



# Libro Los nuevos expertos

## Gánese a los recién apoderados clientes de hoy en sus 4 momentos decisivos

Robert H. Bloom  
Greenleaf Book Group, 2010  
También disponible en: Inglés

### Reseña

Los clientes de hoy en día tienen un poder inmenso y lo saben. Pueden elegir entre una interminable selección de productos y servicios. Internet los mantiene informados sobre las compañías y sus ofertas, y les permite comprar artículos desde casi cualquier parte del mundo. ¿Cómo sobreviven las empresas en este difícil mercado centrado en el comprador? El experto en crecimiento comercial Robert H. Bloom ofrece algunas ideas. Mediante numerosas, valiosas e informativas historias de caso de negocios exitosos y no exitosos, el autor muestra cómo ganarse incluso a los clientes más difíciles. Aunque su libro es fácil de leer, algunos de sus puntos – por ejemplo, ofrecer gran servicio después de la venta, ser agradable, pensar como el cliente – son preceptos bastante ordinarios con los que toda compañía trata de cumplir. Sin embargo, Bloom ofrece consejos útiles en ventas y viñetas interesantes de compañías que trabajan arduamente para superar las expectativas del cliente. *BooksInShort* recomienda este libro a líderes corporativos, y a gerentes de mercadotecnia, ventas, operaciones y servicio al cliente.

### Ideas fundamentales

- Los vendedores solían tener el control de lo que los compradores sabían sobre los bienes, y dónde y cómo comprarlos.
- Ahora, sin embargo, los compradores están al mando.
- Los compradores ya no sienten tanta lealtad por las compañías. Se van por la mejor oferta.
- Sin embargo, sus deseos y temores les dan una desventaja psicológica.
- Los vendedores que están conscientes de esto pueden usar ese conocimiento para vender en cuatro “momentos decisivos”.
- Estos puntos claves son el “momento del ahora o nunca”, el “momento del éxito o fracaso”, el “momento de conservarlo o perderlo” y el “altamente rentable momento multiplicador”.
- Desarrolle “preferencia del cliente” en cada etapa del proceso de compra.
- Ofrezca a sus clientes potenciales los beneficios únicos que sean apropiados para sus necesidades.
- Los vendedores que tienen un buen desempeño en cada etapa desarrollan un “valor personal” con sus clientes, que pueden usar para generar más ventas y recomendaciones.
- Para tener éxito en el mercado moderno, es preciso que los vendedores piensen como compradores.

### Resumen

#### Los compradores tienen la última palabra

Los vendedores controlaban en el pasado las transacciones comerciales, pero ahora son los compradores quienes tienen las riendas. Los consumidores de hoy pueden elegir entre una vasta selección de ofertas internacionales y competitivas. Desde la recesión del 2008-2009, los compradores han aprendido a aprovechar la débil posición económica de los vendedores. A la vez, la lealtad a los negocios donde compraban ha disminuido considerablemente. De hecho, las investigaciones muestran que sólo el 20% de los compradores de autos en el 2009 compró por lealtad a la marca, comparado con el 80% durante los años 80. Los compradores quieren la mejor ganga.

“La lealtad del cliente no saldrá de la tumba generada por una economía sólida, abundantes opciones y apatía del vendedor”.

Internet y otras tecnologías también han apoderado a los compradores de manera sin precedente. Antes de la Web, los consumidores tenían que ir con minoristas y fabricantes para tener información de primera mano sobre los productos. Los negocios podían decidir si compartir o no esa información, según sus propios intereses. Antes de que apareciera el crédito, los minoristas controlaban los términos de crédito; podían decidir si extenderlo o negarlo. Y antes de las tarjetas de débito y los cajeros automáticos, los bancos determinaban las decisiones financieras de los consumidores, incluyendo cómo y cuándo tenían los clientes acceso a sus propios fondos. Por ello, los consumidores no tenían el poder predominante de las compras – los vendedores eran quienes lo tenían.

“A los compradores ya no les importa a qué vendedor le compran – y eso les da todo el poder”.

Ya no es así. Es muy fácil obtener crédito. La tecnología apodera a los compradores y les permite convertirse en los “nuevos expertos”, garantizar la información completa sobre lo que desean comprar, elegir entre una vasta selección de opciones y comparar precios de inmediato. Los vendedores ofrecen a los compradores un sinfín de productos de todos tamaños y colores, además de múltiples opciones de entrega y servicio, así como compras las 24 horas del día, por teléfono o a través de sitios Web. Los motores de búsqueda permiten a los clientes comparar precios de inmediato. Los consumidores se pueden conectar entre sí a través de Twitter y Facebook para discutir los mejores productos y las mejores ofertas. Ahora son los compradores quienes tienen la última palabra.

“La tecnología y las abundantes opciones cambiaron todos los aspectos del comercio, pero la transformación en el mercado pasó, en gran medida, desapercibida”.

Irónicamente, durante muchos años los vendedores no veían que los compradores les estaban ganando la delantera. Esto es entendible. Los negocios eran bastante uniformes en excelencia, debido a una creciente clase media optimista y con dinero y una sólida economía que se expandía rápidamente. Las compañías vendían mucho y continuamente. Los compradores hacían fila para comprar lo que necesitaban. Los vendedores, satisfechos, no veían que su mundo pasaba por un cambio radical. La tecnología y otros factores del mercado ponían el proceso de compra en manos de los compradores.

## A los vendedores inteligentes todavía les puede ir bien

Los vendedores finalmente han despertado. Saben que el camino para progresar ha cambiado, y que ahora los compradores tienen el mando. Sin embargo, a los vendedores expertos les puede seguir yendo bien si saben cómo dirigirse a las vulnerabilidades psicológicas de los consumidores. Todos “los compradores tienen ... deseos, necesidades y aspiraciones, así como aprehensiones, preocupaciones y temores”. Resuelva las preocupaciones de estos compradores típicos:

- **\*\*El esposo y la esposa que han trabajado por mucho tiempo y ahora quieren comprarse un buen auto.**
- El líder de la empresa de construcción que necesita una enorme grúa para ser competitivo en las licitaciones de proyectos.
- Los padres que aspiran a ayudar a su hijo a comprar el piano y las clases adecuadas para convertirse en un gran pianista.
- La pareja comprometida que es aprehensiva al elegir un buen anillo de diamantes.
- Los jefes que temen que la tecnología cueste demasiado o pronto sea obsoleta.
- El administrador de proyectos que teme que su nuevo equipo pesado llegue tarde.

“Con demasiada frecuencia, nosotros, como vendedores, pensamos como vendedor y actuamos como vendedor”.

En estos momentos de tanta presión, los vendedores pueden influir en los compradores. Desafortunadamente, muchos vendedores no están conscientes de que pueden aprovechar esos momentos decisivos que vienen siendo “eventos de compra impulsados emocionalmente”. En esos momentos claves, usted puede hacer que la gente compre sus productos o servicios en vez de los de los competidores. Primero, empiece a “pensar como comprador”. Como explica Eduardo Castro-Wright, el vicepresidente de Walmart, “piense de qué manera actuaría usted ... como cliente”. Jeff Bezos, el fundador y director ejecutivo de Amazon, está de acuerdo: “Empezamos con los clientes, averiguamos qué desean y vemos la manera de hacérselo llegar”. Para ello, los vendedores deben dejar atrás sus ideas erróneas sobre la actitud del consumidor típico. No espere que sus clientes se adhieran a los viejos paradigmas convencionales de mercadotecnia. Las personas:

- No irán a su sitio Web en vez de al de la competencia sólo por lealtad.
- No tendrán en mente dónde está usted ubicado.
- No admirarán su marca ni usarán sus bienes o servicios exclusivamente.
- No creerán firmemente que usted ofrece un valor mucho mejor que el que ofrecen sus competidores.

“La preferencia ... es deliberadamente elegir obtener un beneficio real o percibido – un beneficio que el cliente valora lo suficiente como para que influya en su decisión de dónde y a quién comprar”.

Tal vez estas expectativas fueron realistas en algún momento, pero ya no lo son. Los compradores contemporáneos ya no se enfocan en las características de un vendedor. Apostar a su sentido de lealtad no funcionará. Éste se daba en etapas económicas anteriores. Los clientes ahora priorizan “la calidad, confiabilidad y receptividad del vendedor”. Haga a un lado su “cerebro de comprador” y conecte su “cerebro de vendedor” para estar en posición de motivar a los consumidores “cuando sean más vulnerables e impulsivos”. Si cumple sus deseos, le comprarán. Pero contrarrestar la “revolución en la conducta del comprador” requiere convertirse en el proveedor preferido del cliente, con base en los beneficios que uno ofrece. Sus clientes quieren que usted ofrezca:

- **“Agrado”** – Los compradores no le comprarán a alguien que no les agrade.
- **“Confianza”** – Si trata mal a los compradores, perderá su confianza para siempre.
- **“Garantía”** – La garantía de su producto o servicio debe ser fácil de leer y entender.
- **“Facilidad para navegar en el sitio Web del proveedor”** – Los clientes pronto lo abandonarán si no encuentran inmediatamente lo que desean.
- **“Mejor opción”** – La mejor manera de ganar clientes es ser la mejor opción que hay en el mercado.
- **“Reflejo de lo que dice una marca sobre el comprador”** – Los consumidores sienten que ganan estatus si compran marcas de calidad.

“En cada uno de estos momentos cruciales, usted puede hacer que su negocio sea la primera opción”.

Todos los compradores están apoderados para elegir una opción de compra en vez de otra, así que ser la primera opción del comprador tiene muchas ventajas. Un

comprador que prefiere comprarle a usted hará un esfuerzo por obtener sus bienes, pagará un mayor precio, no necesitará licitación, comprará frecuentemente e incluso tolerará sus errores. Para alcanzar ese estatus con los clientes, debe aprovechar los cuatro “momentos decisivos del cliente”:

### 1: “Ahora o nunca – su primer contacto breve”

El primer encuentro de los consumidores con la compañía es un paso vital en la forma en la que evoluciona una transacción. En esta etapa, usted querrá hacer que sus clientes potenciales se vuelvan clientes reales. Cuando los vendedores no logran tener contactos ni clientes nuevos, racionalizan sus fracasos con excusas como “no siempre puede uno salir ganando” o “los contactos iniciales son impredecibles”. La “preferencia del cliente” marca toda la diferencia en este momento decisivo. Necesita agradar a sus compradores potenciales. Primero, sepa todo lo que pueda de ellos. Pregunte cuánto tiempo tienen para usted y no se exceda de ese límite. Preste atención a lo que dicen las personas y a cómo actúan. Haga preguntas inteligentes. Determine si pueden tomar decisiones de compra o si necesitan la aprobación de alguien más.

“El momento de conservar o perder al cliente es la oportunidad menos costosa y más valiosa de retenerlo, generar compras repetidas, y motivar la promoción y las recomendaciones”.

Ya que el sitio Web es a menudo el primer punto de contacto, asegúrese de que ofrece una experiencia positiva. La página de inicio de Amazon ofrece búsquedas totalmente intuitivas y es fácil de navegar. Los botones “¿dónde están mis cosas?” y “¿necesita ayuda?” hacen que los visitantes sientan que Amazon se preocupa por ellos. Un sitio Web eficaz debe atraer clientes, ayudarlos a encontrar la información que desean, comunicar las ventajas de sus productos y ganarse la preferencia del consumidor porque satisface todas sus necesidades de compra.

### 2: “Éxito o fracaso – el prolongado proceso de la transacción”

Éste es el periodo de transacción, de “consideración, negociación y decisión”. Es cuando los compradores se comprometen o se arrepienten, cuando el acuerdo culmina o se desmorona. Para vender, involúcrese totalmente con sus compradores potenciales. Stanley Marcus, uno de los fundadores de la distinguida tienda Neiman Marcus, caminaba por su elegante tienda de departamentos como un súper vendedor listo para ayudar a cerrar la compra. Cuando un cliente se probaba un costoso abrigo de pieles o un collar caro, los vendedores furtivamente llamaban a Marcus a la escena. Aparentemente, salía “de la nada”, para decirle a la compradora lo bien que se veía con el abrigo o las joyas. “Parece que fue hecho especialmente para usted”, le decía a la clienta impresionada. A menudo, este “gran maestro del involucramiento con el cliente” persuadía a los clientes a hacer muchas compras caras a la vez.

“El valor personal con un cliente se genera a partir de las inversiones acumuladas que haga a lo largo del prolongado proceso de compra del cliente”.

Para cerrar más ventas, cumpla estos deseos del cliente:

- Entregue el producto exactamente cuando el cliente lo quiere.
- Personalice el producto para satisfacer los deseos particulares del comprador.
- Incluya algo extra “gratis” para cerrar la venta.
- Haga las reparaciones sin costo – aunque la garantía ya se haya vencido.
- En ventas comerciales, asegúrese de cumplir la fecha en las licitaciones “responder antes de” y acepte los términos de pago propuestos por el cliente.

### 3: “Conservarlo o perderlo – el uso continuo del cliente”

Para esta etapa, la compañía ya hizo la venta y el comprador está usando el producto o servicio. A menudo, los vendedores dejan de prestar atención al cliente en este punto, para dedicarse a cerrar más ventas. Es un error grave. Para mantener a los clientes totalmente satisfechos, asegúrese de que reciban los beneficios y el servicio que prometió, y de que disfruten una experiencia positiva. Manténgase en contacto con ellos y trabaje arduamente para que el cliente se vuelva “comprador asiduo”. Sólo para tener contentos a los clientes y para ganar la “batalla por reducir la excesiva rotación de clientes”, la empresa debe ofrecer un servicio superior mucho después de la fecha de compra.

“Todos los compradores compran guiados por sus emociones”.

En el 2001, Volvo trató de entrar en el “mercado de camiones de lujo” en India. Proporcionó poco menos de 20 autobuses “de prueba” a los operadores de ese país. Volvo enfatizó su gran compromiso con el servicio, incluso después de la venta. Cuando algo salía mal, despachaba inmediatamente una unidad de servicio para echar a andar el camión lo más pronto posible. Como lo demuestra Volvo, para generar ventas usted debe:

- Adoptar un enfoque “centrado en el cliente”.
- Prestar mucha atención a la forma en la que el cliente describe el problema específico.
- Ofrecer una disculpa sincera ante cualquier problema.
- Decir al cliente que trabajará arduamente para mejorar en el futuro.
- Pedir al cliente que diga qué lo puede satisfacer totalmente – y entonces tratar de superar sus expectativas.

### 4: “El momento multiplicador –compras repetidas, apoyo y recomendaciones”

Es la oportunidad fundamental para transformar a un “cliente de una sola vez en un cliente asiduo” y, tal vez, incluso el incentivo para su compañía de atraer más recomendaciones. Para garantizar más compras y más recomendaciones de sus clientes actuales, cumpla con estas cuatro metas:

1. Ofrezca siempre un desempeño superior.
2. Manténgase en contacto con sus clientes para que “piensen primero” en usted.
3. Aproveche el “valor personal” que ha establecido con sus clientes para garantizar más ventas con ellos.

4. Motive a los compradores con este valor personal para que sean promotores entusiastas de su compañía y la recomienden comercialmente.

“La excesiva rotación de clientes es la causa más común y más destructiva para reducir ganancias”.

Cada inversión que usted hace en servicios de alta calidad durante cada etapa del proceso de compra crea un valor personal muy importante. Seguir los pasos necesarios para “hacer que su negocio sea la primera opción” podría requerir cambios internos sustanciales que estén al día con el gigantesco cambio de poder de vendedores a compradores.

“El buen desempeño debe ser la misión primordial de su compañía”.

A las organizaciones que no estén dispuestas a hacer las modificaciones necesarias, les será difícil seguir siendo competitivas. Para tener éxito, “piense como comprador y actúe como vendedor”. La única opción viable es un enfoque centrado en el cliente.

## Sobre el autor

**Robert H. Bloom** es expresidente y exdirector ejecutivo de Publicis Worldwide. Escribió *The Inside Advantage: The Strategy That Unlocks the Hidden Growth in Your Business*.

---

---