfacción de las necesidades y problemas de la empresa a la que asesora. *Sólo si es capaz de conseguir ambos objetivos podrá establecer y desarrollar una asociación de largo plazo (véase Tabla 1.3).*

La defensa de este planteamiento de una venta consultiva acompañada del desarrollo de una asociación de largo plazo no es caprichosa: satisfacer al cliente, asesorarle y solucionarle sus problemas es la clave de la fidelización y del posterior desarrollo de su valor.

La identificación de las necesidades y problemas del cliente no es una tarea que haya que realizar en una sola ocasión. Vivimos en una época de cambio acelerado en la que las personas y empresas experimentan cambios en sus necesidades y problemas. El fabricante de coches valoraba hace quince años que el suministrador le ofreciera acero de calidad y liviano; más tarde, pasa a valorar la

**Tabla 1.3.** Características de la comunicación según el tipo de mercado y temporalidad.

	Inicialmente	Futuro
<b>MERCADO MASIVO</b>	Unidireccional (publicidad)	Internet Tv. interactiva
<b>MERCADO EMPRESARIAL</b>	Bidireccional A veces confrontación en precios	Colaboración mutua <i>Asociación de largo plazo</i>

garantía de no corrosión en el tiempo; actualmente, puede valorar cualquier forma de colaboración que les ayude a ambos a ser más rentables y al consumidor final a estar más satisfecho.

El hecho de que estos cambios de mercado y de entorno se estén dando a ritmo acelerado hace imprescindible que el comercial los identifique a tiempo, para que se conviertan en oportunidades y no en amenazas. Al cambio en la jerarquía de necesidades de los clientes se le conoce como migración de valor. Así, hace quince años los españoles consumían 70 litros de vino por persona y año, y prácticamente nada de agua embotellada; hoy, la situación prácticamente se ha invertido y podemos asistir ya a catas de agua embotellada.

Entre los cambios del entorno que más afectan a la rentabilidad de futuro de las empresas citaríamos: la tecnología, el fenómeno de la globalización, la hipercompetencia en los mercados, los cambios en los sistemas de valores de las personas, los cambios en el orden jerárquico de las necesidades.

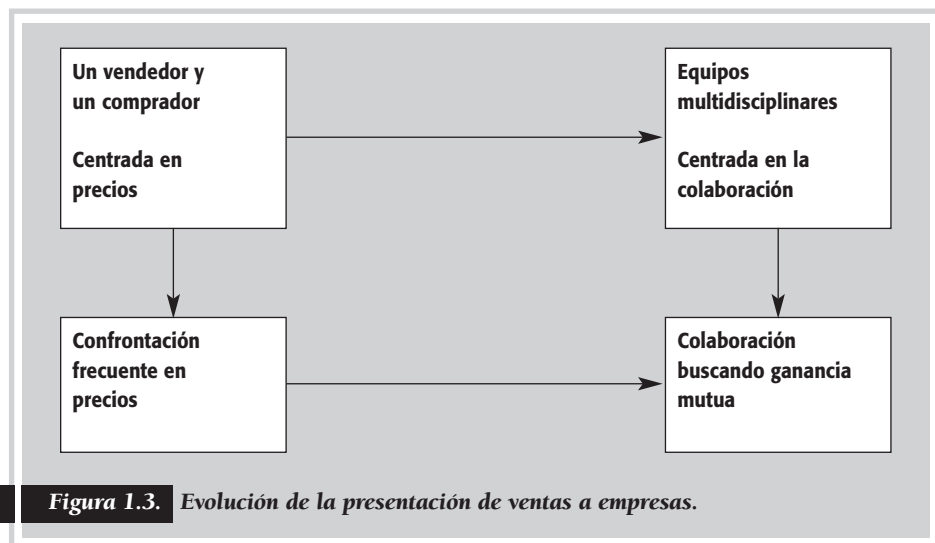
Las características de esta venta consultiva en la que el vendedor establece con sus preguntas una comunicación permanente de doble sentido son las siguientes:

- Se considera al cliente como una persona a la que hay que servir, no como alguien a quien se debe colocar un producto. Los vendedores de estilo consultor consideran que su función es ayudar al comprador a tomar una decisión inteligente.
- El vendedor formula preguntas y escucha al cliente con el ánimo de aprender lo más posible de sus necesidades y problemas para poder así ayudarle mejor.
- En la venta que aquí se propone se pone énfasis en proporcionar información y negociar en lugar de la manipulación. Se trata de que ambas partes ganen y se establezca así una asociación de largo plazo.
- La venta que aquí se presenta **no termina con el pedido**. Se podría decir que la consecución del pedido consume el noviazgo. Posteriormente el comercial debe asegurar, a través del servicio posventa que el producto proporcione el valor de uso prometido al cliente.

### *Seleccionar el producto o la oferta a presentar*

Una vez que el comercial ha identificado las necesidades del consumidor o los problemas de la empresa a la que se dirige, se encuentra ante la decisión de





seleccionar el mejor producto, la oferta más adecuada, la medicina más oportuna para mejorar la situación de su cliente. La realización eficaz de esta tarea requiere que el vendedor tenga un profundo conocimiento del producto físico, de los valores que su empresa puede aportar al cliente, de los valores que pueden aportar los canales de distribución y los servicios posventa relacionados con el producto físico.

Resulta evidente que si el comercial quiere ayudar eficazmente a su cliente, además de haberle escuchado previamente, debe ser un perfecto conocedor del producto, de su empresa, de la competencia, de los canales...

Los productos son cada vez más complejos. Puede ocurrir que el vendedor no disponga personalmente de toda la información. En tal caso, lo que sí debe disponer es de una buena relación con las personas de su empresa que le resuelvan sus dudas y las del cliente.

En la actualidad es cada vez más frecuente que en algunas partes del proceso de venta se reúnan equipos, tanto de la empresa suministradora como de la empresa del cliente. Ninguna persona puede saber de todo, pero si las personas y los equipos son capaces de compartir sus datos y puntos de vista, el crecimiento del conocimiento es exponencial y se multiplica la eficacia de las relaciones y de las decisiones de compraventa.

¿Qué es un producto? Desde el punto de vista del usuario un producto se define como el conjunto de beneficios o valores que la oferta seleccionada le aporta. Al cliente no le importan mucho las características del producto y sí los beneficios que espera le proporcione. Así, el cliente no entiende de las características técnicas del teléfono, pero sí valora conocer a tiempo quien le está llamando, cuánto ha gastado en los últimos quince días o poder escuchar con nitidez, en cualquier lugar, la voz de quien le habla (esta cuestión se abordará con más detalle en el Capítulo 5).

### *Presentar la oferta a la empresa o el satisfactor al consumidor*

A la hora de decidir la presentación de la oferta que la empresa vendedora va a realizar al cliente la compañía debe decidir tres cuestiones: el posicionamiento específico del producto, el posicionamiento de valor de la oferta y el posicionamiento total a gestionar por el vendedor.

Si bien desde el punto de vista de un usuario un producto lo constituyen todos los beneficios o valores que espera recibir, el cliente hace una síntesis especial de todos ellos y se queda con una imagen especial de cada oferta. La decisión de la idea diferenciadora que queremos quede en la mente de cliente se llama estrategia de posicionamiento específico del producto o de la oferta. Así, la publicidad de una marca puede decir: “más blanco no se puede” o “directamente exprimido de la naranja, no concentrado” o “si no está contento le devolvemos el dinero”.

El posicionamiento de valor hace referencia a la comparación de las expectativas de valores positivos y negativos a recibir por el cliente. Se puede sintetizar en frases como las siguientes: “Le damos más por el mismo dinero” o “le damos menos, pero usted pagará mucho menos.”

El **posicionamiento total** hace referencia al conjunto global de expectativas de valor para el cliente. Para poder realizar una eficaz presentación de la oferta el vendedor debe conocer todo el amplio abanico de expectativas de valor del cliente. Sólo si conoce todo el abanico de expectativas y el nivel jerárquico de las mismas (no todo le importa lo mismo al cliente) estará en disposición de hacer una buena presentación de la venta.

La etapa de presentación de la venta requiere una planificación previa minuciosa. En la presentación de la venta se pueden distinguir seis subetapas:

- El acercamiento inicial. En esta fase se trata de tomar decisiones de la forma más efectiva de realizar el contacto inicial. Los objetivos fundamentales en esta etapa se centran en obtener la atención y desarrollar el interés del cliente por el producto.
- La presentación. Una vez descubiertas las necesidades de compra y seleccionado el producto o la solución más adecuada, se debe pasar a la presentación de la oferta, de manera convincente. Esta presentación es muy diferente según que se haga a mercado masivo de consumidores o a mercado empresarial.
- La demostración. La mejor forma de conocer un producto es usarlo. En la etapa de demostración, con frecuencia, se permite que el cliente utilice el producto (el coche, el ordenador, la pluma...) para que se familiarice y se implique con el mismo.
- La negociación. Puede ocurrir que el comprador potencial tenga dudas y presente objeciones. Todos los vendedores deben ser hábiles en el tratamiento de las objeciones y en la negociación de la resistencia del cliente.
- El cierre. Nada se obtiene en una venta hasta que no se ha conseguido cerrar la misma. Es muy importante que el vendedor identifique, a tiempo, los indicios de cierre.
- El servicio posventa. Como ya se ha indicado la venta que aquí se plantea busca una asociación de largo plazo con el cliente. Conseguir esta asociación requiere atender al cliente en todos los problemas que puedan presentarse en el uso del producto. (En capítulos posteriores se desarrollará el contenido de estas seis subetapas.)

### *Servicios después de la venta*

El proceso de la venta no termina con el cierre de la misma. Es esencial que el suministrador dé servicio al cliente para que éste pueda disfrutar del valor de uso del producto.

Se puede definir el servicio al cliente como el conjunto de actividades que mejoran o facilitan el desempeño y el uso del producto. En el desempeño y uso de los servicios de un producto se pueden distinguir tres situaciones:

- Primera: que la percepción de valor que obtiene el cliente resulte equivalente a lo que esperaba recibir. El cliente estará satisfecho y se seguirá construyendo la confianza mutua y la lealtad del cliente.

- Segunda: que la percepción de valor que obtiene el cliente resulte menor a lo que esperaba recibir. El cliente, de alguna forma, se sentirá decepcionado. Ante esta situación de insatisfacción el cliente puede desarrollar dos tipos de comportamientos:
  - ✓ No manifestar su decepción y en el futuro adquirir otra marca. Es la situación más frecuente y que se da en el 90 por ciento de las ocasiones en las que el cliente se siente insatisfecho con algún elemento de valor de una oferta.
  - ✓ Manifestar su decepción en forma de queja. Hay que tener en cuenta que cuando el cliente se queja todavía es **cliente** y nos está dando una oportunidad de poder atenderle mejor. En este sentido la queja es un **regalo** que merece la pena agradecer y aprovechar para aumentar la confianza y fidelidad del cliente. Este hecho se produce cuando la queja se escucha, se entiende y se compensa adecuadamente al cliente. Dado que el cliente que se queja expone sin tapujos su verdad, la queja constituye una fuente de investigación económica y sobre todo auténtica.
- Tercera: que la percepción de valor que obtiene el cliente sea superior a lo que esperaba recibir. Si se produce esta situación el cliente estará deleitado y se estarán estableciendo las bases para una asociación de largo plazo.

El servicio al cliente después de la venta proporciona, al menos, dos elementos de valor al que lo recibe:

- El reconocimiento positivo de la importancia que el cliente tiene para nuestra empresa. El vendedor que envía a los clientes una tarjeta, escrita a mano, de agradecimiento después de la venta realizada, o el que llama para conocer si están a gusto con la compra, le está dando al cliente un importante valor de reconocimiento a su persona y a su compañía. Una llamada telefónica de seguimiento para agradecer al cliente y saber si está contento con el producto, cuesta poco dinero, y refuerza enormemente las relaciones después de la venta.
- Satisfacer la necesidad de seguridad del cliente. En ocasiones el producto no se instala correctamente; en otras, el producto no desempeña sus funciones como se esperaba. Estos problemas se traducen en sentimientos de inseguridad del cliente para con la marca adquirida.

Si los clientes están satisfechos con el servicio que reciben después de la venta es seguro que lo contarán a otras personas. La publicidad de boca en boca es la herramienta de comunicación más barata y eficaz en el mundo del marketing.

## 1.4. RECURSOS HUMANOS Y MARKETING COMO UNA NUEVA CULTURA

En las páginas anteriores hemos definido el concepto actual del marketing y de la venta personal. En este apartado queremos destacar el papel de ambos conceptos junto con algo tan imprescindible como son las relaciones humanas, y para ello diremos lo siguiente:

- **Recursos Humanos** *no es un departamento; es mucho más que eso; es una nueva cultura empresarial, donde deben apoyarse todas las áreas de la empresa.*
- Las direcciones de las empresas tienen que comenzar a saber y sentir que no podrán conseguir éxitos a largo plazo si no cuentan con una nueva cultura centrada en los recursos humanos, mediante la cual, se considere *que el eje principal y central de cualquier compañía son los seres humanos.*
- El término Recursos Humanos, ha sido tan manipulado y tan mal usado en muchas ocasiones que está perdiendo su significado inicial. Consideramos que sería apropiado ir cambiándolo por *Relaciones Humanas y Ciencia del Comportamiento.*
- En la actualidad las empresas que ya aplican esta nueva cultura se caracterizan por:
  - Ser participativas, preguntan y escuchan a los empleados.
  - Potencian sus puntos fuertes, se reciclan y se forman de manera continua.
  - Tienen un personal motivado, lo que se denomina por algunas empresas marketing interno; y algo más, estas personas se sienten orgullosas del lugar donde trabajan y lo transmiten.
- Una vez que se pone en marcha en las empresas una política con el cambio cultural que hemos expuesto, obtenemos dos resultados inmediatos:
  - Un personal motivado con sentimiento **de orgullo**, al pertenecer a una empresa donde todos los empleados sin distinción de cargos, son igualmente escuchados, participan en las decisiones que les afectan o pueden afectarles, y tienen igualdad de oportunidades.
  - Un personal *orientado a mercado* y transmitiendo satisfacción hacia fuera porque la cultivan dentro de sus organizaciones.

- Como consecuencia del punto anterior, toda la empresa se beneficia, porque aumenta con total seguridad su rentabilidad.

En la actualidad (véase Figura 1.4) son bastantes las empresas que a la hora de seleccionar a los candidatos les hace la siguiente pregunta: ¿de los grupos que a continuación le vamos a señalar, priorice cuál de ellos sería el primero al que tendríamos que tener completamente satisfecho?

Primer grupo:	accionistas
Segundo grupo:	clientes externos
Tercer grupo:	clientes internos

*Un vivo y actual ejemplo de lo que acabamos de exponer lo tenemos en la cadena Marriot, cuyo Presidente pregunta exactamente lo que hemos dicho.*

Todos sabemos y es una máxima que “nadie da lo que no tiene”; por tanto, si los clientes internos, es decir **el personal de una empresa**, no está suficientemente motivado, es difícil pensar que puedan satisfacer a los clientes externos, es decir, a los usuarios de los servicios de la empresa.

Los trabajadores, clientes internos, motivados (marketing interno) son la mejor garantía de:

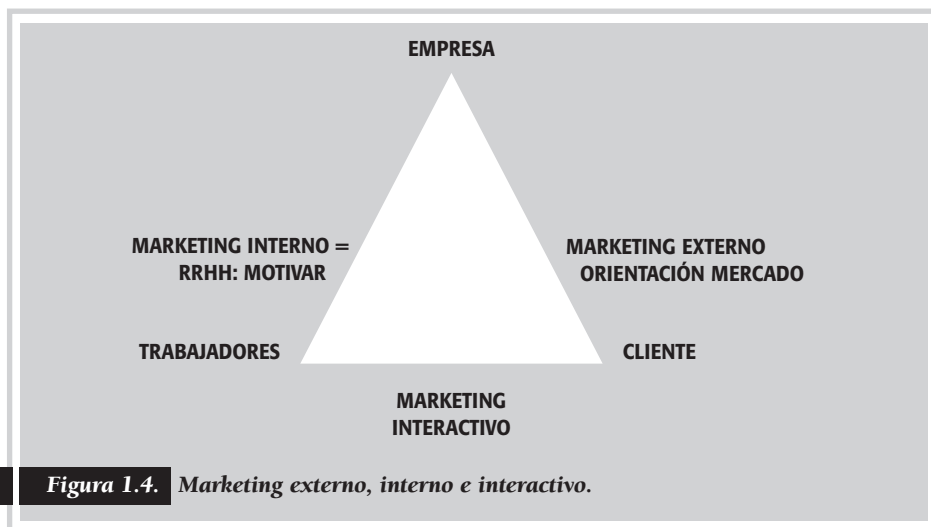
- ✓ un cliente externo satisfecho
- ✓ rentabilidad empresarial
- ✓ satisfacción de los accionistas

*La respuesta es obvia, el tercer grupo es el primero que tiene que estar satisfecho. De esta forma garantizamos la satisfacción de los otros dos grupos.*

¿Puede ocurrir que una empresa tenga un departamento de marketing y, sin embargo, sus empleados no compartan la cultura marketing? Por desgracia, este hecho es bastante frecuente en las empresas.

Que una organización tenga cultura marketing significa que todos sus empleados actúen orientados por el mercado y sean conscientes de que cualquiera de ellos puede añadir o restar valor al cliente, por ejemplo:

- El día en que los cocineros caen en la cuenta de que la comida también entra por los ojos y le añaden diseño nace un nuevo concepto de cocina.
- Una factura con errores o mal explicada resta valor al cliente.
- La forma en que se sacrifica a los animales influye en la ternura de la carne.



**Figura 1.4.** Marketing externo, interno e interactivo.

- Así podríamos continuar dando ejemplos de cómo cualquier persona dentro de una organización puede afectar al valor recibido por el cliente.

Que una organización tenga enfoque marketing significa que todos sus empleados son conscientes de la importancia de actuar con orientación al mercado y se comportan en consonancia.

Es importante destacar que para conseguir que todos los miembros de una empresa se comporten con orientación mercado (recordemos lo dicho en párrafos anteriores) *debe existir una buena política de Recursos Humanos*, que incentive y motive al personal, que gestione convenientemente las relaciones interpersonales, que posea buenos canales de comunicación ascendente, descendente y horizontal, dotarles de la formación necesaria para saber trabajar en equipo, etc. Un personal suficientemente motivado y con una dirección participativa, es la garantía mejor de éxito para cualquier empresa.

#### **1.4.1. PASOS PARA IMPLANTAR LA NUEVA CULTURA DE RRHH. MARKETING Y LA VENTA CONSULTIVA EN LA EMPRESA**

Una vez asumido el hecho de que el Marketing es una cultura empresarial, al igual que lo son las Relaciones Humanas, hay que tomar conciencia de que su implantación puede requerir varios años.

La implantación de la orientación empresarial al mercado requiere dar varios pasos. El primero, que la alta dirección conozca este concepto y esté plenamente convencida de la conveniencia de su implantación general. Posteriormente, tendrá que designar responsables, analizar la situación de esta orientación tanto de cara a los clientes como entre los distintos trabajadores de su empresa y, finalmente, tomar las oportunas medidas correctoras.

El concepto de venta personal planteado en este capítulo como un proceso de construcción de relaciones de calidad y largo plazo con los clientes, orientado a la mejor satisfacción de sus necesidades y problemáticas, constituye una manifestación de la implantación de la cultura marketing en la organización. Analicemos esta idea

El proceso de implantación de la venta personal consultiva y de relaciones supone también un cambio en la cultura empresarial. La puesta en práctica de esta cultura requiere llevar a cabo tres acciones tácticas:

- La adopción de la orientación mercado por parte de todas las personas de la organización.
- Entender la tarea de la venta como la búsqueda de la solución de los problemas del cliente y el desarrollo de una asociación de ganancia mutua.
- Valorar adecuadamente las tareas de la venta personal.

En primer lugar, la implantación de este tipo de venta debe ser una continuación de la implantación de la cultura marketing. Si el primer paso del marketing se centra en la identificación de las necesidades y problemas de los clientes como fuente de oportunidades para la empresa, el vendedor consultor debe continuar este diagnóstico de necesidades añadiendo además la solución a los problemas de los clientes.

De la misma forma, todo el personal de la compañía debe considerarse a sí mismo como fuente potencial de aporte de valor al cliente.

En segundo lugar, la implantación del concepto actual de venta personal requiere entender que el vendedor no sólo debe solucionar los problemas del cliente sino que también debe ser capaz de establecer y desarrollar relaciones de calidad y largo plazo con las empresas. El desarrollo de estas relaciones de largo plazo se encuadra dentro del concepto marketing de fidelización.

En una situación de mercado de oferta el papel del marketing y de la venta aumentan su importancia. La concepción actual de la venta como una oportunidad de establecer relaciones de largo plazo con los clientes acrecienta todavía más su relevancia.



En tercer lugar, actuar en consonancia con el papel otorgado a la venta personal de relaciones supone que la empresa compense adecuadamente a sus responsables. Para poderles compensar de una forma eficaz habrá que analizar previamente sus **motivaciones** y frenos, aquello que les anima o les retrae a actuar con ilusión.

### **1.5. EL PAPEL DEL VENDEDOR ANTE EL DESARROLLO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO**

El papel del vendedor está cambiando notablemente con el advenimiento y aplicación de conceptos como el marketing y la venta de relaciones.

Hace unos años las relaciones entre fabricantes y comercio eran más de confrontación en precios que de colaboración real. La colaboración actual entre comercio y fabricantes está consiguiendo reducir simultáneamente los costes de transporte de los suministradores y los de stock de seguridad del comercio.

La venta actual consultiva y de relaciones requiere un **vendedor más capacitado**, con habilidades tanto en el marco de la creación y desarrollo de relaciones como en el de la comprensión de los problemas y necesidades de los clientes, en el de posesión de los conocimientos técnicos y en las tradicionales habilidades de comunicación.

Las nuevas tecnologías tendrán un importante impacto en la forma en la que los vendedores desarrollen sus tareas. Se dice que estamos pasando de una economía basada en la transformación industrial a una economía basada en la información. Los vendedores experimentarán cambios importantes en su trabajo debido a las nuevas tecnologías de la información.

El ordenador personal está cambiando sustancialmente el trabajo de los vendedores. El ordenador facilita muchas de las tareas rutinarias de papeleo de los vendedores: permite enviar directamente pedidos a fábrica; realizar informes de una forma más sencilla y en menor tiempo; facilitar la presentación de ofertas; incluso cerrar un contrato en la empresa del cliente, adaptándolo a sus peculiaridades, en un tiempo mínimo.

La posibilidad de conectar los ordenadores de la empresa del vendedor con los de la empresa del cliente permite ahorros de desplazamiento y de tiempo para ambas partes. En la actualidad es posible y económico realizar tele conferencias o videoconferencias entre las empresas. Está claro que no es lo mismo tocar un

producto que verlo a través de una pantalla, pero existen ocasiones en las que no es imprescindible tocarlo físicamente.

Otra de las utilidades que los ordenadores proporcionan al equipo comercial es el desarrollo de bases de datos que contienen la información que le resulta muy difícil retener a la memoria humana.

Las tareas de los vendedores a los comercios se van a ver muy afectadas por las nuevas tecnologías. El incremento del uso de tarjetas, escáneres y programas informáticos específicos, permite a los comercios realizar control de inventarios instantáneos.

Una vez que el nivel de inventario ha llegado a un mínimo el ordenador directamente expedirá una orden de compra al suministrador. De esta forma se elimina el trabajo rutinario del vendedor y serán trabajadores a tiempo parcial quienes hagan el seguimiento real de los productos en las estanterías, consiguiendo que siempre haya producto a la vista del consumidor.

La tarea del vendedor a comercios cambiará sustancialmente. Si, por ejemplo, el cliente dice que el producto se está portando mal en su tienda y el comercial conoce que el producto se vende bien en otras tiendas de la competencia, vendedor y comprador deberán analizar la información para ver qué es lo que no están haciendo adecuadamente. Así pues la tarea del comercial estará mucho más basada en información que en las tareas rutinarias de manipulación de producto y papel.

Los vendedores de nuevo siglo serán personas más preparadas, tanto a nivel de habilidades como de conocimientos universitarios, y ciertamente de manejo del ordenador.

Los vendedores del nuevo siglo deberán poseer también **conocimientos financieros**. El comercial deberá comprender la base de la rentabilidad tanto de su empresa como de la del cliente, y ayudar a ambos a mejorarla. Así, por ejemplo, el vendedor debe ser capaz de valorar los efectos financieros de una reducción de inventario, fruto de la colaboración en la planificación de pedidos entre fabricante y comercio.

Muchas empresas han caído en la cuenta de que una gran parte de la rentabilidad se centra en saber comprar y la compra tiene muchos componentes. Así, el vendedor en el futuro, con frecuencia, deberá hacer presentaciones a financieros, presentaciones a técnicos de producción, e incluso, a veces, al presidente de la compañía. Dado que realizar estas presentaciones requiere muchas capacidades, con frecuencia lo que se planteará será la conveniencia de que se reúnan

equipos de venta. Las reuniones tendrán lugar entre equipos de ambas empresas y cada parte tendrá su correspondiente en el otro equipo.

**El éxito del vendedor** dependerá no sólo de su capacidad de persuadir sino también de su capacidad de planificar la estrategia y dirigir adecuadamente las actividades de los otros miembros de su equipo. En otras palabras, el vendedor del futuro deberá ser un líder de trabajo en equipo.

El vendedor de futuro dedicará mucho tiempo a recoger información, lo que requiere un mayor conocimiento de las técnicas de investigación de mercado y de las formas de realizar preguntas.

Si bien la proliferación de alta tecnología va a cambiar drásticamente las tareas del vendedor, pensamos que creará también una mayor demanda de algunas habilidades tradicionales: la **humanidad del vendedor**. Como ya reconocen algunas personas cansadas de tratar con máquinas: “Me encuentro ansioso de recibir una sonrisa, una palabra amable, una relación honesta.”

El nuevo siglo es también el siglo de la globalización. Consiguientemente, el vendedor deberá conocer **el lenguaje verbal y no verbal** de los distintos países. Así, deberá conocer los distintos significados del tiempo, del dinero, de la amistad, del espacio en los distintos países. Evidentemente la comunicación es mucho más sencilla y eficaz cuando se habla en el lenguaje del cliente.

## ■ RESUMEN ■

En la actualidad el vocablo marketing se define como el arte o ciencia de identificar, conquistar, fidelizar y desarrollar clientes.

La clave para fidelizar va a estar centrada en las personas, en el trato personal. De ahí la importancia de las relaciones humanas como cultura extensiva a todo el personal.

**Recursos Humanos** es un término que ya no nos sirve; ha sido demasiado usado y mal usado, debemos empezar a hablar de *Relaciones Humanas y Ciencias del Comportamiento*.

Estamos asistiendo al paso de un marketing centrado en la transacción a un marketing centrado en la relación con el cliente interno y externo, es decir, centrado en las personas, y como consecuencia en una cultura de empresa en la que obligatoriamente tiene *que ir unido el Marketing actual con una buena política de Recursos Humanos o Relaciones Humanas*.

La venta personal se define como un proceso de construcción de relaciones con el cliente, identificación de sus necesidades, ajuste de la oferta a las necesidades identificadas y comunicación de los beneficios para el cliente.

La venta personal se considera como un proceso de **cinco etapas**. En la primera etapa el vendedor tratará de establecer la relación y generar confianza con el cliente. En la

segunda, buscará identificar las necesidades del consumidor o los problemas de la empresa a la que se quiere servir. En la tercera se seleccionará el producto o la oferta a presentar. La presentación de la oferta se realizará en la cuarta etapa. Como la venta no termina con el cobro del producto, la quinta etapa contempla los servicios después de la venta.

Tanto el marketing centrado en RRHH como la venta constituyen una nueva **cultura** dentro de la empresa.

■ **TÉRMINOS CLAVE** ■

Asociación de largo plazo	Marketing externo
Confrontación en precio	Marketing interactivo
Desarrollar el valor del cliente	Marketing interno
Fidelizar	Notoriedad
Marketing como cultura	Referencia
Marketing de transacciones	Rentabilidad
Marketing de relaciones	Venta de relaciones

■ **PREGUNTAS DE REPASO** ■

1. Comenta la frase: “Marketing no es vender lo que se tiene sino producir lo que no necesita venta.”
2. Comenta la frase: “Existen numerosas empresas con departamento de marketing, pero que no practican, de hecho, esta cultura empresarial.”
3. Explica las diferencias entre los conceptos de cuota de mercado y cuota de participación de cliente.
4. Explica las diferencias que existen a la hora de ganarse la confianza de los clientes entre los mercados masivos y los mercados empresariales.
5. Comenta la frase: “El comercial debe satisfacer, simultáneamente, los intereses de su empresa y los de la empresa compradora.”
6. ¿Qué beneficios aporta al comprador que el vendedor sea un buen conocedor del producto y que además tenga buenas relaciones en su empresa?
7. Explica la consideración de la queja como un regalo.
8. Explica y comenta por qué el marketing actual tiene que apoyarse en la cultura de recursos humanos o de relaciones humanas, y trabajar unidos como una nueva cultura empresarial.
9. Relaciona los conceptos valor en uso del producto y servicio después de la venta.
10. Explica cómo cambiarán las nuevas tecnologías el papel del vendedor en el futuro.

## ■ APLICACIONES PRÁCTICAS ■

### CASO PRÁCTICO 1.1

#### La mejora y venta de cocinas

Una empresa fabricante de cocinas de gas trató de mejorar su producto. Después de varios meses de investigación, los responsables de I + D de la empresa llegaron al diseño de un prototipo que ofrecía dos grandes ventajas:

- Aumentaba la capacidad de calor un 18 por ciento.
- Para una misma cantidad de calor disminuía el coste un 18 por ciento.

Los responsables técnicos de la empresa estaban muy contentos y a punto de lanzar al mercado el prototipo desarrollado, cuando ocurrió el siguiente incidente:

Se encontraban reunidos en un café Don José, el director técnico de la empresa, y “Pepe”, un vendedor. Don José explicó a Pepe las excelencias de la nueva cocina, haciéndole ver lo bien que vivían los vendedores gracias al trabajo de los técnicos. Pepe explicó que la nueva cocina no incorporaba ningún beneficio adicional y que él no iba a ganar más comisiones por ello. Don José se enfadó mucho, acusando a Pepe de que no conocía los productos de la empresa y pidiendo a su gerente que, en consecuencia, le echase de la misma.

Don Ignacio, gerente de la empresa, que aunque no conocía la sistemática del

marketing sí tenía sentido común, para zanjar la cuestión, ordenó a ambos que fueran juntos a preguntar a los futuros usuarios la cantidad adicional que estaban dispuestos a pagar por el nuevo prototipo de cocina.

En síntesis, las respuestas de los usuarios potenciales de la cocina fueron las siguientes:

- ¿Para qué quiero yo una cocina que dé más calor, si a veces con la actual se me queman los “pucheros”?
- Poder ahorrar me parece interesante, pero ¿cómo puedo yo saber que el nuevo prototipo me produce el ahorro que me dicen?
- Los usuarios analizados sugirieron interesantes mejoras que debían haber guiado las líneas de investigación de los técnicos de esta empresa. Entre otras cosas dijeron:
- ¿No podrían diseñar una cocina más fácil de limpiar?
- ¿No podrían diseñar una cocina con un horno fácil de abrir y más a la vista?
- ¿No podrían diseñar una cocina “inteligente” que fuera capaz de pararse automáticamente cuando por mis tareas me encuentro en otra ocupación?

#### RESPONDE A LAS SIGUIENTES PREGUNTAS

1. ¿Aplicaba el director técnico el concepto actual de marketing?
2. ¿Aplicaba el gerente el concepto actual de marketing?
3. Aplica al caso presentado las distintas etapas del proceso de venta.

**CASO PRÁCTICO 1.2****Ropa Deportiva, S. A.**

La empresa Ropa Deportiva, S. A. es una compañía internacional que fabrica líneas de ropa para personas a las que les gusta la práctica de los deportes. Muchos aficionados que practican el tenis, el ciclismo, el montañismo, etc., adquieren productos de Ropa Deportiva, S. A., porque representan tanto calidad como valor añadido.

Pedro y José Aguirre, dos personas que compartían su afición al ciclismo, comenzaron la compañía en 1973. Los primeros trajes fueron hechos a la medida para clientes que respondieron a anuncios colocados en publicaciones del País Vasco. Al aumentar las ventas, los hermanos Aguirre instalaron una pequeña fábrica y comenzaron a vender sus productos a través de tiendas especializadas de su área geográfica. Pronto Ropa Deportiva, S. A. se convirtió en una compañía nacional, y más adelante, en una empresa internacional. El éxito de Ropa Deportiva, S. A. puede atribuirse a varios factores:

- Una filosofía de la empresa que se basa en la creencia de que uno nunca debe sacrificar la calidad. Un producto que es cómodo y bien hecho atrae al cliente que está dispuesto a pagar un poco más para obtener el mejor producto.
- Una creencia en que se logra el éxito en las ventas y en el marketing si se permanece cerca del cliente. En Ropa Deportiva, S. A., un personal de ventas bien capacitado, hace visi-

tas periódicas a las tiendas de especialidad que ofrecen sus productos. El Sr. Ríos, director comercial de Ropa Deportiva, S. A., desea que todos los vendedores construyan una fuerte asociación con cada cliente detallista. Por supuesto, la compañía también intenta aprender lo más posible acerca de las necesidades y deseos del consumidor final que compra su producto.

- Mantiene un personal de ventas bien capacitado, que capta nuevos clientes y proporciona servicio para tratar de conseguir su fidelidad. Los vendedores que trabajan para Ropa Deportiva, S. A. no sólo poseen un alto grado de conocimiento del producto, sino que están preparados para ayudar al vendedor al detalle a tomar decisiones en las áreas de precios, publicidad, exposición y control de inventarios. Saben cómo ayudar al vendedor del comercio a estimular la demanda de los productos de su empresa. Estos vendedores están en una posición particularmente favorable para recabar información sobre el producto, mercado y servicios respecto a las necesidades de los compradores.
- Recientemente, José Aguirre, consejero delegado de Ropa Deportiva, S. A., decidió crear un sistema complementario de comisiones conjuntas, con el ánimo de fomentar la colaboración entre el personal de ventas. El

sistema complementaba las comisiones individuales si se alcanzaban los objetivos globales.

- La inversión en un centro de servicios de atención al cliente de primera clase. La gente de Ropa Deportiva, S. A., considera que un servicio excelente al cliente agrega valor a la oferta. Sofía Pérez, directora administrativa de ventas se cerciora de

que se procesen con cuidado todas las órdenes. Con ayuda de computadoras modernas, Sofía puede verificar la situación de cualquier orden. Su personal también procesa las órdenes especiales con rapidez. El personal de servicio al cliente y los vendedores trabajan de manera conjunta para crear una asociación lo más fuerte posible con el cliente.

### **RESPONDE A LAS SIGUIENTES PREGUNTAS**

1. Comenta qué nivel de aplicación de las cinco etapas del proceso de ventas realizan los trabajadores de Ropa Deportiva, S. A.
2. ¿Añade la empresa algún tipo de valor no esperado a clientes y usuarios?
3. La dirección de la empresa ha tomado la decisión de añadir a los vendedores un plan de comisión adicional conjunto. ¿Crees que ésta fue una buena decisión? Comenta tu respuesta.
4. ¿Pueden afectar las nuevas tecnologías al futuro de los vendedores de esta empresa?

## CAPÍTULO

# 2

Comunicación-

escucha-  
asertividad

y características del  
buen comunicador

*La mayor **sabiduría** que existe es **conocerse**  
a sí mismo.*

**GALILEO GALILEI**





## 2.1. COMUNICACIÓN Y COMPORTAMIENTOS BÁSICOS

Los profesionales de la venta en el mundo de hoy no sólo tienen que tener imaginación y ser creativos, sino que también tienen que entender y comprender los comportamientos de sus clientes.

**Entendemos** las diferentes situaciones de nuestra vida con lo que llamamos inteligencia racional; sin embargo aunque no seamos muy conscientes de ello, **comprendemos** a través de nuestra experiencia con nuestra inteligencia emocional.

Generalmente, cuando pensamos en el concepto **vender**, automáticamente lo asociamos a la palabra *persuadir*. Esta palabra a veces la confundimos con “manipular”, y le damos una connotación negativa. No obstante persuadir o convencer es una habilidad, y como tal está en nosotros utilizarla de una forma u otra.

Si pensamos desde un punto de vista racional, el significado de la palabra persuadir en el proceso de la venta, diríamos que es: *un acto creativo para ayudar a cubrir las necesidades de nuestros clientes*, mientras que si la observamos desde un punto de vista emocional, la asociaremos con la experiencia o experiencias que hayamos tenido en torno a la misma; si éstas han sido desagradables, le daremos un significado negativo, probablemente diríamos: “Nos quieren embaucar o manipular.”

Para poder creer que de verdad hemos aprendido algo o que sabemos que no es suficiente con entender racionalmente, esto nos dará una cantidad de conocimientos que acumularemos; pero es necesario experimentar, analizar la experiencia y obtener conclusiones para poder decir que sabemos, o lo que es lo mismo, que comprendemos.

Aprender a **armonizar** nuestras dos inteligencias, resulta hoy día imprescindible para un desarrollo personal y profesional equilibrado, de forma que nos permita tratar cada situación de la mejor manera, no sólo desde nuestro punto de vista, sino también desde el punto de vista de cada uno de nuestros clientes.

Son muchos los ejemplos que podríamos exponer demostrando la falta de sintonía entre lo que pensamos y lo que sentimos, lo que de verdad queremos y lo que hacemos; sin embargo la mejor lección será ir analizando en este capítulo, cómo nos comunicamos, cuáles son nuestros comportamientos, nuestro esti-

lo, y la forma en que influyen en nuestras transacciones con los demás; y algo realmente importante: ¿sabemos escuchar?

Es fundamental también averiguar, hasta qué punto somos libres y conscientes eligiendo nuestros comportamientos, o si por el contrario, nos dejamos influir, manipular, o contagiar por los demás, o dependemos de alguna manera de la aprobación u opinión de otros.

Una vez analizado cómo somos y cómo nos comportamos, podremos empezar a mejorar nuestras habilidades para comunicarnos con mayor eficacia y positivamente.

### 2.1.1. LA COMUNICACIÓN: CONCEPTO

La comunicación es bidireccional, a diferencia de la información que es unidireccional.

En la comunicación existe un emisor, un mensaje y un receptor. (Véase Figura 2.1.)

*El objetivo de la comunicación es que el mensaje sea comprendido.*

La comunicación se alimenta de informaciones, de mensajes que se emiten, se interpretan y se intercambian.



Si preguntáramos a un grupo de personas si saben lo que significa comunicarse, sin duda la mayor parte nos respondería que sí; sin embargo en la práctica hemos de admitir que son bastantes las veces en que hemos dicho: “Si te he entendido”, y el resultado posterior no va en consonancia con dicha afirmación. ¿Qué ha ocurrido?

Cuando las personas se comunican pasan por diversas situaciones y la personalidad queda reflejada en esa forma de comportarse.

Todos cambiamos algunas veces de comportamiento, de expresión o de tono y, a tal velocidad, que podríamos preguntarnos si estamos tratando con la misma persona.

La personalidad está formada por tres diferentes tipos de comportamiento que explican esa capacidad humana de cambio de conducta con tal variación y facilidad, donde están jugando un papel muy importante nuestras dos inteligencias, seamos o no conscientes de ello.

### 2.1.2. COMPORTAMIENTOS DE LA PERSONALIDAD

La personalidad de todos los individuos comprende un comportamiento “Padre (P)” (crítico), un comportamiento “Adulto (A)” (racional) y un comportamiento “Niño (N)” (emocional).

- ✓ Los comportamientos de la personalidad son tres formas diferenciadas de pensar, sentir y actuar, dentro de cada uno de nosotros.
- ✓ Los tres se pueden observar en la conducta concreta de cada persona.
- ✓ Todos poseemos estos tres comportamientos independientemente de nuestra edad real.

*Tu mente crea tu experiencia de la realidad; así pues, aprende a hacer que tu mente sea tu amiga.*

BARBARA DE ANGELIS

Todos ellos son necesarios para ser y sentirnos seres humanos; sin embargo, si nos paramos a reflexionar, nos daremos cuenta de que no estamos entrenados para decidir en cada momento el comportamiento que nos pueda parecer más conveniente y llevar con éxito nuestras transacciones, sino que, por el contrario, las circunstancias o determinados hechos deciden por nosotros.

En situaciones donde nos sentimos enfadados por cualquier acontecimiento que nos afecta, **reaccionamos, no respondemos**; esto quiere decir que antes de que podamos armonizar ambas inteligencias, para poder dar una respuesta ade-

cuada, estamos sintiéndonos mal (sólo actúa nuestra parte emocional, no la racional), y además estaremos culpando de ello a tal o cual hecho o persona. Más de una vez hemos dicho o al menos oído: “Me están dando el día.”

Cada uno de nosotros es responsable de su vida al cien por cien de sus pensamientos, de sus acciones, decisiones y consecuencias. Cuanto antes seamos capaces de aceptar este hecho, mayor calidad existirá en todas las relaciones que establezcamos y estaremos preparados para entrenarnos en elegir nuestro comportamiento.

A partir de aquí comenzaremos por entender (aprendiendo-conocimientos) y comprender (práctica-entrenamiento-experiencia), y de esta forma estar mejor preparados para hacer una elección consciente, procurando sintonizar lo que pensamos y sentimos, por lo que actuaremos libremente, respondiendo, no reaccionando.

A continuación estudiaremos nuestras características en nuestros tres comportamientos.

**Comportamiento padre**

El funcionamiento “Padre” se va formando con las grabaciones hechas en la infancia por la presión del ambiente y por la incorporación de las figuras paternas.

En el comportamiento “Padre” diferenciamos dos estilos de actuación: el “Padre crítico” y el “Padre protector”, cada uno de ellos se caracteriza por unas determinadas actitudes, expresiones y gestos. (Véase Tabla 2.1.)

Tabla 2.1. Actitudes, expresiones y gestos del comportamiento Padre.		
	Padre “crítico”	Padre “protector”
Actitudes	Moralista Autoritario Mira de arriba abajo	Comprensivo Tolerante Solícito
Expresiones	“Tienes que...” “Deberías de ...” “Hay que ser...” “Nunca / siempre digas / hagas...”	“Te quiero...” “Tú puedes...” “Tú eres capaz...” “Cuidate...”
Gestos	Dedo índice acusador Brazos cruzados Manos en la cadera Ceño fruncido Golpes rítmicos en el suelo con el pie	Brazos abiertos Brazos rodeando Cuerpo hacia delante Sonrisa afable Palmadas en la espalda

**Tabla 2.2.** *Actitudes, expresiones y gestos del comportamiento Niño.*

	Niño “libre”	Niño “adaptado”	
		Sumiso	Rebelde
Actitudes	Curioso Espontáneo Cambiante	Avergonzado Retraído Deprimido	Exigente Retador Inconformista
Expresiones	“No quiero” “Quiero...” “Yuuuuupi...”	“Por favor...” “No puedo...” “Voy a intentar...” “¿Por qué voy a ser yo?”	“No me da la gana...” “Que se fastidien” “Que lo haga otro...”
Gestos	Desinhibido Piernas estiradas Relajado Tumbado Estirándose	Morderse las uñas Taparse la cara No mirar de frente Retorcerse las manos	Apretar los dientes Rabioso Sacar pecho Cerrar con fuerza los puños

**Comportamiento niño**

De la misma forma, en el comportamiento “Niño” podríamos hacer una diferenciación: el “Niño libre” y el “Niño adaptado”. Son las respuestas que da una persona, parecidas a las que se daban en la infancia; son sus sentimientos y sus impulsos. (Véase Tabla 2.2).

**Comportamiento adulto**

Los comportamientos que definen el funcionamiento “Adulto” son los de razonar, evaluar, conseguir información, almacenarla y tomar decisiones (Véase Tabla 2.3.)

**2.1.3. TRANSACCIONES**

Vamos a estudiar ahora qué tipo de comunicación o transacción (mensajes de ida y vuelta) se produce en función del comportamiento básico que estemos teniendo.

El intercambio de mensajes lo realizamos desde cualquiera de nuestros comportamientos (Padre, Adulto, Niño). Las posibles combinaciones dan lugar a tres tipos de transacciones:

**Tabla 2.3.** *Actitudes, expresiones y gestos del comportamiento Adulto.*

	Adulto
<b>Actitudes</b>	Eficacia Atención Reflexión Libertad Autonomía
<b>Expresiones</b>	"Me faltan datos..." "Primero escucharé, después te diré..." "Analicemos los pros y los contras..." "Esperaré el momento adecuado..."
<b>Gestos</b>	Erguido. Natural La mano apoyada en el mentón El tronco inclinado hacia los objetos Serenos, atentos, concentrados

- ✓ Complementarias
- ✓ Cruzadas
- ✓ Dobles

### Transacciones complementarias

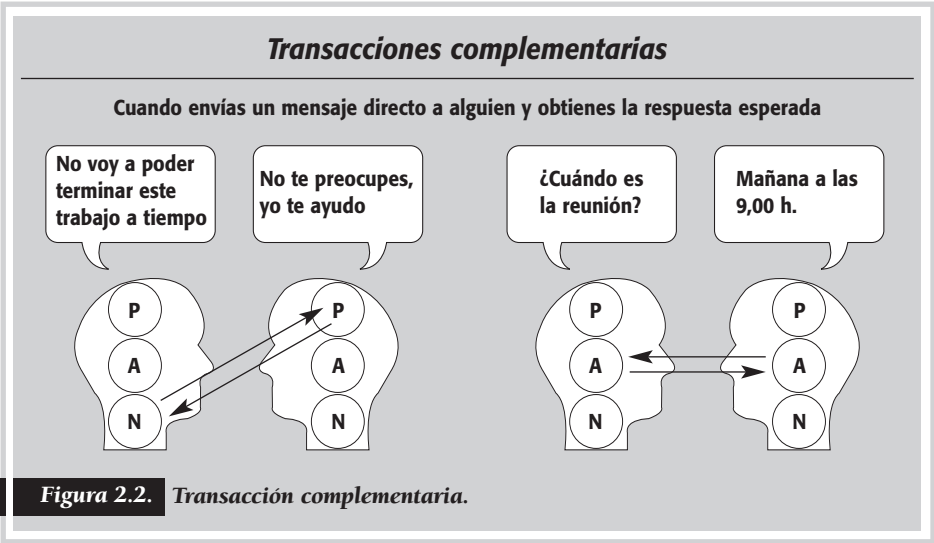
Las transacciones complementarias se dan cuando el mensaje enviado por un comportamiento de la personalidad recibe la respuesta esperada del comportamiento específico de la otra persona (Figura 2.2).

Son transacciones simples donde sólo intervienen dos comportamientos de la personalidad. A cada pregunta que hacemos, obtenemos una respuesta directa.

Si las transacciones son complementarias, la comunicación continúa indefinidamente hasta cumplir su objetivo.

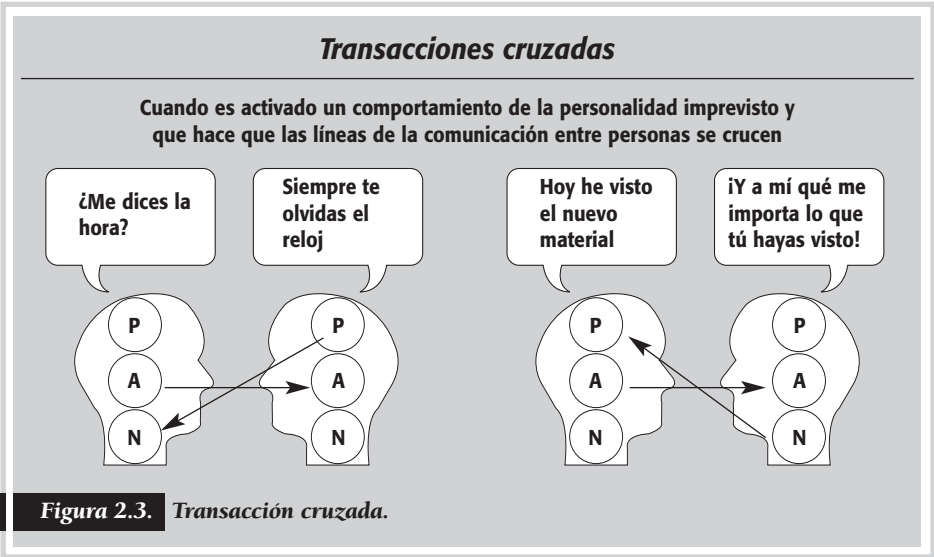
### Transacciones cruzadas

Hay otra clase de transacción, en la que el interlocutor responde desde otro comportamiento de la personalidad distinto al que se esperaba. A ésta se le llama transacción *cruzada* e impide la solución constructiva de cualquier asunto o problema. (Véase Figura 2.3.)



En las transacciones cruzadas, la comunicación se interrumpe, se corta, o lo que es peor aún empezará un diálogo explosivo. Este tipo de transacción es el origen de muchos conflictos.

Hay que retomar la conversación desde el comportamiento del adulto, o posponerla para otro momento.





El adulto comenzaría a hablar de lo que él siente, jamás comenzaría el diálogo acusando o criticando. Continuaría preguntando cuál es la razón por la que la otra persona tiene ese tipo de comportamiento, e intentaría llegar a un acuerdo si es posible, o al menos a un trato de respeto mutuo.

*Recordemos que si comenzamos a criticar a la otra persona, ésta se pondrá a la defensiva, con lo que difícilmente llegaremos a un entendimiento.*

En el mundo de la empresa, por diferentes causas, oímos más veces al día transacciones cruzadas que complementarias.

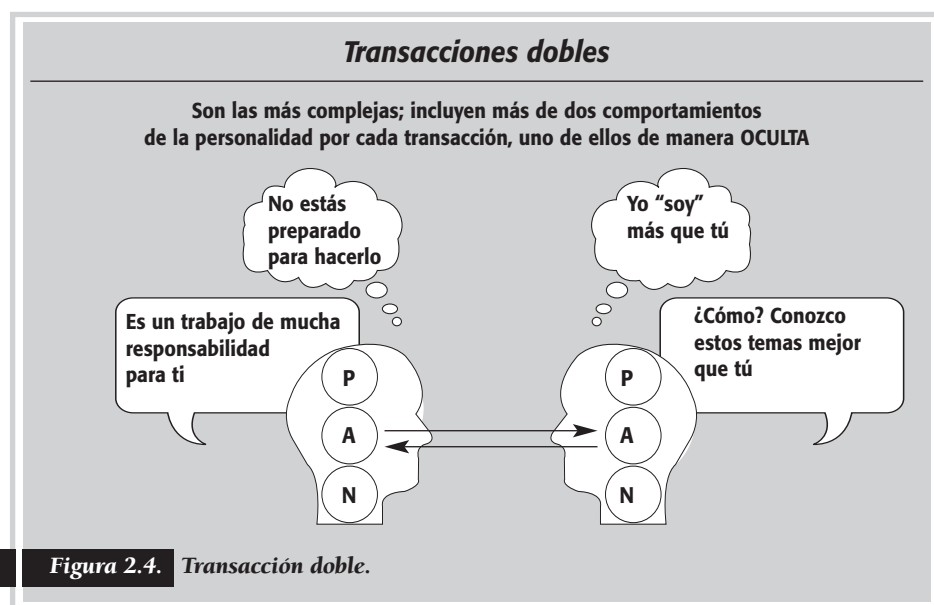
*Los comerciales tratan no sólo con una persona de la empresa a quien ofrecen sus servicios o productos, sino con diferentes personas, telefonista, personal de distribución, etc. Es importante saber en todo momento cómo nos estamos comunicando, y qué transacción elegimos utilizar en lugar de hacerlo inconscientemente.*

## Transacciones dobles

Se activan dos comportamientos de la personalidad a la vez (Figura 2.4).

En las transacciones dobles la conversación funciona a dos niveles:

- Un nivel **aparente** social y habitualmente verbal.
- Otro nivel **oculto**, psicológico y generalmente no verbal.



Por tanto se ven comprendidos a la vez más de dos comportamientos de la personalidad.

Las transacciones dobles no sólo hacen difícil la comunicación, sino que la envenenan. Como es complicado atender a dos estímulos al mismo tiempo, el estímulo social “distrae” al adulto, pero en general la gente se “*engancha*” en el *mensaje oculto* que es el que tiene más fuerza.

Este tipo de intervenciones generalmente tiene un carácter *premeditado y manipulativo*, rara vez es inconsciente. En algunos casos es usado por personas que *no se atreven a decir abiertamente lo que sienten o desean, o bien no quieren enfrentarse a los problemas*.

Estas transacciones son la base de los JUEGOS PSICOLÓGICOS generalmente deshonestos y manipulativos, pues tratan de “enganchar” a la persona ofreciendo un cebo a sus debilidades, *precisamente mediante una transacción doble*.

El que la transacción sea oculta o **no** depende de dos factores:

De lo que el emisor “quiere decir” ocultamente.

De lo que el receptor “percibe” en la comunicación.

Como se observa, esto puede dar lugar a todo tipo de provocaciones y de interpretaciones, que ponen dificultades a la relación y al buen entendimiento de las personas.

## 2.1.4. ESTILOS DE COMUNICACIÓN

Nuestro estilo de la comunicación está directamente relacionado con el tipo de comportamiento de la personalidad que en ese momento estemos desarrollando.

Hay muchas denominaciones de los diferentes estilos. A continuación exponemos las que hemos considerado más adecuadas.

### Estilo autoritario

Se da en las personas en que predominan los comportamientos del estado de la personalidad “Padre”.

Él será el que disponga lo que hay que hacer, porque actúa como si fuera el jefe, las cosas se hacen como él quiere. Sanciona, critica lo que está mal y premia lo que está bien, siempre según sus criterios.

Él piensa y los demás ejecutan. Los demás son meros hacedores de cosas, sus ideas no son tomadas en cuenta.

Lo que mueve a la persona a actuar en este estilo es el “poder”. Su conducta está orientada hacia la consecución de mayor poder y control sobre el entorno.

### **Estilo conductista**

Es una variación del autoritario. Predomina el comportamiento padre, aunque a veces aparece también el adulto.

Esta persona no impone sus ideas, sino que convence a los demás de que las suyas son las mejores. Hay un interés de participación, de tener en cuenta a los demás, pero a la hora de decidir será su criterio el que se imponga, después de contrastarlo con los demás.

Esta persona comparte sus ideas con los otros, escucha a los demás, después les convencerá de que su punto de vista es el mejor y tomará la decisión que desde un principio tenía pensada.

### **Estilo permisivo**

Es el “Niño” del comportamiento de la personalidad el que está actuando.

Esta persona busca que todos estén a gusto, que las relaciones entre él y los demás sean buenas. Evita los problemas, no quiere complicaciones en el trabajo.

Su motivación es de afiliación.

### **Estilo participativo**

Es el “Adulto” quién dirige su comportamiento, la persona, movida por el impulso de logro, dirige sus energías a la consecución de los objetivos. Para ello tendrá en cuenta a los demás, tanto a la hora de marcar los objetivos, como en el momento de realizarlos.

Las personas que se comunican desde este estilo tratan de igual a igual a todo el mundo; sus límites son el respeto y el buen hacer.

### **Estilo burocrático**

En éste, la comunicación está basada en normas aprendidas o costumbres arraigadas; no son capaces de tomar decisiones, salvo que éstas vengan impuestas de

alguna manera; rehuyen el conflicto y la confrontación, no son capaces de enfrentarse a los problemas. Es propio de un comportamiento niño.

Este estilo está en recesión, pero es muy resistente al cambio.

### 2.1.5. BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN

Hay una serie de barreras que dificultan la comunicación.

¿Cuántas veces has dicho a alguien?: “Creí que lo habías entendido, te lo expliqué bien.”

Lo que sucede es que, la conexión entre el que habla y el que escucha no es directa. Tú tienes una forma de hablar, relacionas unas palabras con unas ideas, etc. El que escucha también.

El comercial debe analizar cada una de las barreras que a continuación estudiamos, ya que funcionan casi inconscientemente, y observar con la mayor objetividad posible cuáles influyen en su trato habitual con sus clientes, de esta forma, al darse cuenta conscientemente de cuáles de ellas influyen en su comportamiento, podrá tratar de eliminar poco a poco cada una de las que considere que le perjudican, para lograr una comunicación positiva y eficaz.

Veamos algunas de ellas:

#### Las palabras

Las palabras no siempre significan lo mismo para ti que para el que te escucha.

Muchas veces no nos damos cuenta de que los que más sabemos de nuestro trabajo somos nosotros. El cliente muchas veces no conoce los términos que utilizamos, nuestro “idioma”.

Por eso hay que utilizar el *idioma* del interlocutor, siempre que sea posible. Si no se puede hacer, debemos estar seguros de que entiende lo que le explicamos, esto se logra preguntándole.

Tu objetivo es que entienda y comprenda las explicaciones que le des.

*La sociedad está constituida por individuos y grupos que se comunican entre sí.*

LEVI-STRAUSS

*La principal barrera en la comunicación interpersonal mutua es nuestra tendencia a evaluar, juzgar, aprobar o desaprobar lo que dicen la otra persona o el otro grupo.*

CARL ROGERS

Otra barrera del lenguaje es una frase que se oye con mucha frecuencia: “yo, siempre”, esto lleva a un comportamiento de autodesafío.

La palabra *siempre* no permite libertad de acción. Otras palabras con efecto similar son *nunca*, *todo el tiempo* y *cada vez*. La utilización exagerada de estos términos, interfiere en la capacidad para tomar decisiones, en ser creativos, y sobre todo desarrollar nuestro potencial.

Sustituir estas expresiones autorreferidas con otros términos mas específicos conllevan comportamientos más positivos.

## **Los prejuicios**

Muchas veces catalogamos a la gente por su forma de vestir o de hablar. Los metemos a todos en un mismo saco. Y la mayoría de las veces nos equivocamos.

Si somos capaces de olvidarnos de ello, veremos que ahí también hay una persona, con sus ideas y gustos.

## **Los encasillamientos**

Ocurren cuando, según la primera impresión, juzgamos a la persona con la que hablamos, lo que normalmente llamamos “etiqueta”.

Esto solemos hacerlo todos, y por eso, si alguien nos ha caído bien es más fácil que estemos conformes con lo que dice. O, si la primera impresión no ha sido muy buena, tenderemos a no estar de acuerdo con esa persona o a ignorar parte de lo que diga.

Si conocemos a una persona, a un compañero o a un cliente desde hace mucho tiempo, hay más tendencia a encasillarlo.

## **Semejanza**

A veces, cuando hablamos con alguien pensamos que entiende las cosas como nosotros. Sin darnos cuenta, creemos que le parece bien lo mismo que nos parece bien a nosotros; sobre todo cuando no hacen comentarios ni dicen nada nos parece que “el que calla otorga”. Bien, recordemos que el que calla otorga es una suposición nuestra, que, en muchos casos, quizás sea así, pero no en todos. Lo importante es no suponer nada y no olvidar que “el que calla no dice nada”.

Por ejemplo: pensar que lo que para nosotros es estupendo, también tiene que serlo para él, que seguro que le gusta.

## Filtros

Cuando vas hacia el trabajo siempre por el mismo camino, puedes no ver muchos detalles nuevos en la calle. No te fijas en los detalles. Con un cliente o con un compañero nos puede pasar lo mismo. Podemos estar viéndole todos los días y ver sólo lo que nos importa ver. O estar oyéndole todos los días y oír sólo lo que nos interesa oír, sin prestar atención a detalles que pueden ser importantes (qué es lo que le gusta, qué piensa, etc.).

## La suposición

Cuando conocemos pocas cosas de una persona, tendemos a suponer el resto. Y estas suposiciones van a influir en cómo entendemos lo que dice. Es útil intentar asegurarnos de lo que suponemos, preguntando directamente al cliente.

## Juzgar

Todos tenemos tendencia natural a juzgar, a aprobar o desaprobar lo que nos dice alguien.

Cuando en lo que se nos dice tienen que ver los sentimientos, esta tendencia es mayor.

Esto hace que, a veces, no entendamos lo que la otra persona está queriendo decir, o lo que está realmente diciendo.

## 2.2. ESCUCHA ACTIVA

Un buen profesional en el mundo comercial sabe que escuchar es **primordial** en su profesión, tanto como conocer el producto o servicio que vende. Si escucha activamente a sus clientes, será muy fácil sintonizar y elegir el comportamiento más adecuado en cada momento. Si además se entrena en desarrollar habilidades de asertividad, su comunicación será casi en todos los casos un éxito.

*La clase de persona que eres  
habla en voz tan alta que no  
me deja escuchar lo que dices.*

RALF WALDO EMERSON

En nuestra vida damos la impresión de consumir más tiempo escuchando que haciendo otra cosa, sin embargo desgraciadamente, gran parte de este tiempo se pierde.

Estudios de investigación demuestran que como media escuchamos con un 25 por ciento de nivel de rendimiento. Una estadística que no es sólo sorprendentemente baja, sino terriblemente costosa.

Cuando las personas no escuchan con efectividad, las comunicaciones se rompen. Las ideas y la información son distorsionadas hasta un 80 por ciento.

*Escuchar* es una de las aptitudes para la que nunca hemos sido entrenados.

La resistencia a la escucha es un prejuicio cultural:

Una de las mayores barreras para una escucha eficaz es el hecho que resulta al *equiparar hablar igual a control y poder*.

Hablar se utiliza para ganar poder, para castigar, no hablar con alguien es castigarlo, y por lo tanto no se le escucha.

Escucharnos es un paso importante para cambiar viejas costumbres y percepciones de nosotros mismos. Al no escucharnos vivimos de forma automática y reactiva no de forma activa y deliberada.

### **2.2.1. ESCUCHA ACTIVA (¿Cómo realizar una buena escucha activa?)**

Para realizar una buena escucha activa, es necesario:

- prestar atención
- demostrar que escuchamos y entendemos
- asegurarnos de que la otra parte ha entendido (retroinformación o feedback).

*Nos han sido dados dos ojos,  
dos oídos, y una sola boca,  
porque nos es más importante  
ver y escuchar, que hablar.*

ZENÓN

#### **Prestar atención**

Para poder prestar atención, es necesario que tuviésemos la mente completamente en calma, dedicada únicamente a escuchar. Sin embargo, al no haber sido entrenados para ello, lo que habitualmente hacemos cuando escuchamos es unas veces traducir, o interpretar lo que estamos escuchando; otras estamos preparando la respuesta antes de que finalice de hablar la persona a quien escuchamos; muchas veces interrumpimos, o hacemos otras cosas a la vez que creemos escuchar.

De esta manera es difícil pensar que realmente hayamos entendido el mensaje.

**Demostrar que escuchamos y entendemos**

A medida que vamos aprendiendo a escuchar, es necesario demostrar a quien nos habla, que le escuchamos y le entendemos.

Para ello, utilizamos el lenguaje no verbal, asintiendo, o haciendo determinados gestos, que le indiquen que le prestamos nuestra atención.

Asimismo, en determinados momentos que no supongan una interrupción brusca a quien habla, podemos ir haciendo preguntas. De esta forma le estamos demostrando nuestro interés.

**Retroinformación (*feedback*)**

Para finalizar, nos aseguraremos de repetir el mensaje, y de esta forma comprobar si realmente lo hemos entendido.

No siempre que decimos “sí, hemos entendido”, ha resultado ser cierto; algunas veces, no basta con decir si, hay que repetir el mensaje, sobre todo cuando él mismo es complejo o excesivamente largo.

**Las preguntas: clases**

Es una forma de demostrar que escuchamos y tenemos interés en comprender lo que nos dicen (Tabla 2.4).

<b>Tabla 2.4.</b> <i>Las preguntas.</i>
<b>Las preguntas...</b>
<div><div>✓</div><div>Son unos de los mejores recursos de que disponemos al comunicarnos.</div></div> <div><div>✓</div><div>Con ellas podemos dirigir la comunicación hacia nuestro objetivo (obtener información, conocer a nuestro interlocutor, etc.).</div></div> <div><div>✓</div><div>La conveniencia de hacer unas u otras está condicionada a nuestro interlocutor.</div></div>

**A) Las preguntas cerradas**

Intentan limitar la respuesta orientándola, recortando posibilidades, buscando concreción. (Véase Tabla 2.5.)



**Tabla 2.5.** Preguntas cerradas.

Las preguntas cerradas son...	
<b>Útiles para</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• centrar al interlocutor en un tema concreto, elegido previamente por ti</li> <li>• lograr su reafirmación en lo que nos interesa</li> <li>• hacer decir sí, cuando sea segura la respuesta favorable</li> <li>• limitar la respuesta a un sí o un no</li> </ul>
<b>Necesarias cuando</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• conviene abreviar exposiciones prolijas o largas</li> <li>• hay que reconducir la entrevista</li> </ul>
<b>Imprescindibles cuando</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• el interlocutor es demasiado comunicativo o demasiado poco comunicativo</li> </ul>

Por ejemplo: ¿Cuándo le puedo enviar la información que necesita?

A continuación presentamos en la Tabla 2.5 las características de las preguntas cerradas y cuándo son necesarias y útiles.

## B) Las preguntas abiertas

Dejan libertad al interlocutor para responder sin ser condicionado. (Véase Tabla 2.6.)

Por ejemplo: ¿Qué tal van las cosas por el departamento?

**Tabla 2.6.** Preguntas abiertas.

Las preguntas abiertas son...	
<b>Útiles para</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• obtener más información</li> <li>• hacer hablar más al interlocutor</li> <li>• conocer mejor su actitud</li> <li>• averiguar lo que es importante para él</li> </ul>
<b>Necesarias cuando</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• no se desea dar más información</li> <li>• se busca un mejor conocimiento del interlocutor</li> </ul>
<b>Imprescindibles cuando</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• el interlocutor se muestra poco comunicativo</li> </ul>

A continuación presentamos la Tabla 2.6 con las características, utilidad y necesidad de las preguntas abiertas.

Las preguntas abiertas representan, en general, el modo más inteligente (y difícil) de obtener información.

### Resultado de ser escuchados:

- Nos sentimos personalmente valorados.
- Nos sentimos respetados y motivados.
- No nos sentiremos frustrados, porque somos tenidos en cuenta.

### Reflexión:

- *¿Tenemos tiempo para escuchar a otros?*
- *¿Tenemos tiempo para ser escuchados?*

### Para una buena escucha activa. Es necesario:

- ✓ *Dejemos de hablar.* No podemos escuchar mientras estamos hablando.
- ✓ Demos facilidades a la persona que está hablando. Ayúdale a que se sienta libre para expresarse.
- ✓ Mostrémonos interesados hacia quien habla.
- ✓ No aprovechemos el tiempo haciendo otras cosas mientras escuchamos.
- ✓ Sintonicemos con nuestro interlocutor. Pongámonos en su lugar.
- ✓ Hagamos preguntas. Ayudemos a nuestro interlocutor a explicar lo que desea.
- ✓ *Dejemos de hablar.*

## 2.3. ASERTIVIDAD CONCEPTO: ¿QUÉ ES LA ASERTIVIDAD?

Es un aprendizaje para cualquier persona y en cualquier etapa de su vida profesional o personal, que le capacita para sentirse más segura y mejor preparada para saber decir la palabra oportuna en el momento oportuno y de la forma más adecuada, con unas posibilidades mucho más altas de lograr el resultado esperado. (Véase Figura 2.5.)

**Ser asertivo...**

**SI**

**NO**

- **Sí, significa:**  
Ser honesto contigo mismo y con los demás.  
Ser capaz de decir directamente qué es lo que deseas, necesitas u opinas, pero nunca a expensas de los demás.
- **No, significa:**  
Hacer tu propia voluntad y ganar siempre.  
Memorizar estratagemas y sacarlas a relucir en situaciones difíciles.  
Manipular a otras personas para salirte con la tuya, haciendo creer que tienes en cuenta la opinión de los demás.

**Figura 2.5.** Ser asertivo: Contiene lo que sí es asertividad, y lo que no es asertibilidad.

### 2.3.1. VENTAJAS DERIVADAS DEL APRENDIZAJE ASERTIVO

#### Para las personas

- Se sentirán más satisfechas de sí mismas.
- Llevarán mejor las dificultades o las situaciones difíciles.
- Sacarán el máximo provecho de sí mismas.
- Tendrán mayor probabilidad de obtener resultados y logros más satisfactorios para todos.
- Reducirán el estrés porque se anticiparán a las situaciones de conflicto, tratándolas competentemente.

#### Para las organizaciones

- Plantilla laboral más segura y competente.
- Departamentos y personas colaborando en equipo y con mayor flexibilidad.
- Trato más directo.
- Las cuestiones se resolverán sin llegar a convertirse en un problema a largo plazo.

### 2.3.2. LA IMPORTANCIA DE APRENDER A SER ASERTIVO

Existen dos razones fundamentales:

Primera. Con la capacidad de ser asertivo, se dan muchas más posibilidades de conseguir eso que más se desea.

Segunda. Su aprendizaje produce satisfacción y nos sentimos contentos con nuestro propio comportamiento. (Véase Tabla 2.7.)

**Tabla 2.7.** *Actuar con asertividad.*

*“Te ofrece la posibilidad de cambiar el resultado de la acción y sentirte satisfecho con la forma en la que la has resuelto.”*

Supone un recurso para afrontar de forma adecuada las situaciones difíciles.

### 2.3.3. PASOS BÁSICOS HACIA LA ASERTIVIDAD

Pasos para dar una respuesta adecuada.

PASO 1: Escuchar activamente y demostrar a la otra persona que le prestamos atención.

PASO 2: Expresar lo que pensamos.

PASO 3: Decir lo que esperamos que suceda.

#### PASO 1. ESCUCHAR

Al escuchar con atención, demostramos comprender la situación o punto de vista de la otra persona; nos situamos en su lugar para conocer cuál es el motivo de su queja, o problema, es decir: **Sintonizamos**. (Por ejemplo: comprendo lo que dice desde su punto de vista, sin embargo yo, etc.).

#### PASO 2. EXPRESAR LO QUE PENSAMOS

Decimos lo que pensamos o sentimos, sin insistir o pedir disculpas. (Sin embargo, yo opino etc.)

Como enlace entre el paso primero y el segundo, podemos utilizar las siguientes expresiones: **sin embargo**, “por otra parte”, “no obstante” y otras similares,

siempre y cuando no digamos “pero”. “Pero”, es una palabra de freno, y devalúa la primera fase, dando más importancia a la segunda; por lo que al decir en el primer paso “comprendo”, si en el segundo paso decimos “pero”, quiere decir que no es muy importante comprenderle.

No olvidemos unir ambos pasos con *sin embargo* siempre que queramos ser asertivos y hay algún tipo de desacuerdo.

### PASO 3. DECIR LO QUE ESPERAMOS QUE SUCEDA

Sugerimos una solución, que deje satisfecha a ambas partes. Intentamos llegar a un **acuerdo viable**. ( Por ejemplo: por lo tanto sugiero que, etc.)

## 2.3.4. TÉCNICAS DE ASERTIVIDAD

### La técnica del “Acuerdo viable”

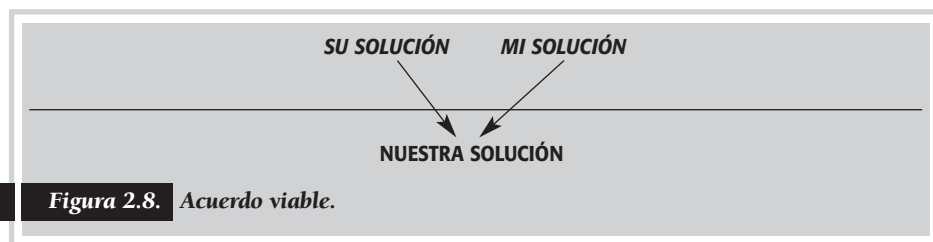
(Importante cuando veamos Negociación, en el Capítulo 8.)

Consiste en llegar a la mejor solución para ambas partes.

Para ello se debe buscar una alternativa: una solución que integre la solución de las diversas personas que trabajan en el problema. De no hacerlo, entramos en un juego de ganar o perder, que suele tener repercusiones difíciles o desagradables, tanto para las personas como para las empresas.

El “acuerdo viable” significa

1. Que cada parte cederá algo de terreno.
2. Que se pasará de posturas extremas a intermedias.
3. La búsqueda de una tercera alternativa (con frecuencia la mejor de todas) (Figura 2.8).



## Técnica del disco rayado

Además de estos tres pasos básicos, se pueden utilizar algunas **técnicas de comunicación efectiva**.

La técnica del **disco rayado** sirve para asegurarnos que la otra persona nos presta atención y le llega nuestro mensaje. Consiste en algo tan sencillo como repetir insistentemente nuestro mensaje hasta que la otra persona lo capte. *Somos insistentes asertivamente.*

**Ejemplo:** *NO puedo hacerlo TODO para esta semana. Entiendo que lo esperaban para entonces, pero NO VA A SER POSIBLE. Podría terminar parte del trabajo a finales de esta semana, pero lo que NO puedo es tenerlo TODO para esta semana.*

- a) Repetir nuestra idea, que no sea ignorada.
- b) Fortalecer el mensaje, utilizar ciertas palabras una y otra vez
- c) Impedir que el otro se desvíe de la idea principal.

Esta técnica es realmente importante manejarla bien por el profesional, sobre todo con clientes que se desvían con facilidad del objetivo primordial, o en aquellos casos que, quizás por existir mayor confianza, es fácil que nos cuenten otros problemas que no son primordiales para conseguir nuestros objetivos.

En estas situaciones hay que reconducir una y otra vez a nuestro cliente al objetivo que nos importa, de una manera firme, pero asertiva, repitiendo el mensaje, hasta que estemos seguros de que nuestro cliente se ha enterado.

## Técnica para decir “no”

Decir NO para muchos puede ser enormemente difícil. Existen muchas y muy diversas razones por las cuales resulta tan difícil.

A ciertas personas simplemente les gusta complacer a los demás y piensan que decir NO sería una respuesta inoportuna.

Otros tienen miedo a la reacción agresiva que el NO podría provocar. Por otra parte, algunas personas no se paran a pensar ni son realistas acerca de lo que son capaces de cumplir. Sea cual fuere el motivo, a muchas personas decir NO les resulta imposible.

- Recordar que se tiene derecho a decir NO. (Nosotros y los demás. Todos tenemos ese derecho, a veces olvidamos que los demás también lo tienen.)
- Olvidarse de las excusas.
- Evitar las explicaciones interminables.
- Decirlo, sin tener complejo de culpabilidad.

*La verdadera libertad nace de la manera en que tú respondas a la vida y no de lo que la vida te haga.*

BARBARA DE ANGELIS

## 2.4. CARACTERÍSTICAS DEL BUEN COMUNICADOR

Un buen comercial tiene que ser, además, un excelente comunicador.

A pesar de lo que muchos piensan, el comunicador no sólo nace, sino que también puede hacerse con un entrenamiento adecuado.

De todos modos, existe una serie de condiciones naturales, no relacionadas directamente con la facilidad de palabra, que pueden ayudarnos a convertirnos en comunicadores eficaces. A continuación exponemos algunas:

### a) ¿Nos gusta comunicar?

Es mucho más fácil que aprenda a hacerlo la persona que quiere ser un buen comunicador.

### b) ¿Nos interesamos sinceramente por los otros?

Si nos preocupa todo lo que se mueve alrededor de las relaciones humanas, estaremos más predispuestos a entender el comportamiento de los otros, a adaptarte a su aptitud y a llevarlos hacia nuestro terreno.

### c) ¿Tenemos un elevado nivel de entusiasmo?

Si consideramos que tenemos algo que decir, será más fácil aprender a decirlo. De nuestra competencia comunicativa (que une técnica y convicción) depende el que podamos convencer y conseguir resultados de los otros.

### d) ¿Tenemos imaginación?

Si estamos acostumbrados a asociar ideas e imágenes, podremos recurrir a ejemplos muy gráficos, convirtiendo de este modo en simples las cosas más complicadas.

### e) ¿Somos amables y accesibles?

Si es así, sabremos ganarnos a nuestro interlocutor, proyectándole un sentimiento de importancia, creando una corriente positiva e incluso afectiva.

### f) ¿Somos elegantes en nuestros movimientos?

Las palabras se pronuncian en armonía con el lenguaje del cuerpo. Si sabemos usar nuestros gestos, manos, ojos, tenemos mucho ganado para lograr ser buenos comunicadores.

## 2.4.1. CÓMO DESARROLLAR LAS CUALIDADES DEL COMUNICADOR

A medida que vayamos desarrollando nuestras habilidades para comunicar, éstas nos ayudarán a:

*Aumentar* el entusiasmo, seguridad y confianza en nosotros mismos.

*Mejorar* la autoimagen y ganar la estima de los demás.

*Atraer* la atención y reconocimiento de las personas con influencia en el desarrollo de nuestra carrera profesional.

*Acceder* a otro tipo de responsabilidades extraprofesionales, que nos permitirán incrementar nuestras relaciones.

*Convertirnos* en motivadores de los otros.

*Veamos ahora cómo obtener provecho de nuestra personalidad:*

Exteriorizar la personalidad es, ante todo, tratar de mejorar el uso de nuestras “herramientas” privilegiadas de trabajo, como son:

- La voz
- El lenguaje verbal
- El lenguaje no verbal (las expresiones corporales)

### La voz

La voz tiene el poder de:

- Crear confianza
- Influir
- Sugestionar
- Persuadir

Nuestra voz activa automáticamente en nuestro interlocutor una serie de reacciones psicológicas, a veces conscientes, pero por lo general inconscientes.



Nuestra voz produce una vibración, una resonancia emotiva en la sensibilidad de la persona que tienes enfrente.

*Hay voces que venden, con todo lo que ello supone.*

- Una voz de tono alto, agudo, provoca agresividad.
- Una voz discordante provoca irritabilidad.
- Una voz nasal presupone una actitud pretenciosa.
- Una voz entrecortada provoca contradicción.
- Una voz cortante, seca, sugiere frialdad e insensibilidad.
- Una voz demasiado baja puede inducir a la tristeza.

En cambio:

- Una voz cálida, bien timbrada, tiene muchas posibilidades de tranquilizar a nuestro interlocutor.
- Una voz suave y tranquila genera amistad, incluso tolerancia.

## Recomendaciones

Grabar nuestra voz en un magnetófono. Resultará facilísimo analizarla, porque nos parecerá la de un desconocido. Nos oímos al hablar, pero no nos escuchamos.

Determinemos el registro en el que situamos nuestra voz y establezcamos un plan de trabajo, porque *una voz puede trabajarse*.

Plan de trabajo

- Empecemos por **eliminar las imperfecciones** (por ejemplo muletillas que coloquialmente usamos repetidas veces). Una forma de conseguirlo es repitiendo un texto corto, hasta que lo hagamos nuestro, escuchándonos y repitiéndolo hasta que lo hagamos perfectamente.
- Podemos conservar muy bien la personalidad modificando la forma de articular y encadenar las palabras. Además, muchas veces lo que conviene rectificar es el **ritmo de la voz**, su velocidad.
- Hacer **un test** en el magnetófono: una velocidad correcta supone unas 150 palabras por minuto. Algunos oradores tienen tendencia a hablar demasiado despacio, buscando la palabra, o intercalando en las frases unos “eeh.., eeh...”, de muy mal efecto. Otros hablan a tal velocidad que el oyente no puede seguirlos.

Cuando el ritmo de tu voz resulte armonioso, podrás tratar de acercarte a los *arquetipos de voz que venden*:

- Una voz tranquila, suave te ayudará a sosegar a tu interlocutor.
- Una voz bien timbrada, con notas de entusiasmo, te ayudará a dar más fuerza a tu argumentación.

## El lenguaje verbal

Es el principal medio de expresión de nuestra personalidad; las palabras que empleas provocan reacciones; procura que estas sean positivas.

Un profesional de la venta sabe que las ideas que va a expresar han de ser convincentes.

Debemos elegir las palabras por su capacidad de evocación, procurando tener un vocabulario rico, siendo a la vez sencillo, claro y directo, adaptado siempre a nuestro interlocutor.

**Los argumentos principales**, así como las ideas clave, van a ser usados varias veces durante nuestra conversación o negociación; por ello es conveniente utilizar palabras diferentes, todas ellas de fácil comprensión para nuestro cliente.

- *Evita* el escollo de la vulgaridad: ¡cuántos oradores abusan de palabras vulgares, frases hechas, tópicos y clichés!
- *Enriquece* tu vocabulario: aprende una palabra nueva cada día. Pon un diccionario en tu mesilla de noche y aprende una palabra nueva cada día. Al cabo de un año quedarás gratamente sorprendido por el resultado obtenido.
- *Utiliza* un lenguaje lleno de imágenes: una imagen vale más que mil palabras. La imagen es el pasaporte de la comprensión.
- *Procura no* utilizar palabras comodín: destierra de tu vocabulario las palabras desgastadas, demasiado vagas. Busca palabras precisas, claras, originales, palabras “en movimiento”, que despierten la inteligencia, que se ciñan mejor a la acción. También en este caso resulta el diccionario un auxiliar valioso.
- *Emplea* un lenguaje adaptado a la personalidad de tu interlocutor. No es necesario tener un sentido de la psicología especialmente agudo para darse cuenta, incluso antes de entablar diálogo, del talante de tu interlocutor.

## Lenguaje no verbal

Siguió esta misma corriente Paul Watzlawick, psiquiatra europeo, a quien le fue concedido asilo político en Estados Unidos, fue profesor asociado en el departamento de psiquiatría y ciencia comportamental de la Universidad de Stanford, en 1976; maduró la convicción avalada por investigaciones y pruebas de carácter científico, de que Freud tenía razón en desconfiar de las palabras, que de hecho inciden sólo en un siete por ciento en la comunicación eficaz, mientras que el resto se deja al lenguaje del cuerpo y de la voz.

*No me fío de las palabras porque esconden muchas cosas y revelan poco de lo que es realmente importante y significativo.*

SIGMUND FREUD

## La sonrisa

Ninguna expresión del rostro es más importante que la sonrisa. Sin embargo, es fundamental que la sonrisa sea natural y espontánea.

Una sonrisa sincera significa “me caes bien, me encanta haberte conocido, hablar contigo”. Y sobre todo, no olvides esto: si encuentras a tu interlocutor simpático, él pensará lo mismo de ti.

Ser una persona que sonríe por naturaleza significa crear de entrada un clima propicio al buen desarrollo de la acción, porque si utilizamos esta llave, **un rostro radiante y amable**, abriremos la puerta, que lleva a un intercambio de ideas cordial.

*La sonrisa provoca sonrisa.*

## La mirada

La mirada es, sin duda, la mejor manera de exteriorizar nuestra sinceridad; por mucho que ésta se encuentre en el corazón, se refleja a través de nuestros ojos.

Una regla de oro: *fija tu mirada directamente en los ojos de tu interlocutor.*

Es conveniente observarnos; si cuando conversamos con alguien tenemos tendencia a desviar la mirada a derecha o izquierda, a clavarla en el suelo, o incluso en el techo, es el momento de comenzar a eliminar esa costumbre.

Al comenzar una conversación, una mirada franca y discreta expresa un sentimiento de veracidad, mientras que a lo largo de la argumentación o de la

demostración, el hecho de mirar a nuestros clientes a los ojos nos permitirá captar su atención.

## Los gestos

Es frecuente observar en los demás ciertos gestos involuntarios, tics o manías, que en general no tienen mayor importancia.

El primer paso es observarse atentamente:

¿Tenemos la costumbre de crujir las articulaciones de los dedos?

¿Nos balanceamos ocasionalmente en la silla o sillón a un ritmo regular?

¿Nos pasamos a menudo la mano por el pelo, o cogemos un mechón de pelo y jugamos con él?

¿Sacamos la lengua mientras realizamos un trabajo delicado?

¿Jugamos con el bolígrafo?

¿Dibujas maquinalmente en una hoja de papel mientras hablas por teléfono?

La lista no es exhaustiva, desde luego, pero si comprobamos que tenemos cualquiera de esas manías, sería adecuado detenernos en cuanto nos demos cuenta.

Después nos concienciaríamos a fondo y le daríamos **una nueva orden** al cerebro, repitiendo esta última hasta que poco a poco se vaya imponiendo, y al cabo de un cierto tiempo habremos vencido definitivamente esa costumbre.

## ■ RESUMEN ■

- Podemos elegir nuestro comportamiento y nuestro estilo de comunicación en cualquier situación que nos encontremos, sin dejarnos influir por los comportamientos habituales.

Recordemos que obtenemos mejores resultados “respondiendo” que “reaccionando”, y sobre todo nos sentiremos mejor con nosotros mismos.

- Entender y comprender nuestras dos inteligencias, la racional y la emocional, nos ayudará a armonizarlas, estando mejor preparados para realizar transacciones, en las que la comunicación sea positiva y eficaz.
- Todos los seres humanos independientemente de la edad que tengamos, tenemos tres formas diferentes de sentir pensar y actuar, a las que denominamos, “compor-

tamientos de la personalidad”. Funcionan de forma prácticamente automática; sin embargo, una vez que somos conscientes de cómo somos y actuamos, podemos entrenarnos para elegir el que nos parezca más conveniente en cada situación.

- Todos y cada uno de ellos son necesarios que se manifiesten para nuestro equilibrio racional y emocional.
- Comportamiento Padre. Ésta es la parte crítica del ser humano; sin embargo, a medida que vamos evolucionando y experimentando, hemos comprobado, que la crítica pone al ser humano a la defensiva y pocas veces tiene un resultado positivo. Recomendamos sustituir este tipo de comportamiento por uno analítico.

La palabra análisis no conlleva ninguna carga negativa como la palabra crítica, con ello conseguimos que las personas se sientan cómodas mientras analizamos su trabajo, porque el análisis sirve para describir, no para hacer juicios de valor como la crítica; por tanto, no hay necesidad de ponernos a la defensiva o buscando mentalmente respuestas “por si acaso”. Consecuentemente, con ello todos ganamos.

- Comportamiento Niño. Ésta es la parte emocional del ser humano, realmente importante, gracias a ella somos capaces de reír, llorar, alegrarnos, entristecernos, etc.
- Comportamiento Adulto. Ésta es nuestra parte racional, posiblemente la que menos manifestamos. Es importante recordar que en todas las relaciones que podamos tener, pero sobre todo en las profesionales, no sólo es necesario que manifestemos nuestra parte racional, sino que además tenemos edad de personas adultas, es decir, tener y demostrar tener, madurez y responsabilidad.
- La comunicación es conveniente que sea equilibrada: si se ofrece más información de la que se está dispuesto a recibir o si se es muy proclive a escuchar y no a explicar, se pueden suscitar reacciones negativas, que empeoran la escucha activa y la comunicación.
- Las barreras de la comunicación dificultan la escucha activa y la comunicación. Las suposiciones no dan credibilidad.
- Pensemos antes de hablar. Sepamos lo que queremos decir y por qué queremos decirlo, antes de hablar.
- Aprender a describir y analizar de forma explícita lo que queremos decir, sin utilizar términos genéricos y hacerlo de una forma asertiva.
- La mejor respuesta a un trabajo bien hecho es un reconocimiento positivo que no juzgue.
- Describamos los comportamientos, analicémoslos sin etiquetarlos, ni criticarlos.

- No digamos algo que no sentimos.
- Aprendamos a escuchar bien.
- Cada vez que una palabra, una frase o un argumento provocan una reacción emotiva en nosotros, existe la posibilidad de que lo que se diga después no se escuche a nivel empático.
- El lenguaje verbal y no verbal es el espejo de la mente humana. Estudiar el lenguaje significa investigar sobre la naturaleza de la mente y del pensamiento racional y emocional.

En el próximo capítulo veremos la forma de generar confianza con nuestros clientes, teniendo en cuenta todo lo aprendido en éste.

■ **TÉRMINOS CLAVE** ■

Análisis en lugar de crítica	Escucha activa
Asertividad	Estilos de comunicación
Barreras de la comunicación	Lenguaje no verbal
Comportamiento de la personalidad	Lenguaje verbal
Comunicación (bidireccional)	Reconocimiento positivo en lugar de juicio
Derecho a decir no asertivamente	Responsabilidad en lugar de culpa

■ **PREGUNTAS DE REPASO** ■

- Contesta y comenta las respuestas a las preguntas que a continuación exponemos:
1. En una transacción complementaria, si habla el adulto, es decir el comportamiento racional del ser humano ¿qué comportamiento de la personalidad se manifestará en la respuesta de su interlocutor?

2. En una transacción cruzada, si habla el padre, (comportamiento crítico) ¿qué comportamiento de la personalidad se manifestará en la respuesta de su interlocutor?

3. ¿Sería realizar una buena escucha activa interrumpir a quien nos está hablando?

4. ¿Qué características podemos observar en un comportamiento asertivo?

5. ¿Un buen comunicador nace o se hace? ¿Cuál sería la mejor cualidad en un buen comunicador?

## ■ APLICACIONES PRÁCTICAS ■

### CASO PRÁCTICO 2.1

#### Autodiagnóstico de asertividad

Contesta a las siguientes preguntas y evalúa tu capacidad de ser asertivo conforme a las puntuaciones que se acompañan en la Tabla

	1 A menudo	2 A veces	3 Rara vez	4 Nunca
1. En una reunión difícil, cuando la tensión está muy alta, soy capaz de exponer mi punto de vista con seguridad en mí mismo.				
2. Si me siento inseguro de algo, no me cuesta pedir ayuda.				
3. Si alguien me trata de una forma injusta y agresiva, sé controlar la situación con seguridad en mí mismo.				
4. Cuando alguien está siendo sarcástico a mis expensas o a expensas de los demás, me siento capaz de exponer mi opinión sin alterarme.				
5. Si me tratan con desprecio o condescendencia, sé defenderme con franqueza sin recurrir a la agresividad.				
6. Si tengo motivos para creer que están abusando de mí, sé hacerlo notar sin poner cara larga ni disgustarme.				
7. Cuando alguien me pide permiso para hacer algo que prefiero que no haga, como por ejemplo fumar, sé decir que no sin sentirme culpable.				
8. Si alguien pide mi opinión sobre algo, me siento lo bastante tranquilo para darla, aun cuando sé que mi opinión no va a ser bien recibida.				

	1 A menudo	2 A veces	3 Rara vez	4 Nunca
9. Sé tratar con mis superiores con facilidad y de forma efectiva.				
10. Si me venden un producto defectuoso o de mala calidad en una tienda o un restaurante, sé reclamar mis derechos sin atacar a la otra persona.				
11. Cuando tengo en perspectiva una oportunidad importante, sé hablar por mí mismo.				
12. Cuando veo que un asunto no marcha bien, sé preverlo con antelación, antes de que se convierta en un desastre en potencia.				
13. Cuando tengo que dar una mala noticia, sé hacerlo sin ponerme nervioso ni preocuparme en exceso.				
14. Si necesito algo, sé pedirlo con franqueza y sin rodeos.				
15. Cuando alguien no escucha lo que tengo que decir, sé hacerle ver mi punto de vista sin ser estridente ni compadecerme de mí mismo.				
16. Cuando alguien me malinterpreta, sé hacérselo notar sin sentirme culpable y sin que la otra persona se sienta humillada.				
17. Cuando no comparto la opinión de la mayoría, sé exponer mi punto de vista sin pedir disculpas ni ser autoritario.				
18. Acepto las críticas con buen humor.				
19. Sé hacer un cumplido sin sentirme violento o que suene a lisonjeo.				
20. Cuando me enfado, soy capaz de expresar mi punto de vista sin prepotencia y sin sentirme defraudado conmigo mismo.				



### ¿Cómo puntuarse?

- 20-25** ➡ Persona segura y asertiva en su forma de llevar las situaciones.
- 25-35** ➡ Si bien usted sabe ser asertivo, le beneficiaría trabajar más asertivamente.
- 35-50** ➡ Su comportamiento asertivo carece de constancia y debería trabajar para mejorarlo.
- 50-80** ➡ Necesita usted trabajar considerablemente para mejorar su comportamiento asertivo

Tabla de puntuación para evaluar tu capacidad de asertividad

## CASO PRÁCTICO 2.2

### Comportamiento

Ibón, es un joven universitario de familia acomodada. Está convencido de que cuando finalice sus estudios en poco tiempo habrá ganado mucho dinero y tendrá su propio negocio. Considera que tiene capacidad para vender cualquier cosa que se proponga.

Entre sus compañeros tiene fama de pesado porque habla demasiado, además insulta y subestima en general a todos

con quienes tiene trato. Le soportan porque es muy generoso con el dinero y les invita a menudo.

Es un estudiante mediocre, no suele hacer ningún trabajo que le asignen a tiempo, no es aficionado a leer, únicamente le gusta salir y divertirse.

Estudia justo antes de los exámenes, lo imprescindible para salir del paso. Aprueba por los pelos.

### PREGUNTAS

1. ¿Qué problemas consideras que puede tener Ibón en el futuro?
2. ¿Es posible que, finalizado el periodo de estudiante, y cuando comience a trabajar Ibón cambie de la noche a la mañana sus malos hábitos?
3. ¿Qué tipo de comportamiento piensas que manifiesta cuando subestima e insulta a sus compañeros?
4. ¿Consideras que es un buen comunicador?
5. ¿Qué le recomendarías si fueras su tutor?

CASO PRÁCTICO 2.3

Autodiagnóstico sobre escucha activa

Contesta a las siguientes preguntas, y evalúa tu capacidad de escucha de acuerdo a las instrucciones que se acompañan.

Piensa en la última entrevista importante que has tenido, personal o profesional. Debe ser una entrevista que haya durado por lo menos un cuarto de hora.

Pon una cruz en el recuadro que consideres oportuno.

	SI	NO
1. ¿Miraste a tu interlocutor a los ojos durante casi todo el tiempo?		
2. ¿Recuerdas cuál era el color de sus ojos?		
3. ¿Tuviste que responder al teléfono durante la entrevista?		
4. ¿Tenías en la mano algún objeto con el que jugueteaste durante la entrevista?		
5. ¿Interrumpiste la entrevista para hablar con alguna otra persona?		
6. ¿Repetiste con tus palabras lo que te dijo tu interlocutor, para asegurarte que entendías bien?		
7. ¿Puedes decir en pocas palabras lo que dijo tu interlocutor?		
8. Cuando tratas de recordar lo que dijo tu interlocutor, ¿hay partes difíciles de recordar?		
9. ¿Te acuerdas de dos cosas que te vinieran a la cabeza durante la entrevista, ajenas a la conversación?		
10. ¿Animaste al menos una vez al otro para que siguiera hablando?		
11. ¿Recuerdas al menos tres gestos o posturas de tu interlocutor a lo largo de la conversación?		
12. ¿Te molestó algún ruido durante la entrevista?		
13. ¿Recuerdas algún momento en que quedárais en silencio los dos?		
14. ¿Completaste alguna frase de tu interlocutor, antes de que terminara?		
15. ¿Recuerdas si valorabas lo que tu interlocutor decía en el momento en que hablaba?		
16. ¿Le pediste que aclarara o diera detalles sobre algún punto en particular?		

	SI	NO
17. ¿Interrumpiste alguna vez al otro?		
18. Cuando te tocó hablar, ¿tuviste la impresión de que el otro te escuchaba o que sólo esperaba a que acabases para seguir hablando él?		

### HOJA DE CORRECCIÓN

Suma el número de Sí dado a las cuestiones 1, 2, 6, 7, 10, 11, 12, 13, 14, 16 y 18; anota un punto por cada uno. Suma un punto por cada NO dado a las preguntas 3, 4, 5, 8, 15, 17.

Suma total de puntos.

### VALORACIÓN

#### De 0 a 7 puntos

Escuchas poco. Tiendes a formarte ideas rápidamente y te basas en ellas sin preocuparte demasiado por las reacciones de tu interlocutor.

Esto puede ser una barrera en tu comunicación.

#### De 9 a 14 puntos

Tu nivel de escucha es medio. En circunstancias normales tal vez no te cree problemas; sin embargo en situaciones críticas pueden tener malas consecuencias.

#### De 15 a 18 puntos

¡Enhorabuena! Sabes escuchar.

Reúnes una condición positiva para comunicarte bien.

**CASO PRÁCTICO 2.4****Comunicación**

Haz una lectura de la siguiente entrevista que se celebra entre un jefe y uno de sus colaboradores. Después, anota las expresiones que no te parecen adecuadas y escribe en la Tabla A.2 que figura después de la entrevista, las que en tu opinión serían más convenientes.

La situación tiene lugar en un despacho donde se entrevistan un jefe y uno de sus colaboradores.

J.- JEFE

C.- COLABORADOR

J.- Ya era hora, sabes que quiero hablar contigo desde la semana pasada y tengo que perseguirte para conseguirlo.

C.- Estoy muy liado con la memoria anual, ya sabes cómo son estas cosas.

J.- Tú y tu memoria, ¿y qué pasa con los presupuestos que tienes que preparar?

C.- Ya lo sé, pero es que no puedo estar en todos los sitios a la vez.

J.- Me prometiste que todo estaría preparado para hoy; la semana que viene tengo una reunión importante y por tu culpa no voy a tener los datos.

C.- ¿Qué?

J.- Sí, estoy pensando que eres un informal o que te tomas tu trabajo a cachondeo.

C.- Yo soy un buen profesional y no permito que me hables así.

J.- Tú no tienes que permitirme a mí nada, que aquí el que manda soy yo y puedo decirte lo que quiera.

C.- Bueno, bueno. Eso sería antes. Ya hemos comenzado un nuevo milenio y no se puede ser un dictador.

J.- Esto está bien. Ahora eres tú el que me estás faltando y te aseguro que esto no va a quedar así.

C.- Por favor, hablemos con tranquilidad. Lo importante es resolver la situación; creo que todavía tenemos tiempo suficiente para preparar los presupuestos, ¿qué te parece lo más importante?

J.- Todo es importante...

Tabla A.2

EXPRESIÓN REALIZADA	QUIÉN	PARA QUÉ	EXPRESIÓN ALTERNATIVA

## CAPÍTULO

# 3

Establecer y

**desarrollar**  
relaciones con  
los **clientes**

***El saber es la única propiedad que nunca puede perderse.***

**BÍAS (SABIO DE GRECIA)**



### 3.1. LA IMPORTANCIA DE GENERAR CONFIANZA EN EL CLIENTE

Es importante que los vendedores dominen, tal y como veremos en los temas siguientes, los factores que intervienen en las ventas, y el desarrollo de las correspondientes habilidades y destrezas.

No obstante, existen valores adicionales, vistos algunos de ellos en el tema anterior, quizá mucho menos tangibles que los otros, que tienen efectos de larga duración, y que están relacionados con la credibilidad y confianza que los vendedores tienen de sí mismos, y que les proporcionan satisfacción personal y profesional en el sentimiento de éxito que tengan.

Nos estamos refiriendo a la necesidad del vendedor de establecer unos valores éticos y desarrollar un entendimiento y una comprensión de sus responsabilidades, no sólo ante los demás, sino también ante sí mismos.

En este tema estudiaremos estas responsabilidades, y analizaremos la forma de generar credibilidad y confianza con los clientes, y las normas éticas, legales y morales junto con las diferentes responsabilidades que tienen los comerciales.

*Con ser lo que soy ya es suficiente, sólo hace falta que lo sea abiertamente.*

CARL ROGERS

#### 3.1.1. LA GENERACIÓN DE LA CONFIANZA INICIAL

En el Capítulo 1 comentamos que los clientes potenciales *no* adquieren una determinada marca de una categoría de productos si esta no les inspira confianza.

¿Cómo consiguen las marcas inspirar **confianza**? El comportamiento de los clientes es diferente en mercados masivos y en el mundo empresarial. En mercados masivos, en general, las personas no adquirimos marcas que no conocemos, que no están en nuestra escalera mental. Para que una marca inspire confianza debe tener **notoriedad**, cuanto mayor y más espontánea, mejor. En los mercados masivos la confianza inicial se consigue con la notoriedad que consigue la marca a través de fuertes inversiones en publicidad.

La confianza inicial se consigue con la notoriedad que proporciona la publicidad, pero se mantiene y desarrolla a través de una buena gestión de la marca.



Gestionar la marca implica desarrollar actuaciones para que la marca tenga asociaciones positivas profundas y evite cualquier asociación negativa.

¿De qué dependen las asociaciones que consiguen las marcas? En primer lugar de la comunicación publicitaria y de la comunicación personal que realicen los vendedores. Ahora bien, la imagen de las marcas se forja también con la propia experiencia de los clientes y con lo que se conoce como el **boca a boca**, es decir con lo que los clientes se cuentan unos a otros. (Véase Tabla 3.1.)

**Tabla 3.1. Generar confianza.**

**Generar confianza**

- La confianza inicial se consigue con la notoriedad que proporciona la publicidad.
- La confianza se mantiene y se desarrolla a través de una buena gestión de la marca.
- La marca se gestiona con asociaciones positivas y profundas.

Las asociaciones dependen de la comunicación publicitaria y de la comunicación personal de los vendedores.

Conseguir las asociaciones de marca deseadas tiene un enorme **valor**. Así, es conocido el hecho de que el valor de la marca Coca Cola es muy superior al de todas sus instalaciones productivas.

En los mercados masivos, una vez que las marcas han conseguido la confianza inicial y han desarrollado las asociaciones adecuadas, se produce un **vínculo emocional** entre marca y mercado que provoca un comportamiento de repetición, de hábitos, y no de adquisición racional.

Los comportamientos de repetición de compra hacia una marca sólo se modifican si se rompe la confianza hacia la misma. ¿Cómo puede producirse esta ruptura de confianza? Esta pérdida de confianza suele deberse a problemas en el uso del producto, no suficientemente bien resueltos en las relaciones entre el cliente y la persona que representa la marca. Los productos no siempre funcionan bien. A veces dan problemas y se necesita alguien que los solucione. Se produce entonces lo que se conoce como **momentos de la verdad**. Mantener y desarrollar adecuadamente la relación en los momentos de la verdad es la clave de la fidelización.

Por otra parte, ¿cuál es el coste de perder un cliente ya habituado a adquirir nuestra marca? No es sólo el valor de esa venta, sino el de todas las ventas poten-

ciales que esperábamos conseguir con ese cliente en los años inmediatos. A la hora de calcular el coste de la pérdida de un cliente leal no habría que omitir el efecto negativo de lo que diga a sus amigos: “Un cliente satisfecho se lo cuenta a tres amigos; un cliente insatisfecho a treinta y tres” (Ley 3/33).

En resumen, en los mercados de consumo la confianza inicial se consigue a través de la notoriedad que crea la publicidad, pero se mantiene y desarrolla a través de las relaciones entre quienes representan esa marca y los clientes.

¿Qué ocurre con la creación y desarrollo de confianza en el **mercado empresarial**? En el Capítulo 1 dábamos una definición de la venta, que nos conviene recordar ahora.

La venta personal se puede definir como un proceso de construcción de relaciones con el cliente, identificación de sus necesidades, ajuste de la oferta a las necesidades identificadas, y comunicación (informativa/persuasiva o de recuerdo) de los beneficios para el cliente. Este concepto podemos desglosarlo en diferentes partes conforme a lo expuesto en la tabla que se expone a continuación (véase Tabla 3.2).

<b>Tabla 3.2.</b> <i>Desglose del concepto de la venta personal.</i>
<b>Desglose del concepto de la venta personal</b>
La venta personal la definimos como:
<ul style="list-style-type: none"><li>• Un proceso de construcción de relaciones con el cliente.</li><li>• Un proceso de identificación de necesidades.</li><li>• Un proceso de ajuste de la oferta a las necesidades identificadas.</li><li>• Un proceso de comunicación de los beneficios para el cliente.</li></ul>

En el Capítulo 2 se han comentado las herramientas necesarias para el desarrollo del autoconocimiento; hemos aprendido a escuchar, a identificar las barreras de la comunicación, a ser buenos comunicadores, es decir, a potenciar todas nuestras capacidades, intelectuales y emocionales armonizando ambas, para conseguir proyectar una autoimagen positiva y lograr acuerdos de ganador a ganador.

Igualmente importante es recordar tanto en este capítulo como en el resto de este libro que podemos *elegir el comportamiento* y tipo de comunicación más adecuados en función de cómo sea el comportamiento de la persona o grupo con quien tengamos que tratar y de esta forma lograr nuestros objetivos.

Ahora, ya empezamos a estar preparados para generar y transmitir confianza con honestidad. Recordemos que a un nivel consciente o inconsciente transmitimos lo que sentimos de verdad; de nada nos serviría no ser sinceros, salvo para perder credibilidad.

### 3.1.2. EL VENDEDOR Y LA RELACIÓN INICIAL

El proceso de venta conlleva importantes **retos relacionales**: construir nuevas relaciones personales, generando confianza, y gestionar en el tiempo las relaciones con los distintos grupos clave existentes en la empresa del cliente.

Normalmente, en las relaciones entre empresas no se habla de negocios hasta que no se ha establecido una confianza mutua, hasta que no se ha construido la **relación inicial**.

Los clientes perciben *valores* de tres fuentes: del *producto físico*; de la *empresa* que le garantiza en el tiempo los servicios que le va a proporcionar dicho producto físico; del *propio vendedor*, que se transforma en los ojos y oídos de la compañía que ha realizado la venta, y que debe compaginar la rentabilidad de su empresa con la satisfacción y solución de cualquier problema del cliente.

El vendedor debe establecer relaciones con distintos tipos de personas de la empresa del cliente: con el cliente que toma las decisiones, con los tomadores secundarios de decisiones (telefonista, recepcionista, secretaria...), con el personal de apoyo de la empresa (especialistas en finanzas, en investigación de mercado, en logística...), con los directivos de la empresa. El vendedor debe trabajar en el equipo del cliente, intentando ser percibido como un miembro más de la organización.

Como ya indicábamos, el cliente percibe valor del producto físico, de la seguridad que le inspira la empresa que le va a prestar servicios y de las relaciones con el vendedor. Las relaciones con el vendedor añaden valor a la oferta y le pueden proporcionar a la empresa beneficios como los siguientes (véase Tabla 3.3).

- Confianza necesaria para iniciar la relación.
- Solución a problemas puntuales.
- Solución a problemas técnicos.
- Identificación de posibles fuentes de ahorro.
- Colaboración y ganancia para ambas empresas, conjugada con la mejora de la satisfacción del usuario final.

**Tabla 3.3.** *Relación del cliente con el vendedor.*

El vendedor y la relación inicial
<p>La relación del cliente con el vendedor añade valor a la oferta y le puede proporcionar a la empresa beneficios como los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Confianza necesaria para iniciar la relación.</li><li>• Solución a problemas puntuales.</li><li>• Solución a problemas técnicos.</li><li>• Identificación de posibles fuentes de ahorro.</li><li>• Colaboración y ganancia para ambas empresas, conjugada con la mejora de la satisfacción del usuario final.</li></ul>

En la actualidad la parte física de las ofertas es muy similar y fácilmente imitable. Ocurre también lo mismo con los servicios incluidos (financiación, garantía, asesoría). La diferenciación en las ofertas, de hecho, se produce por los valores potenciales que aportan las personas en las relaciones interpersonales en los llamados “momentos de la verdad”. Si la estrategia que más afecta a la rentabilidad de futuro empresarial es conseguir una adecuada diferenciación de la oferta, y la clave de la diferenciación no imitable reside en los comerciales y en las relaciones que estos mantengan con el personal de la empresa del cliente, parece rentable dedicar recursos a estudiar y mejorar estas relaciones en sus distintos niveles.

**3.2. ESTRATEGIAS PARA CREAR Y DESARROLLAR RELACIONES**

La creación y el desarrollo de relaciones aconseja seguir varias directrices estratégicas.

Muchas veces hemos oído discutir *si el vendedor nace o se hace*. Es evidente que existen personas inicialmente mejor dotadas para algunas tareas del vendedor, como es el caso de la capacidad para crear relaciones. Ahora bien, la capacidad para relacionarse con otros de forma efectiva mejora sensiblemente con el conocimiento y aplicación de las ciencias del comportamiento humano.

En el capítulo anterior hemos aprendido a saber cómo nos comportamos, y dónde podemos mejorar, las diferentes transacciones que efectuamos en la comunicación y las barreras que condicionan la misma. Hemos insistido en la importancia de equilibrar ambas inteligencias, *aprendiendo a responder y no reaccionar*.

Este capítulo complementa el anterior; así veremos que para crear y desarrollar relaciones es igualmente importante proyectar una imagen positiva; adoptar una filosofía de comportamiento de ganancia mutua, y desarrollar comportamientos éticos.

Estamos hablando de un *cambio cultural de raíz*, es decir, **profundo**; ya no nos sirven los parches: o cambiamos o será casi imposible que nuestras empresas sobrevivan a medio y largo plazo. Este es un hecho que no admite demoras.

El éxito de las Compañías actuales estriba en haber respondido a tiempo a la demanda **de cambio**, centrando su política estratégica en las personas, formando a su personal para que desarrolle comportamientos maduros y adultos, aporte ideas y soluciones, *sustituya competitividad interna por cooperación* y colaboración; en definitiva donde la honestidad y la ética sean los pilares en los que se sustenten todas las relaciones (véase Tabla 3.4).

**Tabla 3.4.** Significado de crear y desarrollar relaciones.

#### Crear y desarrollar relaciones significa

El significado de crear y desarrollar relaciones consiste en:

- Un cambio profundo de la cultura empresarial basado en la honestidad y la ética.
- Las personas, consideradas como centro estratégico de la política empresarial, proyectarán una imagen positiva de la misma.
- Comportamientos adultos y participativos que contribuyan a generar confianza con clientes internos y externos.
- Colaboración y cooperación entre clientes internos, externos y nuestra competencia.
- Consolidar relaciones a largo plazo.

### 3.2.1. LA AUTOIMAGEN Y EL ÉXITO EN LA CREACIÓN Y DESARROLLO DE RELACIONES DE VENTA

La autoimagen se configura por las ideas, sentimientos y otros pensamientos que una persona tiene acerca de sí mismo, es decir, la opinión y valoración que cada cual hacemos de nosotros mismos.

*La propia estima no puede ser verificada por los demás. Si dependes de los demás para valorarte, equivale a decir: lo que tu piensas de mí, es más importante que la opinión que tengo de mí mismo.*

WAYNE W. DYER

La autoimagen influye en la información que decidimos procesar, en cómo la procesamos y también en la forma de relacionarnos con los demás. Supongamos una persona que ha llegado a creer y se ha convencido de que no puede relacionarse de manera satisfactoria con personas de alto nivel. Una vez que se ha formado este cuadro mental o autoimagen (véase Tabla 3.5), si es lo suficientemente fuerte y está arraigada en nuestro subconsciente, es poco probable que esta persona pueda crear y desarrollar relaciones con personas situadas en niveles altos de la organización. Hay que tener en cuenta que los seres humanos **creamos lo que creemos**

**Tabla 3.5.** Autoestima

**La autoimagen – la autoestima**

- La autoimagen se configura con la opinión y valoración que cada uno hace de sí mismo.
- La autoimagen se refiere directamente a la AUTOESTIMA que tengamos.
- La autoimagen influye en la información que decidimos procesar, en cómo la procesamos y en la forma de relacionarnos con los demás.
- La autoimagen ejerce un enorme poder en nuestro comportamiento, puede limitar lo que creemos que podemos y no podemos hacer.

Por esta razón se dice que la autoimagen ejerce un enorme poder en nuestro comportamiento: influye en el rumbo que decidimos dar a nuestra vida, puede fijar límites a nuestros logros, puede limitar lo que creemos que podemos y no podemos hacer. ¿Puede afectar la autoimagen al comportamiento y eficacia del vendedor? La respuesta es claramente positiva.

*Como no sabían que era imposible, lo hicieron.*

ANÓNIMO

**3.2.2. EL VENDEDOR: LAS NORMAS ÉTICAS Y MORALES**

El término ética, podríamos definirlo como principios o normas morales de comportamiento que cada ser humano tiene en función de la educación percibida, la sociedad en la que vive, sentimientos y experiencias habidas.

*Sólo la propia y personal experiencia hace al hombre sabio.*

FREUD

*¿Cómo definiríamos la ética en el mundo de la empresa y los negocios?*

Es más complicado dar una definición válida referida a la ética empresarial o profesional. Lo que una empresa considera que no es ético, otra muy bien podría decir que sí lo es.

Se complica más por los cambios en las propias normativas. Existen prácticas para determinados profesionales que se han considerado prohibidas, y posteriormente se han modificado diciendo todo lo contrario.

Las normas morales vienen determinadas por la tradición y las actitudes de cada persona. Las normas legales vienen establecidas en estatutos, decretos, leyes, etc.

Existen prácticas que no son éticas en modo alguno y que a la vez son ilegales; sin embargo, también es posible encontrar normas legales que son poco éticas. Todos aquellos productos o servicios que están en el límite de lo que la ley considera seguridad del consumidor.

Podríamos hablar en profundidad sobre el concepto y significado de la ética; sin embargo, nos parece más útil, siendo el tema que nos ocupa el vendedor y la venta, ver la ética desde el prisma del comercial y sus responsabilidades ante sí mismo y ante sus clientes.

### **3.2.3. RESPONSABILIDAD Y HONESTIDAD DEL PROFESIONAL DE LA VENTA**

El enfoque que constantemente damos en este libro de ventas sobre los comerciales, es siempre el mismo, es decir, nos referimos al vendedor **honesto y sincero** que es un excelente profesional y además desea mejorar. (Véase Tabla 3.6.)

La mayor responsabilidad del vendedor *es servir a sus clientes*, ser una ayuda para los mismos, identificando sus necesidades y problemas, tratando de resolverlos, actuando con rapidez y eficacia cuando los clientes plantean cualquier tipo de queja.

#### **Honestidad con sus clientes**

La profesión del vendedor entendida de esta manera convierte a estos profesionales en piezas claves dentro de las organizaciones de las empresas; su tarea va más allá de querer vender, son auténticos asesores para sus clientes, sinceros y

**Tabla 3.6.** *Responsabilidad del vendedor*

Responsabilidad y honestidad del vendedor
<ul style="list-style-type: none"><li>• El vendedor del que venimos hablando en este capítulo y a lo largo de todo el libro, es el profesional honesto y responsable.</li><li>• El vendedor tiene responsabilidad con:<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Sus clientes</li><li>✓ Su empresa</li><li>✓ La competencia</li><li>✓ Consigo mismo</li><li>✓ Su familia</li></ul></li></ul>

honestos; además, conocen su producto o servicio en profundidad, conocen la competencia, y son los ojos y oídos de sus respectivas empresas; son en definitiva la fuente de información más valiosa para sus compañías.

En las organizaciones actuales de marketing sólo tienen cabida hoy día los comerciales que saben ser creativos, construyen relaciones y generan confianza, se interesan por las necesidades y problemas de sus clientes, y resuelven con eficacia y rapidez, y ayudan con el resto de departamentos de su empresa a fidelizarlos.

La razón para que los clientes repitan y continúen siendo fieles, se debe sin duda alguna a la excelente reputación y relación que existe entre el comercial y el cliente, unido claro está a un buen servicio posventa.

Se ha hablado mucho de **regalos, sobornos, atenciones, etc.**, dentro del mundo de los negocios: ¿es necesario dar algún tipo de gratificación para lograr vender? Vamos a precisar lo siguiente:

- Definamos qué es un soborno: Hay muchas definiciones. Exponemos aquí una de ellas. Un soborno es comprar negocios a clientes mediante pago de comisiones, regalos, etc.
- Existen empresas que tienen regulada una determinada política con respecto a este tema. Compañías multinacionales consideran necesario este tipo de “regalos” en determinados países donde realizan negocios, por ser, dicen ellos, práctica habitual en esos determinados lugares. A esta práctica le llaman *moral o ética de situación*, la justifican y comparan con lo que en EE.UU. se llaman “propinas”; no obstante las leyes estadounidenses consideran ilegal el ofrecer sobornos a funcionarios y empresarios extranjeros.



- Nosotros deseamos hacer una reflexión sobre lo que acabamos de exponer:
  - Si tenemos que “pagar de alguna forma” para conseguir negocios con los clientes, ¿no estaríamos reconociendo que no sabemos vender profesionalmente hablando?
  - Por otro lado, ¿sería posible fidelizar a clientes conseguidos de esta manera? Creemos que no; en el momento que alguien ofreciera más que nosotros, dejarían de comprarnos.
  - Queremos añadir además, que los sobornos son prácticamente ilegales, inmorales y antiéticos en casi todos los países, por lo que no sólo no sabríamos vender, ni fidelizaríamos clientes, sino que también perderíamos nuestra buena reputación y pondríamos en peligro nuestra libertad al cometer un delito.

## Honestidad con su compañía

Como hemos señalado antes, el vendedor tiene en las organizaciones actuales un valor cualitativo importante, influyen directamente en el fracaso o éxito de su empresa, por lo que generan responsabilidades para con la misma:

- Tienen obligación de conocer muy bien los productos y servicios de la empresa a quien representan.
- Deben mantener una imagen positiva de su compañía, atendiendo exquisitamente a sus clientes.
- Un buen profesional hoy día hace trabajo de campo, como recoger información sobre lo que necesitan o quieren sus clientes, qué valoran más en lo que les estamos ofertando, qué les gustaría que les ofreciéramos y no lo hacemos, en qué podemos mejorar, etc.
- Realizar informes con todos los datos obtenidos.
- Indagar sobre la competencia e informar.
- Son responsables en la forma de gestionar su tiempo. Se considera poco ético llevarse cualquier objeto de la empresa, incluso immoral; sin embargo, pocos se dan cuenta de que no es ético hacer un *mal uso de su tiempo*.
- Otra cuestión importante se produce a la hora de rellenar los partes de gastos, o que la utilización de bienes de la empresa para uso personal son responsabilidad del vendedor si lo hace su conducta *no será en modo alguno ética*.

Si tuviéramos dudas sobre si algo es o no ético, les recomendamos que contesten a estas dos preguntas:

- Si nosotros fuéramos los propietarios de la empresa ¿aprobaríamos este tipo de conductas?
- ¿En qué medida repercutiría en mi carrera profesional si mis superiores supieran que tengo este tipo de prácticas?

## Honestidad con la competencia

Aunque nos pueda parecer extraño, los comerciales tienen responsabilidad ética ante empresas que compiten con la suya.

Tenemos que ser prudentes cuando comparemos la calidad, ventajas, beneficios o características de nuestros productos o servicios con los de la competencia.

Las declaraciones falsas son ilegales y podrían derivar en costosos pleitos contra quien practique este tipo de conducta y su empresa.

Lawyer Steven Sack sugiere que se deben evitar cuatro tipos de comentarios cuando se esté hablando con los clientes:

- Comentarios falsos sobre la implicación de la competencia en prácticas ilegales e injustas.
- Comentarios falsos sobre el no cumplimiento de obligaciones y responsabilidades contractuales de la competencia.
- Declaraciones falsas con respecto a la situación financiera de la competencia.
- Declaraciones falsas sobre la incompetencia, el carácter poco ético, lo poco fiable o deshonesto que es uno de los cargos principales de la compañía.

## Honestidad con uno mismo

El tiempo que pasamos trabajando a lo largo de nuestra vida es bastante, independientemente de la profesión que tengamos, sea vender o sea cualquier otra; es fundamental sentirnos bien con nosotros mismos.

En el capítulo anterior hemos visto, y confío que también hayamos aprendido, cómo somos, cómo pensamos, sentimos y nos comportamos. También sabemos la importancia de armonizar nuestras dos

*Labramos nuestra desdicha o  
labramos nuestra fortaleza. El  
trabajo que cuesta es el mismo.*

CARLOS CASTANEDA

inteligencias, para que haya **el mayor equilibrio posible** entre lo que pensamos, sentimos y decimos o hacemos.

Éste es un buen momento para reflexionar sobre cómo somos, en qué consideramos necesario mejorar, cómo ser honestos, pero nunca a costa de otros. Se puede ser fiel a uno mismo y actuar en consecuencia, sin agraviar a nadie, hablemos con quien tengamos alguna diferencia de lo que sentimos nosotros, sin comenzar atacando o culpabilizando a otros. Es frecuente oír: “tú me dijiste, o tú me hiciste, o tú tienes la culpa”. Dificilmente llegaremos a un acuerdo o a una solución si empezamos atacando. Quien se siente atacado se pone a la defensiva, y ataca a su vez. Este camino no es querer buscar una solución, es querer continuar con la pelea.

Sin embargo, si comenzamos hablando de nosotros, de lo que pensamos y sentimos sin culpar a nadie con ánimo de que nos entiendan y comprendan, y respondemos de la misma forma, hay algo que con seguridad sí lograremos, y es *sentirnos bien con nosotros mismos* y, en la mayor parte de los casos, llegaremos a un acuerdo con la otra parte.

*Puedes elegir considerarte una persona inteligente aplicándote a ti mismo tus propias normas y valores. En efecto, mientras más feliz te haces a ti mismo, más inteligente eres.*

WAYNE DYER

Los comerciales, al igual que otros profesionales, si tienen prácticas poco éticas se tendrán que enfrentar a dos problemas:

- El primero con su propia conciencia.
- El segundo en una distorsión del pensamiento, que consiste en creer que los demás son tan poco éticos como ellos.

Hay una pregunta que nos suelen hacer con frecuencia en diferentes seminarios y que la voy a escribir literalmente: ¿qué tengo que hacer, si mi jefe me pide que haga algo que es inmoral e ilegal?

Cada vez que tengamos que enfrentarnos a una cuestión de este tipo me gustaría que recordáramos lo siguiente:

- Los **valores éticos**, no sólo no están obsoletos, sino que el mundo camina actualmente y la empresa también hacia lo que llamamos “Calidad total”, donde las mentiras, la falta de ética y los comportamientos dudosos *ya no valen*.
- Queremos nuevos valores éticos y morales. En realidad no son nuevos, simplemente estamos recuperándolos, siempre han estado con nosotros, ahora deseamos escucharlos y seguirlos.

- Para terminar, pensemos en las palabras del profesor Gus L. Kotoulas, quien nos advertía: “Los actos poco limpios actúan como un cáncer que va desgastando al vendedor y, muchas veces, hacen que deje las ventas debido a la ansiedad que producen”.
- Deseamos advertir de un peligro que suele darse en muchos vendedores (también en otras profesiones).

Muchos vendedores sufren una enfermedad que en algunos casos se cree que es peor que una adicción al alcohol u otra droga. Se llama *adicción al trabajo*. Hay muchas personas que trabajan demasiado, al igual que hay personas que beben en exceso, intentan en vano escapar de la frustración y otros problemas.

Es muy diferente ser trabajador a ser **adicto al trabajo**. Los adictos al trabajo se sienten culpables cuando no están trabajando. Los que son muy trabajadores, *no*.

Según algunos estudios realizados, hay casos donde es más difícil curar la adicción al trabajo que al alcohol.

## La honestidad, la ambición y la familia

El mundo comercial está lleno de personas bastantes ambiciosas, personas que además tienen familia. Ser ambicioso, querer conseguir logros, es muy aceptable y no es incompatible con tener una vida personal, con familia o sin ella, satisfactoria.

No obstante, hay vendedores, amén de otros profesionales, que las hacen incompatibles. Sus logros, sus ambiciones **suelen ser a costa de su familia** o de no tener vida personal.

Somos conscientes de las desventajas inherentes de algunos trabajos de ventas, como suelen ser los numerosos viajes que realizan, y las muchas horas que trabajan. Ambas cosas no favorecen la vida familiar de los comerciales.

Pensemos que trabajaremos mucho mejor y más satisfechos si las personas que constituyen nuestra vida familiar o vida personal están satisfechas con nosotros.

Nos permitimos sugerirles algunas preguntas que quizás le puedan ayudar:

- ¿Planifica bien su trabajo?, si nos organizamos mal, perdemos mucho tiempo apagando fuegos, y disponemos de menos tiempo libre para nuestra vida personal.

*Muchas personas pierden pequeñas alegrías mientras aguardan la gran felicidad.*

ANÓNIMO

- ¿Comparte sus experiencias profesionales con su pareja o familia?
- ¿Permite que las personas que forman su vida privada compartan sus experiencias diarias con Vd.?
- ¿Dedica al menos dos días a la semana completos a su pareja o familia?
- ¿Suele irse de vacaciones o de viaje con su pareja o familia con regularidad?
- ¿Planea sus vacaciones poco después de haber finalizado unas? Esta actividad les puede proporcionar esperanza e ilusión en el futuro.

*Sólo es feliz siempre quien sabe ser feliz con todo.*

CONFUNCIO

## RESUMEN

Es fundamental tener credibilidad y confianza siendo uno mismo, y crear relaciones con los clientes basadas en estos principios.

Definir lo que significa comportamiento ético dentro del mundo de la empresa a veces resulta difícil, ya que cada cual percibe lo correcto y lo incorrecto de muy diferentes maneras; pero si bien es necesario recordar que a pesar de la dificultad de definir la ética en los negocios, ello no nos exime practicarla.

Sin embargo, hay ciertas normas de conducta que son aceptadas en el mundo empresarial.

Las obligaciones y responsabilidades del colectivo de ventas son numerosas, más de lo que habitualmente se admite.

Los comerciales, no sólo tienen que vender con beneficio para sus empresas, sino que también tienen la responsabilidad de dar una autoimagen positiva propia y de la empresa; son los que deben generar confianza y conseguir relaciones estratégicas con sus clientes.

Tienen responsabilidades con sus clientes, con su empresa, con la competencia, consigo mismo y, lo que es más importante, con sus familias.

## TÉRMINOS CLAVE

Adicción al trabajo

Responder, no reaccionar

Autoestima

Responsabilidad

Ética

Sustituir competitividad interna por cooperación

Generar confianza

Honestidad

Venta personal

## PREGUNTAS DE REPASO

Contesta y comenta el porqué de tus respuestas, a las preguntas que se detallan a continuación:

1. Si no estás casado, ¿de qué forma piensas que le puede afectar la responsabilidad ante tu familia, de la que hablamos en este capítulo?
2. Si un vendedor tiene un comportamiento no ético, ¿de qué forma está perjudicando a su empresa?
3. Explica de qué forma el ser muy trabajador difiere del hecho de ser un adicto al trabajo. ¿Qué diferencia existe en esta distinción?
4. ¿Qué tipo de información útil podrías conseguir del vendedor de una compañía de la competencia? ¿Cómo podrías conseguir esta información?
5. ¿Por qué es a veces difícil determinar lo que es y lo que no es comportamiento ético?

## APLICACIONES PRÁCTICAS

### CASO PRÁCTICO 3.1

#### Bajan los precios

Imagina que eres un vendedor de una compañía que comercializa programas informáticos realizados a la medida de lo que demandan sus clientes.

Un cliente te ha llamado para encargarte un programa de contabilidad a medida.

Esa misma mañana, has sido informado de que en la próxima semana se va a lanzar una oferta por un periodo de un mes, mediante la cual, los precios se reducen un 20 por ciento para aquellos clientes que realicen sus pedidos en esas fechas.

Tienes dos opciones:

- Visitas a tu cliente y recoges toda la información necesaria para poder cumplir con sus necesidades, al precio actual, sin facilitarle la información de la oferta.
- Visitas a tu cliente y le facilitas la información de la oferta para que elija, si quiere beneficiarse de ella y esperar a la semana próxima para hacer su encargo, o bien tiene mucha prisa y prefiere hacerlo en ese momento.

Si eliges la segunda opción, los beneficios para tu empresa y tu comisión disminuirán sustancialmente.

#### RESPONDE A LAS SIGUIENTES PREGUNTAS

1. ¿Qué opción eliges en este caso? Da los argumentos que consideres oportunos.
2. ¿Cuáles son las consecuencias a largo plazo de tu decisión?

**CASO PRÁCTICO 3.2****Responsabilidad del vendedor**

La Compañía Z, acaba de realizar una inversión muy importante para lanzar al mercado un nuevo jabón de tocador, con una campaña publicitaria terriblemente costosa.

Diego es un vendedor de la Compañía Z, que lee y se informa sobre todos los productos similares a los de su empresa que comercializa la competencia.

Se enterar de que una empresa de otro país de la Unión Europea acaba de retirar del mercado un producto con la misma composición que el producto estrella de su empresa, “el nuevo jabón de tocador”, debido a que uno de los elementos que lo componen puede originar erupciones,

manchas en la piel, y posiblemente con el uso continuado, una soriasis crónica e irreversible. El gobierno de ese país ha verificado los hechos y ha promulgado rápidamente una normativa prohibiendo el uso del componente origen del problema.

Diego informa de este hecho al director de su compañía, quien le dice que han invertido muchos millones en ese producto; además la empresa que ha retirado el producto del mercado es muy ignorante y no tiene ni idea de jabones, al igual que el gobierno de ese país. Le recuerda que tiene dos hijos y una hipoteca que pagar y si no comienza a vender se puede encontrar en el paro.

**RESPONDE A LAS SIGUIENTES PREGUNTAS**

1. ¿Con qué tipo de problemas se encuentra Diego?
2. Imagina que eres tú a quien Diego pide consejo, ¿qué le dirías?
3. Si Diego opta por vender el producto, ¿qué tipo de responsabilidades contraería?

**CASO PRÁCTICO 3.3****Departamento de control de créditos**

Javier acaba de ser nombrado delegado comercial de una provincia de España con 800.000 habitantes. tiene 65 clientes en esa provincia.

Uno de sus clientes, Alberto, hace grandes pedidos, su volumen de facturación es más del 25 por ciento del total. Sin embargo, en los pagos siempre lleva un retraso de 30 a 45 días de lo pactado con él.

La directora del departamento de control de créditos, le ha remitido varias cartas apremiándole a que cumpla los plazos establecidos en su contrato para el abono de sus mercancías.

Alberto acude a la delegación de Javier terriblemente enojado, por la desconsideración y el mal trato que a su juicio le hace su empresa, cuando es un cliente que hace todos sus pedidos con ellos. Amenaza con irse a la competencia, y no está dispuesto a recibir un insulto más.

Javier, alarmado, le dice literalmente:

“No le culpo, Alberto. Comprenda cómo son los departamentos de crédito, y estando una mujer al mando es mucho peor, nunca debieron ascenderla. Estoy completamente de su parte, no quiero perderle como cliente. Actúe como mejor pueda y no haga ni caso al departamento de crédito”.

**RESPONDE A LAS SIGUIENTES PREGUNTAS**

1. ¿Actuó Javier de una forma responsable y honesta?
2. ¿Qué solución le darías tú?





Identificar las

# necesidades y problemas del cliente

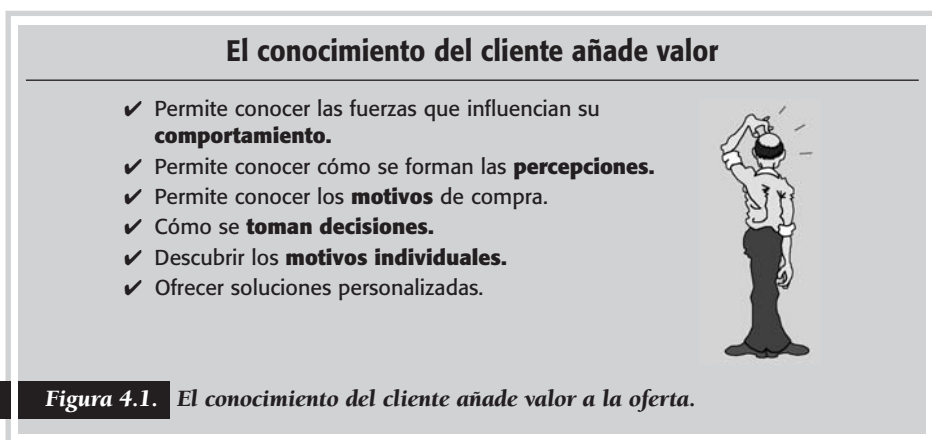
*La tarea de los especialistas en marketing es **convertir** las necesidades y deseos de la sociedad en **oportunidades** de negocio.*

ANÓNIMO



#### 4.1. ANÁLISIS DE LAS PRINCIPALES FUERZAS QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

Una vez que el vendedor ha conseguido la confianza del cliente, si le quiere ayudar deberá tratar de identificar cuáles son sus necesidades personales o los problemas que aquejan a su empresa. La venta consultiva, si se quiere realizar eficazmente, requiere que el comercial sea capaz de identificar los deseos y problemas del cliente. El conocimiento del cliente añade valor a la oferta al posibilitar el ofrecimiento de soluciones más personalizadas (véase Figura 4.1).



Por otra parte, el comportamiento de compra de los clientes es de naturaleza compleja. El comercial que quiera desarrollar eficazmente su tarea deberá conocer:

- Las principales fuerzas que influyen el comportamiento del consumidor.
- Los distintos tipos de decisiones de comportamiento de compra.
- Las diferentes etapas por las que pasa el proceso de decisión de compra del consumidor.

El comportamiento de los clientes es diferente según que actúen a nivel personal o dentro de una organización. Si contemplamos este hecho desde la pers-

pectiva del vendedor diremos que no es lo mismo vender a mercados masivos que vender a mercados empresariales. Comenzaremos el capítulo analizando el comportamiento de las personas cuando actúan dentro de los mercados de consumo y lo finalizaremos con el estudio de las etapas del proceso de decisión de compra empresarial.

Comprender el comportamiento del consumidor requiere por un lado una cierta información de las áreas de psicología, sociología y antropología, y por otro, como ya hemos apuntado en otros capítulos, dominar la cultura de Recursos Humanos o Relaciones Humanas y Ciencias del Comportamiento. En la Figura 4.2 se ilustran las principales fuerzas que influyen en el comportamiento del consumidor. Este modelo puede servir al vendedor consultivo como guía para desarrollar su estrategia de cara al cliente. Como se observa en el gráfico, la combinación de las necesidades del cliente con las influencias sociales moldean las percepciones del cliente y sus motivos de compra. A continuación pasamos a exponer cada uno de estos conceptos.



4.1.1. LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES

Básicamente, el marketing es el proceso de satisfacción de las necesidades de los seres humanos a través de procesos de intercambio. Las empresas que actúan con orientación marketing defienden que cualquier necesidad no suficientemente satisfecha constituye una **oportunidad** de mercado si se puede llenar de una forma competitiva, y rentable. Competitiva significa que se pueda satisfacer mejor que la competencia, y rentable, ganando dinero. Consiguientemente una de las tareas de las empresas se centra en identificar necesidades **no suficientemente satisfechas** así como la tipología de las personas que así las sienten. Por ejemplo, ¿existe necesidad de cuidar preventivamente la salud de los huesos o la estabilidad emocional de las personas? ¿Se puede definir un perfil de las personas que sienten que estas necesidades no las tienen suficientemente satisfechas?

Una buena metodología para identificar necesidades no suficientemente satisfechas se centra en conocer y entender las distintas clasificaciones de las mismas. Así, se puede hablar de **necesidades confesables y no confesables**. Las confesables se pueden identificar preguntando directamente. La identificación de necesidades no confesables es más compleja y requiere la utilización de métodos como los tests proyectivos. En los tests proyectivos el investigador lanza un estímulo ambiguo, sin sentido completo, y el entrevistado al completarlo proyecta inconscientemente su personalidad y sus deseos.

Según Abraham Maslow, hoy día superado por otros autores como Wayne W. Dyer, las necesidades humanas se ordenan de una forma jerárquica según cual sea la fuerza con la que se sientan. El modelo de Maslow distingue cinco niveles de necesidades; necesidades *fisiológicas, de seguridad, sociales, de autoestima y de autorrealización*.

La innovación de Dyer con respecto a Maslow, estriba en considerar que todos los seres humanos son capaces de llegar al último nivel en la jerarquía de necesidades.

Tabla 4.1. Tipos de necesidades de los clientes.	
• Confesables	• No confesables
• Satisfechas	• No satisfechas
• Conscientes	• Inconscientes
• Personales	• Empresariales
• Fisiológicas	• De autorrealización

Cada persona trata de satisfacer primero las necesidades más primarias, que dejan de ser motivadoras, dando paso entonces a la satisfacción de las siguientes más importantes en el orden jerárquico. Así, por ejemplo, un hombre hambriento (necesidad de primer nivel) no tendrá ningún interés en los últimos acontecimientos del mundo del arte (nivel 5), ni en cómo le ven los demás, ni en si los demás le estiman (niveles 3 y 4), ni en saber si el aire que respira es puro (nivel 2). Ahora bien, en la medida en la que se satisfacen sus necesidades fisiológicas comienzan a sentirse las necesidades del nivel superior.

### **La jerarquía de elementos de valor**

Una vez vista la teoría de Dyer y Maslow pasamos a explicar el modelo de jerarquía de elementos de valor. En relación con cualquier oferta el cliente se plantea distintos elementos de valor que satisfacen sus distintos deseos. El comercial debe conocer dichos elementos de valor, así como su orden jerárquico y la diferencia de importancia que hay entre unos y otros. Así, a la hora de escoger entre una máquina fotocopidora u otra, el cliente puede tener en su mente, entre otros, los siguientes elementos de valor:

- Calidad de las copias.
- Vida útil de la máquina.
- Rapidez del servicio de reparaciones.
- Precio.
- Financiación.
- Notoriedad de marca.
- Información proporcionada por los distintos suministradores.

El comercial hará bien en saber qué marcas están en la escalera mental del cliente, qué marcas considera a la hora de comprar, y cuál es el nivel de satisfacción de las marcas que considera en relación con los elementos de valor señalados (véase Tabla 4.2).

Conocer las necesidades que no se sienten suficientemente satisfechas por el cliente constituye una estupenda fuente de información para realizar mejoras en la oferta. No se deben mejorar las necesidades que se sienten suficientemente satisfechas y sí hay que priorizar la mejora de aquellas necesidades y deseos que se sienten muy importantes e insatisfechos.

**Tabla 4.2.** *Información clave para el comercial.*

Información clave para el comercial
<ul style="list-style-type: none"><li>• Qué marcas están en la escalera mental del cliente.</li><li>• Qué elementos de valor considera el cliente en su toma de decisiones.</li><li>• Cuál es la importancia relativa de los diferentes elementos de valor.</li><li>• Cuál es el nivel de satisfacción de las marcas que considera en relación con los elementos de valor señalados.</li></ul>

**4.1.2. INFLUENCIAS SOCIALES EN EL COMPORTAMIENTO DEL CLIENTE**

La gente que nos rodea también influye en nuestras decisiones de compra. Como influencias sociales vamos a considerar las siguientes: el rol, los grupos, la clase social, la cultura y la subcultura.

**Las influencias del rol**

Un rol es el comportamiento que se espera de una determinada persona por parte de quienes la rodean. Así, una mujer casada puede asumir los papeles de esposa, madre y ejecutiva.

El rol influencia el comportamiento general y el de compra. Así, la mujer que está desempeñando el rol de ejecutiva puede sentir la necesidad de adquirir ropa conservadora o mejorar su formación.

**Las influencias de los grupos**

El comportamiento de una persona está influenciado por muchos grupos. Entre ellos destacaremos aquellos grupos a los que pertenece (grupos de pertenencia) o a aquellos otros que le sirven como puntos directos o indirectos de comparación (grupos de referencia).

Dentro de los primeros hay grupos primarios, con los que hay una interacción continua pero informal, tales como la familia, los amigos y los compañeros de trabajo; y grupos secundarios, que son más formales y en los que las relaciones son menos intensas, como por ejemplo grupos religiosos, asociaciones profesionales y sindicatos.



Los grupos de referencia pueden influir en el comportamiento de las personas aun cuando éstas no pertenezcan a ellos. Se llama “grupo aspiracional” aquel al que un individuo desea pertenecer. Por ejemplo, un jugador de fútbol de categoría juvenil puede aspirar a ser contratado por un gran equipo en el que milita uno de sus ídolos, a quien admira e imita.

El vendedor debe identificar y valorar los grupos de referencia de su cliente, dado que pueden influir en una persona al menos de tres maneras: exponiéndole a nuevos comportamientos y estilos de vida, influyendo en sus actitudes y su autoconcepto (quiere estar al día), y actuando como un grupo de presión que puede afectar a la elección de un producto y de una marca concreta.

En todo caso, la importancia de la influencia del grupo varía de unos productos y marcas a otros. Así, los grupos de referencia tienen gran influencia en la elección de marca de automóviles y televisores.

### **Las influencias de la clase social**

Una clase social se compone por *personas que comparten niveles de ingreso, riqueza, antecedentes educativos y prestigio ocupacional* similares.

Los criterios que se usan para jerarquizar a las personas de acuerdo con su clase social varían de una sociedad a otra. En algunas sociedades la propiedad de la tierra permite el acceso a una clase social más elevada. En otras sociedades la educación es la clave para alcanzar una clase social superior. Si bien la ubicación en una clase social reviste un carácter relativamente permanente, las personas, con el tiempo, pueden pasar de una a otra clase social.

En España, en la actualidad, se acostumbra a considerar tres clases sociales: **alta, media y baja**. En ocasiones los investigadores intercalan otras dos clases sociales adicionales: media-alta y media-baja. Los investigadores clasifican a las personas en una u otra clase social a través de preguntas relacionadas con su nivel de educación, salarios y profesión.

Los individuos de las diferentes clases sociales muestran preferencias de productos y marcas diferentes en áreas como la de la ropa, ocio, automóviles. El vecindario donde vivimos y el valor acondicionamiento de nuestra casa representan también indicadores de la clase social.

### **Las influencias de la cultura**

En sentido general, la cultura es todo lo que nos rodea y que ha sido elaborado por los seres humanos. Los sociólogos utilizan el término cultura para referirse a

todas las adaptaciones materiales (ropa, muebles y alimentos) y no materiales (religión, leyes y valores) de los seres humanos a su ambiente.

La cultura es la causa básica de los deseos y del comportamiento de una persona. No hay que olvidar que el comportamiento humano es en gran parte aprendido. El niño que crece en una sociedad, aprende los valores básicos, las percepciones, los deseos y las conductas de su familia y otras instituciones clave.

Cuando una persona desea una cámara fotográfica, este deseo es el resultado del hecho de haber sido educado en una sociedad moderna en la cual se han desarrollado tanto las tecnologías en el campo de la imagen como todo un conjunto de valores y conocimientos asumidos por el consumidor.

Los responsables de marketing de las empresas más avanzadas tratan de identificar los cambios culturales de cara a imaginar nuevos productos que puedan ser demandados. Así, la creciente preocupación por el cuidado de la salud y la revalorización de la dieta mediterránea han creado oportunidades de incorporar la naranja en el desayuno o el agua mineral en las comidas.

## **Las influencias de las culturas minoritarias**

Todas las culturas acogen en su seno a subculturas, culturas más pequeñas, es decir, grupos de personas que comparten sistemas de valores basados en experiencias de vida y situaciones comunes

En Estados Unidos se consideran subgrupos nacionales como los irlandeses, los italianos y los hispanos que constituyen comunidades muy importantes y tienen gustos e intereses distintos. En el estado español se distinguen diecisiete comunidades autónomas.

Muchas de estas culturas minoritarias pueden representar segmentos del mercado de gran interés, y es frecuente que las empresas diseñen ofertas adaptadas a sus necesidades específicas.

### **4.1.3. LA PERCEPCIÓN**

La percepción es el *proceso por el cual recibimos estímulos por medio de nuestros cinco sentidos y luego asignamos significado a esos estímulos*.

Como se puede desprender del análisis de la Figura 4.2, la percepción está configurada por influencias sociales, además de las necesidades físicas y psíquicas de cada individuo, en cada momento. Así, la pertenencia a un determinado gru-

po afecta, y a veces condiciona, la forma en la que se interpretan unos hechos concretos. De la misma forma, el grado en el que se sienta una necesidad de asistencia sanitaria o profesional afecta a como se interpreten unas noticias concretas.

La percepción determina lo que se ve y lo que se siente. En relación con esta afirmación podemos distinguir tres conceptos: atención selectiva, distorsión selectiva y retención selectiva. **Atención selectiva** significa que el ser humano oye cuando quiere: cuando un tema nos interesa prestamos más atención, cuando no nos interesa ni tan siquiera oímos. **Distorsión selectiva** significa que interpretamos lo que queremos. **Retención selectiva** significa que nos quedamos, recordamos aquello que nos apetece.

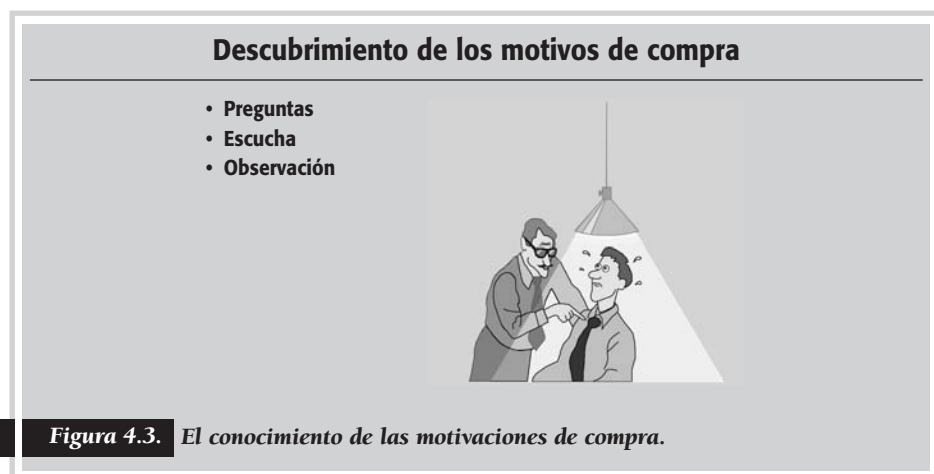
Los compradores pueden filtrar o modificar la información que presenta un vendedor, si esta información entra en conflicto con sus actitudes o creencias previas. Así, el cliente potencial que está convencido de que nunca podrá dominar un idioma o una nueva tecnología, puede utilizar su percepción selectiva cuando el vendedor comience a presentar las características amigables del curso o de la máquina. Antes de reunirse con el comprador potencial los vendedores deben obtener toda la información necesaria para poder anticipar, a tiempo, estos problemas de percepción selectiva.

Los vendedores harán bien en revisar periódicamente sus propias percepciones para ver si son correctas. No es infrecuente que hagamos estereotipos de las personas pensando que van a actuar siempre de una determinada forma. Así, podemos pensar que la tercera edad no podrá usar nunca internet. Sin embargo, la parte más joven de este segmento sí puede tener actitudes positivas hacia esta tecnología o hacia la utilización de tarjetas de crédito o compra en grandes superficies.

#### 4.1.4. LOS MOTIVOS DE COMPRA

Un **motivo** de compra puede definirse como el **impulso**, la **fuerza** que mueve a un comportamiento de satisfacción de una determinada necesidad. El conocimiento de los motivos preponderantes de compra indica al vendedor las razones por las cuales los compradores adquieren los productos. Los vendedores harán bien en tratar de conocer estas motivaciones básicas, estos impulsos a comprar (véase Figura 4.3).

Cuando se habla de las motivaciones básicas que explican el comportamiento de compra de las personas en los mercados masivos se suele distinguir cuatro modelos:



- El hombre como un ser racional.
- El hombre como animal de costumbres.
- El hombre no libre con motivaciones no confesables.
- El hombre social.

El modelo del **hombre racional** parte de considerar que el ser humano valora las distintas alternativas que se le presentan y escoge aquella que le produce mayor valor, mayor utilidad. ¿Realiza siempre el ser humano valoraciones de las alternativas? ¿Se basan éstas en valores objetivos?

Pensamos que el ser humano se mueve por motivos racionales cuanto más importante sea para él la compra. En este sentido las motivaciones racionales explicarían el comportamiento de compra de una vivienda, de una fuerte inversión o de un automóvil. Sin embargo, con frecuencia, el comprador de automóvil no realiza una profunda valoración de las múltiples opciones disponibles, y, secuencialmente escoge origen del automóvil (japonés, europeo, estadounidense...), marca y modelo.

El modelo del hombre como **animal de costumbres** defiende que lo que mueve al ser humano a actuar es repetir comportamientos aprendidos. Pensamos que este modelo se adapta bien a adquisiciones de bienes de poco valor y de compra repetida, tales como el periódico, la marca de cigarrillos o el refresco diario.

El modelo del hombre como **animal no libre**, también conocido como modelo de Freud, defiende que el ser humano, en ocasiones, no se siente libre para

manifestar lo que le mueve a adquirir una determinada marca. Así, una persona de sesenta años puede adquirir un determinado modelo de automóvil porque quiere sentirse más joven, pero no se siente capaz de expresar su auténtica motivación

El modelo del hombre como **animal social** parte de que el ser humano se mueve siguiendo las normas y cuidando las formas de la sociedad en la que vive. Este modelo puede explicar el comportamiento en temas como la moda. En este caso el vendedor deberá informar de las personalidades que visten una determinada marca o han adquirido un determinado producto.

Algunas decisiones de compra se ven influidas por **más de un motivo**. Así, en la elección de un lugar para comer se puede considerar la rapidez con la que nos van a servir, la limpieza del establecimiento, la calidad de los alimentos o la proximidad al lugar donde trabajamos. El vendedor deberá intentar descubrir el motivo dominante de la compra a través de la formulación de las preguntas adecuadas y de la práctica de la escucha activa (este tema se analizará con más profundidad en el capítulo dedicado a la presentación de la venta).

## Clases de motivaciones de compra

Según cual sea la variable utilizada podemos distinguir dos grupos de clasificaciones de motivos de compra: motivos racionales y emocionales; motivos centrados en la empresa y motivos centrados en el producto.

Un **motivo racional** de comprar suele apelar a la razón o al mejor juicio del cliente potencial. Una compra con base en motivos racionales suele ser el resultado del análisis objetivo de la información disponible. El comprador estudia la información disponible con una actitud relativamente libre de emociones.

Las compras de las empresas se suelen basar en motivaciones racionales. Como ejemplo de estas motivaciones citaremos:

- Rendimiento.
- Ahorro de tiempo, de espacio, de dinero.
- Duración.
- Facilidad de reparaciones.
- Costes de mantenimiento pequeños.

Un **motivo emocional** de compra impulsa al cliente potencial a actuar a causa de su atracción hacia algún sentimiento o pasión. Las causas emotivas para comprar productos tienen su origen en la razón.

En muchas ocasiones los productos tienen una imagen ligada a motivos emocionales; a veces los productos tienen hasta una personalidad. No es difícil imaginar anuncios que apelan a motivos emocionales, como los siguientes:

- Deseo de atraer al sexo opuesto.
- Aprobación social.
- Evitación del rechazo.

En las decisiones de compra pueden actuar simultáneamente motivos racionales y emocionales. Muchas veces los motivos emocionales suelen tener carácter dominante. Los vendedores deberán hacer todo el esfuerzo que sea necesario para descubrir las emociones que influyen en las decisiones de compra.

Las motivaciones se pueden clasificar también en atención a su origen: motivaciones centradas en la empresa y motivos centrados en el producto.

Los usuarios percibimos valor no sólo directamente del producto físico sino también a través de los servicios que nos pueden prestar las personas que trabajan en la empresa responsable del producto.

Un **motivo** de compra centrado en la empresa es aquel que hace que el cliente potencial adquiera productos de una empresa específica. Cada vez ocurre con más frecuencia que las ofertas carecen de diferencias apreciables en aspectos físicos: los productos se parecen mucho físicamente. Cuando se da esta situación los motivos centrados en la empresa adquieren mayor relevancia. Entre estos motivos citaremos como ejemplo los siguientes:

- Servicio superior.
- Profesionalidad de los vendedores: comerciales que saben hacer preguntas, que tienen un buen conocimiento del producto, unas buenas relaciones, una buena comunicación y capacidad para llegar a acuerdos viables que beneficien a ambas empresas.

A veces ocurre que los clientes observan diferencias en los aspectos físicos de los productos. Estas diferencias pueden ser reales, pero también producto de la imagen y no de la comparación directa entre productos. Como ejemplos de motivaciones centradas en el producto físico señalaremos como más comunes las siguientes:

- |           |                 |
|-----------|-----------------|
| • diseño  | • reparabilidad |
| • marcas  | • uniformidad   |
| • precio  | • versiones     |
| • calidad | • color         |

#### 4.1.5. EL PROCESO DE COMPRA DE LOS CLIENTES EN MERCADOS MASIVOS

Una vez que hemos analizado las influencias que condicionan el comportamiento de los clientes, vamos a pasar a analizar cómo toman éstos sus decisiones, distinguiendo entre mercado de consumo masivo y mercado empresarial.

En el proceso de decisión de compra de los consumidores se pueden distinguir **cinco etapas**: reconocimiento del problema, búsqueda de información, evaluación de alternativas, decisión de compra y comportamiento posterior a la adquisición. Aunque inicialmente hemos distinguido cinco etapas, los consumidores no tienen que pasar por todas ellas necesariamente. Así, una persona que se enfrenta a una compra rutinaria obviará probablemente las tres primeras.

**Tabla 4.3.** *Etapas del proceso de compra en mercados masivos.*

- Reconocimiento del problema
- Búsqueda de información
- Evaluación de alternativas
- Decisión de compra
- Comportamiento posterior a la compra

A continuación pasamos a estudiar, por separado, cada una de las cinco etapas consideradas.

##### **Reconocimiento del problema**

En mercados de consumo el proceso de compra se inicia cuando el consumidor siente que tiene un problema que resolver o una necesidad que desea cubrir. El reconocimiento del problema o de la necesidad puede ser provocado por **estímulos internos** (por ejemplo, siente calor, siente hambre) o por **estímulos externos** (la publicidad de un producto puede hacer emerger una necesidad).

El responsable comercial debe identificar las circunstancias que evocan el problema o la necesidad concreta para desarrollar estrategias que puedan hacerla emerger.

## Búsqueda de información

Un consumidor que sienta una necesidad buscará más o menos información según el tipo de compra. Si la **compra** es **compleja** y la persona tiene mucho interés en la misma, tratará de obtener **mucha información**. Por el contrario, si se trata de compras repetidas y de poca importancia (un diario) buscará poca información.

Inmediatamente después de sentir la necesidad de compra de un bien complejo el comprador potencial intensificará la búsqueda de información. Así, si uno siente que necesita un ordenador presta más atención a los anuncios sobre ordenadores, a los comprados por los amigos y a las conversaciones sobre ellos. Posteriormente, el futuro comprador se embarcará en una búsqueda más activa de información, pudiendo recurrir a diversas fuentes.

Las **fuentes** a las que puede recurrir el consumidor en búsqueda de información se suelen agrupar en cuatro categorías: *personales* (familia, amigos, conocidos), *comerciales* (publicidad, vendedores, envasado, internet), *públicas* (medios de comunicación) y de *experiencia* (examen, manejo y uso del producto). La mayor o menor influencia de cada fuente varía de unos productos a otros y según la tipología de los consumidores.

A través de la búsqueda de información el consumidor puede conocer la existencia de marcas competidoras. Este conjunto conocido de marcas se irá reduciendo, de acuerdo con los criterios de compra del consumidor, hasta quedarse en un **conjunto de elección**, a partir del cual procederá a la decisión final.

## Evaluación de alternativas

Hemos visto que el consumidor, a través del análisis de la información recogida, llega a un conjunto de elección, es decir, a un conjunto final de marcas entre las que escogerá la que más le convenza. Sin embargo, no existe un proceso de evaluación simple y único para todos los consumidores, o incluso para un único consumidor en sus diferentes procesos de compra.

A continuación pasamos a exponer una serie de consideraciones que pueden ayudar al lector a comprender el **proceso de evaluación** que tiene lugar en la mente del consumidor:

- El consumidor ve el producto como un **conjunto de expectativas** de beneficios cuya relevancia varía de una persona a otra: normalmente prestará más atención a los atributos relacionados con sus necesidades.



- El consumidor asignará **diferentes grados de importancia** a los diferentes atributos según sus necesidades o deseos.
- El consumidor desarrollará una serie de creencias sobre la posición de cada marca en relación a cada uno de los atributos considerados. Al conjunto de creencias sobre una marca en concreto se le llama imagen de marca. La **imagen de marca** se ve afectada por la propia experiencia y por el proceso de percepción de la persona considerada.
- Se supone que el consumidor tiene una **función de utilidad** para cada atributo. Esta función de utilidad muestra cómo varía su satisfacción según los niveles de los diferentes atributos considerados en la decisión de compra. Si consideramos los niveles de atributos en los que la utilidad es más alta, obtenemos el producto ideal para ese individuo.
- El consumidor genera actitudes hacia las diferentes marcas a través de algún proceso de evaluación. El proceso concreto depende de la situación de compra específica y de las características del comprador. En algunos casos, se recurre a **cálculos muy detallados** y a razonamientos lógicos. En otros casos, el mismo consumidor puede hacer poca o ninguna evaluación, confiando en su **intuición** o comprando por impulso. A veces, las decisiones de compra se toman **individualmente**; otras, se recurre a la **ayuda** de amigos, vendedores o revistas especializadas.

Los responsables comerciales de las empresas deben tratar de averiguar cómo tiene lugar en la práctica el proceso de evaluación de alternativas por parte del consumidor, de cara a afectar positivamente su decisión final.

## La decisión de compra

En la etapa de evaluación el consumidor ordena las marcas y desarrolla intenciones de compra. Por lo general se adquiere la marca preferida, aunque existen dos factores que pueden interponerse entre la intención de compra y la decisión final del cliente.

- El primero de estos factores es la **actitud de otras personas**. Las actitudes de las personas próximas al comprador pueden tener un efecto muy significativo en la decisión final de éste. La importancia de este factor dependerá de la intensidad de las actitudes de las otras personas y de la personalidad del consumidor para plegarse o no a los deseos de los demás.
- En segundo lugar, la intención de compra está también influenciada por **factores situacionales no esperados**. La intención de compra está basada en factores como el ingreso familiar, los precios, los beneficios esperados del

producto. Un cambio en estas circunstancias puede provocar un cambio en las intenciones. Así, una persona que pierde su trabajo es posible que se replantee su decisión de adquirir una residencia de verano en la costa.

Por tanto, conviene que quede claro que las preferencias, e incluso las intenciones de compra, no conducen siempre a la elección final de compra.

**El comportamiento posterior a la compra**

Las personas no adquirimos los productos para usarlos un sólo día. Queremos que los productos mantengan un nivel de rendimiento similar a lo largo de la vida útil de los mismos; estamos cada vez más sensibilizados a lo que se denomina **valor en uso** del producto.

No es infrecuente que el consumidor que ha adquirido un producto perciba que el mismo no le ofrece lo que le habían prometido. Ante esta situación el cliente puede hacer varias cosas: devolver el producto, presentar una queja a la empresa, dejar de comprar el producto, o prevenir a sus amigos para que no lo adquieran (véase Tabla 4.4).

Los clientes que han experimentado un problema con el producto se quejan poco a la empresa. La experiencia muestra que tan sólo en un 10 por ciento de las ocasiones devuelven el producto o presentan una queja verbal o por escrito a la empresa suministradora. Lo que sí hacen en el resto de las ocasiones es cambiar de marca y/o informar a sus conocidos que un determinado producto plantea problemas en su utilización.

Estos hechos ponen de manifiesto que si un cliente se queja a la empresa le está haciendo a ésta un favor, un regalo: le está informando de qué cosas no hace bien y le está dando la oportunidad de mejorar y seguir contando con su fidelidad.

**Tabla 4.4.** *Tipos de comportamiento tras experiencias no satisfactorias con el producto.*

Etapas de la venta personal
<ul style="list-style-type: none"><li>• Devolver el producto.</li><li>• Quejarse a la empresa (la queja es un regalo).</li><li>• No quejarse y dejar de comprar la marca (tan sólo un 10% presenta quejas a la empresa).</li><li>• Prevenir a amigos y conocidos para que no adquieran la marca.</li></ul>

## **4.2. ANÁLISIS DE LAS PRINCIPALES FUERZAS QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO DE COMPRA EMPRESARIAL**

En la compra empresarial se pueden dar tres tipos de situaciones: recompra directa, recompra modificada y nueva compra.

La recompra directa consiste en una situación de adquisición en la que el departamento competente repite una orden de compra sobre una base rutinaria. En este caso la empresa escoge al proveedor de una “lista aprobada”, ponderando la satisfacción proporcionada en compras anteriores por los distintos proveedores.

- Los “proveedores de dentro de la lista” hacen un esfuerzo para mantener la calidad del producto y del servicio. A menudo, proponen sistemas de pedido automático, de forma que el departamento de compras pueda ahorrar tiempo.
- Los “proveedores de fuera de la lista” tienen que ofrecer algo nuevo o bien explotar la insatisfacción de la empresa para que ésta les llegue a tomar en consideración. Estos proveedores que se encuentran al margen de los considerados, tratan de obtener un pequeño pedido a fin de ampliar con el tiempo su “cuota de compra”.

La recompra modificada es una situación en la que la empresa compradora quiere modificar las especificaciones del producto, precios, requerimientos de entrega u otros términos. La recompra modificada implica, con frecuencia, la participación de nuevas personas en la decisión, tanto en la parte de los compradores como en la de los vendedores.

Los proveedores habituales llegan a ponerse nerviosos y tienen que dar lo mejor de sí mismos para proteger la compra, mientras que los proveedores no considerados ven la oportunidad de proponer una oferta mejor para entrar en el negocio.

La compra nueva en la empresa es la situación en la que se adquiere un producto o servicio por primera vez. Sería el caso la adquisición de un local, unos equipos productivos o informáticos.

Cuanto mayor sea el coste y/o riesgo de la decisión, mayor será el número de agentes participantes en la misma, mayor será la búsqueda de información y el tiempo que la empresa se tome para decidir.

### 4.2.1. PARTICIPANTES EN LA COMPRA INDUSTRIAL

La unidad de decisión de compra empresarial se define como todos aquellos individuos y grupos que participan en el proceso de toma de decisión de la compra y que comparten los objetivos comunes y los riesgos que pudieran derivarse de las decisiones.


Las personas que integran el centro de compra empresarial pueden desempeñar en el mismo los siguientes roles: usuarios, influenciadores, decisores, aprobadores, compradores y *gatekeepers* (véase Tabla 4.5).

- a) **Usuarios:** son las personas de la empresa que utilizarán el producto o servicio. En muchos casos, los usuarios inician la propuesta de compra y ayudan a definir las especificaciones del producto.
- b) **Influenciadores:** son aquellas personas que influyen la decisión de compra. Con frecuencia, ayudan a definir las especificaciones y aportan información para evaluar las alternativas. El personal técnico es especialmente importante como influenciador.
- c) **Decisores:** son las personas que deciden qué proveedores admitir y cuál resulta la empresa ganadora.
- d) **Aprobadores:** son las personas que autorizan las acciones propuestas por los decisores o compradores.
- e) **Compradores:** son personas con autoridad formal para seleccionar al proveedor y marcar los términos de la compra. Con frecuencia, ayudan a perfilar las especificaciones de la oferta, pero juegan su principal papel en negociación. En compras más complejas, las empresas pueden incluir a personas de alto nivel en la organización para participar en las negociaciones.
- f) **Gatekeepers:** son personas que tienen el poder de impedir que los vendedores o la información lleguen hasta los miembros del centro de compra. Por ejemplo, los agentes de compra, los recepcionistas, los telefonistas, pueden impedir a los vendedores que contacten con los usuarios o decisores.

El responsable de la comercialización a mercados industriales debe conocer y valorar siguientes puntos:

- ¿Quiénes son los principales agentes de la toma de decisión empresarial?
- ¿En qué decisiones influyen?
- ¿Cuál es su nivel de influencia?
- ¿Qué criterios de evaluación utiliza cada participante?

**Tabla 4.5.** Roles de los participantes en la compra industrial.

Roles de los participantes en la compra industrial	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Usuario</li><li>• Influenciador</li><li>• Decisor</li><li>• Aprobador</li><li>• Comprador</li><li>• Gatekeeper</li></ul>	

Cuando un centro de compra empresarial incluye a muchos participantes, el comercial no tendrá ni tiempo ni recursos para llegar a cada uno de ellos. Las pequeñas empresas deben concentrarse en los influenciadores clave, mientras que las más grandes siguen un sistema de venta multinivel.

Por otra parte, las empresas deben revisar periódicamente sus suposiciones sobre los roles e influencias de los diferentes partícipes de la decisión. Resulta muy importante conocer, a tiempo, el cambio de las personas y niveles en que se toman las decisiones empresariales.

**Tabla 4.6.** Fases del proceso de compra empresarial según el tipo de compra.

	Compra nueva	Recompra modificada	Recompra directa
1. Reconocimiento del problema	Sí	Posible	No
2. Descripción de la necesidad	Sí	Posible	No
3. Especificación del producto	Sí	Sí	Sí
4. Búsqueda del proveedor	Sí	Posible	No
5. Solicitud de propuestas	Sí	Posible	No
6. Selección del proveedor	Sí	Posible	No
7. Especificación pedido rutinario	Sí	Posible	No
8. Revisión de la ejecución	Sí	Sí	Sí

### 4.2.2. EL PROCESO DE COMPRA EN MERCADOS EMPRESARIALES

Como hemos dicho, se pueden distinguir tres tipos de compra empresarial: nueva, modificada y recompra. En el **proceso de compra nueva** se pueden distinguir ocho etapas: reconocimiento del problema, descripción general de la necesidad, especificación del producto, búsqueda del proveedor, solicitud de propuestas, selección del proveedor, especificación del pedido y revisión de la ejecución. En la Tabla 4.6 que se acompaña se muestra la situación de estas fases en relación con los distintos tipos de compra empresarial, a saber, recompra directa, recompra modificada y compra nueva.

#### Reconocimiento del problema

El reconocimiento del problema se da cuando la empresa compradora siente que existe una necesidad no suficientemente satisfecha y que podría cubrirse a través de la adquisición de un nuevo bien o servicio.

El reconocimiento del problema puede venir tanto de estímulos externos como internos. El responsable comercial de la empresa oferente debe considerar los distintos caminos para estimular el reconocimiento de una necesidad por parte de la empresa compradora. Entre estos caminos citaríamos, sin ánimo de ser exhaustivos, los siguientes: visitas, ferias, anuncios, folletos.

#### Descripción general de la necesidad

Una vez reconocida la necesidad la empresa compradora procede a determinar las características generales y la cantidad del bien o servicio necesitada.

Para productos sencillos esto no es un gran problema. Ahora bien para artículos complejos la empresa puede necesitar la asistencia técnica de otras personas. Este hecho plantea una buena oportunidad de colaboración para la empresa vendedora, ayudando a la parte compradora a definir sus necesidades técnicas.

#### Especificaciones del producto

En esta etapa la empresa compradora desarrolla las especificaciones técnicas. Cuando se trata de un producto complejo asigna un **equipo** especializado en **análisis de valor**, cuyo objetivo se centra en la reducción de los costes empresariales a través del análisis de sus componentes, para determinar si pueden ser rediseñados o fabricados por métodos de producción más baratos.

Los proveedores pueden utilizar también el análisis del valor del producto como una herramienta para posicionarse de cara a ganar una cuenta. Asimismo, si disponen, a tiempo, de especificaciones de las personas más influyentes en el

proceso, tendrán una buena oportunidad de ser elegidos durante la fase de selección de proveedores.

### **Búsqueda del proveedor**

Cuanto más nueva sea la compra y más complejo y caro el producto, mayor será la cantidad de tiempo que los compradores dedicarán a la búsqueda y cualificación de los proveedores.

La tarea de los responsables comerciales de las empresas que se dirigen al mercado empresarial es aparecer en el mayor número posible de directorios, construirse una buena reputación en el mercado e identificar a aquellas empresas que estén buscando nuevos proveedores.

### **Solicitud de propuestas**

Los responsables comerciales de mercados industriales deben estar preparados para la búsqueda, redacción y presentación de propuestas, que deberán ser documentos de marketing y no documentos técnicos exclusivamente. Las presentaciones orales deben inspirar confianza.

### **Selección del proveedor**

Una encuesta dirigida a los responsables de compra empresarial listó los siguientes atributos como los más considerados en la selección del proveedor:

- Fiabilidad
- Capacidad de entrega
- Calidad del producto
- Precio
- Servicios de reparaciones
- Capacidad técnica
- Historial, reputación
- Facilidades de producción
- Ayuda técnica y consejo
- Flexibilidad

La importancia relativa de los distintos atributos varía según el tipo de situación de compra. A continuación describimos la importancia relativa de los distintos atributos en distintas situaciones de compra: pedidos rutinarios, productos con problemas de mantenimiento y productos con problemas de imagen:

- Pedidos rutinarios: los atributos fundamentales son la agilidad de entrega, el precio y la reputación del proveedor.
- Productos con problemas de mantenimiento: los atributos más importantes son los servicios técnicos, la flexibilidad y la fiabilidad de los productos.
- Productos con problemas de imagen y que generan rivalidades en la organización: los atributos más importantes son la reputación del proveedor, la fiabilidad del producto, la fiabilidad del servicio, la flexibilidad del proveedor y el precio.

## Especificación del pedido

Una vez seleccionado el proveedor, la empresa redacta su pedido final al suministrador escogido, fijando las especificaciones técnicas, la cantidad requerida, el tiempo esperado de entrega, la política de devoluciones, las garantías.

## Revisión de la actuación

En esta fase la empresa compradora revisa la actuación de sus suministradores. Los métodos más utilizados son dos: contactar con el **usuario final** y pedirle sus evaluaciones, o evaluar **directamente al proveedor**.

Las fases que hemos descrito se refieren fundamentalmente a la situación de compra nueva en empresas. En las situaciones de recompra directa o de compra modificada algunas de estas fases serán reducidas u omitidas, como puede apreciarse en la tabla adjunta. En la situación particular de cada empresa puede incluso considerarse alguna fase adicional.

Es recomendable que cada vendedor modelice la situación de forma individual, diferenciando entre las distintas situaciones de venta analizadas.

## ■ RESUMEN ■

Si el vendedor quiere ayudar a su cliente deberá identificar previamente sus necesidades personales o los problemas que aquejan a su empresa. La venta consultiva requiere igualmente conocer los procesos de toma de decisiones.



El comportamiento de los clientes es diferente según que actúen a nivel personal o dentro de una organización. Las percepciones y los motivos de compra del consumidor que actúa dentro de un mercado masivo vienen modeladas por una combinación de sus necesidades y deseos con las influencias sociales.

Como influencias sociales en el comportamiento del consumidor hay que destacar el rol, los grupos, la clase social y la cultura.

El vendedor debe identificar los motivos de compra del consumidor. Existen motivaciones confesables y no confesables; racionales y emotivas; relacionadas con la empresa productora y relacionadas directamente con el producto.

En el proceso de decisión de compra de los consumidores se pueden distinguir cinco etapas: reconocimiento del problema, búsqueda de información, evaluación de alternativas, decisión de compra y comportamiento posterior a la compra.

En la compra empresarial se pueden dar tres tipos de situaciones: recompra directa, recompra modificada y compra nueva. En el proceso de compra nueva se pueden distinguir ocho etapas: reconocimiento del problema, descripción general de la necesidad, especificación del producto, búsqueda del proveedor, solicitud de propuestas, selección del proveedor, especificación del pedido y revisión de la ejecución.

## ■ TÉRMINOS CLAVE ■

Atención selectiva

Distorsión selectiva

Grupo de pertenencia

Grupo de referencia

Influencias sociales

Motivos racionales

Motivos emocionales

Necesidades

Percepción

Recuerdo selectivo

## ■ PREGUNTAS DE REPASO ■

Comenta las frases que se acompañan:

1. Los principales factores que determinan el comportamiento de compra son importantes para los responsables comerciales ya que están siempre bajo su control.
2. La demanda de bienes industriales se deriva en último término de la demanda de bienes de consumo.

3. Generalmente, la mayoría de personas que participan en el proceso de compra de productos industriales participan también en las decisiones de recompra modificada.
4. Todas las clases de compra empresarial implican el mismo conjunto de fases del proceso de compra industrial.

5. Las personas que tienen el poder de controlar el acceso a la información u otras personas son conocidas como influenciadores de la decisión.

6. El grado de satisfacción del comprador está en función de sus expectativas.

7. En la selección del proveedor la importancia relativa de los diferentes atributos varía con el tipo de situación de compra.
8. El trabajo de la venta a empresa se completa eficazmente una vez que se ha formalizado el pedido.

9. Los compradores empresariales están motivados únicamente por factores económicos.

10. La fase de descripción general de la necesidad se omite en la recompra directa.

■ APLICACIONES PRÁCTICAS ■

CASO PRÁCTICO 4.1

Identificación de personas, roles y beneficios buscados por quienes intervienen en la compra

Gran parte del éxito de venta a empresas radica en la comprensión de las **personas y roles** de quienes participan en la compra. El propósito de este ejercicio es ayudarte en la **sistemática** de su **tratamiento**.

Escoge una situación de venta a empresa con la que se encuentre tu compañía. Identifica las personas que participan en

el proceso de compra, señalando sus roles (usuario, influenciador, decisor, aprobador, comprador, *gatekeeper*) y la jerarquía de beneficios buscados por cada uno de ellos.

No olvides que una persona puede desempeñar simultánea o sucesivamente varios roles y que las jerarquías de beneficios buscados pueden ser diferentes.

Nombre de la empresa-cliente

.....

Nombre de la primera persona de la unidad de decisión

.....

Roles que desempeña (pueden ser varios)

.....

.....

.....

Beneficios buscados (ordenados de más a menos importantes)

.....

.....

.....

Cargo que desempeña

.....

Nombre de la segunda persona de la unidad de decisión

.....

Roles que desempeña (pueden ser varios)

.....

.....

**Beneficios buscados** (ordenados de más a menos importantes)

.....

.....

.....

Cargo que desempeña

.....

Nombre de la tercera persona de la unidad de decisión

.....

Roles que desempeña (pueden ser varios)

.....

.....

**Beneficios buscados** (ordenados de más a menos importantes)

.....

.....

.....

Cargo que desempeña

.....

## CASO PRÁCTICO 4.2

### Identificación de ventajas competitivas en la empresa

La selección del proveedor en los mercados empresariales se hace considerando varios atributos de los suministradores aceptados.

Conocer la importancia de cada atributo en la decisión de compra, así como la situación de la empresa y de los princi-

pales competidores respecto a los mismos, resulta decisivo para la venta. El propósito de este ejercicio es ayudarte a **identificar** sus **ventajas competitivas** (puntos fuertes apreciados por su cliente) para ayudar al vendedor a **dirigir** sus esfuerzos de **comunicación**.

Escoge una situación de venta a empresa con la que se encuentra tu compañía y que desea analizar en profundidad.

La Tabla que se adjunta contiene los principales atributos que las empresas valoran de sus potenciales suministradores. Partiendo de dicha tabla, sitúa tu empresa y sus dos principales competidores, respecto a los atributos indicados (si estimas conveniente añade nuevos atributos).

Utiliza signos y colores para situar el perfil de tu empresa y de sus dos princi-

pales competidores. Te sugerimos los siguientes:

- Tu empresa \* azul
- Primer competidor + rojo
- Segundo competidor - verde

Comienza utilizando los signos geométricos y únelos con trazos del color correspondiente a cada compañía.

Ordena los componentes analizados según la importancia en la decisión de compra.

Atributos	Escala de puntuación					Orden
	Inaceptable	Pobre	Media	Buena	Excelente	Número
Fiabilidad						
Capacidad entrega						
Calidad						
Precio						
Servicio reparaciones						
Capacidad técnica						
Historial reputación						
Facilidades producción						
Ayuda técnica						
Flexibilidad						
...						



El desarrollo de una  
**estrategia**  
de producto por parte  
del **vendedor**

*Es **iluso** pensar que se puede **industrializar** un país  
construyendo factorías; la clave de la industrialización está  
en **construir** mercados.*

PAUL G. HOFFMAN



## 5.1. LOS CONCEPTOS CLAVE QUE DEBE DOMINAR EL VENDEDOR

La situación actual de los mercados se caracteriza por la existencia de muchas ofertas para cada posible solución de los problemas de los clientes. Si un cliente potencial tiene varias ofertas similares, la **información** que le proporcione el vendedor del producto físico y de los servicios que le puede prestar la empresa que representa, puede resultarle de gran utilidad para decidir con criterio. Para ello el vendedor debe estar muy informado tanto sobre el producto como sobre su empresa, las empresas de la competencia y el sector donde se ubica la problemática de estudio.

La estrategia de producto por parte del vendedor es un plan que busca la adquisición de un extenso conocimiento del producto, *aprender a seleccionar la comunicación de beneficios más apropiados para cada caso*, y el propio posicionamiento de la oferta empresarial. En este capítulo iremos desarrollando los conceptos clave que debe dominar el vendedor en relación con el producto:

- El concepto producto desde una perspectiva de mercado.
- La selección de los beneficios a comunicar y su relación con las características físicas del producto.
- El posicionamiento de la oferta empresarial (véase Capítulo 6).

## 5.2. EL CONCEPTO PRODUCTO DESDE UNA PERSPECTIVA DE MERCADO

El término producto evoca en primer lugar **productos físicos** (bienes), tales como coches, ordenadores, zapatos, carne o libros. Ahora bien, desde la perspectiva del mercado los bienes no se adquieren tanto pensando en sus **características** como en los **beneficios** que se espera obtener con los mismos. Así, uno adquiere una taladradora para hacer agujeros o un libro para adquirir formación e información.

Los **servicios** –tales como un corte de pelo, un diagnóstico sanitario, una intervención quirúrgica o una videoconferencia– también son productos (algu-



nos los denominan producto/servicio), en tanto en cuanto proporcionan beneficios a las personas que los reciben: mejora de la estética, de la salud, o poder comunicarse con otras personas.

Resulta curioso constatar que la compra de bienes (automóvil, vivienda) no se decide normalmente en base a su aspecto físico sino por los servicios añadidos (financiación de su adquisición, garantía, asistencia técnica), y que en la decisión de adquisición de servicios las personas nos fijamos mucho en los aspectos tangibles de los mismos (limpieza a la entrada de una clínica, luminosidad en un servicio público).

Cabe también pensar en las actividades de las personas como producto en sentido marketing. La cantante Mònica Caballé puede ser objeto de actividades de marketing, evidentemente no porque podamos comprarla, sino porque podemos gozar de buenos ratos de ocio escuchando sus discos o acudiendo a sus conciertos.

Un **lugar** como Canarias también puede ser objeto de actividades de marketing, en el sentido de que uno puede comprar un terreno en Lanzarote o irse de vacaciones a las islas afortunadas. Cruz Roja también puede verse como producto, en sentido marketing, ya que podemos tener una actitud favorable a desfavorable hacia ella y contribuir o no a su sostenimiento.

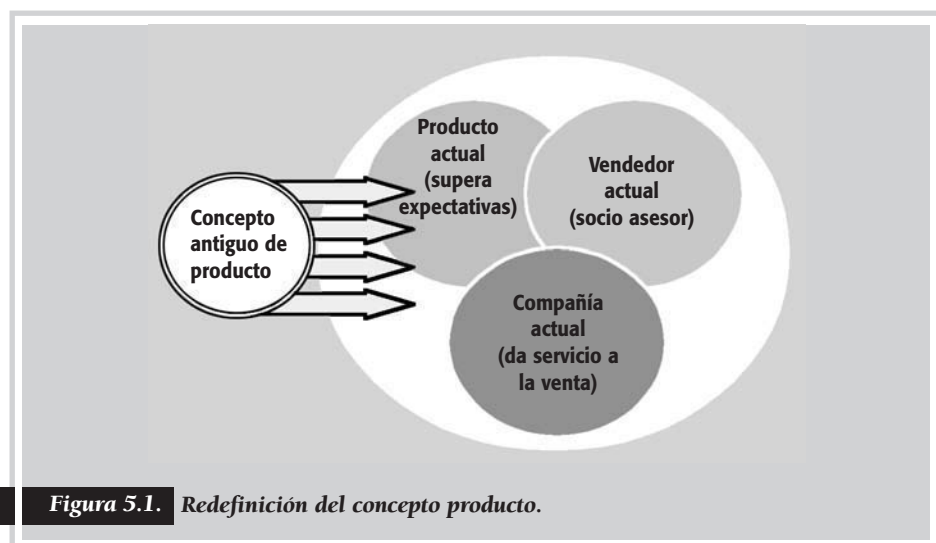
Incluso una **idea** también puede ser objeto de actividades de marketing. Así, la planificación familiar o una mejor utilización de las urgencias sanitarias son ideas producto, en el sentido de que podemos desarrollar planes de marketing en orden a conseguir una determinada conducta asociada a las mismas. En un sentido amplio, el término producto lo consideramos como algo que puede ser objeto de actividades de marketing y que incluye además de los objetos físicos, los servicios, las actividades de las personas, los lugares, las instituciones, las ideas.

*Un producto es algo que puede ser ofrecido a un mercado con la finalidad de que se le preste atención, sea adquirido, utilizado o consumido, con objeto de satisfacer un deseo o una necesidad.*

Las personas compran los productos si satisfacen sus necesidades/deseos o resuelven sus problemas. Las satisfacciones surgen del mismo producto físico, de los servicios que presta la compañía que lo fabrica o lo distribuye, y del vendedor que asesora y asegura el servicio del producto a su usuario final.

Para conseguir satisfacer el amplio abanico de expectativas del cliente la presentación de venta puede contar con tres elementos (véase Figura 5.1):

- El **producto físico** debe satisfacer y exceder los expectativas del cliente.



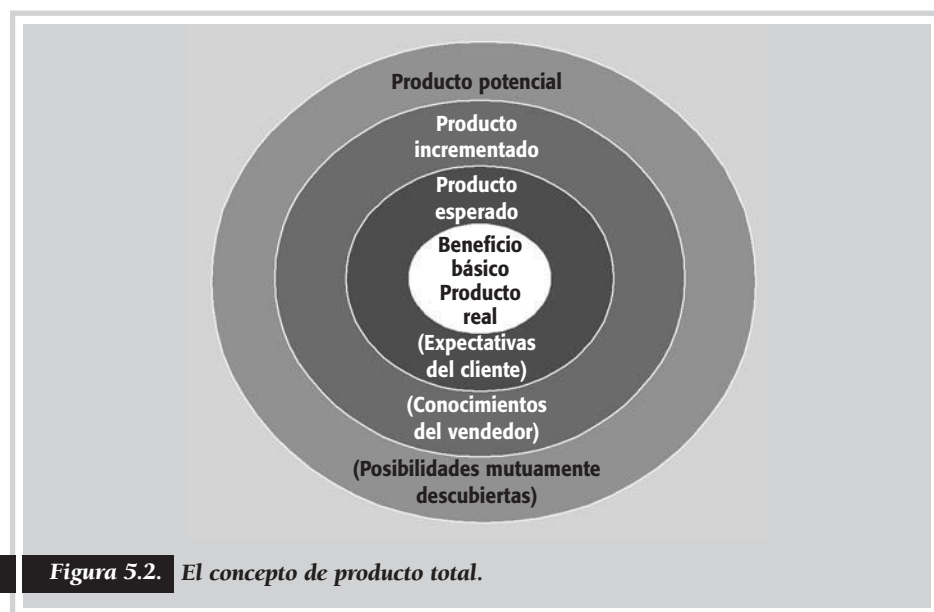
**Figura 5.1.** Redefinición del concepto producto.

- El **vendedor** actúa como socio tanto de su compañía como de la del cliente (debe ayudar a ambas a mejorar su rentabilidad).
- La **compañía** actual actúa como equipo que asegura la prestación de servicios futuros.

### 5.3. DIMENSIONES DEL CONCEPTO DE PRODUCTO

En el desarrollo de la planificación de la oferta de un producto, sus responsables necesitan pensar en **cinco dimensiones** (véase Figura 5.2). El aspecto más fundamental del producto es lo que podríamos denominar **beneficio básico**, que es lo que realmente interesa adquirir al cliente. En el caso del hotel, el huésped lo que realmente está comprando es “descanso”. En el caso de una barra de labios, la mujer está comprando “belleza”. En el caso de un taladro, el comprador está adquiriendo “agujeros”. En el caso de un hospital el cliente está adquiriendo “salud”.

Los responsables de la planificación del producto deben convertir el beneficio básico en un **producto real** que debe poseer diversas propiedades, que se combinen para producir el beneficio básico. Entre dichas propiedades merecen destacarse las siguientes: nivel de calidad, características, estilo, envase y nombre de marca.



**Figura 5.2.** El concepto de producto total.

Así, un centro sanitario tendrá un determinado *nivel de calidad*, tanto en lo referente a los materiales y equipos que utilice el personal sanitario, como en la calidad de las relaciones entre el personal del centro y el paciente.

En segundo lugar, el centro sanitario tendrá unas determinadas *características*, como por ejemplo, el hecho de que un familiar pueda o no pasar la noche acompañando al paciente, o que el centro cuente con un parking para 500 coches. En tercer lugar, un centro sanitario tendrá un determinado *estilo*: existen centros sanitarios que se percibe como fríos y clínicas que parecen hoteles. En cuarto lugar, el centro sanitario estará enmarcado en un determinado *contexto* en el que puede existir o no investigación clínica, formación sanitaria, servicios sociales, etc. Finalmente, el centro sanitario tendrá una determinada *imagen* como la que puede evocar la Clínica Universitaria de Navarra. Estos cinco atributos configuran el producto real.

En una tercera dimensión o nivel se encuentra el **producto esperado**, que consiste en los atributos y prestaciones que los compradores habitualmente esperan y con los que están de acuerdo cuando compran el producto. Los pacientes del hospital, por ejemplo, esperan una cama limpia, jabón, toalla, un armario para guardar la ropa y un relativo grado de tranquilidad. Si la mayoría de los centros sanitarios ofrecieran exclusivamente estas mínimas expectativas con una cali-

dad similar, el usuario no tendría preferencias por ninguno en concreto y escogería el que la resultara más cercano.

En una cuarta dimensión o nivel los responsables de marketing configuran lo que se denomina **producto incrementado**, es decir, aquel que incorpora un conjunto adicional de servicios y beneficios que distingue la oferta de una empresa de la de sus competidores. Un hotel, por ejemplo, puede incrementar su producto mediante la aportación de fruta fresca en las habitaciones, registro rápido de entrada y salida, un restaurante selecto, etc. Un hospital lo puede hacer, por ejemplo, mediante una sala de espera con televisión que hace que el tiempo psicológico de espera resulte más corto para el paciente o comunicándose siempre en un lenguaje adecuado al estilo del paciente o de sus familiares.

Deben hacerse ciertas *matizaciones* respecto a la estrategia de producto incrementado. En primer lugar, cada incremento cuesta dinero a la empresa. El responsable de marketing debe preguntarse si los clientes pagarán/valorarán lo suficiente como para cubrir los costes extras. En segundo lugar, los beneficios incrementados se convierten, con el tiempo, en beneficios esperados. Así, los clientes de un hotel, hoy en día, esperan televisión, champú y otros detalles en sus habitaciones. Esto quiere decir que todas las empresas que atienden dichos segmentos tendrán que buscar más recursos y elementos de valor para añadirlos a sus ofertas. En tercer lugar, a medida que las empresas elevan sus precios como consecuencia del producto incrementado, ciertos competidores pueden ofrecer el producto esperado a un precio menor. Por ejemplo, junto al desarrollo de hoteles de calidad como los Meliá o NH surgen hoteles baratos y hostales que se dedican a albergar clientes que sencillamente quieren el producto esperado.

En una quinta dimensión nos encontramos con el **producto potencial**, es decir, todas las mejoras y transformaciones que este producto podría en última instancia incorporar en el futuro. El producto incrementado considera lo que se puede incluir en el producto en la actualidad; el producto potencial apunta una posible incorporación futura de elementos de valor. Aquí es donde las empresas investigan de una forma agresiva nuevas formas para satisfacer y deleitar a sus clientes y diferenciar sus ofertas. Así, en el hospital del futuro se podría pensar en que los pacientes pudieran escoger con qué tipología de personas compartir o no su estancia en el hospital, como ocurre actualmente en Club Med, en el campo del turismo.

Algunas de las empresas que más éxito tienen añaden ventajas o beneficios a sus ofertas, que no sólo gustan a sus clientes, sino que les *entusiasman*. Este entusiasmo se produce, por ejemplo, al añadir sorpresas positivas inesperadas a la

oferta; en último término se pretende deleitar a los clientes. Por ejemplo, un paciente que regresa a su domicilio tras una estancia en un hospital, puede recibir la llamada del doctor que le atendió interesándose por su recuperación.

## **5.4. ¿QUÉ DEBE CONOCER EL VENDEDOR DEL PRODUCTO?**

El vendedor debe ser un profundo conocedor de las **distintas fuentes de valor** integradas en su oferta: el producto físico, los servicios que ofrece su propia compañía, los servicios de asesoría que él mismo puede ofrecer al cliente.

Debe conocer también con profundidad las ofertas de la **competencia** para poder argumentar, en su momento, de la forma más adecuada. Es conveniente también que sea un buen conocedor del **sector** en el que se ubica el producto.

### **5.4.1. CATEGORÍAS DE INFORMACIÓN EN RELACIÓN CON EL PRODUCTO FÍSICO**

El cliente potencial puede percibir valor de distintos aspectos de conocimiento que posea el vendedor respecto al producto físico. A continuación pasamos a analizar estas categorías de información.

#### **Desarrollo del producto y de sus procesos de mejora**

El hecho de que cambien las *tecnologías* y la *jerarquía de necesidades* de los clientes ocasiona que los productos se desarrollen y mejoren con el tiempo, ofreciendo nuevas versiones y mejorando sus niveles de calidad.

Si el vendedor conoce la historia del desarrollo del producto, de sus procesos de mejora y hasta los pormenores de la consecución de su certificado de calidad, podrá transmitir al comprador potencial la seguridad de que se encuentra junto a una persona que le podrá ayudar, en cada momento de tiempo, a resolver sus propios problemas de la forma más eficiente.

#### **Datos de resultados obtenidos por el producto**

Los datos de las prestaciones obtenidas con un producto son especialmente importantes en aquellos casos en los que el cliente está tratando de comparar los méritos de un producto con los de otros. Así, un comprador potencial puede desear conocer en cuánto tiempo alcanza un coche la velocidad de 100 km/hora, o cuál es la duración promedio de un neumático.

A veces el vendedor puede aportar esta información citando los datos aportados por compañías externas independientes. Por ejemplo, un medio de comunicación puede aportar datos de audiencia de Sofres o del Estudio General de Medios; un fabricante de productos de alimentación puede aportar datos Nielssen de cuota de mercado; un fabricante de electrodomésticos puede aportar datos de la revista Eroski o de las revistas de las asociaciones de consumidores. La aportación de datos de fuentes independientes permitirá al vendedor dar más credibilidad a sus afirmaciones.

El progresivo desarrollo de Internet, creemos, conducirá a un consumidor cada vez más informado y exigente, que buscará información en páginas Web de las distintas compañías. Nuestro punto de vista es que Internet será utilizado por los clientes tanto como fuente de información como de compra.

### **Información sobre las necesidades de mantenimiento de los productos**

Los productos se compran para poder utilizarlos en perfectas condiciones durante la vida útil de los mismos. El cliente potencial, además del precio de compra, tiene cada vez más en cuenta el coste de mantenimiento del bien, la posibilidad de que se deteriore y la rapidez con que le solucionen sus problemas. En este sentido nos encontramos con baterías que no necesitan mantenimiento, o coches que ofrecen una revisión cada 25.000 kilómetros y hasta seis años de garantía.

El vendedor dará valor a los clientes al ofrecerles información comparativa sobre las necesidades de mantenimiento de los productos, su coste de funcionamiento y la disponibilidad de talleres de servicios para el hipotético caso de avería o mantenimiento rutinario.

### **Precios y plazos de entrega**

En la fase final del proceso de ventas las partes contratantes dialogarán sobre los plazos de entrega del producto y el precio final de adquisición.

El comercial que quiere estar en una buena posición en este último tramo de la venta, además de tener información del precio de su producto deberá conocer también los precios de las ofertas de la competencia.

Conviene que el vendedor sea consciente de que además del coste de adquisición del producto (y de su financiación en su caso) existen los costes de funcionamiento y que en este epígrafe puede haber sensibles diferencias entre las ofertas.

Así, el coste de adquisición de un automóvil supone sólo el 25 por ciento del dinero que el usuario invierte en el mismo. El usuario debe adquirir gasolina, reparar el vehículo, asegurarlo, etc. En el mismo sentido, a la hora de comparar dos ofertas, el vendedor debe poseer información comparativa de los siguientes elementos de valor:

- Averías promedio para cada marca.
- Tiempo de reparación de las averías.
- Vida útil de cada alternativa.
- Valor final de cada producto.

#### **5.4.2. CATEGORÍAS DE INFORMACIÓN EN RELACIÓN CON LOS SERVICIOS OFRECIDOS POR SU COMPAÑÍA**

Algunas empresas han caído en la cuenta de que, con frecuencia, el personal de ventas es el punto de contacto más cercano de la compañía con el cliente (los ojos y oídos de la compañía), por lo que el vendedor necesita ser un exquisito conocedor de su empresa (gran parte de esta tarea le corresponde a veces al responsable del teléfono). **A los ojos del cliente el vendedor es la empresa.**

Además, cuando los productos físicos son muy parecidos, la decisión final de compra del cliente depende en gran medida de la imagen que tenga de la empresa y de la información que el vendedor le proporcione de los elementos adicionales de valor que su compañía puede proporcionarle. Para que el vendedor pueda proporcionar esta información deberá conocer bien su propia compañía. ¿Qué tipo de información de la empresa necesita conocer el vendedor?

#### **La historia de la compañía**

Una empresa con tradición puede proporcionar al cliente valores como los siguientes:

- La seguridad de que ya habrá afrontado, y posiblemente solucionado, todo tipo de problemáticas.
- La seguridad de que no va a tener problemas de continuidad de suministros o de mantenimiento de los equipos.

#### **La cultura de la compañía**

Existen empresas que funcionan con una orientación costes, ventas o marketing. Si el vendedor sabe y transmite que su empresa practica la orientación marke-

ting, la cultura de calidad y la cultura del conocimiento y motivación de sus trabajadores, el cliente potencial sabe que podrá contar con elementos de valor adicionales tales como:

- La personalización de la oferta, disponer de ofertas especialmente diseñadas a sus necesidades, deseos y problemáticas.
- La preocupación permanente por las nuevas problemáticas que le puedan surgir o por el aprovechamiento, a tiempo, de las oportunidades que plantean los cambios de entorno.
- La seguridad de que en la negociación se buscarán acuerdos viables, acuerdos que satisfagan a ambas partes y que consiguientemente se orienten a largo plazo.

## El organigrama de su empresa

Si bien es cierto que el vendedor debe ser un gran conocedor del producto y de la competencia, no se le puede exigir que conozca, con todo tipo de detalles, las complejidades técnicas actuales de muchas de las ofertas. Además, la parte técnica incluye aspectos financieros, aspectos de logística de entrega, diferentes de los estrictamente técnico-productivos.

Ahora bien, aunque el vendedor no conozca todo tipo de detalles técnicos sí debe saber quién se los puede proporcionar a él y al cliente que los necesita y espera. Así pues, el vendedor deberá conocer bien el organigrama de su empresa y mantener las mejores **relaciones dentro de la compañía**, en orden a prestar los mejores servicios al cliente.

Hace unos años las ventas se cerraban por acuerdos entre los representantes comerciales de ambas empresas, a través de un proceso de negociación que a veces termina en confrontación en precios. En la actualidad, gran parte de los procesos de venta se cierran con **reuniones de equipos** en las que prima más la colaboración que la negociación o confrontación anteriores. En estas reuniones participan expertos en diversas áreas:

- En conocimiento del comportamiento del cliente, sea en el punto de venta o en el uso final del producto.
- En aspectos financieros de la operación.
- En logística.
- En técnicas productivas.



Ante esta nueva situación del proceso de compraventa el vendedor deberá tener capacidades de liderazgo y trabajo en equipo.

### **5.4.3. CATEGORÍAS DE INFORMACIÓN EN RELACIÓN CON LOS SERVICIOS OFRECIDOS POR LA COMPETENCIA**

La adquisición de conocimiento de la competencia es un paso importante para la mejora del conocimiento del propio producto. El conocimiento de la competencia nos puede permitir dar valor al cliente potencial, al ayudarlo a tomar decisiones en un mercado con muchos oferentes.

Es natural que el cliente potencial haga preguntas específicas respecto a las empresas competidoras. Si no podemos proporcionar respuestas, o si éstas son vagas, imprecisas, estaremos perdiendo oportunidades de añadir valor al cliente, e incluso podemos perder la venta.

El vendedor debe poseer de la competencia el mismo tipo de información que de su propia empresa, es decir: conocer su historia, las características de sus productos, los servicios que proporciona, la orientación hacia el mercado, la calidad, o hacia la motivación de los trabajadores.

Las actitudes que el comercial mantenga hacia la competencia puede tener importantes repercusiones en el resultado final. A continuación pasamos a exponer algunas directrices:

- No se refiera a la competencia durante la presentación de ventas. En la presentación de ventas no se trata de hablar de la competencia sino del abanico de valores que ofrece nuestra oferta al cliente.
- Nunca discuta sobre la competencia, a menos que tenga a mano todos los datos concretos. Si no sabe la respuesta a una cuestión específica simplemente diga: “no lo sé”. Es la mejor forma de evitar generalizaciones sobre la competencia.
- Evite criticar a la competencia. En algunas ocasiones el cliente le puede pedir que haga una comparación entre su producto y los de la competencia. En esta situación ciñase a los hechos y evite comentarios emocionales. La frecuencia con que algunos clientes hacen preguntas para comparar las ofertas hace que algunas empresas tengan previamente preparadas, comparaciones detalladas de los resultados de su producto y de sus resultados con los de la competencia.

Todo vendedor debe conocer las características que conceden una ventaja competitiva a su oferta. Este hecho resulta especialmente importante si la oferta de la competencia tiene un precio menor.

#### **5.4.4. INFORMACIÓN SOBRE EL SECTOR**

La venta consultiva requiere vendedores con una gran formación, no sólo en su producto y en los de la competencia sino también respecto al sector y al entorno en el que se mueve la empresa del cliente.

La venta consultiva y de relaciones que aquí proponemos trata de que el vendedor ayude al cliente a desarrollar su negocio. Poder ayudarle a desarrollar su negocio requiere identificar, a tiempo, cualquier cambio que se produzca en el entorno y que pueda plantear amenazas u oportunidades. Un conocimiento a tiempo colabora a que el cambio se traduzca en oportunidad. Un conocimiento tardío puede hacer que el cambio se convierta en un problema empresarial.

#### **5.5. FUENTES DE INFORMACIÓN DEL PRODUCTO**

La mejor fuente de información de un producto la constituye su uso directo. Sin embargo, no todos los vendedores utilizan los productos que venden. Si es posible que los utilicen directamente les recomendamos que lo hagan. Existen además otras fuentes adicionales que pasamos a comentar.

#### **La literatura de las distintas empresas**

Las distintas empresas proporcionan información de sus productos en la publicidad en medios masivos, en folletos, en vídeos, en etiquetas. Todo vendedor hará bien en consultar la literatura escrita de su propia empresa y las de la competencia.

Internet se está convirtiendo en una gran fuente de información para todo aquel que quiera utilizarla. Los vendedores harán bien en tener un conocimiento actualizado y profundo de la información que aparezca en las páginas Web de las distintas empresas.

#### **Programas de formación de vendedores**

Una parte importante de los programas de formación de vendedores está basada en el conocimiento del producto físico y de las innovaciones tecnológicas que se

le vayan incorporando al mismo. Los programas de formación de vendedores constituyen, por tanto, una fuente de formación sobre el producto.

El desarrollo de las nuevas tecnologías de la información permite en la actualidad que los vendedores puedan estar al día de las nuevas versiones del producto o de las posibles ofertas desde su propio domicilio, a través de los programas de aprendizaje interactivo a distancia.

### **Visitas a las plantas productivas**

Las visitas a las plantas de producción, además de proporcionar una valiosa información sobre el producto, contribuyen también a aumentar el entusiasmo del vendedor hacia el mismo.

Contemplar el comportamiento de la frenada de un automóvil o de su estabilidad sobre una pista especial aumenta el conocimiento y el entusiasmo del comercial. Una herramienta especial de conocimiento del producto es la utilización de simuladores, como sería el caso del comportamiento de un avión en distintas situaciones de riesgo.

### **Reuniones de vendedores**

Los vendedores pueden aprender unos de otros, no sólo de aspectos físicos del producto, sino también de problemas de su funcionamiento y sus soluciones, o de argumentaciones que funcionan bien en unos u otros casos. La colaboración entre vendedores funciona mejor cuando se hace compatible con sistemas de remuneración de comisiones compartidas según los éxitos de los equipos.

Por otra parte, la complejidad de las ventas actuales requiere, con frecuencia, que se reúnan equipos integrados por especialistas, que harán bien en compartir su conocimiento parcial de los distintos aspectos de la oferta.

### **Los clientes**

Los clientes observan el comportamiento de los productos en situaciones reales y pueden descubrir aspectos de los mismos que no se habían tenido en cuenta en producción o ventas.

Además, hay que señalar que la calidad es siempre según la percibe el cliente y, por tanto, conocer la opinión del cliente sobre los puntos fuertes y débiles del producto se puede calificar de información esencial.

## Consideraciones finales sobre el conocimiento del producto por parte del vendedor

Con frecuencia el personal técnico de las empresas afirma que los comerciales no conocen de forma suficiente el producto; por otra parte, los comerciales suelen decir que el personal técnico no conoce de forma suficiente el mercado. Resulta obvio concluir que ambos grupos poseen información que deben compartir para aprovechar mejor su tiempo y sus recursos.

¿Es posible un vendedor que conozca su producto en exceso? Lo usual es que no lo conozca de forma suficiente, si bien la situación actual de mercado laboral y las nuevas herramientas tecnológicas le permitirán y exigirán actualizar de forma permanente su conocimiento.

Sin embargo, se suele decir que la maldición del vendedor que conoce demasiado su producto es inundar al comprador con cifras y datos, y escucharle poco. Si bien es cierto que el vendedor debe conocer adecuadamente el producto, no es menos cierto que si quiere ayudar al cliente y realizar ventas satisfactorias deberá primero escuchar y comprender los deseos y problemas del cliente para poder luego presentarle la oferta más adecuada.

Dado que los clientes entienden poco de características y mucho más de beneficios esperados, el vendedor deberá hacer presentaciones siguiendo la estrategia denominada característica/beneficio, que pasamos a exponer en el párrafo siguiente.

### 5.6. LA PRESENTACIÓN DE OFERTAS A TRAVÉS DE LA ESTRATEGIA CARACTERÍSTICA BENEFICIO

Las personas que adquieren los productos rara vez conocen a fondo sus características. Así, cuando pensamos en la adquisición de un equipo telefónico deseamos que éste nos proporcione varios beneficios tales como conocer quién es la persona que nos llama, saber cuánto hemos gastado, recibir mensajes, etc.; sin embargo, pocos conocen las características del producto que permiten que el mismo nos proporcione dichos beneficios. Este hecho recomienda al vendedor que traduzca las características del producto en beneficios para el cliente si quiere conseguir que su presentación de ventas sea exitosa.

Podemos definir las **características** de los productos como cualquier cosa de los mismos que se puede sentir, palpar, ver, percibir por los sentidos. Dentro del concepto característica se incluyen aspectos de los productos tales como su duración, calidad de acabado, diseño o rendimiento de operaciones.

En la mayoría de los casos las características son datos técnicos del producto que revelan cómo se desarrolló y fabricó. Con frecuencia las características de los productos se encuentran en la propaganda del fabricante.

**Tabla 5.1.** *Motivaciones de compra, características y beneficios para el cliente.*

<b>Motivación de compra</b>	<b>Característica del producto</b>	<b>Beneficio para el cliente</b>
<b>SI USTED BUSCA</b>	<b>EL PRODUCTO TIENE....</b>	<b>LO QUE SIGNIFICA ...</b>
Rendimientos Mantenimiento	Nuevas guías lineales	Mayor rigidez y precisión Ahorro de costes -Mantenimiento y +vida de máquina Más rapidez de mecanizado
Recambio	Guías estándar	Fácil adquisición e instalación
Ahorro de espacio	Carros cruzados	+capacidad de máquina/ -espacio
Facilidad de uso	CNC guiado	Entorno informático amigable
Comodidad	CNC integrado	Trabajador más satisfecho
Polivalencia	Construcción modular	Máquina nueva sin nueva inversión
Universalidad	Husillos integrados	Dos máquinas en una
Estética	Carenado uniforme	Estilo común; armonía
	Carenado con cierre superior	Accesos laterales/Extracción de vahos
Economía	Nueva concepción	Más por menos.
<b>COMPAÑÍA</b>	<b>CONTAMOS CON ...</b>	<b>QUE A UD. LE OFRECE...</b>
Garantía	Red mundial de distribución	Respuesta en 24 horas
Fiabilidad	Integración MCC	Garantía de colaboración en el futuro
Tecnología	IDEKO_IKERLAN Intercambios MIT	Acceso a la última tecnología
Formación	IMH-Escuela politécnica	Dominio de las últimas tecnologías

Podemos definir los **beneficios** del producto como las ventajas que obtienen los clientes con su propiedad o uso. Para que el vendedor pueda expresarse en términos de beneficios debe practicar la empatía, respondiendo a la pregunta: ¿qué beneficios obtendrá el cliente como propietario o usuario del producto?

### 5.6.1. LA UTILIZACIÓN DE PALABRAS PUENTE

La mejor forma de utilizar la estrategia característica beneficio es ligar ambos conceptos a través de palabras puente.

Cuando se cita en primer término la característica, una posible palabra puente a utilizar es: *lo que significa para usted*. Así, si una máquina herramienta incorpora la característica de construcción modular el vendedor puede continuar diciendo: “lo que significa, señor cliente, que podrá actualizar su máquina sin tener que realizar fuertes inversiones”.

Cuando se cita en primer término el beneficio, una posible palabra puente a utilizar es: *ya que*. Así, si el vendedor comienza señalando un beneficio tal como: “Si usted colabora con nosotros podrá tener siempre respuesta en menos de 24 horas”, podrá añadir, *ya que* y la característica: *contamos con una red mundial de distribución*.

El vendedor puede utilizar tanto características del producto como **características de su empresa**. Como ejemplo de características de la empresa citaríamos: años de antigüedad, centros tecnológicos con los que colabora, formación de sus trabajadores, colaboraciones con redes de distribución, etc. Eso sí, deberá traducir las características de su empresa en beneficios para el cliente.

En la Tabla 5.1 se puede observar un ejemplo de traducción de características a beneficios para una empresa productora de máquina herramienta. Sugerimos que el lector realice este ejercicio para su propia empresa.

## ■ RESUMEN ■

Los comerciales son como los embajadores de su compañía y, con frecuencia, la única fuente de información que el cliente potencial tiene de la empresa. Si el cliente potencial tiene varias ofertas similares la información que le proporcionemos de nuestra empresa puede resultar clave en la elección de compra. Un buen final del plan de ventas requiere que el comercial conozca en profundidad su producto. El comercial debe tener también un buen conocimiento de la competencia y del sector.

Un producto puede ser contemplado a través de cinco dimensiones. El beneficio básico es el servicio esencial o ventaja buscada por el comprador. El producto real es el pro-

ducto básico reconocido como tal. El producto esperado es el que resulta del conjunto de atributos y condiciones que el comprador normalmente espera cuando decide adquirir una oferta. El producto incrementado consiste en los servicios adicionales y beneficios que el vendedor añade para distinguirlo de la oferta de otros competidores. El producto potencial es aquel que cuenta con un conjunto de nuevas posibilidades de prestaciones y servicios que podrían ser añadidos en el futuro al producto que se ofrece.

Cuando los clientes tratan de decidir qué oferta comprar no se fijan en las características de los productos sino en las expectativas de beneficios que les plantean. El vendedor deberá traducir las características de los productos y de su empresa en beneficios para el cliente. Para realizar esta traducción utilizará palabras puente. Un ejemplo sería: “El producto tiene esta característica, lo que significa para usted tal beneficio.”

### ■ TÉRMINOS CLAVE ■

Beneficio básico	Producto esperado
Condiciones financieras	Producto incrementado
Cultura de la compañía	Producto potencial
Estrategia característica/beneficio	Producto real
Organigrama empresarial	Rendimiento del producto
Palabras puente	

### ■ PREGUNTAS DE REPASO ■

1. Aplica las diferentes dimensiones del concepto producto al caso de la compra de un ordenador.
2. Define el concepto cultura empresarial. ¿Puede este concepto suponer algún valor para el cliente?
3. El vendedor debe tener de la competencia el mismo tipo de información que de su propia empresa.
4. ¿Cuáles son las principales fuentes de conocimiento del producto para el vendedor?
5. Explica por qué al vendedor le resulta muy útil conocer y tener buenas relaciones con todo el personal de su empresa.
6. El producto potencial es un concepto de aplicación inmediata.
7. En los países menos desarrollados la competencia se da básicamente en el nivel de producto aumentado.
8. La prestación de servicios requiere siempre la presencia del cliente.
9. Las ideas se pueden considerar como productos desde un punto de vista mercado.
10. Diferencia los conceptos “características del producto” y “beneficios para el cliente”.

■ **APLICACIONES PRÁCTICAS** ■

**CASO PRÁCTICO 5.1**

**Dimensiones del concepto producto**

En las páginas anteriores se ha explicado que el concepto producto, desde un punto de vista marketing, abarca cinco dimensiones: producto básico, real, esperado, incrementado y potencial.

Tomando como punto de partida el principal producto en el que trabajas, formula los componentes que integran cada una de las cinco dimensiones del mismo, aplicando los componentes de dichas dimensiones a tu público objetivo.

Rellena el esquema que se adjunta.

- 1. Definición del producto con orientación mercado:  
.....
- 2. Definición del público objetivo:  
.....
- 3. Dimensión producto básico:  
.....

Producto real	Producto esperado

Producto incrementado	Producto potencial



CASO PRÁCTICO 5.2

Traducción de características a beneficios

Aplica a la compraventa de un ordenador que se acompaña. Realiza este mismo ejercicio de traducción de características a beneficios, siguiendo el esquema que se acompaña. Realiza este mismo ejercicio para el principal producto en el que trabajes.

Motivación de compra	Característica del producto	Beneficio para el cliente
SI BUSCA	EL PRODUCTO TIENE...	LO QUE SIGNIFICA QUE...
COMPAÑÍA	CONTAMOS CON ...	QUE A USTED LE OFRECE...

## CAPÍTULO

# 6

### El posicionamiento y la diferenciación de la oferta empresarial

*La mejor forma de mantener a los clientes es ser capaz de ofrecer **más valor por menos dinero.***

JACK WELCH



## 6.1. EL POSICIONAMIENTO EMPRESARIAL

Si bien es cierto que un producto se percibe por el cliente como un abanico de expectativas de valor o beneficio, no es menos cierto que los clientes acostumbran a sintetizar todo el conjunto de expectativas de valor en una o dos ideas. Así, los clientes mantienen que un determinado comercio ofrece plena garantía de devolución del dinero si uno no queda satisfecho, o que una determinada marca de detergentes es imposible que sea superada en blancura, o que una determinada empresa tiene profesionales inmejorables.

Como respuesta a la práctica de los clientes de resumir el conjunto de expectativas de valor en una sola idea, las empresas aplican el concepto estrategia de posicionamiento.

*La estrategia de posicionamiento se define como la decisión empresarial de seleccionar la idea con la que se desea que el cliente asocie a nuestra empresa, a nuestros productos o a una determinada marca en particular.*

El concepto de posicionamiento, que nació hace 25 años, ha ido evolucionando en su aplicación. En la actualidad, se distinguen cuatro conceptos de posicionamiento, que deben ser entendidos y aplicados por los vendedores, a saber:

- Posicionamiento empresarial
- Posicionamiento específico
- Posicionamiento de valor
- Posicionamiento global

Según M. Porter las empresas pueden posicionar sus ofertas en tres vectores: como empresas líderes en costes, como empresas que ofrecen productos diferentes, como empresas especialistas en nichos.

Existen empresas que, por su estructura productiva o por haber escogido el nivel de relación adecuado en la red de creación de valor, pueden posicionarse como empresas líderes en costes. Un buen ejemplo en España sería los comercios de la marca Zara o, en nivel europeo, las tiendas de descuento Lidl.

Otras empresas se posicionan en el mercado ofertando marcas que tratan de que sus clientes perciban como **diferentes**. Conviene que el factor de diferenciación elegido por la empresa reúna varias características:

- Que se centre en un valor que el cliente perciba como muy **importante**.
- Que el factor de diferenciación sea **creíble**.
- Que dicho valor no esté atribuido ya a otra marca (que sea **exclusivo**).
- Que la empresa pueda proporcionar dicho valor de una forma competitiva y **rentable**.

Existen también empresas que se posicionan en el mercado como especialistas en pequeños grupos, en **nichos**. Sería el caso, por ejemplo, de una tienda de ropa especializada en tallas grandes (línea roja).

El vendedor debe conocer el posicionamiento empresarial y apoyar los esfuerzos de comunicación de la empresa para conseguirlo. Lo contrario sería malgastar los recursos de la empresa.

Otro esquema para proporcionar ideas de posicionamiento amplio empresarial es el propuesto por Treacy y Wiersema. De acuerdo con este esquema las empresas pueden escoger entre tres caminos de posicionamiento: ser líderes en innovación, ser excelentes en su eficacia operativa, ser líderes en la adecuación y personalización de la oferta a los deseos de cada cliente.

Vivimos en una época de cambio acelerado en la que las empresas tienen que practicar la mejora continua si quieren permanecer en el mercado. Dentro de este marco general hay algunas empresas que se posicionan como **líderes en innovación**. Sería el caso de Sony, que es capaz de dirigir el mercado con el lanzamiento de productos como el Walkman, que permite escuchar música en cualquier lugar del planeta, o las videocámaras.

Hay empresas que se posicionan en la idea de ser excelentes en sus operaciones y procesos. Así, la franquicia Mc Donalds se caracteriza porque en todas sus tiendas se defienden cuatro principios: calidad del producto, servicio, limpieza y buen valor por el dinero invertido. Ahora bien, si se les pide una hamburguesa especial se les rompe la generalización del proceso, la eficacia operativa y el liderazgo en costes.

En general se puede afirmar que los clientes actuales dan mucho valor a la **personalización de la oferta**, a que las empresas les planteen ofertas personalizadas que resuelvan sus problemas específicos o sus deseos personales. Responden a la idea de “traje a la medida” o “planta llave en mano”.

Las empresas pueden escoger cualquiera de las tres estrategias. En principio ninguna es mejor que las otras. La clave reside en seleccionar la estrategia más acorde con los recursos y objetivos empresariales.

El éxito de la aplicación del posicionamiento empresarial hace aconsejable que las empresas respeten cuatro reglas:

- Deben ser superiores en al menos una de las tres opciones de posicionamiento, especialmente en la elegida.
- Deben mantener un nivel de rendimiento adecuado en las otras dos direcciones de posicionamiento.
- Deben mejorar permanentemente la posición en la que se sientan superiores. Ello se debe a los cambios en los gustos de los clientes y a la previsible reacción de la competencia.
- Deben mejorar su posición en las líneas de posicionamiento donde se sientan más débiles. En resumen, deben practicar la mejora continua, además de elegir bien la posición.

## 6.2. EL POSICIONAMIENTO ESPECÍFICO DE LA OFERTA

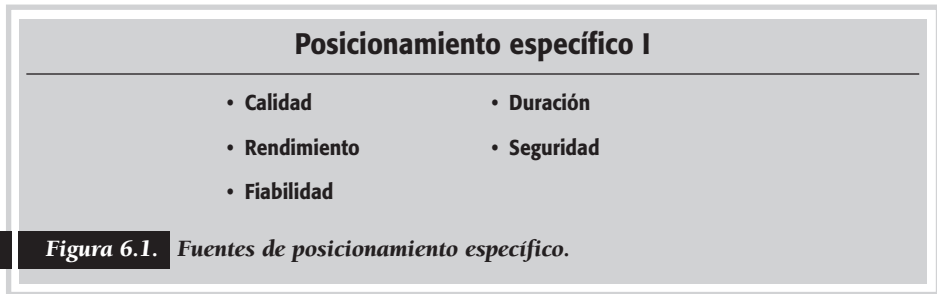
*El posicionamiento específico de la oferta es la decisión empresarial de elegir la palabra o la idea con la que deseamos se asocie a nuestra marca.* A continuación pasamos a analizar la importancia de una buena elección y desarrollo del posicionamiento específico de la oferta.

Con frecuencia se dice que el arte del marketing es el arte de construir marcas. A veces se produce incluso el hecho de que el valor de una marca es superior al de las instalaciones productivas de la empresa.

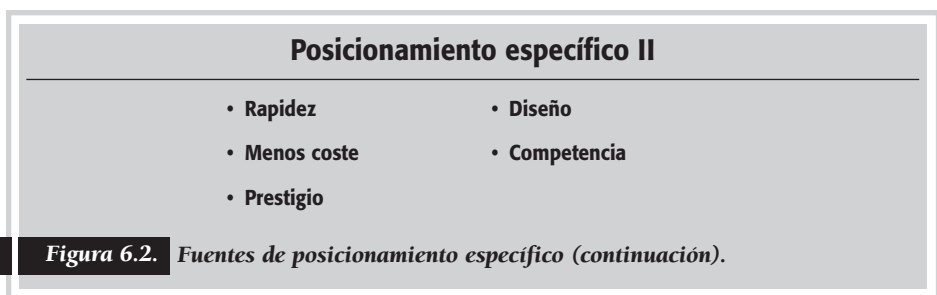
Entre las herramientas básicas en la construcción y desarrollo de una marca hay que destacar la asociación de la marca con una palabra, con un eslogan, con un color, con historias, con estilos de vida, etc.

El vendedor tiene su parte de responsabilidad en la construcción de esta imagen de marca y debe tratar de apoyar la asociación de la marca con el posicionamiento específico elegido.

A la hora de escoger la estrategia de posicionamiento específico las empresas tienen muchas opciones. Se denomina **campo de posicionamiento** al conjunto de atributos reales o imaginarios, existentes o posibles, donde la empresa puede escoger la asociación más deseada para su marca. A continuación pasamos a exponer las ideas de posicionamiento específico más utilizadas por las empresas (véase también en las Figuras 6.1 y 6.2 fuentes de posicionamiento específico).



- Posicionamiento basado en la **calidad** de los productos. Existen distintos casos de empresas que tratan de conseguir asociar sus marcas con la idea de calidad. Es un objetivo difícil de lograr. El grupo Pascual en su eslogan dice: “La calidad y la salud nuestra razón de ser”.
- Posicionamiento basado en el **rendimiento** del producto: las cuentas naranjas de las instituciones financieras por internet ofrecen un mayor rendimiento a sus usuarios.
- Posicionamiento basado en la **fiabilidad**. Los clientes valoran mucho la fiabilidad de los productos y de las empresas que los representan. Una empresa española utiliza el eslogan: “Del Caserío me fio”. Otra forma de comunicar fiabilidad es practicar el marketing de garantía. Así, El Corte Inglés es célebre por haber conseguido la imagen que: “Si no estás contento con algo te devuelven el dinero”.
- Posicionamiento basado en la **duración** del producto. En este sentido merece citarse el posicionamiento de las pilas Duracell: “Y duran, y duran...”
- Posicionamiento basado en la **seguridad**. La marca de automóviles Volvo ha conseguido asociar sus productos con la idea de seguridad.



- Posicionamiento basado en la **rapidez**. La marca Sopinstant basa su posicionamiento en la frase: “La sopa más rápida para gente muy práctica”.
- Posicionamiento basado en el **coste**. Esta estrategia es peligrosa porque puede aparecer otra marca ofreciendo un precio menor. En el momento de escribir estas líneas es notable el esfuerzo de algunas operadoras telefónicas por transmitir la idea de menor coste. Algunos comercios comunican la idea de que si encontramos el mismo producto más barato en otro establecimiento nos lo entregan gratis.
- Posicionamiento basado en el **prestigio**. Esta idea de posicionamiento es la opuesta a la anterior y se dirige a los consumidores que valoran el prestigio de una marca. Casos como la firma Loewe o la marca de relojes Rolex son buenos ejemplos de empresas que basan su posicionamiento en el prestigio.
- Posicionamiento basado en el **diseño** de los productos. Es posible compaginar un mejor diseño con un menor coste y un mayor valor percibido por el cliente. Como ejemplo de esta idea citaremos el posicionamiento de la empresa de sonido B&O.
- Posicionamiento basado en el de la **competencia**. A veces las empresas se centran en los aspectos negativos de la imagen de marca de la competencia. En España Danone lanzó la marca Minute Maid, como un refresco refrigerado a utilizar en el desayuno, centrada su posición en la idea “concentrado de naranja”. La marca Don Simón afirma en su publicidad: *Yo no hago refrescos concentrados y sí directamente exprimidos de la naranja*.

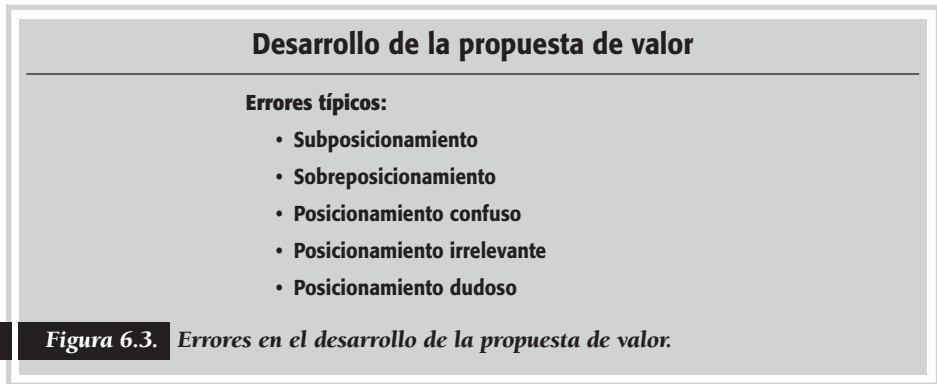
Existen otras muchas ideas de posicionamiento de marca. La enumeración se ha hecho a modo de ejemplo y no ha pretendido tener carácter exhaustivo. Ahora bien, lo que sí es importante es que el vendedor respete y refuerce la estrategia de posicionamiento específica seleccionada por el personal de marketing y ejecutada a través de los distintos medios de comunicación personal e impersonal con que cuenta la empresa.

### 6.2.1. ERRORES A EVITAR A LA HORA DE ESCOGER LA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

La estrategia de posicionamiento es una decisión empresarial de largo plazo. Una vez que el mercado asocia una palabra o una idea a una marca, las mismas tienden a permanecer en el tiempo.

A la hora de definir y gestionar esta estrategia las empresas deben evitar cuatro importantes errores (véase en la Figura 6.3 errores de posicionamiento):





- **Infraposicionamiento:** algunas compañías descubren que sus clientes potenciales tienen sólo una vaga idea de su marca, que no asocian nada especial con la misma.
- **Sobreposicionamiento:** los clientes pueden tener una imagen demasiado concreta de una marca, lo que reduce su mercado.
- **Posicionamiento confuso:** los compradores pueden tener una imagen confusa de la marca, como consecuencia de que relacionemos comunicaciones contradictorias o que se cambie el posicionamiento con demasiada frecuencia.
- **Posicionamiento dudoso:** los compradores pueden encontrar poco fiables las asociaciones buscadas por la marca a la vista de las características del producto, su precio o su fabricante.

### 6.2.2. CRITERIOS QUE DEBE REUNIR LA DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO ESPECÍFICO

La estrategia de posicionamiento específico estará establecida correctamente en la medida en que satisfaga los siguientes criterios:

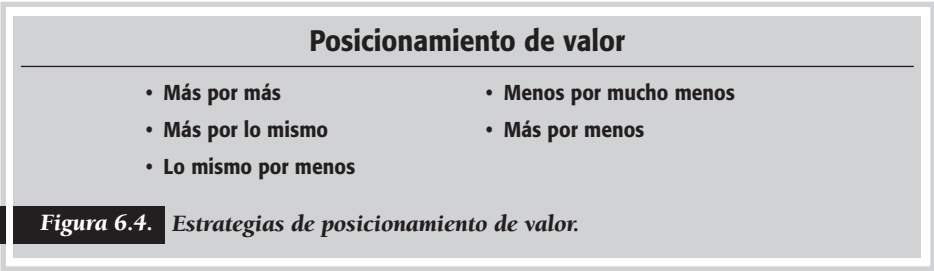
- **Centrada en un valor importante:** la imagen buscada debe centrarse en un beneficio altamente valorado por un número suficientemente grande de clientes potenciales.
- **Creíble:** la imagen deseada debe tener capacidad de ser asumida por el público objetivo.
- **Exclusiva:** no debe ser atribuida previamente a la competencia.
- **Comunicable:** admita vías sencillas de comunicación.
- **No fácilmente imitable:** no debe ser fácilmente copiable por la competencia.

- Asequible: el público objetivo debe tener poder adquisitivo para poder pagarla.
- Rentable: la empresa debe encontrar rentable la introducción y gestión de la estrategia de posicionamiento elegida.

**6.3. EL POSICIONAMIENTO DE VALOR**

Los clientes no sólo tienen expectativas de valores positivos sino también de valores negativos. El concepto de posicionamiento específico hace referencia exclusivamente a las expectativas de valores positivos. El concepto de posicionamiento de valor plantea simultáneamente los valores positivos y negativos. A continuación pasamos a exponer las estrategias de posicionamiento de valor más utilizadas por las empresas (véase también en la Figura 6.4: estrategias de posicionamiento de valor).

- *Más valor por más dinero.* Esta estrategia de posicionamiento plantea al cliente la idea de recibir mucho más valor aunque tenga que pagar más. Se utiliza por marcas de prestigio y se centra en colectivos estrechos. Sería el caso de marcas como la hotelera Ritz o el champagne Don Perignon.
- *Más valor por el mismo dinero.* Los avances tecnológicos y la mejora de los procesos productivos permite a algunas marcas ofrecer más valor por el mismo dinero. Sería el caso de las nuevas versiones que ofrecen los ordenadores y sus programas de software.
- *El mismo valor por menos dinero.* La competencia empresarial es tan dura que algunas nuevas marcas, menos conocidas, ofrecen el mismo valor que las tradicionales pero por menos precio. Sería el caso de los ordenadores clónicos frente a la marca IBM, o el caso de los medicamentos genéricos frente a los de marca tradicional.
- *Menos valor por menos dinero.* En los mercados existen grupos que desean simultáneamente recibir menos valor pero pagando menos. Suelen ser gru-



pos de mayor tamaño que los que valoran el prestigio de la marca. La línea aérea Go les dice a sus clientes potenciales:

- “No les daremos comida en el avión, ni tendrán un número fijo de asiento pero, eso sí, pagarán bastante menos.”
- El hecho de no servir comida en el avión ahorra tiempo de espera a la tripulación: se estima en unos 20 minutos. Muchos clientes valoran más la puntualidad en el avión que la comida, especialmente en vuelos cortos.

Ninguna estrategia de posicionamiento de valor es a priori mejor que las demás. Cada empresa debe seleccionar la más adecuada a su situación. La única que no funciona a largo plazo es dar menos valor cobrando más. Es evidente que el vendedor en su comunicación con el cliente potencial deberá respetar la estrategia de posicionamiento de valor definida por el departamento de marketing de su empresa.

#### **6.4. EL POSICIONAMIENTO DE VALOR GLOBAL**

A veces, el vendedor tiene que responder a la pregunta ¿por qué me recomienda usted que adquiera su marca? Dar una respuesta convincente a esta pregunta requiere que el vendedor conozca, como mínimo, los distintos elementos de valor que están en la mente del cliente potencial.

Para poder dar una respuesta válida a la pregunta: “¿por qué debo adquirir su marca?”, el vendedor debe poseer cuatro tipos de información:

- Conocer las fuentes de valor más apreciadas por el cliente.
- Conocer la importancia relativa de cada una de las fuentes de valor. Equivale a dar respuesta a la pregunta: “¿Qué porcentaje del comportamiento de cada cliente explica, por ejemplo, el cumplimiento de los plazos de entrega o la capacidad de reacción ante problemas?” “¿Son igualmente importantes ambos elementos de valor?”
- Conocer el nivel de satisfacción percibido por el cliente en relación con los distintos elementos de valor de nuestra oferta.
- Conocer el nivel de satisfacción percibido por el cliente en relación con los distintos elementos de valor de las ofertas de la competencia.

Conociendo las respuestas a las variables señaladas en el párrafo anterior se puede calcular la calidad percibida para nuestra oferta y las de la competencia. Si suponemos, por ejemplo, que el peso de todos los atributos considerados es cien y multiplicamos el nivel de satisfacción por el peso de cada atributo, obtendremos un índice de la calidad percibida para cada oferta. Si comparamos los índi-

ces de las distintas ofertas podemos obtener el índice de calidad percibida relativa, y ponderado por el peso relativo cada atributo.

Si nuestro índice es mayor que cien podemos establecer un precio superior al de la competencia. Si nuestro índice es inferior a cien nuestro precio deberá ser menor. En la Tabla 6.1 se incluyen los factores que valoran dos fabricantes de coches en el suministro de pintura para los vehículos que fabrican.

**Tabla 6.1.** *Análisis de valor, de calidad percibida relativa y ponderada por la importancia de los elementos de valor*

1. Elementos de valor	2. Peso relativo del atributo	Nivel de satisfacción		5. Satisfacción relativa 3:4	6. Peso* sat.relati-va 2*5
		3. Nuestro	4. Compe-tencia		
1 Cumplir compromisos	13	7,54	7,09	1,06	13,83
2 Rapidez de servicios de suministro	17	6,09	8,18	0,84	14,34
3 Capacidad reacción ante problemas	16	6,09	7,18	0,96	15,38
4 Comunicación fácil y fluida	5	6,45	5,9	1,09	5,47
5 Escuchan y aplican sugerencias y quejas	6	5,81	6	0,97	5,81
6 Variedad de productos	4	7,36	7,27	1,01	4,05
7 Asistencia técnica en productos suministrados	10	7,81	6,18	1,26	12,64
8 Asistencia técnica en nuevos proyectos	7	7,36	6,9	1,07	7,47
9 Uniformidad (calidad homogénea)	10	7,45	7,63	0,98	
10 Respuestas rápidas	12	6,09	7,27	0,84	10,05
<b>Calidad percibida relativa y ponderada</b>	<b>100</b>				<b>98,79</b>

## 6.5. LA DIFERENCIACIÓN DE LA OFERTA

¿Será fiel a una marca o a un comercio un cliente que percibe las marcas o los comercios como idénticos en cuanto a sus expectativas de valor? La respuesta es claramente negativa.

En las situaciones de expectativas de valor similares los clientes deciden por precios y promociones de precio.

Sin embargo, cuando un cliente percibe una marca como especialmente valiosa en aquello que él aprecia mucho, lo normal es que esté dispuesto a pagar más por esa marca y a ser leal a la misma. La diferenciación de la oferta es la clave de fidelidad a la marca y de la rentabilidad a largo plazo de los productos (véase en la Figura 6.5 ejemplos de diferenciación de la oferta turística en España).



**Figura 6.5.** Diferenciación de ofertas turísticas.

Los elementos de diferenciación más utilizados por las empresas son los siguientes: tiempo, fiabilidad, servicios, diseño, características, relaciones, personalidad y tecnología. A continuación comentamos cada uno de ellos.

## **El tiempo como elemento de diferenciación y fidelización**

Algunas empresas son fieles a la empresa suministradora por la rapidez en el tiempo de respuesta a la solución de sus problemas puntuales.

Igualmente, el tiempo de espera para pagar se ha convertido en un elemento de valor muy apreciado. Continente Madrid ofrece compra gratis si el tiempo de espera para el pago supera los cinco minutos, al igual que hace el tren de alta velocidad Madrid-Sevilla, si el retraso supera los diez minutos. ¿Podría alguna línea aérea ofrecer un valor similar como fuente de diferenciación de sus ofertas?

El vendedor, con su comportamiento, también puede colaborar en percepción del tiempo que le dedica al cliente. El cliente debe percibir que los comerciales se encuentran disponibles cuando los necesitan y que cumplen con la puntualidad requerida. *Llegar tarde a una reunión de ventas supone tener perdida la mitad de la misma.*

## **La fiabilidad como elemento de diferenciación y fidelización**

Ser fiable es **hacer lo que uno dice que va a hacer y hacerlo siempre**. La mejor forma de comunicar a un cliente que somos fiables en la prestación de los valores prometidos es garantizar su cumplimiento.

Telefónica prometió que si no instalaban la línea en quince días la instalación sería gratuita. Hampton Inn, una de las cadenas de moteles de más rápido crecimiento, atribuye gran parte de su éxito a su garantía extraordinaria, que se traduce en que si el cliente está insatisfecho, el alojamiento es gratuito. El huésped simplemente tiene que decir que está insatisfecho después de la primera noche –porque el colchón es demasiado mullido, la habitación es ruidosa– y podrá marcharse sin pagar. Si Hampton Inn estuviera mal administrada, una gran cantidad de huéspedes no pagarían y la cadena de moteles iría a la quiebra. Lo cierto es que son pocos los clientes que se quejan y el personal de la cadena percibe más ingresos como consecuencia de la no utilización del fondo de garantía de insatisfechos.

## **Los servicios como elemento de diferenciación y fidelización**

Una tercera forma de diferenciar las ofertas es ofrecer más y mejores servicios. La empresa brasileña de seguros de salud Amil ofrece los siguientes: asesoramiento y asistencia técnica 24 horas al día; programas de educación especial a sus asociados para mejorar su salud; descuentos de hasta el 50 por ciento en su cadena de farmacias.

## **El diseño como elemento de diferenciación y fidelización**

El diseño personalizado de las ofertas constituye una fuente de diferenciación muy valiosa. Así, se pueden fabricar trajes de baño personalizados, a la medida de cada cliente, a través de un sistema de cámara/ordenador; lo mismo puede hacerse con la ropa, bicicletas o cintas de audio. La empresa Personics permite a los compradores adquirir una cinta de audio personal, eligiendo entre más de 5.000 canciones.

## **Las características como elemento de diferenciación y fidelización**

Una buena forma de diferenciar dos ofertas es añadir a los productos nuevas características. La elección de las características a añadir deberá centrarse en aquellas que el cliente valora mucho y que la empresa puede proporcionar de una forma competitiva y rentable.

Un buen ejemplo lo constituyen los nuevos *blocks*, en los que se incorpora un pretaladrado (agujeros) de las hojas, un sistema de arranque fácil y una diferenciación por colores que permite su fácil clasificación.

## **Las relaciones como elemento de diferenciación y fidelización**

Aquella empresa que consiga diferenciarse por alcanzar el **cero defectos en todas las relaciones con los clientes** conseguirá un valor diferencial muy apreciado y, consiguientemente, una alta tasa de lealtad.

Existen muchas situaciones en las que el personal de una empresa entra en contacto telefónico o personal con los clientes y usuarios. Cada uno de esos momentos pueden ser catalogados como “momentos de la verdad”. Todos ellos son una oportunidad para que la empresa mime al cliente y consiga diferenciar positivamente su oferta, o para todo lo contrario. Existe multitud de ejemplos en los que se acumulan problemas de relación empresa-cliente con errores involuntarios, circunstancias imprevistas, etc.

Como ilustración de valores negativos en las relaciones se pueden citar muchos casos de retrasos en la salida de determinados aviones, a lo que se suma una comunicación deficiente hacia el pasaje, pocas alternativas de solución, y en algunos casos hasta el abandono de los pasajeros a su suerte en cuanto a dónde pernoctar, qué hacer ante la no asistencia a una reunión importante o menos días de vacaciones a disfrutar. En muchas ocasiones, al surgir un problema, en lugar de intentar dar soluciones y tratar con especial mimo al cliente perjudicado, se

opta por una postura de no dar información o darla de manera confusa, lo que contribuye a aumentar el malestar de los usuarios.

Los clientes, cuando adquieren un producto, no piensan sólo en el valor que éste les va a proporcionar ese día sino en lo que se denomina *valor en uso*, es decir, el valor que va a recibir mientras dure ese producto.

En este sentido el cliente percibe valor cuando hace una llamada telefónica para que le reparen el bien adquirido, cuando tardan tres días en atenderle una queja, o cuando recibe un trato no muy amable y poco profesional. Los clientes cada vez aprecian más la calidad en las relaciones tanto con la empresa que le ha vendido el producto (fabricante, vía internet, comercio, etc.) como con las que le sustituyen en la responsabilidad (empresas encargadas del mantenimiento, etc.).

Aquella empresa que quiera conseguir un alto nivel de fidelidad de sus clientes deberá asegurarse la calidad de las relaciones prestadas por sus propios operarios y por los operarios de las empresas de mantenimiento. Estimamos que, en el futuro, las relaciones con los clientes, en lo que se denomina momentos de la verdad, serán la principal fuente de diferenciación de la oferta y de la lealtad con los clientes. En esta tarea, los vendedores tienen una importante responsabilidad y oportunidad.

### **La personalidad como elemento de diferenciación y fidelización**

No resulta fácil diferenciar las ofertas de una forma permanente. La diferenciación en los aspectos físicos y en los servicios se copia con relativa facilidad. Algunas empresas han recurrido a dotar a sus organizaciones y a sus marcas de personalidad, especialmente relacionadas con el compromiso hacia temas sociales o medioambientales. Así, Campofrío trata de asociar su marca Sanísimo con el compromiso por una alimentación sana.

### **La tecnología como elemento de diferenciación y fidelización**

Diferenciar nuestras ofertas porque son técnicamente superiores es muy valorado por los clientes, pero difícil de conseguir en la práctica, ya que requiere fuertes inversiones en investigación y desarrollo de productos.

Algunas empresas como Sony han conseguido diferenciar sus ofertas por una tecnología productiva superior; otras, como Dell Computer, a través de las nuevas tecnologías de la comunicación informática. Si bien se puede decir que **inno-**



**var es arriesgado** (muchos nuevos productos fallan), no es menos cierto que **no innovar a tiempo puede resultar fatal**.

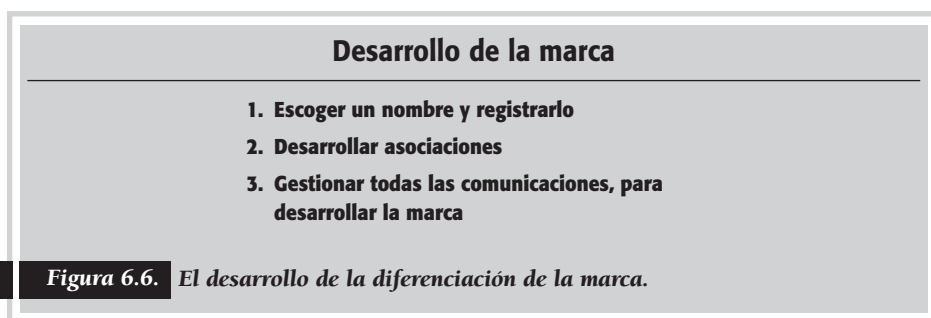
En resumen, las empresas tienen distintas opciones donde escoger en su intento por diferenciar sus ofertas de las de los competidores: prestando un servicio más rápido, creando un producto fiable, siendo excelente en las relaciones con los clientes, dotando de una personalidad única a la marca, etc.

El comercial deberá respetar y apoyar la estrategia de posicionamiento del producto decidida por el departamento de marketing de su empresa. Por otra parte, el comercial deberá argumentar buscando diferenciar su oferta de las de los competidores.

Si los clientes sienten que su oferta es diferente y superior en algo que valoran mucho, estarán dispuestos a pagar más por ella (el precio no será el factor diferenciación) y si no tienen problemas en la utilización del producto (valor en uso) no cambiarán de suministrador en el futuro y serán leales a la empresa y a la marca.

## 6.6. ¿CUÁNTAS DIFERENCIAS PROMOVER?

En términos generales, pensamos que al público objetivo hay que destacarle **un solo beneficio, una única propuesta de venta**. Cada marca debe elegir un elemento de diferenciación y desarrollo (véase en la Figura 6.6, el desarrollo de la diferenciación de la marca).



Los compradores tienden a recordar mejor los mensajes de la marca de la notoriedad del resto, especialmente en una sociedad hipercomunicada como la nuestra. Lo importante es ser primero en la mente, desarrollando asociaciones positivas, importantes y exclusivas (véase en la Figura 6.7, el desarrollo de asociaciones positivas).

### Desarrollo de asociaciones positivas

#### LAS MARCAS SUSCITAN ASOCIACIONES

- Identificar las asociaciones positivas y negativas con la marca (investigación).
- Fuerza de las asociaciones positivas y negativas.
- ¿Hay alguna asociación exclusiva para la marca?
- Decidir las asociaciones a desarrollar.

**Figura 6.7.** El desarrollo de asociaciones positivas.

Excepcionalmente podría centrarse la diferenciación en **dos** beneficios, sobre todo si dos o más empresas reclaman ser las mejores en uno de ellos. En tal caso los beneficios deben ser compatibles.

Existen incluso casos de posicionamientos exitosos basados en un triple beneficio. Por ejemplo, la compañía Beecham promociona su marca Aquafresh de pasta de dientes concentrándose en **tres** beneficios: “protección de la caries”, “mejor aliento” y “dientes más blancos”. La empresa buscó la solución a este problema creando una pasta de dientes que salía del tubo en tres colores, confirmando así visualmente los tres beneficios ofrecidos.

#### 6.6.1. ¿QUÉ DIFERENCIAS PROMOVER?

Las empresas deben diferenciarse apoyándose en sus **puntos fuertes**, siempre que su público objetivo los valore suficientemente. Sin embargo, los puntos fuertes de la empresa no deben ser la única consideración. Habrá que tener en cuenta también la **importancia** que el mercado otorga a cada uno de los atributos de diferenciación, y la **rapidez** con que la empresa pueda llegar a conseguir dicha diferenciación en comparación con las competidoras.

#### Ejemplo

Supongamos que una empresa compara su posición con la competencia en relación con cuatro atributos: tecnología, coste, calidad y servicios (véase Tabla 6.2).

Las dos compañías consideradas puntúan 8 en **tecnología** (1 sería el nivel mínimo, 10 el máximo), lo que significa que ambas empresas tienen un buen

**Tabla 6.2. Método para la selección de la diferencia a promover.**

Atributos	Tecnología	Coste	Calidad	Servicio
1. Estándar de la empresa. (1 a 10)	8	6	8	4
2. Estándar de la competencia. (1 a 10)	8	8	6	3
3. Importancia de la mejora de los estándares (Alta, Media, Baja)	B	A	B	A
4. Posibilidades reales y velocidad (Alta, Media, Baja)	B	M	B	A
5. Capacidad de la competencia para mejorar el estándar (Alta, Media, Baja)	M	M	A	B
6. Acción recomendada	Mantener	Investigar	Investigar	Invertir y comunicar

A=Alto; M=Medio; B=Bajo

nivel en este tributo. La empresa no puede ganar mucho mejorando su tecnología, especialmente dado el coste de este desarrollo.

Su competidor tiene una situación mejor que la suya en **costes** (8 en lugar de 6), pudiendo dañar a la empresa, especialmente si el mercado es sensible al precio.

La empresa ofrece mejor **calidad** que la competencia (8 en lugar de 6). Finalmente, ambas compañías tienen una posición similar, no demasiado buena, en **servicios**.

En una primera aproximación parecería que la compañía debe centrarse en los costes o en los servicios para mejorar su posición competitiva de cara al mercado.

Sin embargo, hay que tener en cuenta otras consideraciones. La primera es: ¿cuál es la importancia que el mercado otorga a la mejora de cada uno de estos atributos? La fila 3 señala que las mejoras en costes y en servicios son de gran importancia para los consumidores.

La siguiente consideración sería: ¿puede la compañía desarrollar estas mejoras y en cuánto tiempo? La fila 4 muestra que la mejora del servicio podría hacer-

se con rapidez. Pero, ¿podría la competencia mejorar el servicio al mismo nivel y con la misma rapidez? La fila cinco nos ilustra que la competencia no está muy preparada para mejorar el servicio, quizá porque no crea en su importancia o se encuentre atada por un problema de fondos.

La fila 6 muestra las acciones más apropiadas que la empresa debe desarrollar en relación con cada uno de los atributos considerados. La acción que tiene más sentido es que la compañía mejore sus servicios y lo comuniquen. El servicio es importante para los clientes; la compañía puede mejorarlo y con rapidez, mientras que la competencia no podrá probablemente hacerlo.

### 6.6.2. HERRAMIENTAS PARA DESARROLLAR LA IDENTIDAD DE LA MARCA

El arte del marketing es el arte de desarrollar marcas. Es bien sabido que, en algunas ocasiones, como es el caso de Coca-Cola, el valor de la marca excede el de todas sus instalaciones productivas.

¿Con qué herramientas cuenta la empresa para desarrollar la identidad de marca? Las más comunes son las siguientes: una palabra, símbolos y logos, un eslogan, unos colores, una historia.

En primer lugar, las marcas tienen que estar asociadas a una **palabra**. Es conveniente que esta palabra indique algo del beneficio básico que pretende proporcionar la empresa que representa la marca. Así Duracell es una pila que dura mucho; Evacuol es una marca que pretende solucionar los problemas de estreñimiento de las personas.

En segundo lugar las marcas se asocian con **símbolos y logotipos**. Esto es así porque los símbolos se recuerdan con facilidad. Así, los usuarios de productos deportivos de la marca Nike recuerdan probablemente más su logo que su nombre.

En tercer lugar las marcas buscan asociarse con determinadas ideas a través del **eslogan** de marca. Así Ariel defiende que “más blanco no se puede”. España defendía la idea de “todo bajo el sol”; ahora, “pasión por la vida”, ya que el sol produce cáncer.

En cuarto lugar las marcas se asocian, a veces, con **colores**. Así, existen marcas asociadas con el color verde, tanto en cervezas como en productos que quieren transmitir la idea de ecología.

Finalmente las marcas se asocian con **historias** positivas que refuerzan el interés de los usuarios hacia la misma. Así, la marca Body Shop se asocia con ideas sociales como la no explotación de los animales o el reparto de parte de los beneficios a países en vías de desarrollo.

## ■ RESUMEN ■

La estrategia de posicionamiento consiste en definir la imagen que se quiere conferir a la empresa o a sus marcas, de manera que su público objetivo comprenda y aprecie la diferencia de una marca o empresa sobre otras.

Es evidente que el vendedor en su comunicación con el cliente potencial deberá respetar la estrategia de posicionamiento definida por el departamento de marketing de su empresa.

En la actualidad se distinguen cuatro conceptos de posicionamiento, que deben ser entendidos y aplicados por los vendedores, a saber: posicionamiento empresarial, posicionamiento específico, posicionamiento de valor y posicionamiento global.

El posicionamiento de valor global es el que mejor debe dominar el vendedor. Hace referencia a la respuesta a la pregunta: ¿por qué me recomienda usted que adquiera su marca? El vendedor debe conocer la valoración que el cliente potencial da a todos los elementos de valor.

El cliente será fiel a una marca cuando la sienta diferente a las demás en algo que aprecia mucho. Los elementos de diferenciación más utilizados por las empresas son los siguientes: tiempo, fiabilidad, servicio, diseño, características, relaciones, personalidad y tecnología.

Para que la diferenciación resulte eficaz debe centrarse en una única propuesta de venta. Conviene que la misma sea importante para el cliente, creíble, exclusiva, comunicable, no fácilmente imitable, asequible y rentable.

A la hora de decidir la diferencia a promover habrá que tener en cuenta los puntos fuertes de la empresa, la importancia que el mercado otorga a cada uno de los atributos de diferenciación y la rapidez con que la empresa pueda llegar a conseguir dicha diferenciación en comparación con las competidoras.

## ■ TÉRMINOS CLAVE ■

Asequible

Diseño

Características

Exclusiva

Comunicable

Fiabilidad

Creíble

Personalidad

Diferenciación

Posicionamiento empresarial

Posicionamiento específico

Rentable

Posicionamiento de valor

Servicios

Posicionamiento global

Tecnología

Relaciones

Tiempo

## ■ PREGUNTAS DE REPASO ■

Comenta las siguientes frases:

1. Las empresas deberían siempre incorporar a los productos aquellas características que ofrecen más valor al consumidor.
2. Cualquier empresa o marca se puede diferenciar, excepto las empresas que venden mercaderías.
3. Dentro del concepto posicionamiento empresarial hay que considerar que la estrategia de costes es incompatible con la de diferenciación.
4. La única estrategia que no es válida en el posicionamiento de valor es ofrecer al mercado menos valor por más dinero.
5. Si un vendedor está en desventaja debido al valor ofrecido por su producto, puede reducir el valor total o incrementar el precio.
6. Desde el punto de vista de la empresa, un producto bien diseñado debe ser un producto fácil de abrir, de cerrar y de usar.
7. Las empresas además de definir una estrategia clara de posicionamiento, deben también saberla comunicar efectivamente.
8. Las marcas no pueden diferenciarse en base a las buenas relaciones que los empleados mantengan con los clientes.
9. Una de las causas del infraposicionamiento es que no se ha llevado a cabo una buena comunicación.
10. Comprender la importancia del tiempo o su agilización para conseguir oportunidades en el mercado se denomina turbomarketing.

## ■ APLICACIONES PRÁCTICAS ■

### CASO PRÁCTICO 6.1

#### La elección del elemento de diferenciación

Una decisión estratégica de gran impacto en la rentabilidad de las empresas es la **diferenciación** de sus ofertas. El propósito de este ejercicio es ayudarte en esta tarea.

En el cuadro resumen que se acompaña aparecen, de una forma sintética, los principales elementos de diferenciación utilizados por las empresas.

Elementos de diferenciación

Turbomarketing	Sea el primero
Fiabilidad	Haga siempre lo que dice
Servicios	Añada servicios a su oferta
Diseño	Diseñe productos agradables a la vista, fáciles de instalar, usar, reparar...
Relaciones	Invierta en maximizar el valor del cliente de toda la vida. Cero defectos en las relaciones
Características	Añada las características que valoren los clientes
Personalidad	Aumente el patrimonio corporativo
Tecnología	Innove. Busque aplicaciones prácticas para las nuevas tecnologías

Señala en los cuadros que se adjuntan los **tres** elementos de diferenciación más utilizados por tu empresa y sus dos principales competidores, **repartiendo 100 puntos** según la importancia otorgada por sus clientes en la compra.

TU EMPRESA.....

Elementos de diferenciación                  Puntos

PRIMER ELEMENTO		
SEGUNDO ELEMENTO		
TERCER ELEMENTO		
		100

PRIMER COMPETIDOR .....

Elementos de diferenciación		Puntos
PRIMER ELEMENTO		
SEGUNDO ELEMENTO		
TERCER ELEMENTO		
		100

SEGUNDO COMPETIDOR.....

Elementos de diferenciación		Puntos
PRIMER ELEMENTO		
SEGUNDO ELEMENTO		
TERCER ELEMENTO		
		100

Si has conseguido diferenciar tu oferta en un elemento muy apreciado por tu cliente, estás de enhorabuena, especialmente si has logrado que esta diferenciación esté muy enraizada en la mente del cliente.

En caso contrario, considera la importancia de conseguir una buena diferenciación. Para su **elección**, piensa en tus **puntos fuertes**, en el **valor** que el cliente da a cada elemento de diferenciación y en el **tiempo** que te costaría conseguirla. Para aplicar esta sistemática en la elección de tu estrategia de diferenciación realiza el Caso práctico 2.



CASO PRÁCTICO 6.2

La selección del elemento de diferenciación

El propósito de este ejercicio es aplicar una **sistemática en la elección de su estrategia de diferenciación**.

Siguiendo el esquema de la Tabla 6.2, te pedimos que rellenes la tabla que te adjuntamos al final de este ejercicio, respondiendo, para el producto que hayas escogido, a las siguientes preguntas:

- 1. Identifica y define los **cuatro atributos** que más valoran tus clientes.
- 2. Valora la situación de tu empresa y a la de tu principal competidor, en relación con la **satisfacción** de los

cuatro atributos considerados (escala de uno a diez).

- 3. Valor de la **importancia** otorgada por los clientes a la **mejora** de los cuatro atributos considerados (alta, media, baja).
- 4. Valora las **posibilidades** de mejora y su **velocidad** para tu empresa y la principal competidora (alta, media, baja).

Selecciona, finalmente, el elemento de diferenciación más apropiado para la situación de tu empresa.

LA SELECCIÓN DEL ELEMENTO DE DIFERENCIACION

Atributos				
1. Estándar de la empresa (1 a 10)				
2. Estándar de la competencia (1 a 10)				
3. Importancia de la mejora de los estándares (Alta, Media, Baja)				
4. Posibilidades reales y velocidad (Alta, Media, Baja)				
5. Capacidad de la competencia para mejorar el estandar (Alta, Media, Baja)				
6. Acción recomendada				

A=Alta; M=Media; B=Baja

# Fases de la **venta**

*Sólo hay un principio motriz: **el deseo.***

ARISTÓTELES



## 7. 1. FASE PREVIA

Hemos visto en los temas anteriores la forma de establecer y desarrollar estrategias de relaciones, de productos y de clientes. Cada una de estas estrategias deben haber sido desarrolladas antes de que un vendedor pueda emplear una estrategia efectiva de presentación.

Antes de hacer efectiva la presentación, la estrategia previa exige un plan que comprendería los siguientes pasos:

- **Establecer** los objetivos para la presentación de ventas.
- **Preparar** el plan de presentación previo a la venta necesario para satisfacer esos objetivos.
- **Realizar** un compromiso con uno mismo para dar un servicio sobresaliente al cliente.

El primer paso nos recuerda que necesitamos establecer uno o más objetivos para cada visita de ventas. A menudo es posible lograr varias cosas durante una sola visita.

El segundo paso nos asegura que los vendedores estén bien organizados durante la presentación de ventas y preparados para alcanzar sus objetivos.

El establecimiento de objetivos para la presentación de ventas y la preparación del plan de presentación previo a la venta, debe estar guiado por el tercer paso, es decir, por un fuerte deseo de ofrecer un servicio excelente al cliente.

Los profesionales de la venta que se sientan comprometidos en realizar el mejor esfuerzo del que son capaces en cada una de estas áreas, se verán generosamente recompensados.

El modelo de ventas que presentamos en este capítulo hace referencia a seis fases; en este tema veremos las dos primeras fases.

- Presentación; incluimos la fase previa de acercamiento.
- Demostración.

En los dos siguientes estudiaremos las cuatro fases restantes.

En la siguiente página exponemos un gráfico del modelo de ventas en seis fases (Tabla 7.1).

<b>Tabla 7.1. Fases de la venta.</b>	
<b>FASE PRIMERA: DE ACERCAMIENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Revisión del modelo de ventas</li><li>• Iniciación del contacto con el cliente</li></ul>
<b>FASE SEGUNDA: DE APERTURA O PRESENTACIÓN</b> (en esta fase incluimos la investigación previa o sondeo de necesidades)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificación de las necesidades del cliente</li><li>• Selección del producto o servicio</li><li>• Comienzo de la presentación de ventas</li></ul>
↓	↓
<b>FASE TERCERA: DEMOSTRACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Toma de decisiones sobre lo que se va a presentar</li><li>• Herramientas de venta</li><li>• Comienzo de la demostración</li></ul>
↓	↓
<b>FASE CUARTA: NEGOCIACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Anticipación de las resistencias</li><li>• Planificación de la negociación</li><li>• Acuerdo "win-win"</li></ul>
↓	↓
<b>FASE QUINTA: CIERRE</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Utilización de métodos apropiados para el cierre</li><li>• Reconocimiento de los indicios de cierre</li><li>• Inicio de los métodos de cierre</li></ul>
↓	↓
<b>FASE SEXTA: SERVICIO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Seguimiento</li><li>• Visita de seguimiento</li><li>• Quejas y reclamaciones</li></ul>

7.1.1. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS DE LA PRESENTACIÓN

Sabemos que no se cierran muchas ventas durante el primer contacto con el cliente, de manera que ¿por qué no establecemos otros objetivos adicionales?

*El deseo vence al miedo.*

MATEO ALEMÁN

De acuerdo con lo que dice el presidente de Results Marketing Incorporated, Martín Jacknis, “todo vendedor debe establecer objetivos múltiples para cada visita de ventas”. Los vendedores a veces limitan su potencial al cerrar sus mentes a una amplia gama de posibilidades.

Vamos a señalar algunos objetivos adicionales que se pueden establecer durante el acercamiento previo.

- Poner nuestro archivo del cliente actualizado, obteniendo información personal y comercial en nuestra visita de presentación.
- Realizar una evaluación de necesidades para determinar si nuestro producto es el adecuado para nuestro cliente.
- Hacer entrega de nuestros catálogos, revistas, folletos, etc., para que la revise el cliente.
- Concertar la siguiente visita.
- Proporcionarle información sobre nuestros servicios posventa.

Una buena forma de trabajar es establecer objetivos primarios y secundarios. Uno de los objetivos primarios puede ser conseguir la orden de compra, entre los secundarios podemos fijar la fecha para una segunda visita.

*La fijación de objetivos múltiples ayuda a reducir el miedo al fracaso que los comerciales suelen sentir en la etapa de acercamiento previo.*

*El hombre es mortal por sus temores e inmortal por sus deseos.*

MATEO ALEMÁN

El propósito de la primera visita es reunir y analizar determinada información básica.

Con esta información básica desarrollamos una propuesta específica.

Todas las presentaciones de ventas están diseñadas para uno de los propósitos que a continuación señalamos:

- Informar
- Persuadir
- Recordar

## **Presentación informativa**

El objetivo de la presentación de un producto nuevo es informar a los clientes sobre sus características y los beneficios que dicho producto les puede reportar.

Es bastante lógico pensar que los clientes no compren un producto o servicio hasta que se familiaricen con su aplicación.

Las presentaciones informativas suelen ser más frecuentes cuando se introduce por primera vez el producto al mercado.

## **Presentación persuasiva**

Esta es una estrategia diseñada para invitar al cliente a que tome una decisión de compra.

Con la expresión “presentación persuasiva”, queremos significar los atractivos y beneficios del producto o servicio, con el fin de influir y convencer al cliente.

La *persuasión* se puede integrar a cada fase de la presentación de ventas. Un saludo amistoso y un apretón firme de manos en el momento del contacto inicial con el cliente, representan una forma orientada a la relación de persuasión.

Formas adicionales de persuasión incluyen las declaraciones de características/beneficios y la solicitud de compra.

## **Presentación para recordar**

En algunas ocasiones, el objetivo principal de la visita será recordar al cliente potencial los productos y servicios que ofrece nuestra compañía.

Un recordatorio de vez en cuando puede evitar que la competencia gane el negocio.

### **7.1.2. PRESENTACIÓN DE VENTAS ESTILO CONSULTOR**

Los vendedores que representan valor para sus clientes planifican la estrategia para las acciones que se realizan durante la presentación. (Véase Tabla 7.2.)

La presentación de ventas nos dice mucho acerca del grado de profesionalidad de los vendedores y de la empresa que éstos representan.

David People, autor de *Presentations Plus*, dice: *La calidad de la presentación es una imagen exacta de la calidad de la compañía a quién representa, de su producto, su servicio y su personal.*

**Tabla 7.2.** *Presentación de ventas estilo consultor.*

Planificación estratégica para la presentación	Acciones que se realizan durante la presentación
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Planifique las preguntas</li><li>2. Repase las estrategias del producto</li><li>3. Recuerde otras fuentes</li><li>4. Utilice la estrategia de presentación adecuada</li><li>5. Repase todas las directrices de presentación</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Formule las preguntas apropiadas</li><li>2. Escriba las respuestas del cliente</li><li>3. Reconozca y repita las necesidades del cliente (feedback)</li><li>4. recomiende la solución adecuada</li><li>5. Haga una presentación apropiada</li></ol>

Para ser efectivo al máximo, el vendedor debe saber y ser consciente de que la **presentación es un proceso de cuatro partes.** (Véase Tabla 7.3.)

**Tabla 7.3.** *Proceso de ventas en cuatro partes.*

Presentación: cuatro partes
<ul style="list-style-type: none"><li>• PRIMERA PARTE: identificar necesidades (preguntando)</li><li>• SEGUNDA PARTE: seleccionar la solución</li><li>• TERCERA PARTE: satisfacer necesidades mediante información, recordatorio o persuasión</li><li>• CUARTA PARTE: servicio</li></ul>

**Primera parte: identificación de necesidades**

La identificación de necesidades comienza durante el acercamiento; la clave en la venta son las necesidades del cliente.

En la siguiente Tabla (Tabla 7.4) vemos las etapas y acciones a realizar para descubrir e identificar las necesidades del cliente antes de pasar a las etapas siguientes de la presentación.



**Tabla 7.4.** *Identificar necesidades.*

**Descubrimiento de necesidades y clasificación de las mismas**

- Realiza preguntas apropiadas (recordar Capítulo nº. 2)
- Escucha activa (recordar Capítulo n.º 2)
- Confirma el motivo de la compra

**A.- Clases de necesidades desde el punto de vista de la gestión comercial:**

- Necesidades indefinidas (problemas)
- Necesidades expresas (necesidades propiamente dichas)

Las necesidades de un *cliente* (véase Tabla 7.5).

Las necesidades indefinidas deben ser tratadas de forma diferente a lo que deben serlo las *expresas*.

El comercial, por tanto, debe saber distinguir exactamente las *necesidades indefinidas* de las *expresas*.

**Tabla 7.5.** *Necesidades de un cliente.*

Indefinidas	Expresas
↓	↓
Son expresiones vagas que podrían ser necesidades	Son expresiones claras de deseos
<b>LAS NECESIDADES INDEFINIDAS</b>	<b>LAS NECESIDADES EXPRESAS</b>
Suelen ser de dos tipos: 1. Expresiones vagas de carencias, deseos o intenciones, como: "No sé dónde ubicar el nuevo pabellón" 2. Expresiones de problemas, que indican dificultades o insatisfacción con la situación actual, como: "Mis instalaciones no cumplen las especificaciones vigentes"	Son expresiones claras e inequívocas de carencias, deseos o intenciones del CLIENTE, como: "Necesito una nave para uso de alguien que tenga más en cuenta la seguridad para reducir los índices de accidentabilidad actuales." "Deseo simplificar el cableado eléctrico de las instalaciones porque cada avería nos supone una pérdida de tiempo increíble"

Aunque esto parezca fácil, incluso los comerciales experimentados pueden tener dificultades para determinar si una necesidad es indefinida o expresa.

Puedes evitar esta dificultad introduciendo el siguiente criterio:

En caso de duda es preferible tratar una necesidad como *indefinida* a considerarla *expresa*.

Mediante **preguntas hábiles** el comercial debe tomar un problema o preocupación y desarrollarla hasta lograr una *necesidad expresa*.

*Hacer expresas las necesidades indefinidas es una de las técnicas fundamentales de la venta.*

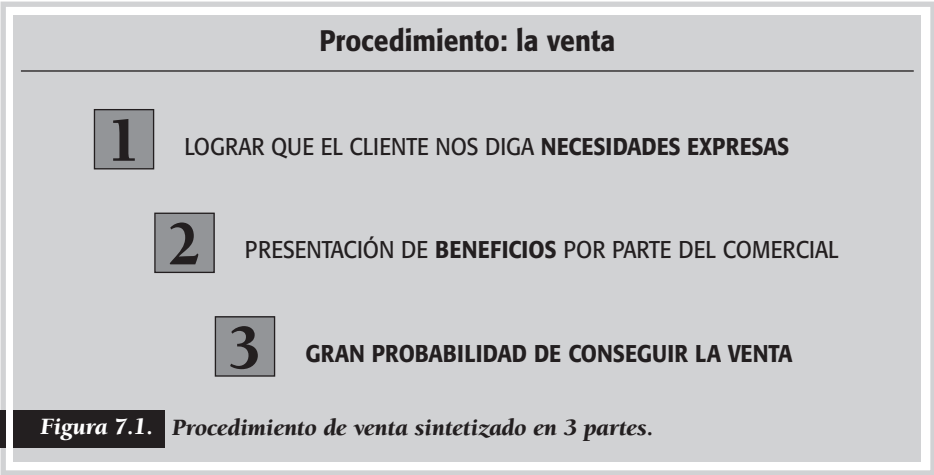
Los estudios llevados a cabo sobre los comportamientos en la venta han demostrado que los clientes compran con mayor probabilidad:

- Cuando tienen *necesidades expresas*.
- Cuando el comercial presenta *beneficios*.

Por tanto, el procedimiento de venta más sencillo adopta la siguiente forma:(véase Figura 7.1).

A continuación estudiaremos la forma de identificar las necesidades. En el Capítulo 2 analizamos las clases de preguntas; ahora conviene recordar lo que vimos, por qué entramos en la parte más importante de la presentación, **saber preguntar**.

*Vamos a clasificar la forma y clases de preguntas en cuatro pasos.*



## **B.- Preguntas: cuatro pasos**

Los comerciales utilizan dos tipos de preguntas para llegar a las *necesidades indefinidas* que tienen los clientes. (Véase Figura 7.3.)

### **PRIMER PASO: preguntas de información general**

Son preguntas de tipo general dirigidas a determinar el contexto en el que se desenvuelve el cliente, tales como...

- ¿Cuántos empleados tiene usted?
- ¿Qué rentabilidad espera sacarle al dinero que piensa invertir?

*Las preguntas de información son esenciales para:*

- Caldear la entrevista.
- Conocer al Cliente.
- Poner de manifiesto aspectos que podrían llevar a preguntas sobre *necesidades*.

Estas preguntas proporcionan una base, que permite al comercial ver si existe la probabilidad de que haya una necesidad general y saber qué áreas debe explorar en el **segundo paso**.

Una vez lograda una información general sobre el cliente, el comercial experto pasa a hacer preguntas que busquen directamente **necesidades**.

### **SEGUNDO PASO: preguntas sobre necesidades**

Son preguntas sobre problemas, dificultades o insatisfacciones del cliente respecto a la situación planteada.

Por ejemplo:

- ¿Qué inconvenientes tiene el sistema electrónico que tiene montado en la actualidad?
- ¿Está usted de acuerdo con los gastos que puede generarle la ausencia de un plan de tratamiento de residuos tóxicos?

Estas preguntas buscan poner de manifiesto necesidades indefinidas.

El mejor momento para hacer preguntas sobre problemas es el principio de la entrevista, después de haber logrado una información suficiente sobre la situación del cliente, que lleve de forma natural a la discusión de puntos problemáticos.

Resumiendo, las preguntas adecuadas para poner de manifiesto necesidades indefinidas, son: preguntas de información y preguntas de necesidades. (Véase Figura 7.2.)



**Figura 7.2.** Preguntas adecuadas.

Es importante no hacer excesivas preguntas de información general. Pueden saturar al cliente.

El uso excesivo de preguntas de información puede aburrir al cliente o incluso contrariarlo. Es menos probable que esto suceda con las preguntas sobre necesidades, ya que el cliente está interesado en hablar sobre sus problemas.

Los estudios efectuados revelan que en las entrevistas de ventas que terminan con un resultado positivo se utiliza el doble de preguntas sobre necesidades, que en las que concluyen con resultados negativos.

Las necesidades indefinidas no tienen una gran relación con el éxito de la venta.

Un cliente que tenga muchos problemas no va a comprar necesariamente el producto o servicio que le ofrecemos. Sin embargo las necesidades expresas están fuertemente relacionadas con el éxito comercial:

La habilidad para desarrollar una *necesidad indefinida* hasta hacerla *expresa* es decisiva en el éxito de una venta.

### ¿Cómo logran desarrollar los buenos comerciales las necesidades?

Para comprender de qué forma se desarrollan las necesidades debemos aclarar mejor qué entendemos por *necesidad expresa*. (Véase Tabla 7.6.)

<b>Tabla 7.6. Desarrollo de necesidades.</b>		
<b>UNA NECESIDAD EXPRESA = UN PROBLEMA CLARO + DESEO DE UNA SOLUCIÓN</b>		
↓	↓	↓
<b>Está formada por dos elementos</b>	<b>El cliente debe comprender el problema y convencerse de que es importante para él resolverlo, con el fin de que desee con fuerza la solución</b>	<b>El cliente debe querer resolver el problema</b>

Por tanto, las preguntas adecuadas que desarrollan necesidades son las que:

- Analizan problemas para hacerlos más claros.
- Provocan la necesidad de soluciones, de forma que se vea que vale la pena resolver el problema.

Para analizar problemas, planteándolos en toda su dimensión, el buen comercial utiliza preguntas de desarrollo, y pasamos al tercer paso.

#### **TERCER PASO:** *preguntas de desarrollo*

Son preguntas sobre las consecuencias o implicaciones de los problemas, que tiene el cliente.

Por ejemplo:

- ¿Qué le supone la construcción del nuevo pabellón en la parte delantera de los almacenes?
- ¿Supone este problema complicaciones para tomar otras decisiones?

Estas preguntas hacen que el cliente tenga un conocimiento más exacto del problema y de sus consecuencias. De esta forma, el cliente percibe el problema como importante y se ve más comprometido a encontrarle una solución.

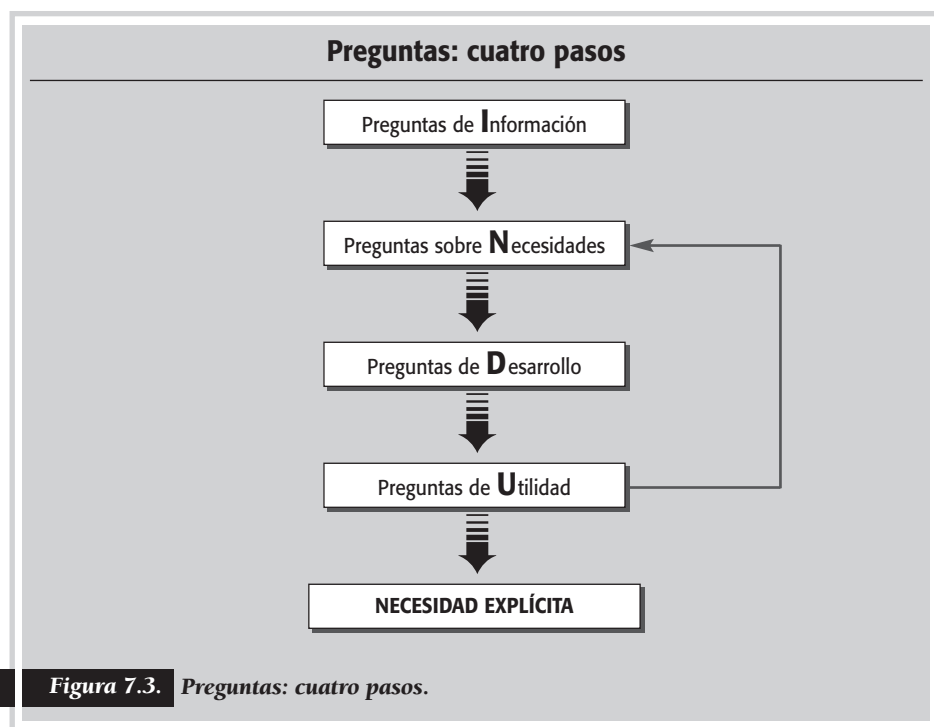
Finalmente, el comercial provoca la necesidad de dar una solución al problema mediante:

#### **CUARTO PASO:** *preguntas de utilidad*

Son preguntas que provocan necesidades expresas, bien directamente o bien explicando el provecho o la importancia que tiene para el cliente la solución de un problema.

Por ejemplo:

- ¿Le resultaría útil que...?
- ¿Qué ventajas habría si...?
- ¿Necesita alguna ayuda para resolver esto?



Estas preguntas incitan al cliente a expresar de forma clara un deseo, es decir una *necesidad expresa*.

**Utilizando una combinación de:**

- Preguntas de *desarrollo* para analizar *problemas*.
- Preguntas de *utilidad* para desarrollar la necesidad de SOLUCIONES.

El comercial puede hacer que las necesidades *indefinidas* se transformen en *expresas*.

Una forma de ver esta secuencia es considerarla como un procedimiento expansivo que comienza con la situación general del comprador y que, acotando e intensificando el problema, da como producto una necesidad explícita.

Una vez que se ha puesto de manifiesto una *necesidad expresa*, el comercial puede volver a la etapa “preguntas sobre *necesidades*” y explorar otro problema y sus efectos.

## **Segunda parte: selección del producto**

La parte más importante es determinar las necesidades del cliente, una vez finalizada, pasamos a seleccionar soluciones a medida para satisfacer tales necesidades.

El vendedor debe tomar la decisión de escoger el producto o servicio que proporcione una máxima satisfacción.

Esta decisión requiere por parte del comercial conocer en profundidad todos los productos o servicios de su empresa, incluso saber también sobre los que ofrece la competencia.

Los profesionales de la venta que tienen la capacidad de diagnosticar correctamente una necesidad y de seleccionar el producto o servicio adecuado para satisfacerla, por regla general alcanzarán un alto grado de satisfacción personal y profesional.

Esta capacidad del comercial, le ayuda a cerrar más ventas, además tendrá menos resistencia del comprador, ya que le está ofreciendo la solución más adecuada.

## **Tercera parte: satisfacción de necesidades**

Comunicaremos al cliente la satisfacción que le proporcionará el producto o servicio con nuestro lenguaje verbal y no verbal (recordar el Capítulo 2).

EL vendedor, a partir de aquí, deja de preguntar, y pasa a realizar afirmaciones; las realiza o bien informando, o convenciendo o recordando al cliente la solución más adecuada a sus necesidades.

### **Cuarta parte: servicio**

El servicio posventa es hoy día uno de los factores más importantes del proceso de venta. Estas actividades que tienen lugar después del cierre de la venta, aseguran una máxima satisfacción del cliente y establecen todas las condiciones para **una relación a largo plazo con el cliente**. (En el Capítulo 9 se verá en profundidad.)

Este servicio incluye asuntos como:

- Cumplimiento de garantías o promesas.
- Formas de pago o de crédito.
- La política de quejas.

## **7.2. LA DEMOSTRACIÓN DE VENTAS**

Una demostración del producto o servicio contribuye de manera positiva al proceso de compra. Se benefician tanto el cliente como el vendedor.

Las demostraciones que se realizan pobremente suelen ser resultado de una falta de planificación y de preparación estratégica.

Una demostración bien planificada agrega un atractivo sensorial al producto, atrae la atención del cliente, estimula su interés y crea el deseo de compra.

Por regla general, no es posible conseguir esa impresión sólo con palabras; determinados productos han sido acreditados gracias a la ayuda de imágenes, diapositivas, etc. De esta forma el vendedor encuentra más fácil demostrar lo que el producto puede lograr y cómo puede ajustarse a las necesidades del cliente.

*Aquellos que usan a menudo la palabra imposible tienen muy poca suerte en la vida.*

CARLYLE

### **7.2.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA DEMOSTRACIÓN**

A continuación presentamos una tabla ilustrativa sobre la planificación estratégica y las acciones a desarrollar (Tabla 7.7).



**Tabla 7.7.** *Planificación estratégica y acciones a desarrollar en la fase demostración de la venta.*

Planificación estratégica para la demostración	Acciones que se realizan durante la demostración
1.º Seleccionar cuáles son las características que se van a demostrar.	1.º Ajustar la demostración a la medida de las necesidades individuales del cliente potencial.
2.º Determinar y verificar cuáles son las herramientas de ventas que se van a utilizar.	2.º Equilibrar la parte oral o verbal con la demostración.
3.º Señalar cuándo y dónde se efectuará la demostración.	3.º Demostrar de una en una cada idea o característica.
4.º Decidir la forma en que el cliente participe.	4.º Dramatizar y actuar si lo consideramos necesario.
5.º Ensayar la demostración.	5.º Hacer preguntas de confirmación para verificar la comprensión.

**7.2.2. TÉCNICAS DE DEMOSTRACIÓN**

En la gestión de la venta hay un momento en que el comercial debe facilitar al cliente información sobre el producto o servicio que se ofrece.

Por muy experto que sea el comercial en las técnicas de sondeo y desarrollo de necesidades, es poco probable que el cliente tome una decisión hasta que no tenga la información suficiente.

**Tabla 7.8.** *Características del producto.*

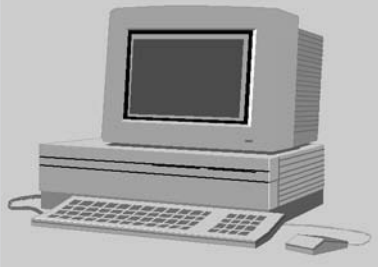
Característica que se quiere demostrar
<ul style="list-style-type: none"><li>• Queremos vender un paquete completo que consta de una tableta digitalizadora y un ordenador que funciona con un programa de diseño (AutoCAD) a una empresa de arquitectura.</li><li>• Efectúe la demostración en un salón de reunión en un Hotel o centro de conferencias.</li></ul>

### La cualidad

- Describe las características del producto o servicio.
- Es neutra, tanto por su contenido como por el efecto que produce en el cliente.

**CUALIDADES**

- ✓ Placa Base ATX...
- ✓ Procesador INTEL P4...
- ✓ 128 Mb memoria
- ✓ Disco Duro 20 Gb
- ✓ Etc.



**Figura 7.4.** Cualidades del producto.

Presentamos características, cualidades, ventajas y beneficios como técnicas de demostración en la Tabla 7.8 y en las Figuras 7.4, 7.5 y 7.6.

## Ventajas

Van más allá de las simples características del producto.

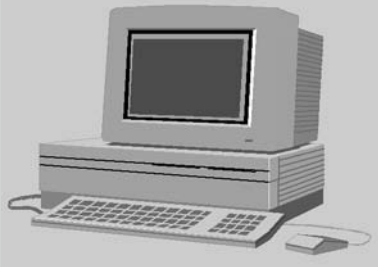
Las ventajas nos dicen la utilidad de las cualidades y la utilización del producto. (Véase Figura 7.5.)

### La ventaja

- Describe cómo puede utilizarse un producto o una cualidad del producto.
- Es más persuasiva que la cualidad.

**VENTAJAS**

- ✓ El procesador más rápido del mercado
- ✓ Gran memoria, mejor para programas de diseño...
- ✓ Tarjeta Gráfica adecuada
- ✓ Etc.



**Figura 7.5.** Ventajas del producto.

Las personas compran porque tienen *necesidades*.

Si el comercial puede relacionar el producto específicamente con esas necesidades es entonces muy probable que se realice la venta.

## Beneficios

Las expresiones que indican cómo una necesidad expresa del cliente puede ser satisfecha por el producto, se denominan **beneficios**. (Véase Figura 7.6.)

Hemos visto hasta ahora que el comercial puede describir el producto de tres modos. Mediante:

- Una **cualidad**. Describe alguna característica del producto o servicio.
- Una **ventaja**. Describe cómo puede una cualidad ser útil para el cliente.
- Un **beneficio**. Describe cómo una cualidad o ventaja del producto cubre una necesidad expresada por el cliente.

Es conveniente hacer una reflexión sobre los conceptos que acabamos de ver y saber las diferencias entre cualidad, ventaja y beneficio.

*¿El diferenciar bien estos conceptos es muy importante, o por el contrario, las definiciones son simplemente un juego de palabras?*

Existen pruebas serias que indican que los beneficios influyen más en el éxito de una venta que las ventajas o las cualidades.

### Los beneficios

- Describe de qué modo una cualidad o ventaja responde a una necesidad del cliente.
- Constituye la forma más eficaz de presentar un producto.

**BENEFICIOS**

- ✓ Inversión rentable...
- ✓ Ahorro de un 30% de su tiempo en comparación...
- ✓ Calidad que ofrecerá
- ✓ Empresa más competitiva...
- ✓ Etc.



**Figura 7.6.** Beneficios del producto.

Las **ventajas** tienen una relación menos estrecha con las ventas que los **beneficios**.

Aunque las ventajas pueden facilitar la primera parte de una venta, su eficacia va reduciéndose a medida que avanza la gestión.

Las ventajas en la fase de cierre de una venta no son persuasivas, más bien provocan objeciones.

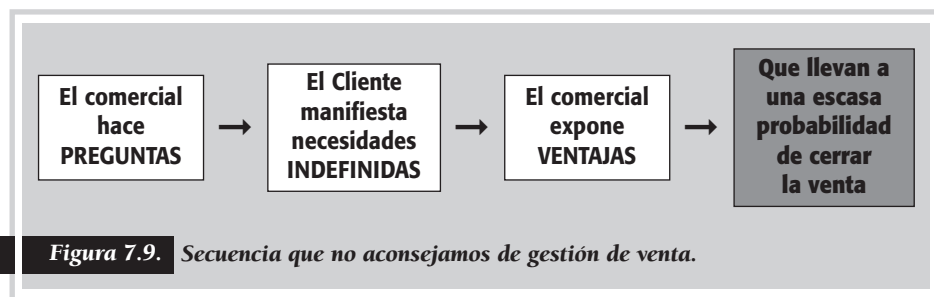
*En el caso de vender refutando objeciones (se verá en el tema siguiente) el comercial entra en la dinámica de la defensa y ataque, que es muy peligrosa ante el cliente, éste difícilmente se resignará a ser el perdedor.*

El “juego objeción - refutación”, en que puede entrarse cuando se vende mediante ventajas es con frecuencia un “juego de poder”, del que saldrá un ganador y un perdedor. Y el cliente tiene todas las de ganar.

### ¿Qué significa esto para la gestión de un vendedor?

La mayoría de los comerciales utilizan demasiado las ventajas.

Una secuencia típica de la venta que *no aconsejamos*, pero que es frecuente entre algunos vendedores es la siguiente: (véase Tabla 7.9.)



Los comerciales suelen precipitarse exponiendo ventajas en el momento en que oyen un problema al cliente.

Habría muchas más probabilidades de conseguir una venta si, primeramente, se desarrollase la *necesidad indefinida* hasta hacerla *expresa*, tal y como se ha indicado en el número 1 de este capítulo, y luego se expusiesen *beneficios*.

Para exponer beneficios, en lugar de ventajas, debes tener una idea muy clara sobre las diferencias que existen entre ambos.

A continuación exponemos unas normas que podemos utilizar para determinar si se trata de:

- **Cualidad**
- **Ventaja**
- **Beneficio**

Si no estás seguro de si es beneficio o ventaja, es probable que el cliente tampoco lo esté. Considéralo **ventaja**.

Si no estás seguro de si es ventaja o cualidad, es probable que el cliente tampoco lo esté. Considéralo **cualidad**.

### 7.3. RECOMENDACIONES FINALES

Se ha escrito mucho sobre la imagen que debe dar un comercial ante un nuevo cliente, sobre los tópicos, que debe mencionar para romper el hielo de una entrevista de venta.

**Hay unas pautas que son clave** o, mejor, hay cosas que no deben hacerse.

- La vista no debe “**patinar**” sobre el cliente.

Las personas que sólo pasan la vista, sin mirar a los ojos, ponen en tela de juicio la sinceridad de su contacto. De alguna manera están diciendo que están ahí por obligación. *Cuida el contacto visual*.

- La mano no debe **sudar** al dársela al cliente.

Tampoco hay que dejarla flácida. *Debe transmitir seguridad*, pero no estrangular la del cliente. Hay, incluso, clientes que no quieren dar la mano, y esto hay que intuirlo, respetarlo y tal vez hacer que cambie.

- No pongas una cara rígida.

Sonríe. **Una sonrisa natural**, expresiva, contagia calor. Es el primer paso hacia una venta. Hasta cuando la gestión de venta la realices por teléfono, sonríe, porque la sonrisa se “ve” a través del teléfono. Las emociones positivas inducen a comprar, las negativas cierran el paso a una venta.

- En la fase de **apertura** pretendemos:

- ✓ **contactar** con el cliente.
- ✓ **sintonizar** con él.

- Emplea, pues, los recursos que te lleven a ello, que serán **distintos** para cada cliente y en cada ocasión. Por eso no puedes llevar puesto un saludo estándar.

Puedes practicar distintas formas de saludo. Esto puede darte flexibilidad.

- Practica el saludo formal, el saludo respetuoso, el saludo amistoso, el saludo de confianza, etc.
- Practica una **sonrisa agradable**.

Te valdrá mucho el pensar que cada persona que tengas delante *será distinta y que desea ser tratada como ella misma*.

*No hay reglas, ni leyes, ni tradiciones que se puedan aplicar universalmente... incluyendo ésta.*

CARLYLE

## RESUMEN

Una estrategia de presentación, bien planificada y bien ejecutada, es una clave importante para el éxito en las ventas personales. Para que tenga más efectividad, se debe ver la presentación como un proceso de tres partes, más el servicio:

- Descubrimiento de la necesidad.
- Selección del producto o servicio.
- Satisfacción de la necesidad por medio de la:
  - información
  - persuasión
  - recordatorio

La presentación de ventas más eficaz se caracteriza por una buena comunicación. (Recordar Capítulo 2.) Debe existir un diálogo entre el vendedor y el cliente potencial, haciendo que participe, estimulándole con preguntas que nos proporcionen la información que necesitemos.

El lenguaje que utilicemos en nuestra presentación debe ser claro y asegurarnos de que el cliente nos entiende. Escuchemos con atención (Capítulo 2).

La habilidad del vendedor para alcanzar un buen entendimiento mutuo será puesta a prueba durante esta parte de la visita, porque aquí se establecen los motivos de compra del cliente potencial.

La habilidad del vendedor para saber transmitir los beneficios del producto también estará a prueba en este momento.

Una vez seleccionado el producto o servicio, debe decidirse la estrategia de presentación que va a enfatizar:

- Informativa
- Persuasiva
- Recordatoria

Es fundamental distinguir entre cualidad, ventaja y beneficio del producto o servicio que ofrecemos.

### ■ TÉRMINOS CLAVE ■

Beneficios

Características

Contactar y sintonizar

Demostración de ventas

Fases de la venta

Preguntas de desarrollo

Preguntas de información general

Preguntas de utilidad

Preguntas sobre necesidades

Presentación de ventas estilo consultor

Selección del producto

Ventajas

### ■ PREGUNTAS DE REPASO ■

1. Describe las cuatro partes de la presentación de ventas estilo consultor.
2. Distingue entre los tres tipos de presentaciones de satisfacción de necesidades: informativa, persuasiva y recordatoria.
3. ¿Cuáles son las directrices que se deben seguir al desarrollar una presentación persuasiva de ventas?
4. Describe los cuatro tipos de preguntas que se usan comúnmente en el campo de ventas.
5. ¿Cuáles son las habilidades que utilizan los vendedores para manejar la naturaleza dinámica de las ventas personales?

## ■ APLICACIONES PRÁCTICAS ■

### CASO PRÁCTICO 7.1

#### Identificación de necesidades explícitas

Lee cada pregunta y marca con una cruz la respuesta que consideres correcta de las dos posibles que exponemos: la A o la B.

##### 1. La necesidad explícita es:

- A) Necesito algún procedimiento que me permita reducir gastos comerciales.
- B) Gasto mucho dinero y tiempo en la gestión de las averías eléctricas.

##### 2. La necesidad explícita es:

- A) Quisiera reducir el tiempo de dedicación y atención al CLIENTE.
- B) Con el actual sistema de distribución nos retrasamos mucho en las entregas.

##### 3. La necesidad explícita es:

- A) Quiero un diseño moderno para nuestros almacenes.
- B) Nuestros edificios tienen un tufo de la “belle époque”.

##### 4. La necesidad explícita es:

- A) Estoy descontento con el tratamiento que damos a los residuos industriales.
- B) Estoy buscando un sistema que modernice nuestra instalación de redes.

##### 5. La necesidad explícita es:

- A) Me lleva mucho tiempo el control horario de personal.
- B) Tengo que encontrar un sistema que me ahorre tiempo en realizar el cómputo horario del personal.

##### 6. La necesidad explícita es:

- A) Deseo un proyecto de obra que dé idea externa de la alta tecnología que desarrollamos.
- B) La imagen que damos es decadente y me tiene muy preocupado.

##### 7. La necesidad explícita es:

- A) Necesito un *lay-out* adecuado a la fabricación de nuestro nuevo producto que me permita reducir el tiempo de semiproducto en curso.
- B) Empleo mucho tiempo en las idas y venidas entre pabellones.

##### 8. La necesidad explícita es:

- A) Tengo dificultades en el acceso a los almacenes de expediciones.
- B) He de estudiar una alternativa de acceso a los almacenes.



CASO PRÁCTICO 7.2

Distinguir necesidades indefinidas y expresas

Lee las frases del cuestionario que acompañamos y marca una cruz en la casilla Ex. (necesidad expresa) o en la casilla In. (necesidad indefinida)

MANIFESTACIÓN DEL CLIENTE	Necesidad	
	Ex.	In.
1. Estoy muy descontento con el servicio que recibimos en la última obra que tuvimos que realizar.		
2. Me inquieta el futuro de mi organización.		
3. Quiero un proyecto de un nuevo edificio para oficinas.		
4. Busco un procedimiento que permita reducir significativamente nuestros vertidos tóxicos.		
5. Estoy reduciendo al mínimo los gastos de consumo eléctrico.		
6. Con el cambio que pensamos hacer a nivel de redes necesito un asesoramiento.		
7. Los jefes de proyecto son muy poco amables.		
8. Tendría que cambiar la organización, pero soy reactivo a los cambios.		
9. Necesito una información mensual del avance de obra.		
10. Quiero un sistema que me permita atender a más camiones en los muelles de descarga en menos tiempo.		

CASO PRÁCTICO 7.3

Identificación de preguntas de información y de necesidades

INFORMACIÓN Y NECESIDADES	PREGUNTAS	
	Inf.	Nec.
1. ¿Cuántas personas tiene usted en la actualidad?		
2. ¿Qué capacidad de ahorro tiene?		
3. ¿Está satisfecho con su actual sistema productivo?		
4. ¿Le parece excesivo el número de accidentes que se producen?		

	Inf.	Nec.
5. ¿Está conforme con el emplazamiento de las instalaciones?		
6. ¿Le resulta difícil coordinar la ampliación de la nave de fabricación?		
7. ¿Le resulta fácil seguir la evolución del proyecto?		
8. ¿Cuál es su actividad principal?		
9. ¿Le resulta difícil conocer el valor de sus activos inmovilizados?		
10. ¿Presenta algún problema el hecho de que varios responsables sean interlocutores en un mismo proyecto?		

CASO PRÁCTICO 7.4

Identificar preguntas de desarrollo y de utilidad

DESARROLLO Y DE UTILIDAD	PREGUNTAS	
	Desa.	Util.
1. ¿Qué significaría para usted la información mensual sobre la marcha del proyecto?		
2. ¿Qué significaría para usted la reducción del coste en su previsión de gastos?		
3. ¿Cuánto le viene suponiendo el sistema eléctrico que tiene en averías y falta de suficiente potencia?		
4. ¿Cuánto le vienen costando las reparaciones?		
5. ¿Afecta también este problema a su capacidad de expediciones?		
6. ¿Qué ventaja supondría para usted disponer del nuevo sistema?		
7. ¿Cómo afecta esta falta de facilidades en los accesos a su facturación?		
8. ¿Cuál es el límite de endeudamiento que usted puede tolerar?		
9. Si los módulos fuesen intercambiables, ¿supondría algún problema para usted?		
10. ¿Le interesaría un sistema de actualización de sus activos inmovilizados?		



# Negociación

## y Tratamiento de objeciones. El acuerdo

*Los negocios no se celebran más que si resultan **ventajosos para las partes interesadas.** Naturalmente, lo mejor es cerrar un trato tan bueno como lo admita la posición de quien contrata. El peor resultado se obtiene cuando, por exceso de codicia, no se cierra el trato y un negocio que podría haber sido ventajoso para ambas partes no llega a celebrarse.*

BENJAMÍN FRANKLIN



## 8.1. NEGOCIACIÓN

En todos los campos donde se desarrollen actividades empresariales, o profesionales, al igual que sucede en nuestro mundo personal, nos estamos relacionando con personas o grupos de personas.

No siempre estamos de acuerdo en los diferentes temas que tengamos que abordar la oposición y el conflicto hay que verlos como algo natural; es lógico que tengamos puntos de vista diferentes e incluso contrarios.

Lo importante para nuestro desarrollo personal y profesional será la forma en que seamos capaces de abordar y solucionar el conflicto o la oposición.

Es posible que existan áreas donde la improvisación, junto con algunas habilidades dialécticas, den resultado para conseguir algunos objetivos. Sin embargo cuando hay que enfrentarse con profesionales o clientes experimentados, dejar la consecución de nuestras metas, al azar o a la suerte, parece poco responsable.

Hemos visto en el Capítulo 2 nuestros diferentes comportamientos, estilos de comunicación, lenguaje verbal y no verbal, etc., pero sobre todo diferentes técnicas para conseguir una comunicación más eficaz y positiva, siendo *capaces de llegar a acuerdos viables, o lo que es lo mismo, saber negociar de ganador a ganador*.

En este capítulo vamos a conocer las estrategias, métodos y técnicas de la negociación; dominar todos ellos es un arma fundamental para que obtengamos el éxito esperado.

### 8.1.1. PREPARACIÓN, POLÍTICA, ESTRATEGIA Y TÁCTICAS EN LA NEGOCIACIÓN

Es habitual en cualquier proceso de negociación que las posturas y propuestas de ambas partes estén bastante alejadas en el inicio de la negociación.

Sin embargo, ambos tienen un objetivo en común: llegar a satisfacer sus necesidades e intereses comunes.

Para que todo el proceso de negociación se resuelva con normalidad, es necesario pasar por diferentes fases o planos.

La primera sería la de preparación, siguiendo después tres planos o niveles diferenciados: el plano de la política, el plano de la estrategia y el plano de la táctica.

- **En la fase de preparación** se debe prestar la máxima atención a todos aquellos detalles que vayan a influir en la consecución de nuestros intereses. Sin duda, ésta es la fase considerada como la de *mayor importancia*.

Toda la información y todos los datos que seamos capaces de obtener de la parte contraria van a ser decisivos para la preparación y desarrollo de las siguientes fases.

- **Se entiende por política** los objetivos generales planteados a nivel de la alta dirección, central de la empresa, etc.
- **Se entiende por estrategia** la organización global de los medios disponibles para conseguir los objetivos, siendo ésta responsabilidad y competencia de la dirección ejecutiva.
- **Se entiende por táctica** las acciones concretas, ejecutadas sobre el terreno por los técnicos. En muchos casos el nivel político y estratégico coinciden en la misma persona o grupo de personas.

A negociar se aprende negociando. Para dominar las técnicas de la negociación hay que participar en las negociaciones.

Los objetivos políticos son el punto de partida de todas las acciones tácticas.

La política, apoyándose en la estrategia, se evidencia en el transcurso de la negociación, y, aún más, en los resultados finales habidos al cierre de la misma.

Las funciones tácticas de la negociación son: informar, influir, convencer, ajustar las posiciones finales al cierre de la negociación y asegurar un rito negociador.

Mediante la **influencia** pretendemos llevar a la parte contraria a los planteamientos propios.

La **persuasión** es la forma eficaz de conseguirlo: se realiza narrando, definiendo, comparando, generalizando, utilizando hipótesis y refutando.

El **ajuste de posiciones** es la función más específica del táctico. Ha de intentar no hacer concesiones sin antes haber logrado un movimiento de su interlocutor hacia sus posiciones.

El **negociador** ha de ser respetuoso con el rito negociador creado por el grupo social durante la negociación. Y esto es necesario que sea así, tanto por exigencias técnicas como psicológicas.

### 8.1.2. PREPARACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN

Durante los años que hemos prestado nuestros servicios en diferentes multinacionales, haciendo en muchas ocasiones el papel de “negociadores”, hemos aprendido de y con excelentes negociadores.

Hay una serie de reglas valiosísimas, que consideramos muy necesarias escribirlas y tenerlas en cuenta:

- **Tener empatía;** para ser un buen negociador debemos ser capaces de desarrollar todas nuestras habilidades con el fin de saber ponernos en el lugar de la otra parte.
- **Conocer a la otra parte;** sólo poseyendo la máxima información de nuestros oponentes podremos saber su forma de pensar, qué les motiva, qué es lo que consideran un acuerdo satisfactorio y cuál es en definitiva su forma de actuar.
- **Saber formular las preguntas correctas es fundamental.** Si queremos obtener la máxima información, es necesario saber qué debemos preguntar, por lo que es conveniente plantearnos estas cuestiones:
  - ¿La otra parte negocia en su propio nombre o representa a otros?
  - ¿Tiene la suficiente autoridad para aceptar nuestras alternativas?
  - ¿Pretende sólo tantear nuestras posiciones y luego tiene que consultar?
  - ¿Qué quiere realmente: un acuerdo económico, tiene otro tipo de motivaciones, está en juego su prestigio profesional?
  - ¿Qué estilo va a adoptar en la negociación? Su estilo va ir en función de la necesidad que tenga de nuestros servicios o productos.
  - ¿Qué límites máximos o mínimos tiene? Esto juega un papel importante a la hora de decidir las estrategias a seguir.

Durante la fase previa es preciso plantear éstas y otras muchas cuestiones.

- **La información** debemos saber buscarla. Tenemos cámaras de comercio, otros profesionales del sector, asociaciones, relación personal con la competencia, informes, revistas especializadas, etc.
- Nosotros debemos preguntarnos las mismas cuestiones con todas las observaciones que podamos saber o intuir de cada pregunta.



### 8.1.3. NIVELES DE LA NEGOCIACIÓN

Una negociación tiene una serie de fases o niveles que conviene distinguir y estudiar por separado, cada una de ellas es imprescindible y se apoya en las demás para tener éxito. A continuación pasamos a estudiar cada una de ellas.

*La inteligencia anula el destino.  
Cuando un hombre piensa, es libre.*

RALP W. EMERSON

#### Nivel político

Formula los propósitos, los fines políticos de la negociación.

El político no está en el terreno operativo. Fija los objetivos globales de la negociación. El nivel siguiente será quién desarrollará los mismos y cuidará que todos ellos sirvan para alcanzar el objetivo general y global marcado por este nivel.

El nivel político lo fija o viene determinado por el consejo de administración o la alta dirección.

#### Estrategia de la negociación

*No existen tácticas correctas con una estrategia equivocada.*

El estratega no está en el terreno. Planifica, señala los objetivos concretos de la negociación. Selecciona, combina, controla los medios a emplear. No se le ve, vive los acontecimientos psíquicamente.

Está vinculado al político y al táctico; hace aceptar los objetivos estratégicos, comprende las objeciones del táctico, revisa los objetivos y la línea estratégica.

No analiza la situación de hecho. Trata la línea estratégica de la negociación. Elabora los escenarios de la misma. No busca resultados concretos. Pertenecer a la dirección ejecutiva de la empresa o al sindicato.

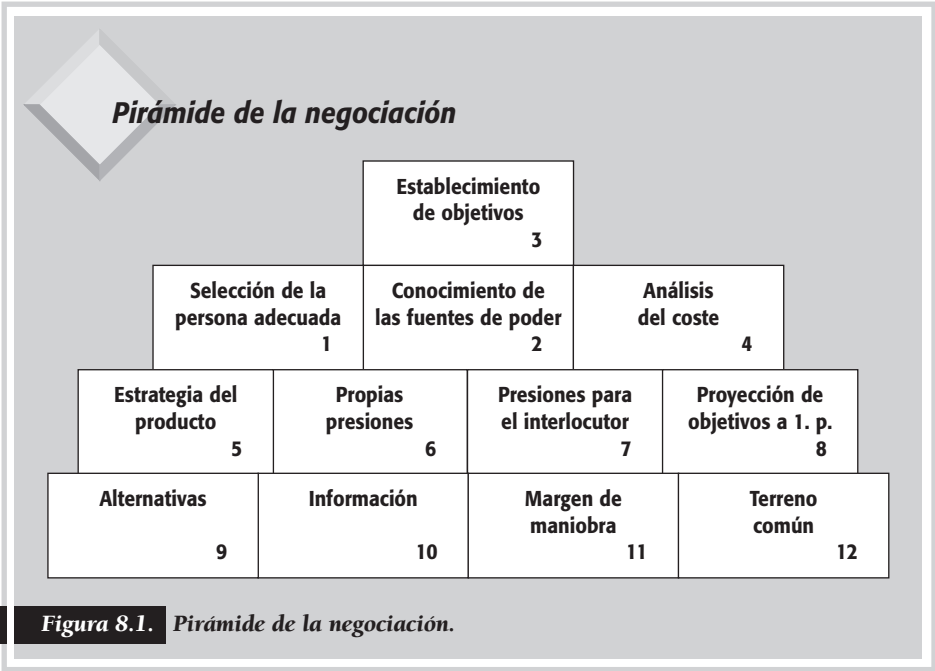
#### Planificar la negociación

La esencia de la planificación es saber qué hacer.

**Pirámide de la planificación** (véase Figura 8.1).

*Quien se toma tiempo para planificar dispone de poder en la negociación.*

Para negociar eficazmente hay que colocar bien unas piedras fundamentales como son:



**Nivel táctico**

El personal correspondiente a este nivel está en el terreno de juego, **es el personal operativo**, asiste a reuniones, mantiene contactos, se sienta en la mesa de la negociación.

Está vinculado al estrategia: busca la orientación sobre los objetivos, informa al estrategia, percibe la necesidad de revisar los objetivos y la línea estratégica de la negociación.

Analiza la situación concreta. Prevé las fases inmediatamente próximas. Provoca inducciones positivas y evita las negativas.

Busca resultados concretos o, al menos, no perjudiciales. Pertenece a la dirección profesional de la empresa o al comité de empresa.

**8.1.4. ADIESTRAMIENTO PARA LA NEGOCIACIÓN: ANÁLISIS DEL NEGOCIADOR**

La eficacia negociadora depende de la personalidad de aquellos que negocian por ambas partes y de las circunstancias sociales.

Todo es susceptible de aprendizaje, y también a “negociar” se puede aprender.

Negociar es un arte, sin embargo, también es una técnica. Al participar varias personas puede articularse un modelo mejor o peor del equipo negociador.

El fundamento de toda actividad humana (sea ésta profesional o personal) es la seguridad. La persona insegura transmite inseguridad a todo lo que toca: a sus empleados en el trabajo, a la negociación en la mesa negociadora.

**El que negocia** representando a la empresa **debe sentirse seguro** desde el punto de vista:

- profesional
- económico
- informativo

El negociador tiene que estar preparado y entrenado para superar cualquier obstáculo que podría hacerle perder la seguridad.

*El propósito de las palabras es transmitir ideas. Cuando las ideas se han comprendido las palabras se olvidan. ¿Dónde puedo encontrar un hombre que haya olvidado las palabras? Con ese me gustaría hablar.*

HANG TZU

## Estilos de negociación

Para conocernos es conveniente saber qué estilo negociador tenemos (véase Figura 8.2):

### ¿Cuál es nuestro estilo negociador?

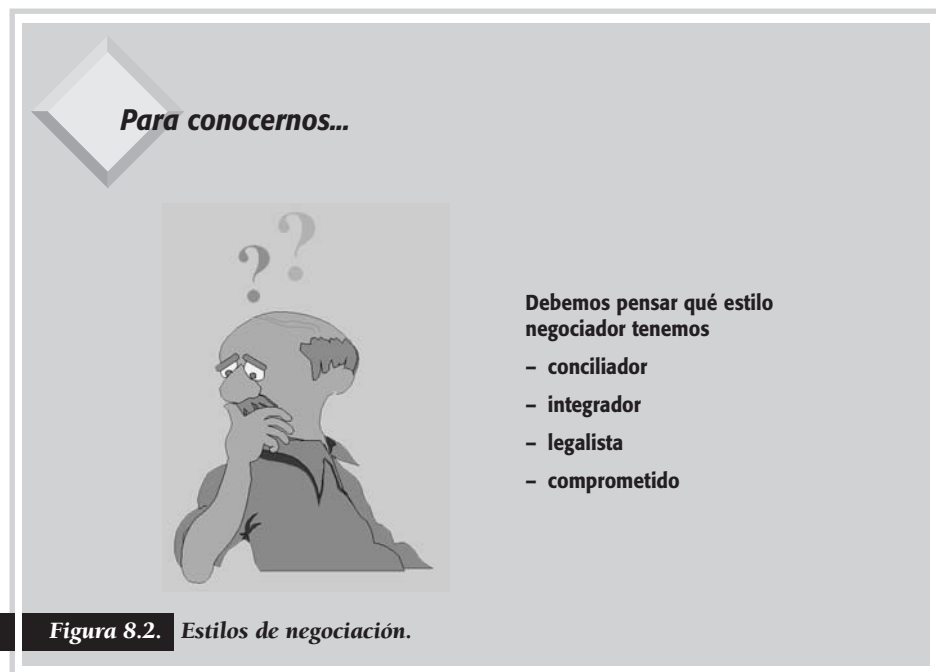
#### Conciliador

Considera que primero son las **personas**. Está bien dotado para las “relaciones públicas”.

Es hábil en las maniobras de pasillo y en los conflictos que estén politizados.

#### Integrador

Sabe compaginar la habilidad en las **relaciones interpersonales** con el interés técnico-económico.



### Legalista

Examina y mira a fondo los principios y procedimientos normativos (leyes-costumbres).

Es persona **prudente**, de ideas y modo de ser conservador. En los conflictos menores es hábil.

### Comprometido

Considera prioritario **el objetivo económico**. Está muy preocupado por la producción. Le gusta llegar hasta las últimas consecuencias.

Como consecuencia, y haciendo referencia a los planos de la negociación, a continuación presentamos un análisis de los interlocutores.

#### ANÁLISIS DE LOS INTERLOCUTORES

- Son buenos estrategas los legalistas y los comprometidos.
- Son buenos tácticos los conciliadores y los integradores.

En general será útil encajarlos tipológicamente. Por ejemplo:

#### **Activo constructivo (AC)**

- Colabora de forma positiva en la realización de acuerdos.
- Conviene reafirmarle, apoyarle (sin descaro).

#### **Crítico destructivo (CD)**

- Ataca, sin orden, sin lógica. Divaga sin datos.
- Hay que controlarle mediante preguntas de reflexión. Preguntas abiertas (que no esperan el sí, el no o una sola palabra como respuesta). Hacerle pensar. Eso le agota. No hay que darle protagonismo.

#### **Expectativo pasivo (EP)**

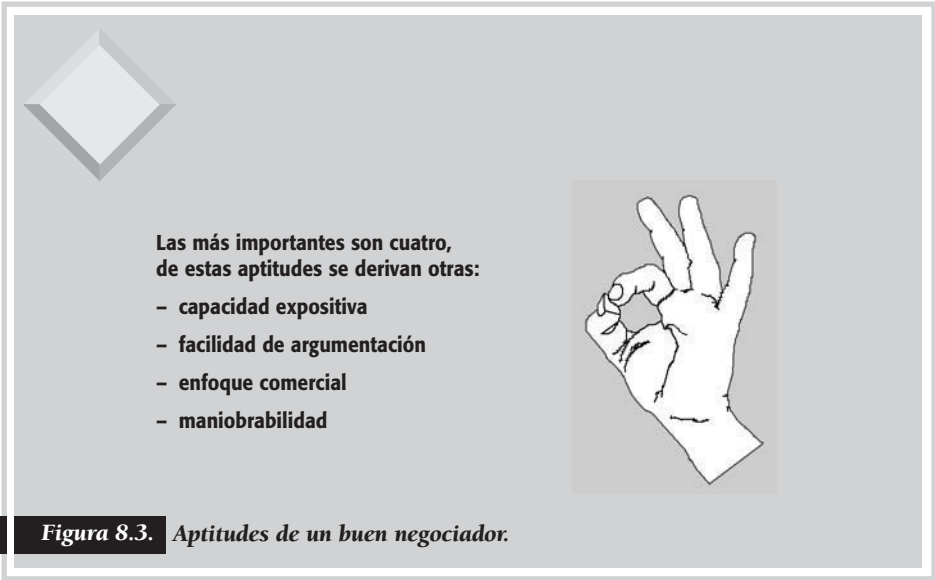
- No interviene. Está silencioso e inexpresivo.
- No se define.
- Necesita confianza en sí mismo.
- Hay que darle confianza para que se defina y entonces tratarle según la tipología que demuestre: AC, CD o AP.

#### **Activo perturbador (AP)**

- Participa mucho. Su finalidad **es desestabilizar** la negociación.
- Hay que dirigirle preguntas abiertas.
- Hacer gala de paciencia y humor.
- Posee un liderazgo autocrático, que si llega el caso hay que procurar desenmascarar. Conviene hablar con él fuera de la mesa de negociación.

### **8.1.5. EL ACTO NEGOCIADOR: ACTUACIÓN DEL TÁCTICO**

Después de hacer una planificación concienzuda según el modelo más adecuado, hay que tener en cuenta las aptitudes que debe tener todo buen negociador. (Véase Figura 8.3.)



El **táctico** está en el terreno de juego; además de tener las aptitudes de un buen negociador, debe: informarse, influir, ajustar y reforzar el rito negociador. (Véase Tabla 8.1.)

**Informarse**

Recoger todas las informaciones relativas a la negociación.

Tabla 8.1. Funciones del táctico.	
El táctico debe	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Informarse</li><li>• Influir</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- método del golpe</li><li>- método del paso a paso</li><li>- dialéctica</li><li>- argumentación</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ajustar</li><li>• Reforzar</li></ul>

## **Influir**

Es decir, intentar convencer con la información que tiene. Para ello, según las personas y las circunstancias, debe acudir a diversos recursos:

- **Método del golpe.** Rematar con una sola razón de forma contundente y repetitiva.
- **Método del paso a paso.** Escalonar los temas, sin secuenciarlos.
- **Dialéctica.** Apoyarse en hechos y generalizar a partir de ellos.

En lugar de moverse en el mundo de los principios, ir a los *hechos*. Para ello pueden emplearse diversas figuras retóricas:

- narración
- definición
- analogía
- generalización
- pregunta
- refutación de argumentos
- sofisma

- **Argumentación.** Comenzar con los puntos menos importantes, a fin de desgastar la capacidad negociadora y dialéctica del interlocutor.

## **Ajustar**

Centrar el tema cuantas veces haga falta.

## **Reforzar el rito negociador**

La negociación debe adquirir un relieve ateniéndose a:

- Orden del día previo
- Fijación de fecha con antelación
- Convocatoria personalizada
- Lugar y hora seleccionados
- Disposición de la sala, etc.

## 8.2. TRATAMIENTO DE OBJECIONES

Desde que comienza la gestión de venta con un cliente, siguiendo paso a paso todo lo expuesto en el Capítulo 7, es decir, desde la toma de contacto hasta la oferta, llegamos a la fase de negociación, y en ella es donde nuestro cliente potencial nos hará saber los desacuerdos que pueda tener con nosotros. En la Figura 8.4 vemos los motivos que llevan al cliente a poner objeciones.

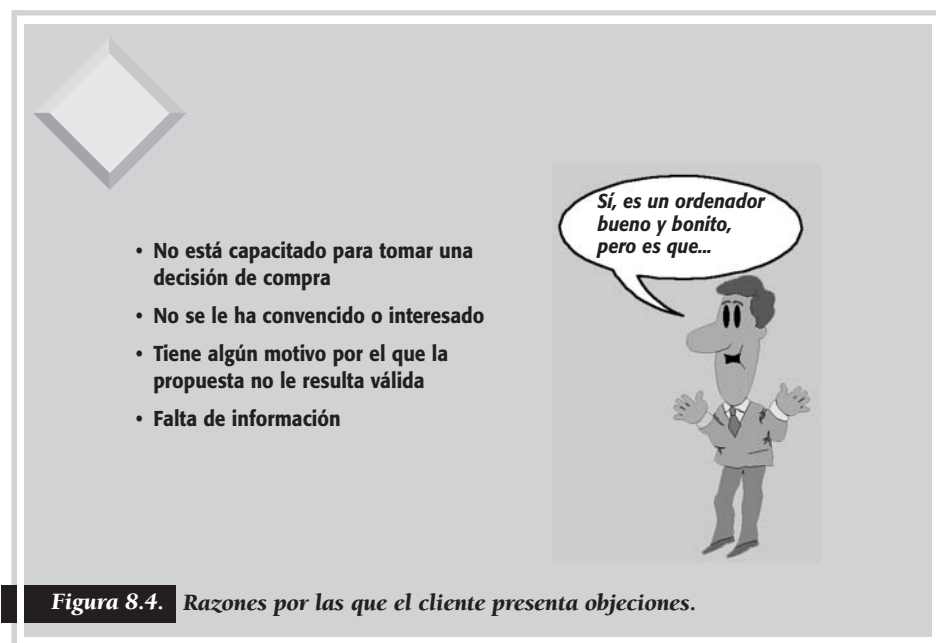
La labor del comprador es siempre comprar al mejor precio. Las objeciones son algo completamente normal.

No se debe asumir la objeción como una forma de poner obstáculos o fastidiar al comercial, ya que se puede reaccionar como si no tuviera importancia consiguiendo la antipatía del cliente.

Sin embargo, si se trata con profesionalidad, el cliente se sentirá agradecido.

### 8.2.1. ARGUMENTACIÓN

En el desarrollo de la negociación, los argumentos que empleemos son una parte decisiva de la misma. Con los argumentos, pretendemos que la otra parte cambie de opinión.





No obstante, no hay que olvidar que la argumentación, aun siendo una parte fundamental, está dentro de una estrategia, por lo que no podemos considerarla como algo independiente.

El objetivo fundamental es lograr que se acepten nuestras propuestas o condiciones; uno de los medios es la argumentación. Así, hay que considerar los argumentos como un medio, no como un fin.

Los argumentos nos sirven para convencer, luego, parece decisivo que el **convencimiento** es lo primero a considerar cuando estemos preparando los mismos.

Para convencer, necesitamos argumentos, no sólo convincentes, sino también demostrables. **Demostrar** lo que defendemos es lo segundo a tener en cuenta.

Además del primer y segundo paso, hay un tercero tan importante como los anteriores: **que sean adecuados** a la parte que tenemos enfrente, es decir, nuestro interlocutor.

Exponemos a continuación algunas consideraciones de cómo argumentar:

- Utilicemos un **lenguaje** preciso y claro; de esta forma evitaremos malas interpretaciones.
- Hablemos en **presente**, usemos frases afirmativas, evitemos frases o palabras que puedan generar desconfianza, por ejemplo, adjetivos en grado superlativo y todo aquello que suene a exageración.
- Seamos **coherentes** en nuestra exposición; cuidado con las contradicciones, no pueden existir.
- Manifestemos las **ventajas** para nuestro oponente.
- No caigamos en **verbismos**, o lo que es lo mismo, no cansemos a nuestro interlocutor con demasiados argumentos o repitiendo lo mismo una y otra vez. Si podemos decir lo que queremos con dos frases, no utilicemos tres.

### 8.2.2. LAS OBJECIONES

La objeción es una parte valiosísima dentro de la negociación.

Por un lado, la objeción significa que estamos ante una negociación seria; por otro lado nos sirve para ir obteniendo información sobre la parte contraria.

*En toda multitud hay hombres a los que no se distingue, pero portadores de mensajes prodigiosos y sin saberlo ellos mismos.*

ANTOINE DE SAINT-EXUPERY

Con bastante frecuencia, negociadores experimentados, nos suelen decir: «si el oponente no pone objeciones es que no le interesa nada de lo que le estamos diciendo u ofreciendo; o mucho peor, no piensa cumplir su parte del acuerdo».

Al comienzo de la negociación, las objeciones son más bien excusas que auténticas objeciones. Se utilizan fundamentalmente para ir consiguiendo pistas e información sobre las motivaciones auténticas de la otra parte e ir ganando tiempo.

Además es lógico que al principio cada parte lleve un escudo protector, y se defienda del oponente por medio de las objeciones.

A medida que avanza la negociación, las excusas van desapareciendo, dando paso a las objeciones reales y auténticas, a las que sí hay que darles una respuesta adecuada.

## ¿Hay que responder a todas las objeciones?

La respuesta es sencilla. Si sabemos que estamos negociando para convencer a la otra parte sobre un determinado acuerdo, sabemos también que todas aquellas respuestas que lo único que persiguen es satisfacer nuestro ego para ganar batallas personales, pero que no favorecen el acuerdo, no hay necesidad de contestar.

De acuerdo con todo lo que hemos dicho, podemos asegurar que algunas objeciones pueden no ser respondidas sin que perjudiquen la negociación.

Diremos más: cuando las personas se enredan en guerras personales, el no responder a algunas de ellas es la solución para romper esa inercia que no conduce a una negociación saludable sino al fracaso.

## La observación

Un buen negociador sabe **escuchar** y observar. Las reacciones de la otra parte son a veces imperceptibles; si hacemos el esfuerzo de prestar atención posiblemente obtendremos algo fundamental en toda negociación: **información**.

En el Capítulo 2, estudiábamos la escucha activa, el lenguaje verbal y no verbal. Éste es el momento de poner en práctica todo ello, junto a la capacidad de observación y el manejo de los silencios.

*La lucha del hombre por aprender a escuchar y respetar sus propios impulsos internos y sus intuiciones constituye su mayor desafío.*

HERB GOLBERS

Permitirnos tiempo para observar aprovechando los **silencios**, son cualidades excelentes de un buen negociador. Por el contrario las prisas, el exceso de protagonismo y la ansiedad son los mejores aliados para el fracaso.

La utilización de las preguntas es otro de los elementos fundamentales en esta fase de la negociación.

## El tiempo

El tiempo tiene una importancia decisiva; jugará a favor del negociador más hábil la mayor parte de las veces.

Tal y como decíamos antes, las ansiedades y prisas son malas consejeras para conseguir un buen acuerdo.

Imaginemos que somos trasladados por nuestra empresa a Madrid donde está la sede central de la misma, y la empresa corre con los gastos de traslado, así como el pago de los tres primeros meses de alquiler de una vivienda.

Sabemos que el traslado es definitivo, y tenemos 15 días para hacer todo tipo de preparativos. Estamos muy emocionados porque es algo que deseábamos desde hace tiempo y nos supone además un ascenso.

Queremos vender nuestra vivienda para disponer de efectivo suficiente y en su momento adquirir otra en nuestro nuevo lugar de residencia. Si no dominamos la ansiedad, lo más probable es que hagamos un mal negocio porque la otra parte apreciará que tenemos prisa.

Si disponemos de tiempo ¿por qué precipitarnos? Si, por el contrario, nos vemos obligados a realizar una negociación rápida será mejor que nuestro oponente no lo sepa y, en última instancia, si lo conoce deberemos estar preparados para no ceder a partir de un límite establecido, aun cuando ello implique un riesgo.

Luego vemos que las ansiedades y las prisas son enemigas del éxito en la negociación. Sería conveniente que averiguásemos si nuestra forma de proceder es proclive a cerrar con prisa o por el contrario dominamos con facilidad los deseos de resolver rápidamente los asuntos.

La negociación es un trato entre personas, cuyos ritmos no siempre coinciden. Insistiremos más de una vez en que el éxito para llegar a acuerdos está en **empatar** con la otra parte.

*En el fondo lo único que tenemos es tiempo, y debemos pensar que no está ahí para economizarlo, sino para disfrutarlo.*

ELLEN GOODMAN

Concluimos diciendo que hay que respetar el ritmo del oponente, sobre todo cuando es más lento que el nuestro. La posibilidad de reflexión y observación requiere también de una cierta dosis de tiempo.

### 8.2.3. REFUTANDO OBJECIONES

Vamos a señalar las diferentes maneras de enfrentarse a una objeción:

#### Escuchar las objeciones

Escuchar de una forma efectiva, nos beneficiará a nosotros y a nuestro cliente. Escuchando podemos conocer sus sentimientos negativos hacia nuestra oferta o presentación. Sacadas a la luz las objeciones del cliente comienzan a parecerle menos importantes.

*A nadie le gusta que le contradigan, así que no discutiremos con el cliente; aunque saliéramos victoriosos en la discusión perderíamos la venta casi con toda probabilidad.*

Nosotros debemos conducir al cliente sutilmente para llegar a un acuerdo positivo. (Recordemos el Capítulo 2, la escucha y cómo hacer preguntas efectivas.)

*La vitalidad se revela no solamente en la capacidad de persistir, sino en la de volver a empezar.*

LUIS BROMSIELD

#### Anticipación

El comercial de hoy día hemos dicho que es mucho más que un vendedor, por lo que es posible que en las fases anteriores o en el sondeo haya descubierto algunas objeciones por parte de su cliente.

Si es así, puede anticiparse y responder antes de que éstas se presenten. Anticipándose a las situaciones negativas, evita que el cliente pueda llegar a sentirse incómodo en el momento de defender sus objeciones.

#### Respondiendo con un argumento

Esta es la forma más sencilla de rebatir o debilitar una objeción. La validez de la misma y su fuerza dependerán de la calidad del argumento empleado.

Es muy conveniente contar previamente con las fuentes de pruebas que puedan necesitarse.

- Argumentos de prueba

### ***Un argumento de prueba consiste en:***

- Repetir el beneficio
- Probarlo
- Ampliarlo, personalizarlo



**Figura 8.5.** *Argumento de prueba: concepto.*

El escepticismo se produce, en general, después de apoyar una necesidad, presentando los beneficios del servicio o producto: cuando el cliente duda de que tu producto o idea pueda satisfacerle. (Véanse Figuras 8.5, 8.6 y 8.7.)

Para demostrar al cliente que lo que se le ha presentado es cierto, debes ofrecerle pruebas. En este caso lo mejor es contar con una fuente de pruebas: una referencia o información específica que pruebe tus afirmaciones (datos, opiniones de terceros, referencias, etc.).

### ***Para qué utilizar los argumentos de prueba***

- Para disipar dudas
- Para probar nuestras afirmaciones
- Para presentar nuevos beneficios



**Figura 8.6.** *Argumento de prueba: finalidad.*



Recordemos que los argumentos tienen mayor o menor fuerza según las motivaciones del interlocutor.

### **Aceptar una parte de la objeción**

Aceptamos parte de la objeción y después argumentamos. Pensemos que las personas, cuando hacen una objeción, no esperan ser aprobadas, por lo que no están preparadas para que aceptemos una parte de la misma.

Por ello, la aceptación les convierte en más receptoras a nuestros argumentos.

### **Pedir aclaraciones a la objeción**

Esto nos ayuda a descubrir si estamos ante una dificultad que podemos calificar de grave o si es simplemente una excusa. Preguntar es en cualquier caso lo mejor.

### **Posponer la objeción**

El profesional de la venta sabe distinguir entre una objeción que obedece a algo real, y otras que el cliente plantea.

A pesar de lo dicho, no debemos calificar ninguna objeción de trivial, ya que para el cliente no lo es; sin embargo en algunas circunstancias podemos pospo-

ner la objeción, hasta que podamos ofrecerle pruebas suficientes del valor, beneficios y utilidad de nuestro producto o servicio.

Al cliente podemos decirle: *Sr. Ramírez, lo que acaba de decirme me parece muy interesante, permítame que trate ese asunto concreto un poco más adelante, y entonces encontrará mi respuesta mucho más clara.*

## **Comprender la objeción/refutarla**

Recordemos los pasos de la **asertividad** vistos en el Capítulo 2; éste es un buen momento para aplicarlos.

En el primer paso comprendemos lo que nos dice; *no se trata de darle la razón, sino que puestos en su lugar y desde su punto de vista somos capaces de entender perfectamente su objeción.* Esto hace que nuestro cliente se sienta bien, escuchado y comprendido, por lo que su resistencia se debilita en gran medida.

*Hay que tener cuidado en el segundo paso, ya que hemos comprendido sus argumentos, por lo que ahora utilizaremos como vínculo de unión “sin embargo” (no utilizar pero) no estamos de acuerdo, y procedemos a dar nuestra opinión refutando lo dicho por él, asertivamente; por ejemplo: “sin embargo, permítame decirle...”.*

Al cliente no le gusta que le lleven la contraria, como ya hemos comentado, por lo que nuestra forma de actuar debe ser en todo momento asertiva, pasando al tercer paso en el que **conseguir el acuerdo es fundamental** para que podamos tener éxito en la venta.


No hay que abusar de esta técnica si no estamos seguros de que nos pueda salir correctamente. Podemos utilizar parte de la misma, es decir, **comprender al cliente**, sin refutar abiertamente sus objeciones.

## **Objeciones respecto al precio**

Las objeciones relacionadas con el precio se pueden superar demostrando que la calidad de su producto o servicio vale lo que pedimos por él.


En ocasiones cuando el cliente protesta por el precio, no quiere decir que está en desacuerdo con el mismo, sino que no tiene dinero suficiente para comprarlo. (Véase Figura 8.8.)

Es importante distinguir si el comprador está utilizando el precio como una estrategia, porque no tiene una razón mejor, o lo está utilizando como una excusa porque no ve la necesidad de nuestro producto. No olvidemos que **hay compradores que son unos expertos negociadores.**



### ***El precio suele ser la objeción por excelencia***

- No presentes el producto dando inmediatamente el precio
- Que el cliente hable primero del precio
- Minimiza el precio comparando
- Utiliza formas positivas y afirmativas



**Figura 8.8.** *El precio es la objeción más común.*

Ya hemos dicho que no se debe contradecir nunca a un cliente, ya que esto genera una actitud defensiva. Si el cliente comenta algo que sabemos que es incorrecto o falso, adoptaremos la técnica del “sí comprendo, sin embargo...” para exponer nuestros argumentos.

En cualquier caso, nosotros tenemos que demostrarle la necesidad del mismo, los beneficios que le reporta y además lo que realmente ahorra adquiriendo nuestro producto o servicio.

## **Objeciones sobre el producto**

Una objeción muy común sobre el producto suele ser el que sea **novedoso** y el cliente tenga miedo porque todavía no ha estado en el mercado el tiempo suficiente.

Comenzaríamos dándole la razón para continuar con argumentos que le tranquilicen; por ejemplo, podemos darle ejemplos de productos que en su día fueron una auténtica revolución por el cambio que suponían y el éxito obtenido con los mismos. En definitiva podemos convencerle de que a los productos o servicios nuevos debemos darles la bienvenida y no temerlos.

## **Objeciones sobre el servicio posventa**

Esta objeción está muy generalizada. Los clientes que han oído hablar de problemas debido a **deficiencias en la resolución de quejas** después de efectuada



la venta, o problemas en el mantenimiento de determinado producto o servicio, son bastante resistentes a cerrar una venta.

A veces, simplemente no nos conoce y le falta la confianza necesaria en nuestra empresa.

En este tipo de objeciones, es conveniente hacer las preguntas adecuadas para saber si las ideas del cliente se basan en hechos o en rumores.

Si hemos podido averiguar que el cliente tiene este tipo de preocupaciones nos interesa anticiparnos y hablarle sobre los servicios y operaciones de la empresa, la capacidad financiera, la dimensión de su política y servicios posventa. De esta forma evitaremos que nos plantee este tipo de objeciones.

## Excusas

En algunos casos los clientes buscan excusas para no tomar una decisión de compra.

Es importante distinguir entre una excusa y una objeción. El profesor de ventas **Gus Koutoulas** del Morton College dice lo siguiente:

*Una de las cosas agradables de los problemas es que muchos de ellos sólo existen en nuestra imaginación.*

STEVE ALLEN

- Una excusa es una mentira, debemos aprender a descubrir la auténtica objeción antes de continuar con nuestra presentación.
- Por ejemplo, si el cliente nos dice: *Tengo que hablarlo con mi esposa*. La afirmación puede ser cierta, pero puede ser una disculpa para librarse de la presentación de ventas.
- Es aconsejable en ese ejemplo utilizar la siguiente frase: *Es eso lo único que le impide decidir hoy*. Si el cliente dice sí, es aconsejable que desarmemos la excusa diciendo: *¿Por qué no llamamos a su esposa?*. Si lo que nos dijo era cierto no tendrá inconveniente, pero si era una excusa inventará otra.
- Es aconsejable que siempre preguntemos: *¿Eso es todo?* y neutralizar la excusa del cliente hasta que hayamos descubierto la auténtica objeción.

## 8.3. EL ACUERDO

En el desarrollo del proceso de la venta, los comerciales deben tener formación suficiente sobre cómo poder llegar a un acuerdo satisfactorio, así como las difi-

cultades que éste a veces puede entrañar. Por ello sin extendernos demasiado procuraremos reseñar lo más relevante.

Podemos considerar que el centro de la negociación una vez comenzada ésta, se encuentra en el intercambio de mutuas concesiones, y en función de las mismas el proceso de llegar al acuerdo o a la ruptura.

De una forma general y un poco simplista diremos que el momento más adecuado para hacer concesiones es, cuando creamos que nos puede dar una ventaja o podemos obtener una compensación como intercambio a la nuestra.

Esto es fácil de decir, pero difícil de calibrar en la práctica en su justa medida. Son muchos los negociadores profesionales que nos aconsejan al realizar las primeras proposiciones, **observar lo siguiente:**

- En cada oferta primera, fijaremos **el límite muy alto**.
- El motivo es claro: psicológicamente influirá en la valoración que de la oferta hará la otra parte.
- Al fijar el límite muy alto **sabemos que hay que ceder**.
- Ese será el margen de maniobra para negociar concesiones de intercambio.
- Las ofertas altas tienen **un efecto de motivación** en el negocio.
- Cuanto más alto se fija el objetivo, **más se trabaja por conseguirlo**.
- La propuesta tiene que **ser coherente y defendible**.
- El margen de maniobra debe ser grande, pero no absurdo, ya que de lo contrario perderemos el respeto de la otra parte como profesionales.

### 8.3.1. BLOQUEOS EN LA NEGOCIACIÓN

Es frecuente que a pesar de todas las precauciones tomadas para llegar a un acuerdo, ambas partes se encuentren en un callejón sin salida o bloqueo.

Existen diferentes formas de salir de él:

#### Puntos de acuerdo

Si el punto de dificultad forma parte de un contenido más amplio, lo mejor es dejarlo a un lado, y repasar los puntos en los que estamos de acuerdo. Mientras

*No hay camino para la paz, la paz es el camino.*

GANDHI

*Existe una puerta por la que puede entrar la buena o la mala suerte; pero somos nosotros quienes tenemos la llave.*

PROVERBIO JAPONÉS

hacemos eso es bastante factible que encontremos otras vías de solución, y parezcan tan grandes las diferencias y hagamos un esfuerzo por coincidir.

### **Parar y hacer un alto en la sesión**

Si estamos dando vueltas al mismo tema una y otra vez sin conseguir nada, suele ser aconsejable parar y **hacer un alto**, y seguir de una forma informal y relajada en un ambiente neutral.

### **Pedir tiempo**

Si el tema de divergencia es más grave, como querer salvar el prestigio de uno de los negociadores, la mejor solución es pedir tiempo. De esta forma podemos hacer nuevas consultas a los superiores y ver si podemos encontrar otras soluciones.

### **Mediador**

Si no hay forma de llegar a un acuerdo, y necesitamos cerrar, es una buena medida buscar un mediador.

## **8.3.2. RECOMENDACIONES PARA LOS ACUERDOS**

En el momento de finalizar el trato puede existir un ambiente de satisfacción por ambas partes, pero puede que no sea del todo cierto.

En este caso, es aconsejable observar lo siguiente:

### **Tranquilizar al oponente**

Informe resumiendo y evaluando todas las ventajas que ha obtenido la otra parte.

### **Guardar un as de reserva**

Si el margen que tenemos nos lo permite, aportemos algún beneficio adicional. Con ello reafirmamos la decisión del oponente.

### **Mostrémonos humildes**

Si hemos obtenido mejores objetivos que nuestros adversarios, no nos vanagloriemos de ello, seamos **humildes**. No hagamos que la otra parte se sienta mal,

recordemos que en el futuro posiblemente volvamos a negociar con ellos, y les encontraríamos mucho más duros queriendo resarcirse.

## Despidámonos lo antes posible

No nos demoremos queriendo tranquilizar el ambiente hablando de forma amistosa; es un error que cometen algunos profesionales. Una vez concluido el proceso, nos levantaremos y nos despediremos cortésmente.

### 8.3.2. DIFERENTES TIPOS DE ACUERDOS

Existen cuatro tipos de acuerdos:

- **Gana él – Gano yo**, llamado *Win – Win*
- **Pierde él – Gano yo**, llamado *Lose – Win*
- **Gana él – Pierdo yo**, llamado *Win – Lose*
- **Pierde él – Pierdo yo**, llamado *Lose – Lose*

En el primer tipo de acuerdo, el estilo que se utiliza es el de cooperación y no el de confrontación.

El único tipo de acuerdo que aquí defendemos y al que llamamos negociación es el *win – win*, *gana él – gano yo*.

### Características de este acuerdo *ganas – gano*

- Identificar a la otra parte como persona legitimada.
- Creamos un clima de mutua confianza.
- Adaptamos los argumentos de forma persuasiva en función de los intereses de ambos.
- El cierre es de satisfacción para ambas partes.
- Se supeditan los intereses propios a los compartidos.
- Estos negociadores son expertos conocedores de la psicología humana, no se dejan llevar por los prejuicios, saben escuchar y preguntar. Identifican intereses y motivaciones y practican la **asertividad durante todo el proceso**.

## ■ RESUMEN Y RECOMENDACIONES FINALES ■

### ANTES DE LA NEGOCIACIÓN:

- Hay que definir:
  - Los objetivos
  - Cómo abordarlos
  - Las cuestiones previas
  - Hacer recuento de aliados
- **Negociar** solamente con los responsables.
- **Evitar** discutir las condiciones con intermediarios cuya tarea es conseguir el mayor número posible de concesiones antes de que sus representados entren en escena.
- **Preparar un plan general.** Muchas negociaciones fallan por falta de un plan general. Con un plan bien claro y unos objetivos bien definidos podrás evaluar perfectamente el efecto de cada uno de los compromisos que aceptas.
- **Cuantos menos participantes** más fácil es ponerse de acuerdo. En cualquier reunión, limita el número de participantes, a no ser que exista un imperativo de norma legal.
- **La observación de los detalles es importante.** Procura llegar un poco antes de la hora fijada para que tengas tiempo de estudiar el terreno.
- **Estar preparado.** No te metas nunca en una negociación hasta que estés perfectamente preparado y hayas conseguido la mayor información posible acerca de tus interlocutores.
- **Selecciona tu equipo cuidadosamente.** Al principio de una tanda de reuniones marca la pauta seleccionando una serie de participantes con ideas prácticas y constructivas. Mantén a los técnicos fuera de la habitación, pero cerca, por si los necesitas.
- **Negocia en tu propio terreno.** Si estás en condiciones de elegir, elige siempre negociar en tu campo. Lo contrario es bueno para las sesiones de “toma de contacto”.
- La hora es un factor importantísimo. La mayoría de la gente está en su mejor momento alrededor de las 10 de la mañana.

La mejor hora para iniciar una negociación o establecer un primer contacto irá en función de tu estrategia previa.

- **Asegúrate de que tienes todos los datos.** La información puede llegarte arreglada de tal modo que las virtudes parezcan mucho mayores de lo que son y los defectos estén totalmente camuflados.
- **No dejes nada para la improvisación.** Una negociación se prepara con cuidado hasta los mínimos detalles.

## AL COMIENZO DE LA NEGOCIACIÓN

- **Observa atentamente las reacciones de tus interlocutores.** Esto te permitirá, en cierta manera, tomarles la medida y, al mismo tiempo, valorar tus objetivos.
- **Estáte preparado/a para hacer concesiones.** Las negociaciones casi siempre requieren una serie de concesiones por ambas partes. Sigue la táctica de pedir más de lo que necesitas.
- **Personaliza los contactos** antes de empezar la reunión; asegúrate de que conoces el nombre de todos los participantes y utilízalos con frecuencia.
- **Sé puntual.** Si tienes que retrasarte por razones de fuerza mayor, notifícalo. Un retraso hace que la negociación empiece con mal pie.
- **Analiza el decorado.** Cuando la reunión se lleve a cabo en el terreno del contrario, observa bien el escenario. Puede darte muchas pistas.

## DURANTE LA NEGOCIACIÓN

- **Escucha a tus interlocutores** sin ideas preconcebidas y sin juicios. No retengas más que las ideas que apoyan tus planteamientos.
- **Da a conocer y explica de forma clara** tus objetivos (verdaderos o aumentados). No dudes en repetirlos hasta la saciedad en tanto no sean entendidos correctamente por tus interlocutores.
- **Mantén la calma.** La apariencia de serenidad te da una indudable ventaja. No pierdas nunca los estribos (o por lo menos no lo manifiestes).
- **Vende.** Las negociaciones satisfactorias son fundamentalmente el resultado de haber conseguido vender tus ideas a otros.
- **No transijas fácilmente en tus objetivos.** No aceptes, en el entusiasmo de la negociación unas condiciones que puedan más tarde parecerte inaceptables. Es siempre preferible rechazar el trato que avenirse a unas condiciones insatisfactorias.
- **Negocia con tus triunfos.** El negociador eficaz sabe cuáles son sus puntos fuertes, sus cartas de triunfos, y aprende a utilizarlas estratégicamente.
- Siempre que hagas una concesión, **logra una** contrapartida.

- Si tienes alguna duda acerca de cualquier propuesta que te hagan, dilata en el tiempo tu decisión para más tarde. No te dejes avasallar por quienes tratan de obligarte a tomar una decisión precipitada que, generalmente, no suele ser tan urgente.
- No prometas demasiado. Prometer demasiado para lograr objetivos a corto plazo es una tentación muy fuerte que acecha a todo negociador, y el éxito inmediato puede quedar totalmente anulado por fracasos posteriores, con lo que se perderán los objetivos a largo plazo.
- Sé positivo, mantén un tono cortés e impasible, como si hubieras contado siempre con un resultado satisfactorio.
- **No subestimes a tu oponente.** Es suficientemente fuerte como para estar en condiciones de negociar contigo.
- No te distraigas ni te relajes. Tres horas de negociación perfecta, pueden perderse en pocos momentos de relajación por tu parte. Tus interlocutores pueden haber estado esperando esta oportunidad.
- Termina siempre con una nota positiva. Independientemente del resultado, cada negociación tiene un valor determinado para cuantos participan en ella. La mayor parte de las situaciones merecen una expresión de agradecimiento. **Da las gracias a quienes corresponda.**
- **Sé flexible.** Una pequeña concesión intrascendente puede abrirte la puerta de un éxito mucho más importante.
- **No retrases las malas noticias.** La mayoría de la gente odia las sorpresas. Si alguna novedad desagradable surgiese durante las negociaciones, coméntala con naturalidad lo antes posible. Retrasar una noticia que no se pueda ocultar del todo, no tiene ninguna ventaja y debilita tu posición.
- **Pospón la discusión de los puntos clave.** Date a ti mismo tiempo para conocer todos los datos y para hacerte una idea cabal de la situación y de las personas. Quizá tengas que cambiar de táctica o incluso de objetivos, y es mejor saberlo antes de haberte comprometido en algún punto importante.
- **Busca los intereses de la otra parte.** Lo antes que puedas, trata de descubrir sus verdaderos intereses, que normalmente no son los que ellos dicen, o casi no se nota, encerrados en una larga lista. Cuando los hayas descubierto, revisa tu plan y adapta tu táctica.
- **Ten cuidado con lo que prometes.** Es fácil, durante el curso de unas negociaciones, prometer muchas cosas y es igualmente fácil no poder después cumplir esas promesas.
- **Especifica bien las condiciones.** No des nunca cifras ambiguas; tu interlocutor dará por sentado que aceptas la cifra más beneficiosa para él.

- **Toma iniciativas.** Debes tomar la iniciativa si quieres lograr tus objetivos. Nadie va a molestarse en pensar o actuar por ti.
- **El silencio es oro.** Es también la mejor respuesta a una petición inaceptable.
- **Rompe la tensión.** Si te parece que tu oponente se está poniendo nervioso o de mal genio, sugiere un descanso.
- **Pospón los temas sensibles.** Si sospechas que puede haber problemas en algunos puntos, intenta llegar a un acuerdo acerca de todos los demás temas, evitando así una confrontación prematura.
- **No finalices una reunión con una nota negativa.** Si lo haces dejarás mal sabor de boca en tus interlocutores que, por otra parte, podrían cambiar de opinión acerca de tu oferta después de pensarlo con calma.
- **Especifica el siguiente paso.** Si se requieren reuniones adicionales, no te marches hasta que se haya fijado fecha y lugar para la siguiente.
- Cuando lleves la **contraria**, hazlo sobre una nota **positiva**. No digas a los demás que están equivocados.
- **No reacciones mal ante tus propios errores.** La vida es como una gran negociación y, si tú eres un ser humano, cometerás errores. Trata de que sean los menos posibles.
- **No te retractes.** Intentar cambiar las condiciones en el momento de firmar, puede poner en grave peligro un acuerdo que estaba pactado.
- **Ten espíritu de equipo.** Cuando un grupo trabaja conjuntamente en una negociación, es imprescindible que cada participante se meta el orgullo en el bolsillo y se atenga al plan. Los “divos” entorpecen muchas más negociaciones de las que resuelven.
- **Da respuestas correctas desde el principio.** Si no estás seguro de algo, cerciórate antes de responder. Tener que retractarse o modificar aseveraciones previas, debilita enormemente tu posición.
- **No tengas prisa.** Una negociación de prisa y corriendo nunca puede ser eficaz y probablemente siempre olvidarás algo.
- **Concéntrate.** Mientras los demás hablan, mantén los ojos y los oídos bien abiertos y escúchales con atención, resumiendo su planteamiento antes de responder.
- **Di las cosas como son.** Tu oponente sabe probablemente mucho sobre ti y tu empresa y sabe también lo que puede esperar. Si te cogen en una mentira, ya no te volverán a creer.
- **No seas quisquilloso.** Concéntrate en negociar satisfactoriamente los puntos importantes y no pongas en peligro el éxito de la operación discutiendo trivialidades.



- **Di exactamente lo que quieres decir.** La falta de claridad es uno de los mayores obstáculos para el éxito.
- **Evita decir “yo ya lo dije”.** Si resulta que tuviste razón, no te molestes en insistir sobre ello. Tú ya lo sabes y los demás también.
- **Escucha, escucha siempre.** No puedes permitirte el lujo de perder ni una sílaba de lo que te están diciendo.
- **Rara vez conoces todos los datos.** Entérate bien primero y no te precipites en emitir un juicio. Una reacción apresurada puede condicionar el éxito de una negociación.
- **Cuidado con la ignorancia.** Si ves que tu oponente no está debidamente informado, ajusta tus planes en consecuencia.
- **Busca la manera de verificar lo que se te dice.** Mucha de la información que se da en el curso de una negociación resulta luego ser exagerada, pero hay muchas maneras de cerciorarse.
- **Cuando se empeñan en cambiar de tema o evitar algún punto,** ya sabes que te conviene insistir precisamente ahí, hasta conseguir una respuesta.
- **Sé natural.** Las poses pronto se detectan. Los demás se darán cuenta de que estás “actuando”.
- **Sé positivo cuando se discutan los problemas ajenos.** Te agradecerán que les hagas sentirse un poco más cómodos.
- **Cuidado con tus opiniones personales.** No hay ninguna razón para que expongas tus opiniones y teorías personales. Los otros estarán en desacuerdo muchísimas veces y por lo tanto, te arriesgas a perder mucho más de lo que ganas.
- **Cuidado con el estado de ánimo de los demás.** Cada situación, lo mismo que cada negociación, es diferente de las otras, y debe ser abordada de modo distinto. Todas las personas son distintas y en una misma persona, incluso, se dan estados de ánimo muy variables.
- **Ten paciencia.** Al final de la negociación, cuando ya se está resumiendo y formalizando todo para la firma, puedes encontrarte con que, en algunos puntos, no se expresa lo acordado. Saca tus notas y prepárate a negociar esos puntos de nuevo.
- **No te pases.** Todo negociador tiene un punto límite. Utiliza tu sensibilidad para saber hasta dónde puedes llegar con tu oponente y no te pases. La avaricia rompe el saco y también puede echar a perder una negociación.
- **Prepárate a recibir reacciones negativas.** Ofrezcas lo que ofrezcas, a tu oponente seguro que le parecerá poco.

- **Piensa antes de hablar.** Respeta los gustos personales y profesionales de los demás. Muchas negociaciones se han venido abajo por un inoportuno comentario de tipo personal.
- **No te dejes provocar.** Muchos negociadores hacen declaraciones absurdas para que “te subas a la parra”. Ten cuidado con tus reacciones y contrólate hasta que estés seguro de lo que quieres decir.
- **No trates a tus interlocutores con excesiva desenvoltura.** Ellos conceden gran importancia a la negociación. Excesivas muestras de humor o de ironía pueden ser consideradas, por ellos, cuando menos, como una ligereza e incluso como una predisposición a no negociar.
- **Evita los ataques personales y juicios de valor.** No utilices el reproche, si no es absolutamente necesario.
- **No te justifiques ante los reproches del interlocutor.** El abuso de justificación crea la duda sobre tu buena fe.

■ **TÉRMINOS CLAVE** ■

Acuerdo win – win	Nivel estratégico
Análisis del negociador	Nivel político
Bloqueo de la negociación	Nivel táctico
Comprometidos	Niveles o planos de negociación
Conciliador	Objeciones
El acuerdo	Observación
El silencio es oro	Refutar objeciones
“Empatía”	Tratamiento de objeciones
Estrategia de negociación	Un argumento de prueba
Integrador	Verbismo
Legalista	

■ **PREGUNTAS DE REPASO** ■

- Lee las preguntas que a continuación exponemos y responde comentando el porqué a las cinco cuestiones que te planteamos.
1. ¿Por qué escuchar es una de las técnicas más efectivas para superar las objeciones?
  2. ¿Qué ventajas tiene anticiparse a las objeciones?
  3. ¿Cuándo consideras aconsejable posponer las objeciones del cliente?

4. Analiza esta frase y di si crees que es cierta: “Las excusas del cliente para no comprar, hay que ignorarlas”.  
5. Un buen profesional de la venta ¿debe temer las objeciones o considerarlas una oportunidad?

## ■ APLICACIONES PRÁCTICAS ■

### CASO PRÁCTICO 8.1

#### El tratamiento de objeciones 1

Da respuestas efectivas a los siguientes ejemplos, que denominamos “objeciones de los clientes”.

#### OBJECIONES DE LOS CLIENTES

Tu cliente, el Sr. García te dice: “He oído comentar a algunos compañeros míos que su empresa envía los pedidos con retraso y sus productos llegan con algunas deficiencias de embalaje.”

R: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

El Sr. Ramos, es un cliente reciente, le visitas para ofrecerle el último lanzamiento de tu empresa, un producto fantástico. El Sr. Ramos te dice: “Su producto es excelente, sin embargo no está en la línea de nuestro negocio.”

R: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Tu cliente, la Srta. Galarza, te dice: “Me es imposible reponer mis estanterías con productos tan caros. Mis clientes son trabajadores medios.”

R: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Imagina que estás haciendo una presentación de ventas, y antes que hayas llegado a las ventajas y beneficios del producto que le ofreces, tu cliente te interrumpe y te dice: ¿cuánto cuesta cada unidad?

R: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Eres vendedora de coches en un concesionario. Estás enseñando un coche nuevo a un matrimonio de edad madura, y la Sra. Ruiz te dice: “Me encanta el diseño de este coche, pero considero que no es lo suficientemente grande y espacioso para nosotros.”

R: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**CASO PRÁCTICO 8.2****El tratamiento de objeciones responde a**

Lee el caso que hemos denominado “sus servicios son muy caros”, y responde a la pregunta que exponemos debajo del caso práctico.

**SUS SERVICIOS SON MUY CAROS**

Luis está trabajando como vendedor desde hace seis meses. Se encuentra terriblemente angustiado y decepcionado porque continuamente recibe la misma objeción de sus clientes.

Todos sus clientes le dicen lo mismo, que los servicios que ofrece son más caros que los de la competencia.

Luis está comenzando a temer que llegue el momento en que tiene que decir el precio cuando intenta cerrar la venta.

Le gusta su empresa y sus compañeros, no le gustaría marcharse, pero no sabe cómo resolver el problema.

**Pregunta:** ¿Qué consejo le darías a Luis si fueras su superior?

**Respuesta:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**CASO PRÁCTICO 8.3****Objeciones**

Lee el caso que hemos denominado “observaciones”, y responde a las preguntas que exponemos debajo del caso práctico.

**OBSERVACIONES**

Imagina que estás observando a varios vendedores que dan las siguientes respuestas a objeciones de sus clientes.

**Preguntas:** ¿Han cometido algún error? y ¿cómo las mejorarías?

1. “¿No está de acuerdo en que este producto es ideal para usted?”
2. “Este producto está dando un resultado estupendo. Nos gustaría que lo probara.”
3. “Usted no tiene razón. Nuestro servicio es más barato de lo que cree.”

**CASO PRÁCTICO 8.4****Negociación**

Lee el caso que hemos denominado “compraventa de un despacho profesional”, y pasados 15 minutos de preparación, prepara tu oferta y comienza a negociar con tu compañero.

Cuando consigas un acuerdo en el pre-

cio de venta con tu compañero, compara el precio final con el que tenías intención de cerrar el trato, y la diferencia obtenida es la que te dará la respuesta sobre el nivel de satisfacción obtenido en la negociación.

**COMPRAVENTA DE UN DESPACHO PROFESIONAL****INFORMACIÓN PARA COMPRADOR Y VENDEDOR**

1. Las negociaciones tendrán lugar dentro de 10 minutos. Puedes comenzar a prepararlas.
2. El comprador ya conoce el local. Tiene 60 m<sup>2</sup>. Está en un edificio de oficinas de unos 15 años de antigüedad y se encuentra en muy buenas condiciones.
3. Un despacho similar en un edificio nuevo, viene a costar 20.000.000 ptas.
4. Es un momento en que locales como éste se venden con facilidad si se ponen a buen precio. Puede oscilar entre 10.000.000 ptas. y 16.000.000 ptas., dependiendo de su situación e instalaciones.
5. El vendedor pide 17.000.000 ptas., ya que es un rincón donde él ha dejado lo mejor de su vida trabajando.
6. La situación económica general no es muy buena y sobre el futuro hay opiniones para todos los gustos.
7. El vendedor prefiere cobrar al contado, porque quiere retirarse a Fuengirola, a una casita que tiene junto al mar.
8. El comprador tiene dinero al contado, siempre que el precio sea razonable.
9. Ambos, vendedor y comprador, tienen interés en realizar la operación, pero no en cualesquiera condiciones.
10. Ambos tienen 15 minutos para negociar.

RESULTADO FINAL: \_\_\_\_\_ ptas.

# El **cierre** de la venta, el **servicio** al cliente y tratamiento de **quejas**

*Todo lo que una persona puede **imaginar**, otras podrán hacerlo **realidad**.*

JULIO VERNE

*No somos **cobardes** sino que no hemos encontrado aún nuestro **valor**.*

MARIO BENEDETTI



## 9.1. EL CIERRE DE LA VENTA

El cierre de la venta es menos difícil si todo se maneja de manera correcta a lo largo de la presentación de ventas. Un vendedor preparado se acerca al cierre con confianza.

El cierre puede ser difícil sólo cuando algún aspecto de la presentación de ventas no ha sido manejado de manera adecuada.

Puede ser que la demostración de ventas no se haya desarrollado cerrando de forma correcta, o bien que no se haya negociado de manera adecuada la resistencia a la compra.

Algunas ventas se pierden porque el vendedor intenta cerrar con mucha anticipación o demasiado tarde.

*El cierre es el intento que el vendedor hace por motivar al cliente para que tome una decisión positiva en lo que se refiere a la adquisición de un producto o servicio.*

Una venta no se lleva a cabo hasta que el vendedor no consigue un pedido.

### 9.1.1. DIFICULTADES PARA CERRAR LA VENTA

El cierre es probablemente el paso más importante en el proceso de ventas; sin embargo es donde parece que los comerciales encuentran la dificultad mayor.

Examinaremos algunas de las causas por las que se fracasa a la hora de intentar el cierre. (Véase Tabla 9.1.)

- Miedo a ser rechazado.
- Falta de preparación.
- Informan, pero falla la comunicación (Capítulo 2).
- Una planificación pobre.
- Falta de entusiasmo.
- La venta bajo presión.



**Tabla 9.1.** Dificultades y acciones a tomar en el cierre de la venta.

Dificultades para el cierre de la venta	Acciones para superar las dificultades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miedo a ser rechazado —————→</li> <li>• Falta de preparación —————→</li> <li>• Fallo en la comunicación —————→</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confianza en uno mismo</li> <li>• Preparar bien la entrevista, da seguridad</li> <li>• Aceptar el derecho del cliente a decir no, sin sentirnos mal por ello. A todos los profesionales, incluidos los mejores, les han dicho NO alguna vez</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación pobre —————→</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar las causas. Tomar medidas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de entusiasmo —————→</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber escuchar y ser asertivo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vender bajo presión —————→</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitud optimista y entusiasta</li> <li>• El vendedor estilo consultor no presiona al cliente. Un ligero y hábil empujón basta para ayudar al cliente a decidirse</li> </ul>

## Miedo a ser rechazado

Esto es bastante cierto en el mundo de la venta. Es el mismo miedo a un rechazo personal, y la causa principal de las entrevistas de ventas fallidas.

Los vendedores con experiencia saben que su actitud hacia su trabajo y sus clientes influye sobre la forma de afrontar el rechazo.

Estos profesionales se dan cuenta de que no hay ningún vendedor que consiga cerrar el 100 por ciento de sus operaciones. Igualmente saben que la resistencia del cliente es un aspecto normal de la venta y el rechazo lógicamente no es personal.

Un vendedor eficaz debe ser sensible a las necesidades de sus clientes, y a la vez fuerte para resistir los rechazos que pueda tener.

Nos tenemos que convencer de que no tenemos nada de malo ni personalmente, ni nuestros productos, ni lo tienen los clientes, simplemente hay que aceptar **que nos digan que no**, están en su derecho. Pensemos que cualquiera de nosotros podemos ser vendedores, y a la vez en algún momento somos también clientes, asistiéndonos el derecho a decir no. Si nosotros tenemos ese derecho, está claro que nuestros clientes también.

*No tenemos que temer nada, salvo al mismo miedo.*

F. D. ROOSEVELT

Recordemos que si *tenemos confianza en nosotros mismos*, hemos planificado y preparado bien la entrevista, hemos contestado de forma satisfactoria a las objeciones del cliente, lo lógico es que podamos cerrar la venta sin problema.

## Falta de preparación

Sabemos que la mejor forma para aprender bien es practicar y practicar; luego ocupémosnos, pero no nos preocupemos, no sirve para nada, excepto para tener un dolor de cabeza.

*La preocupación es imaginación mal empleada.*

JIM FRIEBIG

En el cierre de la venta para que sea un éxito precisamos saber hacer una buena preparación y después practicar. Sugerimos practicar los métodos probados de cierre. Es conveniente ir consiguiendo pequeños acuerdos parciales durante la presentación.

Con experiencia y práctica descubrimos que el cierre es una de las fases más satisfactorias del proceso de ventas.

## Fallo en la comunicación

Otra de las causas del fracaso en el cierre se produce cuando el comercial habla excesivamente durante la presentación, no hace preguntas, no escucha y no está atento a los indicios de compra del cliente.

Recordemos que la comunicación es bidireccional; si sólo hablamos nosotros, no sólo no escuchamos sino que no hacemos partícipe al cliente.

Hay que estar alerta, practicar la escucha activa, saber preguntar y estar muy atento a las señales de compra.

## Una planificación pobre

El cierre es un eslabón dentro de las fases del proceso de ventas, que conduce a la decisión de compra del cliente.

Por tanto llegaremos a ese resultado si hemos planificado el resto de las fases anteriores convenientemente. Hay una relación directa, la mayor parte de las veces, entre una preparación y planificación efectiva y el éxito en el cierre.

*Una locura que me entusiasma la prefiero a una verdad que me abate.*

CH. M. W.

## **Falta de entusiasmo**

La actitud del vendedor es fundamental, una actitud entusiasta influye positivamente sobre los clientes. El optimismo y el entusiasmo son contagiosos y facilitan bastante el trabajo del vendedor, ayuda e inclina al cliente a tomar decisiones afirmativas.

Si, por el contrario, no transmitimos que nuestros productos o servicios nos encantan, porque tenemos una actitud negativa hacia ellos o poco entusiasta (recordemos “nadie puede dar lo que no tiene”), aunque intentáramos fingir que sí nos gustan, no convenceríamos a nadie.

## **Vender bajo presión**

El vendedor estilo consultor no practica una venta agresiva presionando al comprador para que compre en la misma entrevista de presentación.

El vendedor al que nos referimos en todos los temas de este libro conduce al cliente despacio y con amabilidad, escuchándole fundamentalmente, a través de todo el proceso hasta llegar a la toma de decisión, tan fácil y cómodamente como sea posible.

Cualquier intento de cierre presionando al cliente suele tener resultados contraproducentes.

Una de las autoridades en ventas como es George Lumsden nos sugiere no presionar cuando un cliente duda, y nos dice:

“Una duda no es un rechazo. Presione a alguien que duda y probablemente recibirá más presión a cambio. Dé un suave empujón y es probable que llegue a un acuerdo. Y los cierres no son más que acuerdos.”

### **9.1.2. RECONOCIMIENTO DE LOS SIGNOS DE COMPRA**

Un signo de compra es una forma de expresarse, ya sea verbal o no verbal, por parte del cliente de tomar la decisión de compra. (Véase Tabla 9.2.)

Las señales de compra no son siempre claras, por ello es necesario prestar atención no sólo a las palabras sino también a los gestos. Cualquier momento es bueno para intentar el cierre si los signos de compra son o nos parecen evidentes; de todas formas la venta aún no está hecha, por lo que si nos equivocamos, no ocurre nada que no podamos solucionar. A continuación detallamos diferentes signos de compra verbales y no verbales.

**Tabla 9.2.** Reconocimiento de los signos de compra.**Reconocimiento de los signos de compra**

- **Indicios verbales:** las palabras son el medio más fácil de percibir; veamos tres formas de reconocer los signos de compra:
  - *Las preguntas:* es una forma clara de saber, pero poco sutil.
  - *Condiciones:* se produce cuando un cliente nos pone una condición para la toma de decisión de compra.
  - *Declaraciones positivas:* el cliente nos habla positivamente de algún factor del servicio/producto; podemos intentar cerrar.
- **Indicios no verbales:** resulta más difícil detectar este tipo de lenguaje, hay que estar alerta a la mirada, cualquier gesto que haga puede ser decisivo. Veamos algunos ejemplos:
  - *Señales afirmativas con la cabeza:* si mueve la cabeza asintiendo.
  - *Gesto de aproximación:* muestra un interés mayor acercándose a nosotros.
  - *Mayor interés en su mirada y rostro:* cuando es más significativo que lo que venía siendo normal hasta ese momento.

## Indicios verbales

Las palabras suelen ser los indicios más fáciles de percibir. Los vamos a dividir en tres clases:

### Preguntas

Una de las señales más claras y menos sutiles son las preguntas; podemos intentar cerrar con alguna de las preguntas siguientes:

- ¿Cuánto tiempo tardarán en hacernos la entrega?
- ¿Qué importe tenemos que pagar cada mes?
- ¿Puedo conseguir este mismo producto en otro color?

### Condiciones

Si un cliente nos señala un requisito como condición para hacer la compra, podemos intentar el cierre siempre y cuando estemos en posición de satisfacerlo. A continuación exponemos algunas de ellas:

- “Queremos que sea nuestro personal el que verifique cada servicio.”
- “Nuestro personal necesitará formación para poder manejar este equipo.”
- “El importe máximo que hemos decidido pagar mensualmente no puede ser mayor de 100.000 ptas.”

### **Declaraciones positivas**

Cuando un cliente nos reconoce que algún factor, producto o servicio relacionado con la venta es positivo, podemos intentar cerrar la venta, por ejemplo:

- “Su política de plazos de entrega se ajusta a nuestras necesidades.”
- “Por fin ustedes tienen una solución a este problema, hasta ahora no encontrábamos quién pudiera solucionarlo.”
- “Le felicito, nos ha hecho una demostración del producto que nos ha convencido.”

### **Indicios no verbales**

Los indicios no verbales son todavía más difíciles de detectar que los verbales; tenemos que estar muy alertas al movimiento corporal: expresión del rostro, mirada y tono de voz. Veamos algunos ejemplos:

- Si el cliente potencial comienza a mostrar su conformidad asintiendo con la cabeza.
- Cuando se acerca un poco más a nosotros demostrándonos mayor interés, y además nos escucha más atentamente.
- En el momento que cambia la expresión de su cara y su mirada, nos demuestra con sus ojos y todo el rostro un interés mayor que el demostrado hasta ese momento.

### **9.1.3. TÉCNICAS DE CIERRE**

No creemos que haya un método mejor que otro para cerrar una venta. La mejor sugerencia es que prepare varios y utilice aquellos que le parezcan más apropiados a la situación concreta.

A veces una buena técnica estriba en utilizar una combinación adecuada de métodos de cierre. (Véase Tabla 9.3.)

## Cierre directo

El cierre directo tiene la ventaja de la claridad y la sencillez. Pedimos la orden de compra de forma directa.

Este tipo de cierre no debe usarse hasta que el cliente potencial nos ha demostrado un interés muy determinado en el producto o servicio.

Raymond Slesinski, formador de ventas de Digital Equipment, nos sugiere:

*«Después de formular una pregunta de cierre, no hable, aunque el cliente potencial no conteste con rapidez». Su consejo es que debemos darle tiempo al cliente para que piense sobre la oferta que le hemos hecho. Por ejemplo: ¿Cuántas cajas le enviamos?, ¿Me puede firmar este pedido?*

## Cierre por suposición

Cuando empleamos esta técnica estamos asumiendo que el cliente desea comprar nuestros productos o servicios. Partimos de una actitud positiva, la de suponer que la venta es un hecho.

Esta actitud se da con facilidad si se han realizado todas las fases anteriores de la venta satisfactoriamente. Es más, hemos demostrado al cliente de qué manera nuestro producto o servicio puede satisfacer esa necesidad. ¿Qué nos impide intentar el cierre? Es el momento de suponer que la venta está hecha; si el cliente no está preparado para tomar la decisión de compra, nos lo hará saber. En ese caso si hemos hecho las cosas con tacto y sin presionarle, no suele ocurrir nada negativo. Tengamos mucho cuidado con no ejercer esta técnica presionando al cliente. Por ejemplo: *¿Le cargamos la compra en su tarjeta de crédito?*

## Cierre con alternativas

En muchas situaciones de venta es buena idea proporcionar al cliente potencial una opción. Esta técnica es conocida también como cierre de selección limitada.

Al utilizar este tipo de cierre, es conveniente seguir las tres indicaciones siguientes:

- Cuando nos parezca que el cliente ha recibido una amplia selección de productos, dejemos de enseñarle más.

- Eliminemos aquellos en que el comprador no parece estar muy interesado. Esto hay que hacerlo con tacto, no conviene que el cliente piense que no tenemos paciencia.
- Concentrémonos en los productos por los que el cliente siente interés, después hagamos una pregunta de elección forzada entre dos productos o servicios; por ejemplo: ¿quiere este modelo de coche con 2 o 4 puertas? Le damos a elegir entre dos alternativas positivas.

Una forma excelente de intentar el cierre con alternativas es suponer que el cliente ha aceptado adquirir nuestro producto e inmediatamente hacerle una pregunta que requiera una elección. Por ejemplo: *Tenemos dos tipos de financiación, crédito a 90 días o de largo plazo a dos años. ¿Cuál prefiere?*

### **Cierre múltiple**

Este método supone hacer al cliente una serie de preguntas que posibiliten respuestas favorables.

Cuando se emplea esta técnica, se le está guiando al comprador para que adopte una actitud receptiva, de tal forma que la toma de decisión le sea mucho más fácil.

Con esta técnica de cierre intentamos conseguir ponernos de acuerdo con el cliente con el fin de llegar a un cierre final. Por ejemplo:

*¿Así que le gusta este modelo de lavadora? ¿Lo prefiere con secadora incorporada? ¿Qué cantidad podría dar como anticipo?*

### **Cierre por punto menor**

En realidad este cierre es una variante del cierre múltiple. Consiste en conseguir un acuerdo con el cliente en un punto menor para comprobar hasta que punto está receptivo el comprador al cierre final.

Por ejemplo: *¿Por lo que me ha dicho Sr. Gutiérrez usted preferiría un leasing más que una venta al contado?*

### **Cierre de resumen de beneficios**

El cierre por resumen puede incluirse en la mayoría de las presentaciones de venta. En este resumen se relacionan las características fundamentales del producto o servicio con las motivaciones de compra del cliente.

Esta técnica de cierre nos sirve no sólo para recordarle al cliente los rasgos positivos del producto o servicio, sino también nos orienta a nosotros como vendedores sobre si el comprador necesita información adicional en algunos aspectos. Cuando hagamos el resumen evitemos discutir con el cliente sobre aquellos puntos en los que no estaba conforme con nosotros.

Nos limitaremos a guiar al cliente para que tome una decisión de compra por medio de la exposición del resumen de beneficios, junto con una de las otras técnicas de cierre. Suele dar muy buenos resultados combinar este cierre con el llamado directo. Por ejemplo: *¿Este plan de pensiones le ofrece los ingresos que usted y su esposo necesitan una vez se haya jubilado?*

### **Cierre condicionado**

Esta técnica implica que el vendedor se compromete a conseguir algo siempre y cuando el cliente haga un pedido. Por ejemplo: *Si puedo conseguirle el color y tamaño que usted desea, ¿llegamos a un acuerdo?*

### **Cierre de pedido a prueba**

Este método se suele usar cuando los demás han fracasado. Consiste en pedir al cliente que pruebe el producto. *Podemos sugerirle que haga un pedido pequeño, menor incluso que el permitido por la empresa, haciéndole ver que arriesga muy poco, y si queda satisfecho puede hacer un pedido mayor.*

A veces no se le cobra nada al cliente por este pedido a prueba. Se le presta el artículo durante un cierto período de tiempo, y si está satisfecho hará un pedido.

### **Cierre por oferta o concesión especial**

En este cierre se le ofrece al cliente un incentivo especial si está de acuerdo en firmar la orden de compra. La concesión puede ser parte de una estrategia de precio bajo, como precio de venta, descuento por cantidad, un plan de crédito más liberal o algo adicional que no esperaba el cliente.

Es importante recordar que los vendedores tienen como función principal vender, no regalar sus productos. Es frecuente a veces entre comerciales con poca experiencia, sobre todo si tienen un cliente difícil, ofrecer un descuento o dejar a los clientes probar el producto durante un período de tiempo sin cargo alguno. Hecha esta observación, *hay situaciones* en que es una decisión estratégica hacer *concesiones a los clientes*.

Podemos hacer la siguiente oferta: *Sr. Martínez, vamos a hacer un pedido de 50 botellas de esta marca de vino, y le enviaremos 51. Nosotros le regalamos la primera*



*botella y prueba el producto, y si no queda satisfecho, nos devuelven las otras 50 y no tendrá cargo alguno.*

Hay que tener cuidado con este tipo de ofertas o concesiones especiales. Algunos compradores astutos no quieren aceptar los precios iniciales, negocian y regatean, nos hacen creer que no es posible hacer ningún trato con ellos si no hay una reducción de precio; sin embargo esto puede ser una estratagema

El vendedor experimentado debe estar prevenido cuando trate con clientes que quieren algo sin ofrecer nada a cambio.

Para finalizar diremos que cuando hagamos ofertas especiales, tengamos cuidado de no infringir la ley, puesto que existe una normativa que regula los precios al efecto de evitar abusos en el mercado.

## **Cierre del problema único**

Después de una presentación completa de venta, nos encontramos con que surge un sólo problema, y se pone de manifiesto en el momento que intentamos el cierre. Por ejemplo, el cliente está interesado en nuestro producto, sin embargo la objeción que presenta es sobre el plazo de entrega, o sobre el precio o nuestra financiación o algo similar.

La primera regla que la experiencia nos ha enseñado es no perder nunca la paciencia con nuestro potencial cliente. Aunque a nosotros nos parezca muy insignificante lo que nos diga, para el comprador puede ser muy importante.

*Una de las cosas agradables de los problemas es que muchos de ellos no existen sino en nuestra imaginación*

STEVE ALLEN

Aclaremos el problema con nuestro cliente, tratemos de saber si es la única objeción para cerrar definitivamente la compra. A continuación intentaremos transformar esta objeción en una ventaja para el comprador.

## **El cierre por lo que pueda pasar**

Este tipo de cierre se puede emplear en muy diferentes situaciones. Fundamentalmente se trata de estimular al cliente para que compre y de esa forma evitar pérdidas que se producirían si toma la decisión de compra tarde.

Este método relaciona la situación con acontecimientos que se van a producir de inmediato, como puede ser una huelga, una subida de precios inminente, una determinada situación política, conflictos internacionales, o el mal tiempo.

Si utilizamos este cierre, todos los argumentos que demos deben ser ciertos o perderíamos credibilidad para el futuro.

A continuación exponemos una tabla con las técnicas de cierre, características y ejemplos (véase Tabla 9.3).

#### 9.1.4. PRÁCTICA EN EL CIERRE

Nuestro éxito en la venta vendrá determinado en gran medida por nuestra forma de manejar las técnicas de cierre. Dominar todos estos métodos nos llevará un cierto tiempo, pero podemos acelerar nuestro aprendizaje **con preparación y práctica**. Es aconsejable practicar delante de una cámara de vídeo. El monitor de vídeo proporciona una excelente retroalimentación.

Es importante aprender estos métodos para que los usemos de forma automática. Una de las consecuencias que observaremos es el aumento de confianza en nosotros mismos.

#### 9.1.5. LA CONFIRMACIÓN DE LA VENTA

Acabamos de cerrar la venta y hemos establecido el principio de una relación que confiamos que sea larga y satisfactoria con el cliente.

Una vez cerrada la venta conviene seguir los siguientes pasos:

- Dedicarle unos minutos al cliente con el fin de **darle confianza**, a esto se le llama confirmación.
- Antes de despedirnos, es conveniente comentarle que ha tomado la decisión correcta y **la satisfacción** que va a obtener con el producto o servicio.

El motivo por el que le damos confianza al cliente es revender al comprador y felicitarle por la decisión tomada. Estas palabras le son de gran utilidad, sobre todo si tiene que convencer a terceras personas de su compra.

- Después le daremos las gracias por el pedido realizado. A todos nos gusta sentir que se aprecia una compra. En muchos casos merece la pena mandar una carta de confirmación y agradecimiento.
- Para finalizar podemos preguntar al cliente si conoce a alguien que pudiera beneficiarse de este producto o servicio.

Debemos asegurarnos de que el cliente recibe el pedido de forma completamente satisfactoria.

**Tabla 9.3.** *Tabla de técnicas de cierre.*

Técnicas de cierre	Características	Ejemplos
CIERRE DIRECTO	Se pide la orden de compra de forma directa.	"¿Me puede firmar este pedido?"
CIERRE POR SUPOSICIÓN	Se asume que el cliente desea comprar.	"¿Le cargamos la compra en su tarjeta de crédito?"
CIERRE CON ALTERNATIVAS	Se le da dos opciones a elegir.	"Tenemos dos tipos de financiación: crédito a 90 días o de largo plazo a dos años. ¿Cuál prefiere?"
CIERRE MÚLTIPLE	Se hace una serie de preguntas que posibiliten respuestas favorables.	"¿Así que le gusta este modelo de lavadora?" "¿Lo prefiere con secadora incorporada?" "¿Qué cantidad podría dar como anticipo?"
CIERRE POR PUNTO MENOR	Se intenta conseguir un acuerdo en algo menor. Es útil además para saber la inclinación del cliente a comprar.	"¿Por lo que me ha dicho, Sr. Gutiérrez, usted preferiría un leasing más que una venta al contado?"
CIERRE DE PROBLEMA ÚNICO	El cliente nos plantea una objeción que se reconvierte en una ventaja.	"Hubo un tiempo en que yo hubiera estado de acuerdo con usted, pero hoy día el aluminio es durable y no se oxida."
CIERRE DE PEDIDO A PRUEBA	Se pide al cliente que pruebe el producto sin compromiso.	"¿Por qué no se lleva el ordenador a su oficina, lo prueba durante 15 días y luego decide?"
CIERRE CONDICIONADO	El vendedor se compromete a conseguir algo siempre que el cliente haga el pedido.	"Si puedo conseguirle el color y tamaño que usted desea, ¿llegamos a un acuerdo?"
CIERRE POR CONCESIÓN ESPECIAL	Se ofrece un aliciente adicional al cliente.	"Le daremos una botella más por la compra de una caja de 20 botellas."
CIERRE POR LO QUE PUEDA PASAR	Se sugiere al cliente que compre ahora porque una demora le traería desventajas.	"Si nos compra ahora se va a ahorrar un 15%, nuestros precios subirán mañana."

## 9.2. EL SERVICIO AL CLIENTE

El proceso de venta no finaliza con la firma de un pedido; independientemente de la disposición inicial del cliente hacia nuestra empresa, o hacia nosotros, lo que va a influir extraordinariamente en mantenerle, va a estar directamente unido al servicio y seguimiento, después de la venta, que le ofrezcamos.

En cuanto al seguimiento diremos que nuestros clientes se merecen la mejor atención que podamos proporcionarles.

Es conveniente analizar la duración que debemos dedicar a cada uno de nuestros clientes, así como la forma de hacerlo: por carta, por teléfono, o personalmente.

A los clientes de más actividad, es posible que tengamos que hacerles visitas en persona cada una o dos semanas.

No supongamos que son las cuentas mayores las que requieren más atención. Es frecuente que cuentas menores nos demanden una cantidad considerable de nuestros servicios debido a su posibilidad de convertirse en una cuenta muy rentable en el futuro y, por tanto, compensarnos por la inversión de tiempo que les estemos dedicando en estos momentos.

Algunas grandes cuentas no desean demasiado contacto con sus vendedores; así lo expresa Georges W. Wynn, director del departamento de Marketing de la universidad de James Madison, esta forma de pensar:

*«No deje que sea sólo la cantidad lo que le indique el tiempo a dedicar a un cliente. Una cuenta de gran magnitud puede no requerir demasiada atención. Uno de mis clientes gigantes suponía más del 95 por ciento de las ventas en una línea de productos determinados. El cliente me dijo en mi primera visita, después de haber formalizado el negocio, que no tratará a su empresa como si fuera simplemente una buena cuenta y representara sólo algo más del 50 por ciento del total de mi volumen de ventas. Esta petición la realizó de forma consciente, según parecía, después de que otros representantes de ventas le hubieran literalmente acosado».*

### 9.2.1. LA IMPORTANCIA DEL SERVICIO AL CLIENTE

Tom Peters comenta muy acertadamente lo siguiente. Cuando construimos una planta o compramos una computadora, cuando adquirimos casi cualquier activo nuevo, por convencionalismos de contabilidad, se comienza a depreciar desde el primer día. Pero existe un activo que puede aumentar su precio en el curso de

los años. Este activo es el cliente bien servido, que se convierte en el apoyo más significativo del negocio, el **cliente vitalicio**.

Un número creciente de organizaciones están prestando mayor atención al servicio al cliente. Estas empresas creen que mantener contentos a los clientes es una buena estrategia. Volver a ganar a un cliente perdido es bastante más caro que mantener satisfecho a un cliente actual.

Según Tony Allessandra, consultor de ventas, dice que hay tres posibles resultados cuando un cliente realiza negocios con una organización:

### **El momento de la verdad**

Estas son situaciones de venta donde nada sucedió que decepcionara al comprador; se han satisfecho todas sus expectativas. En este momento los sentimientos del cliente con el vendedor suelen ser neutrales. En esta fase no se suele construir la lealtad del cliente.

### **El momento de la desdicha**

Es el resultado de una situación de venta en la que no se satisfacen las expectativas del cliente. Éste puede estar desde decepcionado, hasta enfadado.

### **El momento de la magia**

Éste es el resultado de una venta en la que el cliente recibió más de lo que esperaba. El vendedor sobrepasó las expectativas del cliente al proporcionar un nivel de servicio que añadió valor a la relación entre cliente y vendedor. Este esfuerzo adicional probablemente establezca la base para una asociación a largo plazo.

*El sabio cuida todo con el máximo cuidado y detalle, pero sobre todo de la raíz o causa.*

CONFUNCIO

En términos sencillos diremos que primero debemos efectuar la venta y luego dar un buen servicio a ésta. Es tan importante la venta como el servicio.

## **9.2.2. ¿CÓMO DEFINIRÍAMOS EL SERVICIO AL CLIENTE?**

Se puede definir el servicio al cliente, como aquellas actividades que mejoran o facilitan el desempeño o el uso del producto. En tiempos buenos y malos, el

servicio de calidad al cliente mejora las utilidades al atraer nuevas cuentas y mantener activas las existentes.

Hoy día son muchas las compañías que consideran que el servicio al cliente es una excelente ventaja competitiva.

Un programa de servicio al cliente bien planificado obedece a **dos incentivos** principales. El reconocimiento y la necesidad de seguridad. (Véase Tabla 9.4.)

### El reconocimiento

La mayoría de las personas respondemos de manera positiva a los reconocimientos positivos; de igual forma, si lo que recibimos es indiferencia o reconocimientos negativos respondemos en consecuencia negativamente. Por tanto el comercial que escribe a mano una tarjeta de agradecimiento para sus clientes, les llama por teléfono para asegurarse de que todo se desarrolla satisfactoriamente, y que realmente se sienten contentos con su compra, es el que construye la lealtad de éste y la repetición de los negocios.

### La necesidad de seguridad

Hoy día es frecuente escuchar en boca de muchos clientes que se sienten indefensos después de la venta. A veces el producto no ha sido instalado de forma correcta, otras, no funciona como se esperaba.

Estos problemas relacionados con la calidad producen un sentir de inseguridad. Las empresas en las que su fuerza de ventas ofrezca y desarrolle una buena

**Tabla 9.4.** Programa de servicio al cliente.

Un buen programa debe estar bien planificado y además obedecer a dos incentivos fundamentales:

- **El reconocimiento.** El vendedor que ha conseguido cerrar la venta, posteriormente puede escribir a mano una tarjeta o llamar por teléfono al cliente dándole las gracias e interesándose de que todo se esté desarrollando satisfactoriamente. Este reconocimiento genera la *lealtad* del cliente.
- **Seguridad.** El vendedor estilo consultor asegurará además al cliente un servicio posventa de alta calidad, haciendo todo lo necesario para que todos los engranajes que siguen a la venta funcionen correctamente.

reputación de garantizar servicios de alta calidad después de la venta, tendrán una excelente ventaja en el mercado.

Es evidente por consiguiente, que una organización de ventas con una buena reputación en el servicio después de efectuarse la venta, tendrá clientes con los que podrán hacer **asociaciones a largo plazo**. Los clientes muy satisfechos, es decir, aquellos a quienes hemos sido capaces de superar sus expectativas, **son los mejores aliados de nuestras empresas**, porque nos recomendarán a otros. La publicidad boca a boca que nos proporcionan es de un gran valor y una fuerza muy poderosa.

### 9.2.3. EXPECTATIVAS DEL CLIENTE DESPUÉS DE LA VENTA

Las mayores expectativas del cliente, después de la venta, exigen un plan estratégico para dar servicio a la venta. (Véase Tabla 9.5.)

Es preciso que reflexionemos sobre aquellos puntos que puedan favorecer y mejorar la relación con nuestros clientes. Por ejemplo podemos hacernos algunas preguntas: ¿Estoy haciendo todo lo necesario para poder desarrollar una relación a largo plazo o una asociación?

**En primer lugar**, para mejorar la relación después de la venta. El vendedor debe seguir con todas aquellas cosas que tengan un efecto positivo. Entre las cosas que podemos hacer señalamos algunas:

- Hagamos llamadas telefónicas para dar las gracias al cliente y saber si está satisfecho con el producto o servicio adquirido.
- No limitemos nuestros contactos a llamadas exclusivamente programadas.
- Si nuestros clientes tienen algún problema y nos lo hacen saber, aceptemos la responsabilidad, nunca culpemos a otros, y pongámonos a solucionarlos de inmediato.
- Digamos a nuestros clientes lo que podemos hacer por ellos, nunca lo que no podemos hacer.

Estas son unas cuantas recomendaciones sobre lo que podemos hacer para la creación de relaciones con los clientes. Cada uno de los vendedores con un poco de imaginación puede desarrollar una serie de actividades posteriores a la venta que superen las expectativas de sus clientes.

En **segundo lugar**, podemos revisar nuestra estrategia sobre el producto o servicio; en algunos casos podemos aumentar la satisfacción del cliente, utilizando los métodos siguientes:

Con el que compró. A este servicio algunos autores lo denominan *ventas por sugerencia*. Hay comerciales que opinan que este tipo de venta es una imposición; comentan que una vez que el cliente ha hecho la compra principal no se le debe molestar. (Véase Tabla 9.5.)

El que mejor conoce al cliente es el vendedor; si éste nos comenta que para determinados clientes este tipo de venta es una molestia, entonces debemos evitarla.





Podemos ofrecer al cliente productos o servicios **relacionados**.

Seguiremos el consejo de nuestros profesionales de la venta, solo utilizarán la venta por sugerencia cuando ellos lo consideren oportuno.

Dentro de la venta por sugerencia, estaría el mantener informados a nuestros clientes con los productos totalmente **nuevos** que llegan con gran rapidez al mercado, presentándoles los mismos en sus próximas visitas.

Si el cliente nos señala que le parecen muy caros, podemos continuar ofreciéndole nuestra ayuda y gestionar los arreglos necesarios para **financiarle** esta nueva compra.

Si el servicio o producto es de difícil manejo o funcionamiento, le podemos ofrecer nuestra ayuda para su uso.

#### **9.2.4. EL SEGUIMIENTO**

En la mayor parte de las presentaciones de venta hacemos promesas y ofrecemos garantías al cliente con la certeza que da el saber que nuestras empresas están en condiciones de cumplirlas.

El cumplimiento de tales afirmaciones dependerá en gran medida del seguimiento posterior a la venta. El seguimiento es clave para poder fidelizar al cliente que tanto esfuerzo nos ha llevado conquistar. Veamos qué tipos de problemas podemos encontrar una vez efectuada la venta. (Véase Tabla 9.6.)

#### **Financiación**

Aunque los vendedores no participan directamente en la forma en que las empresas determinan su política de créditos, sin embargo suelen ayudar a realizar los trámites de crédito para sus clientes y asesoran a los mismos.

#### **Entregas fuera de plazo**

Una entrega hecha fuera de plazo puede ocasionar grandes trastornos tanto para el proveedor como para el comprador; pondremos un ejemplo para ver la repercusión que tiene de una forma más clara.

Si un fabricante de muebles tiene como cliente una cadena de tiendas y recibe con retraso la compra realizada, puede suponer, por un lado para el cliente grandes pérdidas por haber agotado sus existencias y por otro para el proveedor la cancelación de la orden por la cadena y pérdida de ventas futuras.

**Tabla 9.6.** Problemas y acciones del vendedor después de la venta.

Problemas después de efectuada la venta	Acciones del vendedor para solventarlos
1.º Financiación	1.º Asesora y ayuda en los trámites financieros.
2.º Entregas fuera de plazo	2.º Hace un seguimiento para que el producto llegue a tiempo.
3.º Colocación incorrecta del producto	3.º Revisa la instalación y el buen funcionamiento del producto.
4.º Capacitar al cliente	4.º Seguimiento durante el período de capacitación.
5.º Anticiparse a los problemas	5.º Se aseguran de tener buenas relaciones con todas las personas que intervienen en el servicio al cliente.

El vendedor se asegurará de que la mercancía vendida se entrega en el plazo dado al cliente.

### Colocación incorrecta del producto

Algunos vendedores consideran necesario revisar la instalación de los productos; de esta manera se aseguran de que todo funcione correctamente, o por el contrario poner remedio rápidamente a cualquier problema que se suscite.

### Capacitar al cliente para poder utilizar el producto vendido

Capacitar a la persona o al equipo que vaya a utilizar la mercancía vendida, forma parte habitual del servicio al cliente. Los profesionales de la venta entienden que es importante hacer un seguimiento durante este proceso y comprobar que todo marcha de forma correcta y el cliente puede utilizar el producto con la habilidad suficiente.

### Anticiparse a los problemas posteriores a la venta

En el servicio posventa intervienen personas de áreas distintas, y todas y cada una de ellas es responsable de dar el mejor servicio posible al cliente.

No obstante, el vendedor puede evitar posibles problemas que puedan surgir después de cerrar la venta.

Los comerciales en este caso tienen que hacer un seguimiento a conciencia para asegurarse de que todo marcha bien y se ha hecho de la forma correcta.

Estos profesionales se ocupan de mantener unas buenas relaciones con las personas de los departamentos implicados, y de esta forma se aseguran que mantienen una buena relación de negocios con sus clientes.

Sugerimos a todos los vendedores que no olviden que dependen de muchas personas de su compañía para tener éxito, por lo que es importante mantener excelentes relaciones con todas ellas.

### **9.2.5. TIPOS DE SEGUIMIENTO**

Las acciones de seguimiento que realizamos tienen dos finalidades concretas:

- La primera es expresar nuestro agradecimiento al cliente.
- La segunda es para determinar si el cliente está satisfecho con la compra efectuada.

Los tipos de seguimiento que podemos hacer los dividimos en tres:

#### **Visita personal al cliente**

Este es el tipo de seguimiento con mejores resultados, aunque también hay que decir que es el de mayor coste. La mejor forma de comunicarnos siempre es cara a cara, la forma más rápida de obtener el *feedback* (recordemos el Capítulo 2), que necesitamos del cliente para saber si todo va bien, y *sobre todo porque el cliente se siente valorado y apreciado*. En este tipo de seguimiento recomendamos que sea breve en su visita, realice lo que se proponía y despídase, no conviene ser pesado, ni abrumar al cliente.

#### **Comunicación escrita**

Ésta es una forma más económica de hacer un seguimiento y en muchos casos la más adecuada, cada vendedor sabrá según conocimiento del cliente cuándo está indicada una u otra.

Se puede enviar una carta o una tarjeta dando las gracias y asegurándole al cliente un servicio continuo.

Actualmente son muchas las empresas que ponen a disposición de sus vendedores un programa de *software* para mantener sus contactos con los clientes,

otro para manejar su facturación, preparar listas de precios y presupuestos y otro para la correspondencia con los mismos.

## **El teléfono**

El teléfono es rápido y eficiente para hacer el seguimiento de una venta.

En poco menos de una hora podemos hacer unas doce llamadas aproximadamente, con un costo mínimo. Es conveniente, no obstante, enviar a continuación una carta o tarjeta de agradecimiento; esto hace mucho más eficaz nuestra llamada telefónica.

### **9.3. LAS QUEJAS Y RECLAMACIONES: las quejas: una segunda oportunidad para ganar la fidelidad de los clientes**

Históricamente, bien sea por motivos culturales, educativos o de personalidad, casi todos los seres humanos hemos experimentado que cada vez que recibimos alguna queja, sea cual sea la causa, en principio no nos agrada, es más, nos ponemos a la defensiva, así que en principio diremos lo siguiente:

- No es una situación agradable para el que la recibe, no la percibimos como un regalo, sino más bien como algo que nos incomoda.
- No tenemos costumbre de tratar muy bien a la persona que nos hace la queja.
- Los clientes que se quejan siguen siendo clientes y nos están proporcionando una segunda oportunidad.
- Las quejas pueden proporcionar un buen camino para conseguir la sintonía e incluso la complicidad con los clientes.
- Las quejas constituyen un arma estratégica para conseguir la satisfacción de los clientes y el crecimiento de la empresa (magnífica herramienta de investigación).

#### **9.3.1. UN NUEVO ENFOQUE HACIA LAS QUEJAS DE LOS CLIENTES**

Los clientes somos cada vez más exigentes (puede que no siempre tengamos razón, pero somos el principal motivo de la existencia de las empresas).

## Definición de la queja

La queja se puede definir como cualquier información proporcionada por el cliente en la que nos manifiesta que sus expectativas no han sido satisfechas.

## ¿Por qué se quejan los clientes?

- Porque sienten que no se les ha dado aquello que se les ha prometido, y que además sienten que tienen derecho a ello.
  - Puede estimarse en 1 por ciento el porcentaje de clientes que se quejan sistemáticamente, con el objetivo de obtener algo a cambio de nada. (Esta partida puede considerarse como una parte de los costes de explotación.)
  - Los clientes normalmente se quejan porque les importa nuestra compañía y están acostumbrados a la relación con nosotros.
  - Están proporcionando una información valiosísima acerca de sus necesidades reales.
  - Esta información es mucho más precisa que la de cualquier costoso estudio de mercado.
  - A través de un mejor conocimiento de sus necesidades las empresas pueden mejorar sus ventas y su penetración en el mercado.
  - La mayoría de los clientes insatisfechos nunca se queja.

A continuación ofrecemos algunos **datos estadísticos**:

- En general, un 25 por ciento de los clientes no están satisfechos con el producto/servicio.
- De los 25 insatisfechos sólo uno llega a quejarse, lo que significa que sólo un 4 por ciento de los insatisfechos manifiesta su malestar. Los 24 restantes sufren en silencio su insatisfacción, pero transmitiéndola a otras diez/veinte personas.
- Las recomendaciones positivas o negativas de los clientes tienen el doble/triple de impacto que las recomendaciones de los anuncios.
- Solamente uno de cada 3/10 clientes insatisfechos vuelve a comprar.
- De los que se quejan el 95 por ciento vuelve a comprar si se le resuelve positivamente la queja que hicieron.

- Es cinco veces más caro atraer un cliente nuevo que mantener fiel a un cliente actual.

## Conclusiones

**Primera:** hay muchos más clientes insatisfechos que los que indican las estadísticas de nuestra empresa (muchos no manifiestan su insatisfacción: podríamos obtener un índice más preciso de la insatisfacción multiplicando el número de quejas por 25).

**Segunda:** aquellos clientes que no se quejan a la empresa manifiestan su insatisfacción a familiares y amigos, provocando una comunicación negativa muy peligrosa.

**Tercera:** los clientes a los que se le resuelve positivamente la queja son más fieles que los que nunca tuvieron un problema, y comunican sus buenas experiencias a otras personas. La mejor publicidad, es el boca a boca, comunicación positiva.

### 9.3.2. OCHO PASOS PARA TRATAR UNA QUEJA DE UNA FORMA ADECUADA Y PROFESIONAL

**PRIMER PASO:** *escuchar atentamente al cliente (escucha activa, capítulo 2)*

- No interrumpir hasta que el cliente haya terminado.
- Cuando escuchamos activamente, estamos demostrando al cliente que es importante para nosotros. El que escucha respeta y aprende; el que habla se siente respetado y valorado.

**SEGUNDO PASO:** *agradecer al cliente la queja*

- El primer impulso suele ser pedir disculpas.
  - Si realmente llegáramos a pensar que las quejas son un regalo, y que nos van servir de ayuda para conocer al cliente, entonces y sólo entonces es cuando podemos darle las gracias al cliente sabiendo que podemos transmitir sinceridad al decirlo porque realmente lo sentimos. **Este sería el segundo paso: dar las gracias al cliente por su queja.**

- El agradecimiento debe expresarse de forma natural y espontánea, y si de verdad lo sentimos irá acompañado de una sonrisa. (“Gracias por advertirnos de este problema y darnos la oportunidad de corregirlo.”)

**TERCER PASO:** *pedir disculpas al cliente*

- Decir lo siento, al principio, puede transmitir que no hay nada que hacer, pero es importante disculparse a lo largo de la conversación.
  - La experiencia muestra que en la mitad de los casos el personal de contacto con el cliente no pide disculpas en ningún momento de la conversación.
  - Lo importante es manifestar el deseo de que aquella situación no se hubiera producido nunca.

**CUARTO PASO:** *comprometerse a una resolución inmediata*

- Es el momento de comunicarle las buenas noticias: vamos a hacer algo inmediatamente por él.

**QUINTO PASO:** *solicitar al cliente la información necesaria*

- Tratar de encontrar la información necesaria para solucionar el problema, no convirtiendo la escena en un pesado interrogatorio.
  - Conocer lo que desea que hagamos para satisfacerle, o al menos saber si lo que nosotros pensamos hacer es adecuado para él.
  - A veces no desean que hagamos nada en particular, sólo desean manifestarnos que existe un problema.

**SEXTO PASO:** *resolver el problema y resolverlo rápido*

- El cliente necesita probar que nos tomamos en serio su queja y la mejor forma de comunicárselo es resolviéndosela rápidamente.

**SÉPTIMO PASO:** *solicitar feedback al cliente*

- Ponernos en contacto con el cliente para comprobar si está satisfecho, si el problema se ha resuelto a su entera satisfacción.

- Cuesta poco dinero, basta con una llamada telefónica, pero deja una profunda huella en la fidelidad del cliente.
- El objetivo no es sólo resolver el problema, sino además, conservar y fidelizar al cliente.

**OCTAVO PASO:** *impedir la recurrencia del problema, impedir que el problema se repita*

Es fundamental si se pretende mejorar la calidad. En tal caso será necesario identificar la causa del problema.

### **9.3.3. TRATAMIENTO DE LAS QUEJAS QUE SE REALIZAN POR ESCRITO**

Las cartas de queja son una señal de alarma peligrosa; para escribirlas, nuestro cliente se ha tenido que tomar unas molestias importantes.

Lo usual es que esté realmente enojado con nuestra compañía por alguna razón.

A veces pueden servir de prueba escrita de posteriores acciones legales.

#### **¿Cómo tratar las quejas por escrito?**

- **Rapidez de respuesta.** Lo más importante es realizar la gestión en el menor tiempo posible.

En un plazo no superior a 48 horas, debemos decir al cliente si ya está resuelto o si por el contrario, necesitamos más tiempo y cuánto, siempre hay que dar un plazo cerrado; no sirve decir: “En pocos días resolveremos su problema”; esto produce inseguridad, porque, ¿qué son pocos días? Cada persona puede entender este tipo de plazos de muy diferentes formas. Cerremos el plazo en todos los casos; siempre podemos al término del mismo dar una explicación al cliente y poner otro si por alguna razón suficiente no hemos finalizado nuestras gestiones.

Entrar a discutir con un cliente es un gasto innecesario de energía, incluso aunque sepamos que tenemos razón.

El cliente no siempre tiene la razón, pero aun así hay que tratarle con toda cortesía y profesionalmente, procurando no implicarnos personalmente.



- **La contestación personal.** Al cliente le agrada conocer quién se está ocupando de él, de su problema.

Las cartas modelo ahorran tiempo pero, a veces, conducen a situaciones ridículas.

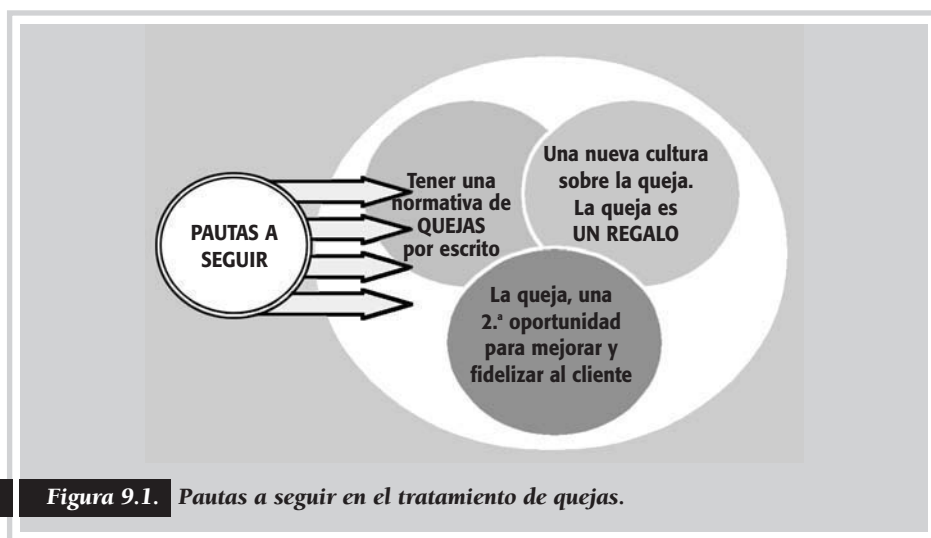
#### 9.4. APLICACIÓN DE UN TRATAMIENTO DE QUEJAS EN SU ORGANIZACIÓN

Las pautas que sugerimos para poner en aplicación un tratamiento de quejas las detallamos a continuación (véanse Figuras 9.1 y 9.2).

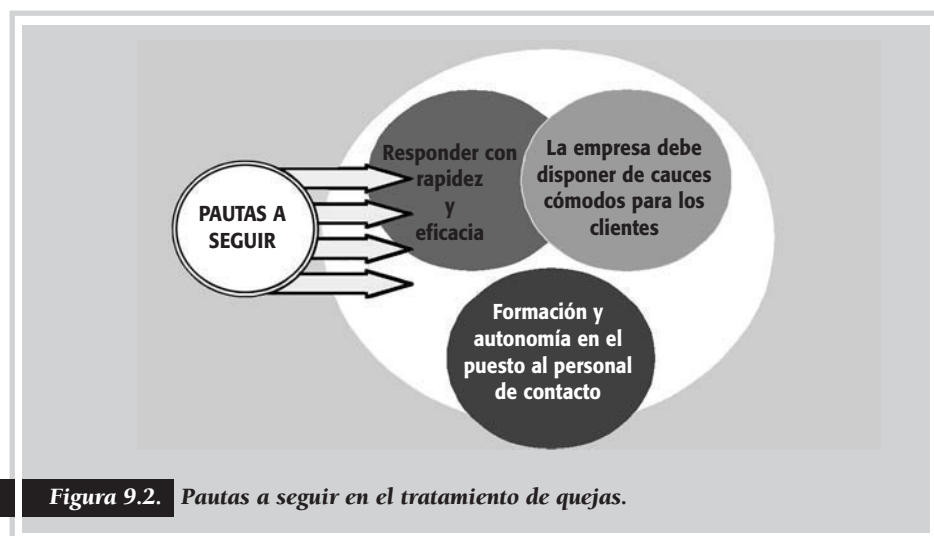
*No somos ambiciosos, nos contentamos con ser felices.*

JACINTO BENAVENTE

- a) Tener una normativa de quejas y reclamaciones por escrito.
- b) Crear una cultura nueva sobre el significado de la queja dentro de nuestras empresas:
  - Las quejas son una oportunidad para **mejorar** y a la vez para **fidelizar** al cliente.
  - Las quejas son un **regalo** del cliente.



**Figura 9.1.** Pautas a seguir en el tratamiento de quejas.



**Figura 9.2.** Pautas a seguir en el tratamiento de quejas.

- Los clientes que se quejan merecen que su problema sea **atendido y resuelto**.
  - Las quejas deben atenderse con **rapidez**.
  - La compañía debe establecer circuitos **cómodos para el cliente** y no buscar la comodidad de la empresa.
- c) Todos los empleados reciben formación y tienen asignada la autonomía necesaria para tratar adecuadamente las quejas.

### **9.4.1. SUGERENCIAS PARA EL CAMBIO EN LA NUEVA CULTURA DE LA QUEJA**

#### **No centrarse en la burocracia de las quejas**

Es mejor centrarse en la mejor solución del problema del cliente. Al cliente no le interesa la burocracia de nuestra empresa, le interesa nuestra agilidad y nuestra capacidad para resolver el problema real.

#### **Desarrollo de un programa específico de formación**

Si nuestro personal no tiene la formación adecuada, o le falta capacidad para tomar decisiones, o lo hace erróneamente.

Por ejemplo, en la frase: “Déjeme que le pregunte a mi jefe”, expresa falta de autonomía para decidir, por lo que: “Quien no puede decidir, difícilmente podrá solucionar la mayor parte de las quejas”, y probablemente se sentirá desmotivado.

## **Podemos aprender de las quejas**

Las quejas adecuadamente resueltas fortalecen la fidelidad del cliente y recordemos que son un auténtico regalo, y como tal debemos tratarlas.

- Se obtienen mejores resultados tratando las quejas con una metodología específica.
- Las quejas por escrito son una señal de alarma que requiere una ATENCIÓN especial.
- Debe existir una política de empresa que facilite la recepción y tratamiento de las quejas.
- El circuito de las quejas debe estar pensado para la comodidad de los clientes.
- Debe dotarse de autonomía suficiente al personal que atiende las quejas.

## **RESUMEN**

El cierre de la venta no es difícil si hemos manejado todo el proceso de la venta con la preparación y la habilidad suficiente, sin embargo sí que podemos decir que es probablemente la parte del proceso de venta más importante.

El vendedor tiene que estar alerta a los indicios de cierre que vienen del cliente potencial. Estos indicios los dividimos en indicios verbales y no verbales. Los verbales son más fáciles de distinguir, por lo que la escucha y la observación son fundamentales para traducir los no verbales.

Hay varios factores por los que el vendedor considera el cierre difícil. Podemos citar el miedo al rechazo, la falta de formación, el fallo en la comunicación, poca planificación y a veces exceso de presión.

La ocasión de poder cerrar una venta puede darse en cualquier momento. Existen varios métodos de cierre. El vendedor, en cada momento, tendrá que saber qué técnica o combinación de técnicas puede aplicar a cada situación concreta.

El vendedor profesional no se desalienta, ni tampoco considera que es una ofensa cuando no logra el cierre. Se debe hacer todo lo posible para convertirse en ayuda adicional; del cliente potencial, siempre podemos cerrar la venta en otra visita. La experien-

cia, cuando no hemos conseguido cerrar, es valiosísima, por lo mucho que podemos aprender de ella.

Cuando cerremos la venta, demos las gracias al cliente, podemos alentarle y tranquilizarle por haber tomado la decisión correcta.

Los negocios rentables a largo plazo son aquellos en los que hemos desarrollado una buena relación con los clientes. La repetición de pedidos sólo procede de clientes satisfechos.

Dar servicio a la venta es una gran dimensión del proceso de ventas, con la finalidad de dar la máxima satisfacción al cliente y establecer una relación a largo plazo.

La estrategia de servicio al cliente está compuesta de tres características: añadir valor con ventas de sugerencia, cumplimiento de garantías y promesas y un buen uso de estrategias de seguimiento.

Un vendedor depende del apoyo de muchas personas para dar servicio a una venta. El mantenimiento de buenas relaciones con este personal de apoyo ayuda a dar servicio a sus clientes.

Es importante dentro de toda organización tener una buena cultura sobre lo que significa una queja. Una queja nos está dando la oportunidad de mejorar y de fidelizar al cliente.

El cliente nos hace un auténtico regalo brindándonos esta oportunidad; lo lamentable sería que lo perdiéramos porque no nos dijera nada, simplemente no volvería a hacernos ningún pedido.

Por tanto podemos afirmar que la queja es un *regalo de un gran valor*.

Todos somos clientes y todos entendemos que trabajando, al igual que realizando cualquier actividad, los seres humanos cometemos errores, esto es algo completamente normal.

Cuando un cliente viene y nos da una queja, estamos en un momento decisivo, ahora tenemos la oportunidad de demostrarle nuestro agradecimiento, nuestra rapidez y nuestra eficacia resolviendo su queja profesionalmente.

■ **TÉRMINOS CLAVE** ■

Después del cierre: dar las gracias al cliente	Estrategia de servicio al cliente
El cliente potencial tiene derecho a decir no	Facturas que el vendedor considera el cierre difícil
El vendedor también es cliente	Indicios de cierre
	Máxima satisfacción

Relaciones a largo plazo

Signos de compra verbales y no verbales

Técnicas de cierre

Una queja es un regalo

Una queja es una segunda oportunidad de fidelizar

## ■ PREGUNTAS DE REPASO ■

Lee las preguntas que a continuación exponemos y comenta tus respuestas.

1. ¿Qué puede hacer un vendedor para superar el miedo al cierre?
2. ¿Cuáles son los tres indicios verbales que puede utilizar el comprador potencial para indicar que ya es tiempo de cerrar la venta?
3. ¿Existe “un método mejor” para utilizar en el momento de cerrar la venta? Explica tu respuesta.
4. Comenta la siguiente frase: “Existe sólo un momento adecuado, y sólo uno, para cerrar la venta.”
5. ¿Por qué se considera más efectivo dar al cliente una elección entre una u otra cosa que entre una posibilidad o nada?
6. ¿Por qué el período después del cierre es, en muchos aspectos, tan importante como cerrar la venta?
7. ¿Cuáles son las principales razones por las que un cliente deja de hacer pedidos?
8. ¿De qué forma puede un vendedor dar las gracias a su cliente?
9. Comenta la siguiente frase: “Los clientes son un grupo de gente inconstante, ahora están contigo y un momento después están con la competencia.”
10. ¿Cómo debe tratarse una queja? ¿Cómo debe tratarse a un cliente que presenta una queja?

## ■ APLICACIONES PRÁCTICAS ■

### CASO PRÁCTICO 9.1

#### Señales de compra

1. ¿Cuáles de las siguientes frases interpretarías como señal de compra?
  1. ¿A cuánto ascienden los pagos?
  2. “No tenemos suficiente efectivo en este momento.”
  3. “Nuestra empresa ya tiene un modelo más antiguo que parece ser muy bueno.”
  4. ¿Cuánto me daría por mi modelo viejo?
  5. ¿Cómo funciona ese interruptor?
  6. “No lo necesito.”

7. ¿Cuándo tendría que pagarlo?
  8. “Hábleme de su departamento de servicios.”
  9. ¿Hay alguna forma de poder financiar el pago a 24 meses?
  10. “El personal que debería utilizar este equipo no está formado para ello.”
2. Supón que la venta no se realizó
- Escribe una carta muy breve de agradecimiento al cliente por haberte recibido y haber escuchado su presentación de ventas.
3. Practica el cierre
- Elije uno o más productos o servicios que te gustaría vender. Anótalos en los espacios que encontrarás a continuación. Después, escribe al menos cinco técnicas de cierre que puedan emplearse para vender los productos que has elegido. Por último, escribe cinco frases que sean aplicables a esas técnicas de cierre.

*Primera práctica de cierre*

Producto o servicio\_\_\_\_\_

Técnica de cierre\_\_\_\_\_

Frase elegida para el cierre\_\_\_\_\_

*Segunda práctica de cierre*

Producto o servicio\_\_\_\_\_

Técnica de cierre\_\_\_\_\_

Frase elegida para el cierre\_\_\_\_\_

*Tercera práctica de cierre*

Producto o servicio\_\_\_\_\_

Técnica de cierre\_\_\_\_\_

Frase elegida para el cierre\_\_\_\_\_

*Cuarta práctica de cierre*

Producto o servicio\_\_\_\_\_

Técnica de cierre\_\_\_\_\_

Frase elegida para el cierre\_\_\_\_\_

*Quinta práctica de cierre*

Producto o servicio\_\_\_\_\_

Técnica de cierre\_\_\_\_\_

Frase elegida para el cierre\_\_\_\_\_



El desarrollo de  
bases de datos  
de clientes y la venta  
electrónica

*El **paradigma** ha cambiado. Los productos **vienen y van.***

*En la actualidad la unidad de valor se centra en la relación con **el cliente.***

BOB WAYLAND





**10.1. POR QUÉ ES NECESARIO DESARROLLAR BASES DE DATOS**

Actualmente se defiende que, como consecuencia de haber pasado de un mercado de demanda a un mercado de oferta, la base de la rentabilidad de los negocios no está en hacer productos sino en hacer clientes. El valor de un cliente no es sólo lo que nos compra en un momento determinado sino todo lo que nos puede comprar a lo largo de la relación que mantengamos con él.

El principal objetivo del vendedor no es vender sino crear y desarrollar clientes. El desarrollo de los clientes requiere una buena gestión de la relación, incluyendo su reestablecimiento cuando fuera necesario.

La mejor forma de aprovechar la relación y el conocimiento del cliente no es que esta información se sitúe exclusivamente en la memoria del vendedor (de naturaleza limitada y olvidadiza) sino que se ubique en bases de datos informatizadas que habrá que diseñar, mantener y desarrollar.

La existencia de estas bases de datos informatizadas permitirá al vendedor recordar instantáneamente la información de los clientes, y a la empresa la posibilidad de que este conocimiento sea compartido por todas las personas de la organización que puedan aprovecharse del mismo.

La tarea de identificación de nuevos clientes potenciales se conoce con el nombre de prospección de clientes. El objetivo de la prospección es construir y desarrollar una base de datos con los clientes actuales y con los potenciales. Las bases de datos de los clientes incluyen bastantes más cosas que el nombre, dirección y teléfono del cliente. Las bases de datos de los clientes deben reflejar los cambios que se produzcan en la identidad de las personas que representan a las

<b>Tabla 10.1.</b> <i>¿Por qué desarrollar bases de datos?</i>
<b>¿Por qué desarrollar bases de datos?</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Porque la memoria de los seres humanos es limitada.</li><li>• Para recordar instantáneamente la información de los clientes.</li><li>• Para que la organización pueda compartir y aprovechar dicho conocimiento.</li><li>• Para poder desarrollar el valor del cliente en el tiempo.</li></ul>

empresas, los cambios en la situación financiera de la empresa, actitudes de las distintas personas de la organización del cliente, últimos comportamientos, etc.

En este capítulo analizaremos la relación de la prospección con la creación y el desarrollo de las bases de datos de los clientes, las fuentes de búsqueda de clientes potenciales, la valoración de los mismos y el desarrollo de planes de prospección y proyecciones de venta.

### 10.1.1. LA PROSPECCIÓN Y EL DESARROLLO DE BASES DE DATOS

Se estima que las empresas pierden de un 15 a un 20 por ciento de sus clientes cada año. Si esta pérdida de clientes no se compensara con la identificación y conquista de nuevos, la rentabilidad y la propia subsistencia de la empresa estaría en entredicho.

Podemos decir que existen dos estrategias para mantener y hacer crecer la cifra neta de clientes:

- La primera sería **evitar que los clientes nos abandonen**. La mejor forma para conseguir este objetivo es mantenerles satisfechos en todos los elementos de valor percibido, practicando, igualmente, la venta de relaciones que defendemos como estrategia en este libro.
- La segunda sería **identificar y conquistar nuevos** clientes que sustituyan a los desaparecidos. Su mantenimiento se verá sensiblemente favorecido si estos nuevos clientes se incorporan a la base de datos de la empresa.
- Lo ideal es minimizar el número de abandonos y conseguir el máximo número de incorporaciones rentables.

**Tabla 10.2.** Estrategias para desarrollar la cifra neta de clientes.

#### Estrategias para desarrollar la cifra neta de clientes

- Evitar que los clientes nos abandonen.
- Identificar clientes nuevos.
- Conquistar clientes nuevos.
- Minimizar el número de abandonos y maximizar el número de incorporaciones rentables.

La pérdida de los clientes puede deberse a una mala gestión de la empresa que provoca su insatisfacción, o a circunstancias ajenas a la compañía, como el cierre del negocio del cliente, fusiones, cambio de ubicación geográfica, etc.

La identificación y conquista de nuevos clientes está positivamente relacionada con el esfuerzo de planificación del proceso de prospección y con la actitud de los vendedores hacia el mismo.

### 10.1.2. LA PROSPECCIÓN EXIGE PLANIFICACIÓN

Cuando las personas saben lo que quieren y hacen planes para conseguirlo, lo obtienen con mucha más facilidad que en ausencia de planificación. Con la prospección ocurre lo mismo. Planificar la prospección supone utilizar un proceso sistemático de localización de clientes. Este proceso incluye tres tipos de pasos:

- **Aumentar el número de clientes potenciales** a incorporar a la “rueda de la fortuna”. Cuanto mayor sea el número de clientes potenciales mayor será la oportunidad de realizar ventas rentables.
- **Mejorar la definición del perfil de calidad del cliente potencial.** La mejora del perfil de cliente idóneo permite decidir, a tiempo, qué cliente potencial no va a resultar interesante a la empresa.
- **Acortar el tiempo de calificación de un posible cliente como cliente idóneo** para la empresa. Un cliente idóneo para la empresa debe reunir tres requisitos: tener una necesidad que nosotros podamos satisfacer, tener capacidad de pago y, finalmente, tener autoridad en su empresa para decidir la compra del producto.

La realización de estudios de mercado de nuestros productos nos ayudará a identificar qué tipo de personas o de empresas valoran lo que nosotros tenemos de especial. Los estudios de mercado permiten mejorar la definición del perfil de idoneidad del cliente así como la identificación de personas y empresas que reúnan dicho perfil.

Las personas pueden tener distintas actitudes hacia la prospección. Conviene que los vendedores tengan una actitud positiva hacia este proceso y que mantengan siempre sus sentidos abiertos a identificar personas que puedan beneficiarse con el uso de nuestros productos. La posibilidad de encontrar estas personas puede darse en cualquier ambiente en el que el vendedor se encuentre presente, sea éste un avión, una reunión profesional, o incluso una situación social.

10.1.3. FUENTES DE BÚSQUEDA DE CLIENTES POTENCIALES

Cada vendedor debe desarrollar su propia sistemática de búsqueda de clientes potenciales. Existen muchas fuentes de búsqueda. En este capítulo vamos a examinar las siguientes:

- Referencias
- Amigos, miembros de la familia y centros de influencia
- Directorios
- Publicaciones especializadas
- Ferias comerciales
- Telemarketing
- Publicidad de respuesta directa
- Páginas Web
- Bases de datos informatizadas
- Puerta fría
- Redes
- Seminarios educativos
- Empleados de la empresa ajenos al departamento de marketing

Referencias

Una referencia es un cliente potencial que ha sido recomendado por un cliente actual o por alguien que está familiarizado con el producto. Los clientes satisfe-

Tabla 10.3. Fuentes de búsqueda de clientes potenciales.

- |                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| • Referencias                       | • Publicidad de respuesta directa                             |
| • Referencias de cadena continua    | • Páginas Web   |
| • Tarjetas y cartas de presentación | • Bases de datos informatizadas                               |
| • Amigos, familiares                | • Puerta fría   |
| • Directorios                       | • Redes   |
| • Publicaciones                     | • Seminarios educativos                                       |
| • Ferias comerciales                | • Empleados de la empresa ajenos al departamento de marketing |
| • Telemarketing                     |   |

chos, personas que conocemos en las empresas, e incluso clientes potenciales que no compran nuestros productos, nos pueden proporcionar nombres de personas que podrían beneficiarse del uso y posesión de nuestros servicios.

La experiencia muestra que es mucho más fácil la venta a una persona a la que se accede a través de una referencia, que en el caso en el que no exista la misma. Podríamos distinguir dos tipos de referencias: de cadena continua y cartas de presentación.

### **Referencias de cadena continua**

Este método consiste en preguntar a los clientes satisfechos o a otros clientes potenciales que nos digan nombres de personas que pudieran estar interesadas en nuestros productos; es la mejor fuente de clientes potenciales y muy fácil de obtener. Es conveniente que el vendedor cite el nombre de la persona que recomendó la llamada o la visita.

### **Tarjetas y cartas de presentación**

Consiste en pedir al cliente que nos prepare una nota o carta de introducción que pueda entregarse al cliente potencial.

Las cartas de presentación permiten obtener una primera cita con mayor facilidad. Por otra parte, los puntos de vista de un cliente satisfecho, con frecuencia, tienen su impacto en el cliente potencial.

Los vendedores que más se benefician de las referencias son aquellos que tienen la imagen de expertos conocedores del producto y con experiencia en encontrar soluciones a los problemas que puedan tener los clientes.

### **Amigos, miembros de la familia y centros de influencia**

Para la identificación de clientes potenciales se puede también recurrir a la ayuda de amigos y miembros de la familia. En ocasiones estas personas conocen a muchos clientes potenciales.

A veces se recurre al contacto con centros de influencia, es decir, a personas que no toman las decisiones pero que sí influyen en las decisiones de otros. Así, los profesores pueden influenciar la compra de libros por los alumnos. En este caso el vendedor tratará de buscar amigos de los profesores que les pongan en contacto con ellos.

## **Directorios**

Se trata de utilizar listados, públicos o privados, de sectores, empresas o personas, como fuente para localizar clientes potenciales.

Un listado económico y fácil de usar son las páginas amarillas, en las que se pueden localizar empresas y teléfonos por actividades.

Cada empresa encontrará más o menos útiles distintos directorios. Así, la empresa Nestlé, para identificar niños a quien dirigir sus papillas recurre al Registro Civil, donde aparecen los nombres y direcciones de los recién nacidos.

Si una empresa está muy interesada en el comercio internacional puede utilizar los Informes de Comercio Mundial que reflejan las cantidades de productos que entran y salen en los distintos países. Esta información le será de utilidad para identificar oportunidades y valorar el potencial de los distintos países.

## **Publicaciones especializadas**

Existen publicaciones especializadas que proporcionan informes del estado general de una industria o sector. Estas publicaciones pueden proporcionar información valiosa sobre tendencias en el sector, nuevos productos, posible aparición de nuevas empresas, fusiones, etc. Cada vendedor deberá servirse de las publicaciones que guarden relación con su sector si quiere ser, en su caso, un buen asesor de su cliente.

## **Ferias comerciales**

Una feria comercial es una gran exhibición de productos que son, en la mayoría de los casos, comunes a una industria o sector. Los clientes potenciales visitan los *stands* y hablan con los representantes de las empresas que les interesan. Para los vendedores las ferias proporcionan una oportunidad de ampliar y pulir sus bases de datos.

## **Telemarketing**

El término telemarketing hace relación a la utilización del teléfono como vehículo para establecer contacto con las personas. En la actualidad se ha convertido en un vehículo que se integra con gran agilidad en las modernas campañas de ventas y de marketing.

El telemarketing se utiliza para identificar y calificar a los clientes potenciales. La primera llamada sirve para presentar el producto. Por ejemplo, algunos opera-

dores telefónicos están realizando llamadas telefónicas para presentar la posibilidad de obtener ahorros en las cuentas telefónicas y tratar de identificar clientes potenciales. Lo mismo hacen empresas que se dedican a reciclar los cartuchos de tinta de los ordenadores. Posteriores llamadas servirán para valorar el potencial del cliente y su interés por nuestra oferta. El telemarketing será una herramienta cada vez más utilizada en el desarrollo de las bases de datos de los clientes.

### **Publicidad de respuesta directa**

Una de las formas de hacer prospección es hacer publicidad en un medio masivo, invitando a los potenciales interesados a pedir un folleto, una muestra o la compra si así lo desean.

Éste fue el caso de una empresa que fabricaba y vendía comida para gatos y que, para enterarse de quiénes eran los que tenían este tipo de mascota en su domicilio, editó un libro titulado “cómo hacer feliz a su gato”. La empresa dio a conocer el libro en un anuncio en prensa invitando a quienes tuvieran interés en el libro a que lo solicitaran gratuitamente. Quienes solicitaban el libro tenían que dar su nombre y dirección, con lo que la empresa identificó a los clientes potenciales.

La publicidad de respuesta directa se integra dentro de lo que se conoce como *sistemas de comunicación integrada de marketing en la empresa*. Esta práctica se basa en haber constatado que la eficacia de la comunicación se multiplica si se lanzan impactos diferentes, de una forma sistemática. Así, para lanzar un nuevo producto una compañía podría utilizar, de forma secuencial, las siguientes herramientas de comunicación:

- Conferencia de prensa
- Publicidad de respuesta directa
- Correo a domicilio
- Telemarketing
- Demostración de ventas

Para crear conciencia de la existencia del producto se convoca, en primer lugar, una conferencia de prensa. Posteriormente, la empresa desarrolla una campaña de publicidad de respuesta directa en periódicos, ofreciendo un folleto gratuito a los interesados. Más tarde, a aquellos que solicitan el folleto les envían una carta invitándoles a adquirir el producto, antes de su lanzamiento, un 10 por ciento más barato.



¿Qué hacer con el 95 por ciento que no solicitó inicialmente la compra? Se les hace una llamada telefónica para ver si todavía continúan interesados. Así se puede obtener otro 5 por ciento de incremento en respuestas positivas de venta. Finalmente, a aquellos que no compran se les puede invitar a una demostración del producto o incluso se les puede enviar a su domicilio una muestra gratuita para que lo prueben.

## **Páginas web**

Las páginas web de las empresas pueden utilizarse para usos muy diversos. Los más frecuentes son los siguientes:

- Hacer investigación
- Proporcionar información
  - Sobre el producto, su historia
  - Sobre los servicios de apoyo al cliente
  - Consejos al cliente
  - ....
- Promover foros de discusión
- Proporcionar entrenamiento, formación
- Posibilitar compra y venta on line
- Proporcionar intercambio on line
- Proporcionar envío de archivos on line

Las empresas pueden proporcionar condiciones especiales a quienes rellenen cuestionarios que plantean con la web, o bien ofrecer el envío de folletos a quienes, tras visitar su página, lo soliciten.

Hemos puesto estos ejemplos con mero carácter ilustrativo. La posibilidad de intercambio, tanto para los usuarios de las páginas como para las empresas que las patrocinan, creemos que se multiplicará con gran rapidez en un futuro inmediato.

## **Bases de datos informatizadas**

La mejora de las prestaciones de los nuevos ordenadores personales permite que los vendedores puedan desarrollar sus propios archivos informatizados de clientes. Los nuevos ordenadores proporcionan una mayor capacidad de almacena-

miento de archivos a precios más bajos que en el pasado. Los vendedores, lo que tienen que hacer es poner al día sus archivos y gestionarlos adecuadamente para obtener ventas rentables. Así, a un agente de seguros le será útil conocer, a tiempo, hechos significativos de sus asegurados, como un nuevo matrimonio, cambio de automóvil, edad de los niños, cambio de domicilio, planes de pensiones, etc.

Existen también bases de datos informatizadas, propiedad de empresas especializadas, que las venden a aquellas otras empresas que lo soliciten. A nivel internacional es conocido el caso de la empresa D&B, y a nivel local es conocido que las Cámaras de Comercio ofrecen al mercado la explotación de sus bases de datos.

## **Puerta fría**

La utilización del método de puerta fría supone que el vendedor selecciona un grupo de personas, que pueden ser o no clientes potenciales, y posteriormente les llama telefónicamente o les visita personalmente. Con frecuencia los nuevos vendedores tienen que recurrir a este método porque todavía no tienen referencias para utilizar.

El éxito en la utilización de esta metodología no es fácil. Conviene que antes de la llamada telefónica o de la visita al domicilio se realice algún tipo de pensamiento estratégico y táctico. ¿Con quién intentar contactar? ¿Qué diremos en los cinco primeros segundos? ¿Qué mensaje dejaremos en el contestador, en su caso?

## **Redes**

Podemos definir este término como el arte de conseguir y gestionar contactos. Esta habilidad tiene especial importancia en el caso de los vendedores nuevos que no tienen todavía clientes satisfechos o referencias que utilizar. La habilidad para hacer contactos constituye un excelente camino para desarrollar la tarea de la prospección. A continuación pasamos a exponer algunas recomendaciones para desarrollar esta habilidad:

- Conozca a todas las personas que pueda. Cualquier momento, cualquier lugar puede ser una ocasión de conocer a una persona interesante.
- Cuando conozca a alguien, dígame lo que usted hace.
- No hable de negocios mientras construye relaciones. No resulta práctico hablar de negocios cuando se busca el contacto. Es preferible hacer una cita para hablar o reunirse posteriormente.

- Ofrezca su tarjeta de negocios al contacto.
- Depure su contacto, haga un seguimiento de la información para calibrar qué contactos son mutuamente interesantes.

Se pueden distinguir tres categorías de redes de contacto por parte de los vendedores:

- Buenos contactos con las **personas de nuestra propia organización**. Cualquier persona dentro de nuestra propia empresa puede ayudarnos a solucionar un problema o proporcionarnos una información valiosa.
- Contactos con **expertos en la industria**. Buenas relaciones con los líderes del sector, con los investigadores, incluso con la competencia.
- Buenos contactos con **personas de fuera del sector** tales como periodistas, banca, gobierno y otras personas de la comunidad. No hay que olvidar que el cliente potencial puede valorar aspectos como los financieros, o hasta las noticias de nuestra empresa o marcas en los medios. Con frecuencia, los campos de golf son un buen lugar para encontrar y gestionar este tipo de contactos.

## **Seminarios educativos**

La celebración de seminarios educativos en los que se presentan aplicaciones de los productos, ideas para sacarles un mayor rendimiento o cualquier otra aplicación pueden servir como guía para identificar a clientes potenciales.

Así, la marca SPSS, importante programa estadístico de tratamiento de datos, celebró en Madrid un seminario para ilustrar cómo realizar cuestionarios de forma automática, automatismos para introducción de datos en el ordenador, presentación de informes, etc.

Los asistentes acudieron de forma gratuita al seminario, rellenaron sus encuestas de satisfacción y sus deseos de futura información. Estos datos de los asistentes engrosaron las bases de datos de los comerciales de la empresa.

## **Prospección a través de empleados de la empresa, ajenos al departamento de marketing**

La identificación de clientes potenciales no es tarea exclusiva de las personas que trabajan en el departamento de marketing. Sin embargo, es posible que el personal que no trabaja en ventas no esté tan sensibilizado a la identificación de

oportunidades, a menos que se les dé información y formación específica, y/o se les incentive por parte de la organización para que colaboren en este sentido.

Enfoques combinados

Ninguno de los enfoques arriba comentados es especialmente mejor que los demás. La clave del éxito reside en utilizarlos de forma combinada y sistemática. Así, en una feria comercial se puede identificar clientes potenciales para luego enviarles una carta comercial al objeto de dar un paso más en el proceso de la venta.

10.1.4. LA VALORACIÓN DE LOS CLIENTES POTENCIALES

No todos los clientes potenciales identificados tendrán el mismo valor para la empresa ni se sentirán igualmente ilusionados con nuestros productos. El vendedor debe tratar de aprovechar su tiempo visitando a los clientes potenciales a los que la organización decide que merece la pena servir. El vendedor debe transformar la lista inicial en otra nueva que se conoce como *público objetivo*, conjunto de personas que aprecia lo que tenemos de especial, y a la que nos marcamos como objetivo informar y convencer de la bondad de nuestras ofertas.

Tabla 10.3. Criterios de calificación de los clientes.

Criterios de calificación de los clientes
<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Nos compran actualmente? ¿Es posible que nos compren más?</li><li>• ¿Nos compraban antes? ¿Por qué han dejado de comprarnos?</li><li>• ¿Utiliza el cliente productos similares?</li><li>• ¿Cuál es su potencial futuro de compra?</li><li>• ¿Cuál es la solvencia del cliente?</li></ul>

El proceso de calificación de los clientes potenciales debe hacerse utilizando directrices, **criterios de calificación**. En este proceso el comercial deberá dar respuesta a preguntas como las siguientes:

- ¿El cliente potencial nos compra actualmente? De ser así, ¿es posible que nos compre más volumen o nuevos productos?

- ¿Nos compraba antes el cliente potencial? Caso de que haya dejado de comprarnos, ¿cuál ha sido la razón?
- ¿Utiliza el cliente potencial productos similares? ¿A quién se los compra?
- ¿Cuál es la cantidad de ventas potenciales que puede generar el cliente potencial?
- ¿Cuál es la solvencia del cliente potencial?

### 10.1.5. ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN DE LOS CLIENTES

Es conveniente que los vendedores organicen la información de sus clientes reales y potenciales. La organización debe seguir alguna sistemática. Proponemos que los vendedores clasifiquen la información en tres campos:

- *Datos básicos del cliente.* Entre estos datos se encuentran su nombre, dirección, teléfono, información personal, áreas en las que le interesa estar informado, otros intereses del cliente.
- *Datos de visitas realizadas.* Este apartado incluye el día de la visita y la razón de la misma.
- *Datos de compras.* Este apartado incluye la fecha de la compra, su cantidad, tamaño, color y precio.

### 10.1.6. EL DESARROLLO DE UN PLAN DE PROSPECCIÓN Y PROYECCIONES DE VENTA

Una barrera importante para realizar adecuadamente las tareas de la prospección es el tiempo. Parece que **nunca hay suficiente tiempo** para que un vendedor haga lo que tiene que hacer. Además, si pueden escoger, los vendedores prefieren pasar su tiempo con los clientes ya establecidos. Ahora bien, como se ha dicho al comienzo de este tema, si la empresa quiere sobrevivir en el futuro debe realizar adecuadamente las tareas de prospección o se encontrará paulatinamente con menos y menos clientes.

Las actividades de prospección se pueden enfocar de una forma más ordenada con la **ayuda de un plan**. Dicho plan debe contener los siguientes elementos:

- Una lista de clientes potenciales.
- Una estimación del volumen de ventas potenciales que cada cuenta puede generar para cada producto.

- Anticipar las visitas al cliente potencial. Cuando el vendedor prepare su plan de ruta a los clientes reales, debe considerar también las visitas a los clientes potenciales. Este enfoque ayuda a minimizar el coste de desarrollar nuevas cuentas.

## 10.2. EL MARKETING DE BASES DE DATOS Y LA VENTA ELECTRÓNICA

Hace unos diez años el marketing de bases de datos se centraba en las llamadas telefónicas o en el correo directo que se enviaba a los domicilios, proveniente de listados generales. Todo lo que se necesitaba para practicar este marketing de base de datos era unos números de teléfonos o un listado de domicilios.

*Es un error teorizar sin tener datos.*

SIR ARTHUR CONAN DOYLE

En la actualidad, todavía se practican estas llamadas telefónicas generales o la inundación de los buzones de las casas con folletos publicitarios, si bien cada vez son menos efectivos.

En este epígrafe no nos vamos a referir a la utilización de estos listados generales sino al desarrollo de **bases de datos individualizadas** que permiten realizar lo que se conoce como segmentación de uno (*one to one marketing*), marketing personalizado o servicios a la carta.

Como se indicaba al comienzo de este capítulo, la existencia de estas bases de datos **personalizadas e informatizadas** permitirá al vendedor recordar instantáneamente la información de los clientes, y a la empresa la posibilidad de que este conocimiento sea compartido por todas las personas de la organización que puedan aprovecharse del mismo.

Posteriormente, analizaremos también los principales usos del marketing de bases de datos informatizadas.

### 10.2.1. EL NACIMIENTO DE EMPRESAS VIRTUALES

El desarrollo de **Internet** está produciendo cambios notables en la actividad empresarial. Entre ellos destacaríamos:

- El **espacio** en las empresas: en la actualidad, no es necesario que las empresas tengan una ubicación física. Pueden existir empresas virtuales situadas en cualquier parte del mundo.

**Tabla 10.4.** *Características de las empresas virtuales.***Características de las empresas virtuales**

- Cambios en la forma de desarrollar sus actividades:
  - menor empleo de espacio
  - gestión de tiempo más veloz
  - sustitución de la materia por bits
- Aplicación de nuevos conceptos:
  - internet, extranet, intranet
  - e-commerce, e-business, e-procurement

- El **tiempo** en la comunicación empresarial: se pueden enviar mensajes, a cualquier parte del mundo, y ser recibidos de forma simultánea.
- La **materia**: distintos productos como libros, música, películas, etc., se pueden enviar, en forma de bits, a través de Internet.

**El nacimiento de nuevos conceptos**

El desarrollo de internet se ve acompañado del nacimiento de nuevos conceptos, todos ellos compartiendo el término E.

**E-commerce**: se refiere a la venta de productos a mercados finales, a través de internet.

**E-business**: hace referencia al proceso de gestión electrónica de las empresas (intranet, extranet e internet).

La aplicación de las nuevas herramientas electrónicas de comunicación permite que ésta sea mucho más rápida. Sin embargo, los nuevos medios se encuentran con el problema de garantizar el mantenimiento de la privacidad de algunas informaciones.

- **Intranet** hace referencia a la aplicación de las herramientas electrónicas dentro de la comunicación de la propia empresa.
- **Extranet** hace referencia a la aplicación de las herramientas electrónicas a la comunicación con empresas externas.
- **E-procurement** se refiere a la adquisición de **suministros** por las empresas, vía internet.

### 10.2.2. LA CONSTRUCCIÓN DE LA PAGINA WEB Y LAS BASES DE DATOS ELECTRÓNICAS

La aplicación del comercio electrónico a la actividad empresarial requiere realizar importantes inversiones. El diseño y la elaboración de la página web es la parte más pequeña de la inversión. La utilización práctica de esta página requiere la realización de las siguientes inversiones adicionales:

- Una sistemática para desarrollar una base de datos electrónica de clientes, construida a partir de las visitas de los clientes a la página web.
- Una capacidad de análisis de los datos que aportan los visitantes a la página. Se nos ocurren los siguientes elementos de información a conseguir:
  - Número de visitantes únicos a la página por semana.
  - Número de visitas semanales efectuadas por el resto de los visitantes.
  - Páginas más visitadas en general.
  - Páginas visitadas por cada cliente en particular. Esta información es la más importante para poder llevar a cabo una gestión personal electrónica eficaz de cada cliente.
- Capacidad de respuesta rápida a las peticiones de cada visitante.

### 10.2.3. EL MARKETING MASIVO Y EL MARKETING DE BASES DE DATOS

Los seres humanos realizan intercambios desde el comienzo de su existencia. Inicialmente los intercambios eran **personales**. Con la llegada de la revolución industrial, de la producción masiva y de la sistematización del marketing los intercambios se **masificaron**.

Del marketing masivo se ha pasado al marketing de segmentos y, en la actualidad, al marketing de **segmentos unitarios**. (Véase en la Tabla 10.5 las principales diferencias entre el marketing masivo y el marketing personalizado.) La práctica del marketing personalizado se explica en base a varios fenómenos:

- Al desarrollo de los ordenadores.
- A la aparición de bases de datos informatizadas.
- Al desarrollo de la producción flexible.



**Tabla 10.5.** Principales diferencias entre el marketing masivo y el marketing personalizado.

Marketing masivo	Marketing personalizado
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cliente medio</li> <li>• Cliente anónimo</li> <li>• Producto estándar</li> <li>• Producción masiva</li> <li>• Distribución masiva</li> <li>• Publicidad masiva</li> <li>• Promoción masiva</li> <li>• Mensajes unidireccionales</li> <li>• Economías de escala</li> <li>• Cuota de mercado</li> <li>• Todos los clientes</li> <li>• Atraer clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cliente individualizado</li> <li>• Perfil de cliente</li> <li>• Oferta personalizada</li> <li>• Producción personalizada</li> <li>• Distribución individualizada</li> <li>• Mensaje individualizado</li> <li>• Incentivos individualizados</li> <li>• Mensaje bidireccional</li> <li>• Economías de campo</li> <li>• Participación en el cliente</li> <li>• Clientes rentables</li> <li>• Fidelización de cliente</li> </ul>

### ¿Qué es una base de datos?

Una base de datos es una recopilación organizada de información global sobre clientes actuales y potenciales que se caracteriza por ser actual, accesible y accionable, dirigida a la consecución de objetivos de marketing tales como la venta de un producto o el mantenimiento de relaciones de largo plazo con el cliente.

Algunas empresas confunden un listado de clientes con una base de datos de clientes. Un listado de clientes consiste simplemente en un conjunto de nombres, direcciones y números de teléfono. Una base de datos contiene mucha más información: compras realizadas en los tres últimos años, estimación del potencial del cliente para los próximos años, estimación cualitativa de los puntos fuertes y débiles de la empresa en relación con el cliente, personas que intervienen en la decisión y el papel que desempeñan...

#### 10.2.4. EL MARKETING DE BASES DE DATOS

El marketing de bases de datos se puede definir como el proceso de creación, mantenimiento y empleo de bases de datos de clientes y otras (productos, sumi-

nistradores, intermediarios) con el propósito de conseguir transacciones y relaciones de intercambio.

El marketing de bases de datos se utiliza con más frecuencia en las ofertas dirigidas al mercado empresarial y en la comercialización de servicios (hoteles, bancos, líneas aéreas...). En el mercado masivo de consumo se utiliza con menos frecuencia. Una base de datos bien desarrollada constituye un activo que puede proporcionar una importante ventaja competitiva a las empresas.

A continuación pasamos a comentar algunas aplicaciones del marketing de bases de datos:

**Para identificar clientes**

Cuando entramos en las páginas de internet nos piden que nos identifiquemos y nos ofrecen a cambio regalos, puntos de información, etc.

En otras ocasiones las empresas comienzan con una comunicación en medios masivos que incluye una tarjeta de respuesta o un teléfono gratuito. Las bases de datos se construyen a través de las respuestas sugeridas.

**Tabla 10.6.** *Aplicaciones de las bases de datos al marketing.*

**Aplicaciones de las bases de datos al marketing**

- Identificación de clientes.
- Decidir qué clientes deberían recibir una oferta concreta.
- Mejorar la lealtad de los clientes.
- Reactivar las compras de los clientes.

**Para decidir qué clientes deberían recibir una oferta concreta**

Las bases de datos ayudan mucho a tomar decisiones en la puesta en práctica de la estrategia de segmentación, en la fase referida a la elección del público objetivo a atender. Podemos analizar, como ejemplo, la concreción de futuras promociones de venta en base a la utilización de las tarjetas de crédito por sus usuarios.

La división europea de American Express está orquestando un sistema que desarrolla ofertas en base a una combinación del gasto desarrollado por los pose-

edores de tarjetas y su código postal. Así, si abre sus puertas un nuevo restaurante, aquellos poseedores de tarjetas que viven cerca del mismo y que se sabe que comen con frecuencia fuera de casa, reciben un descuento especial para dicho restaurante.

### **Para mejorar la lealtad de los clientes**

Uno de los mejores caminos para mejorar la lealtad de los clientes es la atención personalizada de los mismos: el cliente tiene un nombre, el cliente tiene una persona especial responsable de su satisfacción, al cliente se le proporcionan detalles que valora de forma especial. Las base de datos ayudan sensiblemente en la prestación de esta atención personalizada.

La cadena de hoteles Intercontinental recoge información de los miembros de su programa, dirigido a hombres de negocios, que le permite asignar a cada cliente el tipo de habitación que ellos prefieren (en planta baja o en plantas altas; en planta de fumadores o de no fumadores), tipo de cama, tipo de suelo, de almohadas, de jabón para el baño, etc.

### **Para reactivar las compras de los clientes**

Las empresas pueden instalar programas automáticos de *mailing* (marketing automático) que envían cartas de felicitación o aniversario, recordatorios de compras navideñas, promociones fuera de temporada a los clientes que la base de datos sugiera. Las bases de datos pueden ayudar a la compañía a hacer ofertas atractivas de productos nuevos o mejorados, en el momento oportuno. Considérese el siguiente ejemplo.

La base de datos de General Electric contiene para cada cliente información de su perfil sociodemográfico, psicológico, modelo de electrodomésticos adquiridos etc. El director de marketing de la empresa puede conocer qué clientes deberían reemplazar sus lavadoras (por ejemplo, aquellos que compraron su lavadora hace seis años y son familia numerosa). Puede también determinar qué clientes estarían interesados en una nueva videocámara, basado en sus compras anteriores de electrodomésticos. Puede igualmente identificar a los mejores compradores de la compañía y enviarles vales para canjearlos en sus futuras compras de electrodomésticos.

A medida que las empresas entren en el marketing electrónico y en el marketing de bases de datos el paradigma del marketing cambiará. Continuará la

comercialización masiva, pero su poder disminuirá en la medida que aumente el número de compradores que no acudan a los comercios.

Cada vez existirán más consumidores que usarán la compra electrónica para recoger información y adquirir productos. Los servicios *on line* proporcionarán más información objetiva sobre los atributos de las diferentes marcas. Los especialistas en marketing necesitarán encontrar nuevas formas de crear mensajes efectivos *on line*, así como nuevas formas para conseguir la entrega de productos y servicios de una forma eficiente.

## ■ RESUMEN ■

La situación actual del mercado ha puesto de manifiesto que la base de la rentabilidad de los negocios no está en hacer productos sino en hacer clientes. Para hacer clientes es necesario conocerlos al detalle; de ahí la importancia que actualmente está tomando el desarrollo de bases de datos de clientes.

Las empresas pierden cada año de un 15 a un 20 por ciento de sus clientes; de ahí la importancia de identificar y conquistar nuevos, fenómeno conocido como prospección.

Las fuentes de búsqueda de clientes potenciales más habituales son las siguientes: referencias, amigos, directorios, publicaciones especializadas, ferias comerciales, telemarketing, publicidad de respuesta directa, páginas web, bases de datos informatizadas, puerta fría, redes, seminarios educativos, empleados de la empresa ajenos al departamento de marketing. Una vez localizados los clientes potenciales hay que establecer un sistema de valoración de los mismos.

Una base de datos es una recopilación organizada de información global sobre clientes actuales y potenciales que se caracteriza por ser actual, accesible y accionable, dirigida a la consecución de objetivos de marketing, tales como la venta de un producto o el mantenimiento de las relaciones de largo plazo con el cliente.

Las aplicaciones del marketing de bases de datos más frecuentes son: identificación de clientes, decidir qué clientes deberían recibir una oferta concreta, mejorar la lealtad de los clientes, reactivar las compras de los clientes.

A medida que las empresas entren en el marketing electrónico y en el marketing de bases de datos el paradigma del marketing cambiará. Continuará la comercialización masiva, pero su poder disminuirá en la medida en que aumente el número de compradores que no acudan a los comercios. Cada vez existirán más consumidores que usarán la compra electrónica para recoger información y adquirir productos.

## ■ TÉRMINOS CLAVE ■

Ley 20/80/30	Puerta fría
Prospección	Intranet
Cifraneta de clientes	Extranet
Perfil de calidad del cliente potencial	E_Business
Calificación del cliente potencial	E_Procurement
Empresa virtual	E_Commerce
Telemarketing	Marketing de base de datos

## ■ PREGUNTAS DE REPASO ■

1. La base de la rentabilidad de los negocios no está en hacer productos sino en hacer clientes.
2. ¿Cuáles son las dos estrategias fundamentales para mantener y hacer crecer la cifra neta de clientes?
3. Los clientes potenciales sólo pueden encontrarse en una visita previamente planificada.
4. Todos los directorios existentes para identificar clientes son caros.
5. La eficacia de la comunicación se multiplica si se lanzan impactos múltiples y de una forma sistemática.
6. ¿Cuáles son las principales aplicaciones del marketing de bases de datos?
7. Los empleados de la empresa ajenos al departamento de marketing no constituyen fuentes de prospección.
8. Las bases de datos de los clientes se refieren exclusivamente a los datos de identificación del cliente y de las visitas realizadas al mismo.
9. En la aplicación de comercio electrónico el diseño y la elaboración de la página web son la parte más importante de la inversión.
10. El marketing personalizado sustituye el concepto cuota de mercado por el de participación en el cliente.

■ APLICACIONES PRÁCTICAS ■

CASO PRÁCTICO 10.1

La construcción de bases de datos de clientes considerando su rentabilidad

En base a las últimas investigaciones sobre la rentabilidad de los clientes se habla, con frecuencia, de la denominada Ley 20/50/30, que en resumen establece tres tipologías de clientes:

- Grupo A: un 20 por ciento de los clientes proporcionan el 80 por ciento de la rentabilidad empresarial.
- Grupo B: un 30 por ciento de los clientes dan pérdidas.

- Grupo C: el 50 por ciento restante dan resultados equilibrados.

El propósito de este ejercicio es ayudarte en la gestión de cada uno de estos tipos de clientes. Para ello, elige dos clientes del grupo A, dos del grupo B y otros dos del grupo C, rellenando en tu base de datos la siguiente información para cada uno de ellos.

Atributos más valorados por el cliente (ordénalos, repartiendo 100 puntos según cuanto los aprecie el cliente)	Nuestro nivel de satisfacción 1 a 10	Nivel de satisfacción de la competencia 1 a 10
1		
2		
3		
4		
5		
	100	

Realiza igualmente un resumen cualitativo y cuantitativo de los resultados obtenidos en las tres últimas visitas. Finalmente, establece un plan de acción para la próxima.

**CASO PRÁCTICO 10.2****La construcción de bases de datos de clientes considerando su lealtad**

Una variable de segmentación en base al comportamiento es la denominada **nivel de lealtad de los clientes**. Conocer el nivel de lealtad de los clientes puede servirnos para realizar una gestión más especializada de los mismos.

De acuerdo con el nivel de lealtad se puede hablar de cuatro grupos de clientes:

- **Fuertemente leales:** son aquellos clientes que compran siempre una única marca.
- **Temporalmente leales:** son aquellos clientes que son leales a dos marcas.
- **Lealtad cambiante:** son aquellos clientes que cambian, con el tiempo, de una marca favorita a otra.

- **Sin lealtad:** son aquellos clientes que no muestran lealtad ante ninguna marca.

El propósito de este ejercicio es ayudarte en la gestión de cada tipología de clientes. Para ello escoge dos clientes de cada grupo y recoge la misma información que el Caso Práctico 10.1, es decir:

- Atributos más valorados.
- Nivel de satisfacción con nuestra marca.
- Nivel de satisfacción con la competencia.
- Informe de las tres últimas visitas.
- Plan de acción para la próxima visita.

# Bibliografía

- Apahow, Robert (1999) "El arte del diálogo: La Comunicación para el crecimiento personal, las relaciones y la empresa". Editorial Edas
- Berne, Eric (1978) "Juegos en que participamos: Psicología de las relaciones humanas. Editorial Diana México.
- Booth Anthony (1988) "The communications audit: A guide for manager". Editorial Gower Hampshire.
- Buzan Tony, Israel, Richard (1996) "Esquemas mentales para vender mejor". Editorial Deusto, Bilbao.
- Castanyer Meyers Spiess, Olga (2000) "La asertividad: Expresión de una sana autoestima. Editorial Desdeé de Brovwer.
- Chapman Elwood N. (1992) "Entrenamiento básico en ventas". Editorial Grupo Iberoamericano.
- Dale M. Lewison (1999) "Ventas al detalle". Editorial Prentice- Hall México.
- Dawsar, Roger(1995) "Secrets of power negotiating". Editorial (S.N.), (S.L.).
- Dyer Wayne W.(1981) "El cielo es límite". Editorial Grijalbo
- Estrada Saladich Francisco (1958) "Cómo se forma un vendedor". Editorial Barcelona.
- (1960) "Comercio, venta y vendedores. Editorial Barcelona.
- Fensterhein, H. y Baer I. (1988) "No diga sí cuándo quiere decir no: El aprendizaje asertivo". Editorial Grijalbo.
- Fleming Peter (2000) "Aprenda a negociar con éxito". Editorial Gestión 2000 Barcelona.
- Gerald L. Manning, Barry L. Reece. (2000) " Selling Today" Editorial Prentice-Hall Upper Saddle River, New Jersey.
- Hass Harold (1955) "Escuela de vendedores". Editorial. Luis de Miracle.
- Hills, Harry A.(2000) "Negociar, el arte de ganar". Editorial De Vecchi
- Hincle Tim (1998) "La negociación eficaz". Editorial Grijalbo.



- Jandt, Fred Edmund (1985) "Win-Win negotiating: Turning conflict into agreement". Editorial John Wiley & Sons, New York.
- Jung, G. C. (1974) "Psicología y educación". Editorial Paidós, Buenos Aires.
- Kennedy Gavin y Bensen John (1991) "Como negociar con éxito". Editorial Deusto.
- Lebel Pierre (1990) "El arte de la negociación". Editorial CEAC.
- Leritz, L. (1993) "Negociación infalible: Cómo resolver problemas, lograr acuerdos y solución a los conflictos". Editorial Paidós Barcelona.
- Maning Gerald y Reece, Barry L. (1997) "Las ventas en el mundo actual". Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, México.
- Missenard, Bernard (1993) "Como negociar eficazmente". Editorial Gestión 2000 Barcelona.
- National Society of Sales training (1958) "Manual para la formación de vendedores". Editorial Omega Barcelona
- Opi, Juan Manuel (2000) "Técnicas de negociación transaccional: Psicología de la venta a través del análisis transaccional". Editorial Gestión 2000 Barcelona.
- Philip Kotler (2000) "Marketing Management". Editorial Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Roure Aloma, Juan B. (1997) "Negociación: Resolución de problemas y creación de valor". Editorial Folio, Barcelona.
- Ronald B. Marks (1997) "Personal Selling". Editorial Prentice-Hall Upper Saddle River, New Jersey.
- Sánchez Guzmán, Jose Ramón. (1999) "Técnicas de venta y negociación comercial". Editorial Síntesis Madrid.
- Shafir Rebecca (2001) "El arte de escuchar". Editorial Grijalbo.
- Wells, Walter (1968) "Communications in business". Editorial Wadsworth Publishing Company.
- Wilson J.R. (1992) "Marketing de viva voz". Editorial Deusto, Bilbao.

# Índice analítico

## A

Actuación del Táctico 192  
ajustar 193, 194  
informarse 193  
influir 193, 194  
argumentación 193, 194  
dialéctica 193, 194  
método del golpe 193, 194  
método del paso a paso 193, 194  
reforzar 193, 194, 195  
Acuerdos 204, 205  
bloques 205  
recomendaciones 206, 207  
tipos de acuerdos 207  
Ganas-Gano 207, 208  
Adaptación de la persona a su ambiente 93  
Análisis  
de valor 105  
del negociador 18  
Aprobadores de comportamientos 103  
Argumentación 195  
Armonizar 29  
Asertividad 45, 202, 207  
pasos básicos de la Asertividad 47, 48  
técnicas de la Asertividad 48, 49, 50  
ventajas de la Asertividad 46  
Asistencia técnica 143  
Asociación de largo plazo 15  
Atención selectiva 94

Autoimagen 72, 73  
Autoestima 73

## B

Barreras 39  
de la comunicación 39, 40, 41  
Bases de datos 253  
aplicaciones 269  
Búsqueda de información 99

## C

Calidad 138  
percibida 143  
ponderada 143  
relativa 143  
Campo de posicionamiento 137  
Capacidad de reacción ante problemas 143  
Categorías de información  
de la competencia 124  
de la empresa 122  
del producto 120  
Ciencias del comportamiento 16  
Cliente 6  
conquista de clientes 4  
desarrollo del valor del cliente 6  
fidelización de clientes 5  
Cierre 219  
dificultades para cerrar 219  
miedo 219, 220  
fallo en la comunicación 219, 220, 221  
falta de preparación 219, 220, 221

falta de entusiasmo 219,220, 222  
 planificación pobre 219,220, 221  
 vender bajo presión 219,220, 222  
 Competencia 138  
 Comportamiento  
   de compra  
   de la personalidad 31  
   en mercados empresariales 102  
   en mercados masivos 87  
   Padre, Adulto, Niño 31,32, 33  
 Comprender 29  
 Comunicación 30  
   estilos de comunicación 37, 38, 39  
   reaccionar 31, 71  
   responder 31, 71  
 Comunicador 50  
   características 50  
   cualidades 51  
   lenguaje no verbal 54  
   lenguaje verbal 53  
 Conquista de clientes 4  
   fidelización de clientes 5  
   desarrollo del valor del cliente 6  
 Construcción de páginas Web 267  
 Costes, liderazgo en 135  
 Criterios de calificación de los clientes 263  
 Cultura de la compañía 122  
 Cuota  
   de mercado 6  
   de participación en cliente 6  
 Crear y desarrollar relaciones 71, 72

## D

Decisores 103  
 Demostración de ventas 171  
   planificación estratégica 171, 172  
   técnicas de demostración 14, 172  
   beneficios del producto 174  
   características del producto 172  
   cualidad del producto 173  
   ventajas del producto 173  
 Desarrollo  
   del producto 120  
   del valor del cliente 6  
 Diferenciación de la oferta 133  
 Diseño 138  
 Distorsión selectiva 94  
 Duración 138

## E

Empresas virtuales 265  
 Escalera mental del cliente 90  
 Escucha 41  
   activa 41, 42, 43, 44, 45, 241  
 Estilos de negociación 190  
   comprometido 191  
   conciliador 190  
   integrador 190  
   legalista 191  
 Estímulos  
   externos 98  
   internos 98  
 Estrategia característica/beneficio 127  
 Etapas  
   de la compraventa en el mercado empresarial 104  
   de la compraventa en mercados masivos 98  
 Expectativas 99

- postventa 234
- Extranet 266
- Evaluación de alternativas 99
- E-business 266
- E-commerce 266
- E-procurement 266

## **F**

- Fases de la venta 13, 14, 159, 160
  - previa 13, 14, 159
  - primera: acercamiento 13, 160
  - segunda: presentación 14, 160
  - tercera: demostración 14, 160
  - cuarta: negociación 14, 160
  - quinta: cierre 14, 160
  - sexta: servicio 14, 160
- Fiabilidad 138, 145
- Fidelizar 138
- Fuentes de búsqueda de clientes potenciales 256
  - bases de datos informatizadas 260
  - cartas de presentación 257
  - directorios 258
  - ferias comerciales 258
  - páginas Web 260
  - publicaciones especializadas 258
  - puerta fría 261
  - publicidad de respuesta directa 259
  - referencias 256
  - seminarios educativos 262
  - telemarketing 258
- Fuentes de búsqueda de información 99
  - comerciales 99
  - experiencia 99
  - personales 99
  - públicas 99

- Fuentes de información del producto 125
- Función de utilidad 100

## **G**

- Generar confianza 67, 68
- Grupos
  - de pertenencia 91
  - de referencia 91

## **H**

- Honestidad del vendedor 74
  - ambición y familia 79, 80
  - con sus clientes 74, 75
  - con su compañía 76
  - con la competencia 77
  - con uno mismo 77, 78

## **I**

- Imagen de marca 100
- Influenciadores empresariales 103
- Influencias sociales en el comportamiento del cliente 91
  - la cultura 92
  - de la clase social 92
  - de las culturas minoritarias 93
  - de los grupos 91
  - del rol 91
- Infraposicionamiento 140
- Innovación, líderes en 136
- Intranet 266

## **J**

- Jerarquía de elementos de valor 90

**L**

Logotipos 151

**M**

Mantenimiento del producto 121

Marketing, definición 3

de bases de datos 265

de conquista 7

externo 18

de fidelización, de relaciones 7

interactivo 18

interno 16,18

Migración de valor 11

Modelos de comportamiento de compra

el hombre como animal de

costumbres 95

el hombre como ser racional 95

el hombre no libre 95

el hombre social 96

Motivaciones y frenos 20

Motivos de compra

centrados en el producto 97

creados en la empresa 97

emocionales 96

racionales 96

**N**

Necesidad de los clientes

confesables y no confesables 89

conscientes e inconscientes 89

de seguridad 233

fisiológicas y de autorealización 90

personales y empresariales 90

satisfechas y no satisfechas 89

Negociación 14, 185

Niveles de la negociación 185

estratégico 186, 188, 189

político 185, 186, 188

táctico 186, 189

Nivel de satisfacción del cliente 90

Nichos de mercado 136

Normas éticas y morales 73, 74

Notoriedad 9

**O**

Objeciones 196

excusas 204

observación 197

sobre el precio 202, 203

sobre el producto 203

sobre el servicio postventa 203, 204

tiempo 198

Organigrama de la empresa 123

Organización de la información de clientes 264

**P**

Palabras puente 129

Participantes en la compra

empresarial 103

Percepción 93

Personal orientado al mercado 16

Personalidad como elemento de diferenciación 147

Personalización de la oferta 136

Persuadir 29

Plan de prospección 264

Plazos de entrega 121

Posicionamiento

confuso 140

de valor 13,141

dudoso 140

empresarial 135

- específico 13, 137
- total 13, 142
- sobreposicionamiento 140
- Precio 121
- Preparación de la negociación 187
  - conocer a la otra parte 187
  - formular preguntas 187
  - información 187
  - tener empatía 187
- Presentación de ventas 160, 161
  - estilo consultor 162
    - planificación estratégica 163
    - acciones durante la presentación 163
  - informativa 161, 162
  - para recordar 162
  - persuasiva 162
- Proceso en 4 partes 163
  - clases de necesidades 164, 165
  - identificar necesidades 163
  - preguntas
    - de desarrollo 168, 169
    - de información general 166
    - de utilidad 169, 170
    - sobre necesidades 166, 167, 168
- Producto
  - básico 117
  - esperado 118
  - físico 115
  - incrementado 119
  - perspectiva de mercado 115
  - potencial 119
- Prospección 255

## Q

- Quejas y reclamaciones 239
  - nuevo enfoque 239

- pasos para tratar una queja 241
  - agradecer 241
  - comprometerse 242
  - escuchar activamente 41, 42, 43, 44, 45, 241
  - feedback* 242
  - información necesaria 242
  - pedir disculpas 242
  - rapidez 242, 243
  - resolver 242
- Rapidez de respuestas 143
- Reconocimiento 233
- Refutar Objeciones 199
  - acepar una parte 201
  - anticipación 199
  - argumento de prueba 199, 200
  - comprender 202
  - escuchar 199
  - pedir aclaración 201
  - posponer 201, 202
  - respondiendo 199
- Relaciones
  - como elemento de diferenciación 146
  - dentro de la empresa 123
  - humanas (RRHH) y marketing nueva cultura 16
  - humanas 16
- Rendimiento del producto 120
- Rentabilidad 9
- Responsabilidad 74
- Reuniones
  - de equipos 123
  - de vendedores 126
- Retención selectiva 94

## S

- Satisfacer necesidades 163, 170
- Seguridad 138

Selección del proveedor 106  
 Seleccionar la solución 163, 170  
 Seguimiento 236  
     anticiparse al cliente 237  
     colocación incorrecta 237  
     capacitar al cliente 237  
     entregas fuera de plazo 236  
     financiación 236  
     tipos de seguimiento 238  
         comunicación escrita 238  
         teléfono 239  
         visita personal 238  
 Servicio 163, 171  
 Servicio al cliente 231  
     cliente vitalicio 232  
     momento de la desdicha 232  
     momento de la magia 232  
     momento de la verdad 232  
 Signos de compra 222  
     indicios no verbales 223  
     indicios verbales 223  
 Símbolos y logotipos 151  
 Solicitud de propuestas 106

## T

Técnicas de cierre 224, 230  
     condicionado 227, 230  
     de pedido de prueba 227, 230  
     de resumen de beneficios 226, 227, 230  
     directo 225, 230  
     múltiple 226, 230  
     por alternativas 225, 226, 230  
     por lo que pueda pasar 228, 229, 230  
     por oferta 227, 228, 230  
     por problema único 228, 230  
     por punto menor 226  
     por suposición 225, 230

Tecnología como elemento de diferenciación 147  
 Transacciones 33  
     complementarias 34  
     cruzadas 34, 35  
     dobles 35, 37  
 Tratamiento de las Objeciones 195  
 Tratamiento de las quejas por escrito 243  
     personalizada 244  
         pautas a seguir en la aplicación 244  
         quejas como regalo 244  
         tener una normativa por escrito 244, 245  
     rapidez 242, 243  
     sugerencias 245  
         aprender de las quejas 246  
         formación 245  
         no centrarse en la burocracia 245

## U

Uniformidad 143  
 Usuarios 103

## V

Vendedor  
     y comercio electrónico 20  
     y la relación inicial 70, 71  
 Venta  
     consultiva 19  
     de relaciones 19  
     electrónica 252  
     personal como proceso 8, 69  
         establecer la relación 8  
         identificar  
         necesidades/problemas 9

presentación de la oferta	13	servicios después de la venta	
selección de la oferta a		14	
presentar	11	Verbismos	196



