



Seminario - Taller


NUEVAS TÉCNICAS DE VENTAS PARA EMPRESARIOS Y VENDEDORES

Facilitador:
MSc. Javier Aburto Zapata

658.85
A167

CONTENIDO

- 1) HISTORIA DE LAS VENTAS
- 2) TECNICAS DE VENTAS
- 3) TECNICAS DE SERVICIO AL CLIENTE
- 4) MANEJO DE IMAGEN
- 5) MOTIVACION HACIA EL EXITO

 UNIDES Universidad para un mundo mejor	
Registro #	<u>203</u>
Fecha de Adquisición	<u>28/09/2022</u>
Costo	<u>donado</u>
N° Clasificación	<u>F UNIDES 658.85</u> <u>A167</u>

 UNIDES Universidad para un mundo mejor	
CENTRO DE DOCUMENTACION E INFORMACION	

1) HISTORIA DE LAS VENTAS

1.1 La Prehistoria

En sus inicios, el ser humano simplemente subsistía. La recolección, la pesca y la cacería eran su principal fuente de alimentos. Desconocía el arte y técnica de la producción agrícola. No parece haber existido intercambio comercial durante esta época, debido a la lejanía entre los diferentes grupos humanos. La poquísima densidad de población humana, a su vez, no propiciaba dicha actividad.

Al nacer las primeras familias, se generaron los primeros conglomerados sociales. Ello condujo al desarrollo de la agricultura. Los historiadores estiman haberse dado este salto en el Periodo Neolítico, la segunda etapa de la Edad de Piedra, hace aproximadamente 8.000 – 10.000 años. Se inventaron las primeras herramientas agrícolas. En forma paralela, se inicia la cría de animales como una forma de asegurar el aprovisionamiento de carne, sin depender de la cacería. Igualmente se aprovechó la fuerza física de los animales de tiro.

1.2 Inicios del Intercambio Comercial. El Trueque o Permuta

Los seres humanos comenzaron a acumular excedentes de producción. Nace el Trueque, o Permuta, una forma de intercambio bastante primitiva, la cual les permitía dedicar su esfuerzo al cultivo más fácil y natural para cada asentamiento humano. Mediante esta modalidad, cada participante entregaba parte del producto de su trabajo, a cambio de una parte del producto del trabajo



de otro participante. Éste es un invento tan antiguo como la rueda, la cual a su vez habrá facilitado el transporte de mercancías.

Esta práctica se daba no únicamente entre grupos sociales, sino también de manera privada. Presentaba, no obstante, la enorme dificultad de encontrar participantes interesados en el producto ofrecido. Igualmente difícil era para el participante, conseguir el producto de su interés en la cantidad y forma que propiciaran la permuta.

Posteriormente, se inventaron formas de representar una paridad de valor entre las mercancías entregadas y recibidas. Una de ellas era usando metales preciosos, como oro y plata. Otra forma era mediante piezas de cierto valor comúnmente aceptada entre los mercaderes, como dientes de ballena, conchas marinas y semillas de cacao, entre otras formas. Allí da el origen al concepto del dinero o moneda, como elemento facilitador del intercambio comercial.

Hubo pueblos destacados por su desarrollo comercial, entre los cuales puede mencionarse a los fenicios. Su organización comercial llegó a tal punto, de fundar colonias en diversos puntos del Mar Mediterráneo. También construyeron las llamadas “factorías”, las cuales eran asentamientos amurallados donde almacenaban provisiones para sus viajes comerciales.

El Imperio Romano, si bien era principalmente militar, más que comercial, facilitó el comercio a través del establecimiento de ciertas monedas. Una de ellas fue el “salarium”, cierta cantidad de sal entregada a los soldados en pago de sus servicios.



Éstos la usaban para comprar bienes. Otra de ellas es el As, moneda de bronce, la cual posteriormente fue substituida por el Denario

Arggntum, moneda de plata equivalente a 10 Ases. Del vocablo Denario, nace el hoy conocido término Dinero. Existieron otras como el Sextercio y el Quinario, fracciones del Denario, y múltiplos del As.

1.3 La Edad Media

Durante la Edad Media, comienza un muy incipiente desarrollo comercial en los países europeos. Inicialmente, los productos agrícolas no eran frecuentemente vendidos, sino se entregaban al señor feudal. Éste era el dueño tácito de todos los bienes producidos en su comarca, a cambio de protección militar a sus vasallos.

Luego, el crecimiento demográfico propició la migración a centros urbanos. En consecuencia, comenzó a darse una división de trabajos. Los maestros artesanos y demás pobladores urbanos, imposibilitados para llevar a cabo una producción agrícola, compraban por precio sus alimentos.

1.4 La Revolución Industrial

Se da en la segunda mitad del siglo XVIII una expansión económica importantísima a nivel de todo el globo terráqueo. El invento de la máquina de vapor fue el catalizador de la industria y el transporte y hasta la producción agrícola mecanizada.



Nacen los grandes telares, las locomotoras y los barcos transoceánicos impulsador por motores a vapor. Las cantidades de producto se incrementan vertiginosamente. El transporte se acelera. Los imperios europeos aprovechan sus colonias, no únicamente como fuentes de materias primas, sino como mercados extendidos.

No obstante, la actividad de las ventas era todavía labor de comerciantes y productores. Era por tanto, muy escasa la existencia de agentes vendedores por comisión. Habiendo plazas tan grandes, el principal objetivo de las empresas era fabricar en cantidades suficientes para abastecer sus mercados, cada vez mayores.

1.5 La Era de las Ventas

La primera mitad del Siglo XX, con dos guerras mundiales, un periodo entreguerras marcado por el descalabro bursátil de Wall Street y la Gran Depresión, golpeó a las empresas productoras al caer vertiginosamente los niveles de consumo, y con ello los precios. Algunos fabricantes, especialmente estadounidenses, vieron una tabla de salvación en la Segunda Guerra Mundial, pues el gobierno de su país abocó virtualmente toda la producción industrial al abastecimiento de sus tropas en los campos de batalla. Ello coadyuvó a sostener ocupada su fuerza laboral.

No obstante la bonanza industrial y laboral presente en la América del Norte, Europa sufrió los embates de la guerra en carne propia. Muchas de sus fábricas, consideradas blancos estratégicos por los ejércitos enemigos, fueron bombardeadas, minando así las principales fuentes de trabajo e ingresos.

Los empresarios descubrieron una muy desagradable realidad. Sus mercados, prósperos y abundantes, habían desaparecido; en el mejor de los casos, se habían contraído. Los países europeos donde se habían librado las grandes batallas, estaban destruidos y despoblados.

¡No había quien comprase productos! Como si fuese poco, las fábricas, en especial las estadounidenses, contaban con una enorme capacidad productiva instalada. Entonces la estrategia cambió. ¡Ahora necesitaban vender!

He aquí el nacimiento del Oficio de las Ventas. Los empresarios comenzaron a contratar personas cuya labor sería visitar todo el mercado, todos los posibles clientes, y promover sus productos. La misión de estos agentes era vender, a como diese lugar.

Se da entonces una práctica de ventas “a presión”. Se esperaba de un vendedor, tener dominio de ciertas técnicas, a saber:

- ❖ Prospectación
- ❖ Presentación
- ❖ Negociación
- ❖ Cierre y Manejo de Objeciones

Pero la historia estaba destinada a cambiar. Los mercados, ya bastante invadidos con productos alternativos, se saturaron aún más. Nace la competencia aguerrida, tanto nacional, como internacional.

Surge el fenómeno japonés, fabricando bienes de bajo costo y aceptable calidad, quienes mejorando asombrosamente su nivel cualitativo industrial y comercial, ubican sus productos entre los de mayor prestigio a nivel mundial.

1.6 La Era de la Mercadotecnia

Si una o dos décadas atrás, la demanda superaba la oferta en casi cualquier producto, ya el mundo había dado un giro de ciento ochenta grados. Los consumidores comparaban calidades y precios. Elegían lo más adecuado a sus expectativas, quedando mucho inventario rezagado, lo cual se tradujo en pérdidas cuantiosísimas para los fabricantes.

Nace entonces el Marketing, término traducido como Mercadeo o Mercadotecnia. Algunos profesionales comenzaron a investigar el mercado. Se dieron a la tarea de buscar cuáles eran los gustos y preferencias de los consumidores.

Surgen conceptos como la Segmentación de Mercados: sea ésta geográfica, psicográfica, socioeconómica, por género, ocupacional, entre muchas otras. Hoy por hoy, existe una cantidad enorme de Nichos de Mercado, o segmentos aún menores, los cuales ofrecen la posibilidad de generar negocios interesantes para quienes decidan incursionarlos.

1.7 La Era de la Información

Ahora los consumidores tienen acceso a cantidades enormes de información. Si se quiere, existe actualmente una sobreoferta informativa, la cual en lugar de coadyuvar en la toma de decisiones, muchas veces la entorpece.

En adición, los compradores están mucho más educados, por lo cual los vendedores no podrán manipularlos con los argumentos tradicionales, ni siquiera con las “técnicas de venta” comúnmente enseñadas en el Siglo XX.

Hoy por hoy, muchos compradores no necesitan entrevistarse con un vendedor. Ni siquiera acuden a un establecimiento comercial para adquirir sus bienes y servicios. Virtualmente todo se encuentra hoy al alcance de los dedos.

Con estas consideraciones en mente, pregúntese, amigo lector: ¿cómo debe ser entonces, el vendedor del presente? ¿Cómo será el vendedor del futuro? ¿Tiene futuro la noble y legendaria Profesión de las Ventas? ¿Qué destrezas ha de poseer o desarrollar quien desee vender un bien o un servicio, en calidad de “modus vivendi”?

1) TECNICAS DE VENTAS

Técnicas de Venta Basadas en el Modelo AIDA.

Para que el vendedor pueda contar o relatar la "historia" del producto que ofrece (ya sea durante una entrevista de ventas, una llamada telefónica, un correo electrónico o mediante una página web), necesita conocer y utilizar adecuadamente un conjunto de *técnicas de venta* que le permitan presentar su producto mediante un proceso de suave fluidez (de la entrada al cierre) para de esa manera, poder obtener la respuesta deseada de su público objetivo (por ejemplo, la compra del producto).

Para ello, diversos autores y expertos en temas relacionados con la venta, sugieren utilizar el modelo AIDA, debido a que su estructura apunta a:

- 1) Obtener la atención del comprador
- 2) Mantener su interés en el mensaje
- 3) Provocar el deseo de adquirir el producto
- 4) Conseguir la Acción de compra

Teniendo esto en cuenta, a continuación veremos cuatro *técnicas de venta* basadas en el enfoque del Modelo AIDA:

Técnica de Venta Nro. 1.- Atraer la ATENCIÓN del Cliente:

Son muy pocas las personas que se despiertan pensando en comprar algo, la gran mayoría tiene otras cosas en mente (los asuntos familiares, los problemas en el trabajo, la escuela de los chicos, las cuentas por pagar, etc...). Por tanto, para lograr el éxito en la gestión de venta es indispensable atraer la **ATENCIÓN** del comprador hacia lo que se está ofreciendo, lo que implica "romper" una barrera llamada "indiferencia".

Para ello, existen algunas *técnicas* básicas, por ejemplo:

- **Hacer cumplidos y elogios:** La mayoría de las personas son sensibles a los halagos sinceros acerca de su empresa, oficina, trayectoria académica, habilidades, hobbies o por su interés en un tema particular. Por ejemplo:

- En el caso del vendedor que visita al gerente de una empresa líder, podría decirle lo siguiente: *"Sr. Pérez, realmente es un honor para mí, poder entrevistarme con el gerente de una empresa que es líder en su ramo..."*
- En el caso de una carta de ventas, se puede mencionar algo parecido a: *"Felicitaciones, porque solo aquellas personas que tienen el deseo y la capacidad de superarse día a día incrementando sus conocimientos, han recibido ésta carta de presentación. Y Usted es una de ellas..."*
- **Dar las gracias:** La gran mayoría de seres humanos somos sensibles al agradecimiento sincero y espontáneo de alguien. Por ejemplo:
 - En una entrevista personal el vendedor puede decir lo siguiente: *"Sr. Pérez, quiero agradecerle sinceramente por haberme concedido estos minutos de su valioso tiempo..."*
 - En el caso de un correo electrónico, se puede incluir el siguiente párrafo: *"Sr. Pérez, gracias por tomarse unos minutos de su valioso tiempo para leer este correo electrónico".*
 - En una página web que ofrezca algún producto o servicio, se puede incluir lo siguiente: *"Estimado(a) visitante, estamos muy agradecidos con Usted por brindarse unos minutos para ingresar a nuestro sitio web..."*
- **Despertar la curiosidad:** Casi todos los seres humanos somos curiosos por naturaleza. Piense, *¿cuándo fue la última vez que vió una novela en la*

televisión solo por la curiosidad de saber cómo termina?. Ahora, para generar curiosidad, se necesita el empleo de preguntas o artificios (honestos, nada de trampas). Por ejemplo:

- *¿Le interesaría saber cómo ganar más dinero utilizando la estructura del modelo AIDA?,*
 - *¿Le gustaría conocer un tipo de negocio que le permitirá obtener un ingreso adicional en su tiempo libre?*
 - *¿Se sentiría más seguro si pudiera evitar los robos a domicilio implementando un sencillo sistema de seguridad?*
- **Presentar hechos:** Para ello, puede recopilar información trascendente y que esté relacionado con el producto o servicio que está ofreciendo, para luego, convertirlo en una frase que se relacione con lo que su cliente necesita. Por ejemplo:
 - *Sr. Pérez, vine a proporcionarle información acerca de cómo se incrementaron las ventas de 3 compañías en más de un 30%, con tan solo aplicar nuestras técnicas de venta basadas en el modelo AIDA. ¿Le gustaría ver los testimonios escritos de esas compañías?..."*

Si piensa utilizar esta **técnica de venta**, no olvide una recomendación muy importante: *¡Presente información fidedigna!*

- **Dar la impresión de "Estoy aquí para ayudarlo":** Pocas personas se resisten a un gentil ofrecimiento de ayuda. Por ejemplo:

- *"Sr. Pérez, le escribo este correo electrónico para ver si podemos ayudarlo a incrementar la eficacia de su fuerza de ventas; para lo cual, nos gustaría hacer un diagnóstico previo, SIN costo, cuya finalidad será la de ayudarlo a determinar cuán preparados están sus vendedores..."* (Por supuesto, que después de realizar el diagnóstico, se presentará una oferta de seminarios, cursos, asesoramientos, etc., para mejorar el trabajo de los vendedores, y eso SI tendrá un costo).
- **Proporcionar noticias de último momento:** Algo que *"saca de esquemas"* a muchas personas y que captura su *atención* es la sensación de conocer una noticia novedosa; y que además, le representará algún beneficio. Por ejemplo:
 - *Sr. Pérez, le comento que por fin se editaron en español las técnicas de venta AIDA que ayudan a realizar presentaciones de venta exitosas, y lo mejor de todo, es que está a mitad de precio, pero solo por esta semana...*
 - En una página web, se puede incluir el siguiente párrafo: *¡Por fin!!! Las Técnicas de Venta AIDA para realizar presentaciones de venta exitosas han sido editadas en español, y lo mejor de todo: A mitad de precio (pero, solo por esta semana)..*

Técnica de Venta Nro. 2.- Crear y Retener el INTERÉS del Cliente

Una vez que se ha capturado la *atención* del posible comprador (que por cierto, suele durar muy poco), se necesita crear un **interés** hacia lo que se está ofreciendo

y retenerlo el tiempo suficiente como para terminar la presentación. Para ello, se recomienda el uso de dos técnicas:

a. Ayudar al cliente a identificar y reconocer que tiene una necesidad o que se encuentra ante un problema: Ningún cliente va a comprar a menos que reconozca una necesidad, deseo o problema; y la función del vendedor, es ayudarlo a descubrir, aclarar e intensificar esa necesidad o deseo. Para lograr esto, se recomienda hacer lo siguiente:

- *Guiar al posible comprador:* Haciendo preguntas concernientes a lo que le agrada, lo que le disgusta o acerca de sus esperanzas, temores y problemas (todo relacionado con lo que se está ofreciendo); de tal forma, que llegue por sí mismo a la conclusión de que necesita algo, o que desea alguna cosa en especial, o sencillamente, que tiene un problema.
- *Plantear una necesidad o problema en tercera persona:* Para ello, se puede hacer referencia a un porcentaje de la población o de empresas en un rubro en particular, que tengan una necesidad o problema en común.
- Por ejemplo, a un empresario se le puede comentar acerca de un problema que presentan el 60% de empresas relacionadas con su rubro (puede a que su empresa le suceda lo mismo)... A una ama de casa, se le puede mencionar una necesidad que tiene la mayoría de hogares con hijos... A un médico, se le puede decir que un alto porcentaje de especialistas venían reclamando por un medicamento "x"...

Cabe destacar, que en todos los casos se debe presentar datos fidedignos.

2. Hacer unas cuantas sugerencias tentadoras sobre la forma en que el producto o servicio puede beneficiar al comprador: Por ejemplo:

- En una entrevista personal se le puede decir algo parecido a esto: "*Sr. Pérez, hasta aquí estamos plenamente de acuerdo en que su empresa necesita un seguro contra incendios, y precisamente, tengo la mejor opción en seguros y reaseguros contra incendios, ¿le gustaría conocer en qué consiste...?*".
- En el caso de una página web o en un correo electrónico, se puede añadir el siguiente párrafo (luego de las preguntas): "*Si Usted a respondido con un sí a una o más preguntas, entonces quiere decir que necesita un seguro contra incendios como el que vamos a proponerle...*"

Técnica de Venta Nro. 3.- Despertar el DESEO por Adquirir lo que Se Está Ofreciendo

En esta etapa, la principal tarea del vendedor es la de ayudar a su cliente a que entienda que el producto o servicio que se le está presentando, logrará la satisfacción de sus necesidades o deseos, o que será la mejor solución a sus problemas. Para ello, se puede hacer lo siguiente:

- Explicar detalladamente qué es lo que hace el producto o servicio, cómo funciona y qué servicios adicionales incluye (garantías, plazos de entrega, mantenimientos, etc...).
- Mencionar las ventajas más importantes que tiene el producto, con respecto a otro similar de la competencia (sin mencionar el nombre del competidor). También es muy necesario presentar una lista de las ventajas de tener o adquirir el producto o servicio y las desventajas de no tenerlo.
- Hacer uso de los beneficios más fuertes que el producto ofrece. Por ejemplo, una ama de casa no compra una lavadora, compra lo que esa lavadora hará por ella: Menos esfuerzo en el lavado, más tiempo para cuidar a los niños, cuidado de sus manos, ropa más limpia, etc. Otro ejemplo más simple nos recuerda que nadie compra un taladro, sino el hueco que ese taladro puede hacer en una pared. Por tanto, son esos los beneficios (lo que hace el producto por el cliente) los que despiertan el deseo hacia lo que se está ofreciendo.

***Técnica de Venta Nro. 4.- Llevar al Cliente Hacia la ACCIÓN y Cerrar la
Venta***

Este es el último paso. No se puede decir que sea el más importante porque es una consecuencia de los 3 pasos anteriores. En todo caso, es la parte definitiva porque en ella se produce el resultado que se desea obtener: *"El pedido o la orden de compra"*.

Este es un momento en el que existen dos puntos de vista:

- **El del cliente:** Quien está evaluando si los beneficios del producto van a satisfacer su necesidad o deseo, o van solucionar su problema, y además, está comparando las ventajas y desventajas de tener o no el producto o servicio
- **El del vendedor:** Quien, considera que es el momento oportuno para ayudar al cliente a decidirse por la compra y para persuadirlo de que actúe sin demora.

Algunas *técnicas* de cierre aconsejan lo siguiente:

- *Evitar una atmósfera de presión:* Es decir, que no se debe insistir demasiado, porque se terminará irritando al cliente.
- *Establecer razones para comprar:* Pero, basados en hechos y beneficios que satisfacen necesidades o deseos, o solucionan problemas.
- *Pedir la orden de compra:* Después de presentados los hechos y beneficios, nada más lógico que pedir la orden de compra. Por ejemplo, diciendo algo parecido a esto: "*Sr. Pérez, invierta en su comodidad ahora y disfrute del mejor servicio de forma inmediata...*", o, "*Solicítelo en este preciso momento y disfrute de la lectura en unos cuantos minutos...*"

2) TECNICAS DE SERVICIO AL CLIENTE

¿Quién es el cliente?

Un cliente (del Latín cliens, -entis) es la persona o empresa receptora de un bien, servicio, producto o idea, a cambio de dinero u otro artículo de valor.

Clientes activos e inactivos

Los clientes activos son aquellos que en la actualidad, están realizando compras o que lo hicieron dentro de un periodo corto de tiempo. En cambio, los clientes inactivos son aquellos que realizaron su última compra hace bastante tiempo atrás, por tanto, se puede deducir que se pasaron a la competencia, que están insatisfechos con el producto o servicio que recibieron o que ya no necesitan el producto. Esta clasificación es muy útil por dos razones:

- Porque permite identificar a los clientes que en la actualidad están realizando compras y que requieren una atención especial para retenerlos, ya que son los que en la actualidad le generan ingresos económicos a la empresa.
- Para identificar aquellos clientes que por alguna razón ya no compran a la empresa, y que por tanto, requieren de actividades especiales que permitan identificar las causas de su alejamiento para luego intentar recuperarlo

Tips para dar un gran servicio al cliente:

Muchos líderes concuerdan con que el mal servicio al cliente es el asesino de muchos negocios, especialmente en términos de pérdida de clientes, reducción de

ganancias, y disminución de la moral. Sin embargo, la percepción de la experiencia del consumidor continúa a la baja. Y muchos dueños de negocios, a pesar de su pasión, dejan al margen la calidad en el servicio al cliente.

Es un trabajo difícil, y los empresarios novatos comúnmente no saben por dónde empezar ni como.

A. Encuentra y retén personal de calidad

Debes empezar por contratar a personas que estén dispuestas a ofrecer un excelente servicio al cliente. Asegúrate de que sepas y comuniques exactamente qué quieres decir con un buen servicio al cliente. Entrena a tu personal, dales autoridad, hazlos confiables y motívalos a satisfacer a los consumidores.

B. Conoce íntimamente a tus clientes

Esto significa escucharlos de manera personal, entenderlos y responder a sus necesidades y expectativas cambiantes. Después, asegúrate de que todos en tu equipo hagan lo mismo y que estén motivados a conseguirlo. Busca a los clientes que se han quejado o que han dejado de comprarte para entenderlos y evitar las mismas actitudes en el futuro

C. Construye una visión de servicio que todos vean claramente

Esto significa articular y vivir la mentalidad de servicio al cliente, tanto frente de ellos como en su ausencia. Tu visión de servicio debe ser fácil de entender, estar

escrita y ser verificable. También debe contar con métricas para hacerla real y compararse con la de la competencia

D. Haz ‘feliz’ tu proceso de entrega de servicio

Un proceso de entrega de servicio bien diseñado hará que sea más fácil hacer negocios contigo. El proceso debe ser amigable con los empleados y con los clientes, así como contar con mecanismos de retroalimentación para corregir los malos resultados. Si tus empleados encargados del servicio no están felices, el proceso aún no funcionará.

E. Entrena continuamente

Las empresas que entregan un excelente servicio al cliente usan entre el tres y el cinco por ciento de los ingresos en entrenar a los miembros del equipo, tanto a los nuevos como a los más experimentados. Los líderes han descubierto que mantener a todos actualizados en tecnología, competencia y demandas del cliente es crítico para el negocio. Y la gente encargada del servicio al cliente requiere apoyo del resto del equipo

F. Involucra, empodera e inspira

Involucra a los miembros de tu equipo en el arreglo de los problemas de los clientes, así como en componer los procesos defectuosos que generan estos problemas. Empodéralos a ver más allá de simples reglas, hábitos y rutinas para

solucionar cosas. La inspiración es el proceso de crear emoción y compromiso a través de tu pasión y tus acciones.

G. Reconoce, recompensa, incentiva y celebra

Por naturaleza humana, a la gente le gusta hacer un buen trabajo. Y el mejor incentivo es también darles algo bueno a cambio. Esto debe iniciar con una retroalimentación constructiva y señalándoles qué pueden hacer para mejorar. No olvides reconocer los logros y los esfuerzos.

H. Establece el tono y predica con el ejemplo

Te guste o no, eres el modelo a seguir para todos en tu **startup**. La forma en que ven cómo hablas y lidias con proveedores, socios, miembros del equipo y clientes les dice cuáles son las reglas a seguir en cuanto a servicio al cliente.

3) MANEJO DE IMAGEN

Lo primero que se vende no es el producto ni el servicio. Lo primero que se vende es el vendedor. Paralelamente, en el campo del mercadeo personal, la percepción que las personas tengan de usted, será más impactante que lo que usted realmente sea. Eso es injusto, pero es real: el mundo funciona por estereotipos.

Como todo producto, tenemos derecho a mejorar nuestra imagen, para ello analizaremos algunos términos de gran importancia.

Identidad.

Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, la identidad se define como “Conjunto de rasgos propios de un individuo o de una colectividad que los caracteriza frente a los demás. Es la conciencia que una persona tiene de ser ella misma y distinta de las demás.”

En efecto, la identidad no es más que un conjunto de rasgos (algunos heredados y otros adquiridos a lo largo del tiempo por la educación, la experiencia, etc.), que nos definen como individuo (o colectividad).

Y esta definición se produce en dos sentidos muy importantes: tanto para tener conciencia de quiénes somos y a que grupos pertenecemos como para diferenciarnos del resto de personas y de colectivos que no son ajenos.

Eso es la identidad: un conjunto de rasgos (podríamos también decir “un conjunto de datos”) que nos identifican y diferencian. Lo que somos en realidad.

Marca Personal.

Esto implica características que nos distinguen de otros: por una parte nuestro nombre y por otra nuestro aspecto. En realidad es una perfecta combinación. Sin embargo, dentro del concepto de marca, resulta inevitable incluir también parte de su identidad.

Así pues, según el concepto de marca personal, se entiende: “El conjunto de atributos fundamentales de una persona, todo aquello por lo que se le reconoce y diferencia de otras personas y que se representa por su nombre y por su aspecto”.

Ejemplo de una Marca Personal bastante reconocida:



Debemos recordar siempre estos principios fundamentales a la hora de interactuar:

- 1. Primero somos vistos**
 - 2. Luego, somos oídos**
 - 3. Finalmente, somos comprendidos**
- (Marie Louise Pierson en "La imagen personal")*

IMPORTANCIA DE LA PRIMERA IMPRESIÓN

¿Sabía usted que las personas comienzan a hacerse una primera impresión de usted a los 7 segundos de conocerle?

Así es, sólo 7 segundos, y la mente ya comienza a buscar en ese increíble archivo de recuerdos, a quién se parece usted, o a qué se parece usted. ¡Los famosos estereotipos!

7 segundos nada más... y a los 4 minutos ya tienen una fuerte primera impresión de usted.

Todo lo que entre por los cinco sentidos impacta a su interlocutor: Cómo se ve usted, cómo camina, si hace contacto visual o no, cómo anda vestido, cómo se oye su voz.

CÓMO DAR LA MANO

¿Cómo da usted la mano? Su saludo habla a gritos sobre usted, sea usted un hombre o una mujer. Su saludo puede decirle a su interlocutor si usted es tímido o seguro, si le interesa el contacto, o no.

Algunas técnicas básicas para dar la mano adecuadamente, sea usted es hombre o mujer, son las siguientes:

- Mire a los ojos de su interlocutor, no a la mano. No es conveniente bajar la mirada cuando usted conoce y saluda a alguien.
- Estreche la mano toda completa. Entre más centímetros cuadrados de piel entren en contacto, usted generalmente será mejor percibido.
- Utilice una presión adecuada: Ni muy suave, porque se sentiría usted tímido. Ni muy fuerte, porque no es un concurso de pulsos.
- Sonría siempre. Proyecte calidez con toda su expresión facial. Saber dar la mano, indudablemente le ganará puntos... en el manejo de su imagen personal.

EL LENGUAJE DE SU CUERPO

¿Sabía que usted puede decidir dejar de hablar pero no puede decidir dejar de comunicarse? ¿Por qué? Porque su cuerpo, sus movimientos corporales

continuamente comunican mensajes a la gente que lo rodea.

Un gesto de desdén, subir los hombros, entrecerrar los ojos. Todo eso es comunicación muy clara y directa para su interlocutor.

Se sabe que el 55 por ciento de su comunicación no sale por su boca. ¡Sale por su cuerpo!

Esto lo saben los investigadores judiciales, lo saben los abogados, lo usan los entrevistadores de televisión y también muchos psicólogos. Su cuerpo puede decirle a su interlocutor que usted está cerrado a su mensaje, o abierto e interesado. Puede decirle que tiene dudas sobre lo que está oyendo. O puede decirle que usted se siente “más grande e importante”.

Y no olvidemos su expresión facial. La cara es un teatro y está llena de actores que hablan por usted.

Estar consciente de qué está diciendo su cuerpo, es crucial para la buena proyección de su persona.

IMPORTANCIA DEL CONTACTO VISUAL

¿Qué piensa usted de una persona con quien usted está hablando, y que no le mira a los ojos a usted? Ajá. Correcto. A su mente vienen conceptos como: es tímido, es inseguro, no me está poniendo atención, no le interesa lo que le estoy diciendo, me

está retando, o incluso... me está ocultando algo. ¿Verdad que sí?

Las personas no seguras de sí, hacen poco contacto visual. Pero quienes proyectan una imagen positiva y comunicativa, se caracterizan porque hacen buen contacto visual con sus interlocutores.

Así que vea por lo menos un 70% del tiempo a los ojos de su interlocutor, y proyecte una positiva imagen.

Ahora que hemos analizado todo lo anterior, muy seguramente cada uno de nosotros nos preguntaremos:

¿Por dónde debo de empezar?

Ahora que nos hemos hecho estas reflexiones, llega el momento de preguntarnos, como empezamos a gestionar de forma eficiente todo lo que tiene que ver con nuestra imagen y con nuestra reputación: Hay que poner en marcha un plan de marketing personal, que consta de dos partes fundamentales.

La primera consiste en un proceso de reflexión a través del cual descubrir, quienes somos, que queremos, y quien puede ayudarnos a conseguirlo.

Seguidamente, hay que pasar a la acción, buscando la máxima visibilidad y utilizando para ello todos los medios a nuestro alcance.

Mi capacidad de Influencia en los demás:

Coherencia = Credibilidad

- 7% Comunicación verbal (lo que digo)
- 38% Tono de voz (como lo digo: tono de voz, intención, entonación, silencios...)
- 55% Lenguaje corporal e indumentaria (imagen visual, morfología, gestos, manera de andar, relación espacial, posturas, expresión del rostro, estilo de ropa.)

Dr. Lair Ribeiro (Comunicación Eficaz)

4) MOTIVACION HACIA EL ÉXITO

La motivación, en el contexto del éxito y la superación personal, es la "gasolina", la "chispa", la "llama", el "motor", o la "energía" dentro de nosotros que nos incita hacer y continuar haciendo cosas, que quizás normalmente no haríamos.

Si el ser exitoso es tu deseo, debes estar consciente de que hay algunas cosas de ti que debes adoptar, cambiar o eliminar de tu vida diaria para llegar a serlo. Pero lo cambios no son fáciles de realizar. Necesitamos de la motivación.

Necesitamos motivación para cambiar. No es fácil, pero sí es necesario.

Pero cambiar implica romper o modificar algunos (o todos) de nuestros hábitos, creencias e incluso valores. Debemos hacer a un lado el "status quo" (el estado/situación de las cosas en un determinado momento) y adoptar nuevos pensamientos, emociones y actitudes -- estos cambios causarán que realicemos acciones diferentes y por lo tanto tendremos resultados diferentes. Ojala estos resultados sean los que nos ayuden a tener una vida más feliz, abundante y productiva.

Tipos de motivación

La motivación interna, (intrínseca) es una fuerza increíblemente poderosa, que desafortunadamente muchos no le dan la importancia al no saberla utilizar como la gasolina más potente que existe. Cuando nos levantamos temprano dispuestos a trabajar con entusiasmo y optimismo, sin que nadie nos diga que hacer, o cuando somos capaces de apagar la televisión para ir a leer o estudiar, o cuando en vez de comer una rebanada de pastel elegimos algo más sano y nutritivo, estamos utilizando nuestra motivación intrínseca.

La motivación externa, (extrínseca) es la que normalmente dependemos de ella para cumplir nuestras metas o tareas. Existen factores ajenos a nosotros que nos impulsan a actuar de determinada manera y solo lo hacemos por estas razones y no porque realmente nosotros queramos hacerlas. Algunos de estos factores pueden ser premios y recompensas como un aumento salarial, ascenso laboral, reconocimiento público etc. o castigos o consecuencias negativas como enfermedades, penalizaciones, humillación etc. Es común que este tipo de motivación (positiva o negativa) se dé en los lugares de trabajo.

REFLEXION

Gane la batalla al estrés.

“Me sentía como un ratón corriendo en su rueda sin llegar a ningún lado. Trabajaba dieciséis horas al día y raras veces tenía un fin de semana libre. Me enfurecía no poder ver casi nunca a mi hijita despierta. El estrés estaba acabando conmigo (“John, U.S.A”)

“John” no es el único que se siente así. Según una organización benéfica del Reino Unido para la salud mental, 1 de cada 5 británicos ha enfermado por el estrés laboral, y 1 de cada 4 ha llorado en el trabajo por causa de la tensión.

En el 2009, año de crisis económica hubo un aumento sin precedentes en la venta de antidepresivos.

¿Qué cosas le producen estrés?

- La inseguridad económica y de otros tipos
- Una rutina agotadora
- Los problemas interpersonales
- Una experiencia traumática

¿Cómo le afecta el estrés?

- Problemas de salud
- Desgaste emocional
- Dificultades para dormir
- Depresión
- Deterioro de sus relaciones personales

El estrés activa el asombroso sistema de emergencia del cuerpo, el cual libera hormonas que elevan el ritmo respiratorio, la frecuencia cardíaca y la presión arterial. También aumenta la concentración de glóbulos y glucosas en la sangre. Este conjunto de reacciones prepara al cuerpo para enfrentarse a la fuente de estrés. Una vez que el estrés baja, el cuerpo vuelve a la normalidad, pero si no disminuye, puede provocar tensión crónica; es como si el cuerpo fuera el motor que ésta siempre acelerado.

De modo que, para estar saludables física y mentalmente, tenemos que aprender a manejar el estrés.

¿Cómo manejar el estrés?

El estrés en si no es malo. La Asociación Americana de Psicología lo compara a la tensión de la cuerda de un violín. Si hay muy poca tensión, el sonido será apagado y desafinado; si hay demasiada, será estridente o la cuerda se romperá. Además comenta: “El estrés puede ser el beso de la muerte o la sal de la vida. La cuestión reside realmente en cómo manejarlo”.

Por otro lado las personas tienen temperamentos distintos y algunas son más saludables que otras. Lo que le provoca tensión a una persona quizás no afecte a otra. Sin embargo, si su rutina lo tensa tanto que no le permite relajarse ni reaccionar bien ante situaciones difíciles, lo más seguro es que padezca estrés crónico.

Hay quienes recurren a las drogas, el alcohol o el tabaco para “manejar” el estrés. Otros modifican sus conductas alimentarias o pasan mucho tiempo frente al televisor o la computadora. No obstante, nada de esto ataca la raíz del problema; al contrario, podría empeorarlo. Entonces, ¿Cuál es la manera correcta de manejar el estrés?

Consejos para ayudarle a sobre llevar el estrés:

1. Maneje la Inseguridad.

La seguridad total no existe, y usted debe estar claro de esto. Sin embargo, lea con atención las siguientes recomendaciones:

- Hable con algún familiar o amigo en el que confíe. Diversos estudios demuestran que el apoyo de los seres queridos nos protege de enfermedades relacionadas al estrés.
- No piense siempre en lo peor; lo único que logrará es desgastarse emocionalmente. Además, lo más probable es que las situaciones terribles que imagina nunca sucederán.

2. Evite rutinas agotadoras y la monotonía.

Trabajar, estudiar, conducir, viajar de un lado a otro todos los días, cuidar a los hijos, cuidar a los padres...etc. Estas son cosas que suelen disparar el nivel de estrés, y sin embargo tenemos que realizarlas.

Recomendaciones:

- Trate de encontrar momentos para relajarse y descansar.
- Haga un listado en donde mencione cuáles son sus prioridades en el orden debido y lleve una vida sencilla.

3. Maneje los problemas interpersonales.

Los problemas con otras personas, especialmente en el lugar de trabajo, pueden generar mucho estrés. Si esto le ocurre, piense en las siguientes sugerencias:

- Cuando alguien lo ofenda, trate de mantener la calma. No le añada leña al fuego.
- Intente resolver las diferencias en privado.
- Trate de entender los sentimientos y puntos de vista de quien lo ofendió.
- Perdone. El perdón es algo hermoso y una buena medicina.

RECOMENDACIONES

- Su empaque personal cuenta mucho.
- La primera impresión que usted deje, es crucial.
- El cómo da la mano, puede hacerlo ganar o perder.
- Su cuerpo habla constantemente por medio de los movimientos.
- Y debe mantener contacto visual con sus interlocutores.

Téngalo presente: Esa primera impresión puede hacer la diferencia. Porque nadie, repito, nadie, tiene derecho a una segunda primera impresión.

CONSIDERACIONES

Puede parecer una decisión muy superficial elegir a un profesional por su presencia o aspecto físico, pero la realidad es que, en muchas ocasiones, debemos tomar este tipo de decisiones en base a información incompleta. Por eso, la imagen visual es tan importante, porque transmite una información que aunque sea de forma inconsciente, tenemos en cuenta.

Por esta misma razón, es indispensable que nosotros como profesionales reconocidos nos vendamos de la mejor manera en el mercado en que nos desenvolvemos, combinando la presencia profesional con nuestro aspecto físico.

Dado lo anterior, tomemos en cuenta los siguientes elementos:

- ✓ Cuida tu aspecto físico
- ✓ Cuida especialmente los detalles
- ✓ Saca partido de lo que tienes
- ✓ Indumentaria: adecuada a la ocasión
- ✓ Evita a los enemigos de la imagen
- ✓ Prepara un guardarropa profesional
- ✓ No olvides que tus cosas también hablan de ti
- ✓ Prepara un Elevator Speech
- ✓ Maneja tus tarjetas de presentación

- ✓ Sonríe
- ✓ Se puntual
- ✓ Cumple tus promesas y compromisos
- ✓ Cuida tus gestos
- ✓ Deja hablar y escucha con atención
- ✓ No des consejos
- ✓ Se autentico: No trates de imitar a otros y muéstrate como eres
- ✓ Brinda siempre un trato amable y cortés
- ✓ Muestra tolerancia
- ✓ Haz gala de tu simpatía y buen humor
- ✓ Cuida tus palabras
- ✓ Cuida la ortografía y redacción de tus escritos
- ✓ No escribas en MAYUSCULAS
- ✓ Evita tocar temas relacionados a: política, sociales, religiosos.
- ✓ Se proactivo
- ✓ Construye tu propia agenda de actividades
- ✓ Refuerza tu entorno y día a día con la tecnología

CAPÍTULO

25

Administración de la fuerza de ventas

*No sé quién eres.
No conozco tu compañía.
No conozco el producto de tu compañía.
No sé qué representa tu compañía.
No conozco a los clientes de tu compañía.
No conozco el historial de tu compañía.
No conozco la reputación de tu compañía.
¿Ahora, qué pretendes venderme?*

PUBLICACIONES MCGRAW-HILL

Robert Louis Stevenson observó que “todas las personas viven de vender algo”. Las empresas de Estados Unidos gastan más de 140 mil millones de dólares cada año en ventas personales: más de lo que gastan en cualquier otro método promocional. Más de ocho millones de estadounidenses, están empleados en ventas y ocupaciones relacionadas.¹ Pueden hallarse cuerpos de ventas en organizaciones no comerciales y comerciales. Los reclutadores en las preparatorias son el brazo de ventas de las universidades para atraer nuevos estudiantes. Las iglesias utilizan comités de ventas para atraer nuevos prosélitos. El servicio de extensión agrícola de Estados Unidos envía especialistas para vender a los granjeros nuevos métodos agrícolas. Los hospitales y museos utilizan personal que recolecta fondos para relacionarse con donadores y obtener dinero de ellos. Ventas es una de las profesiones más antiguas del mundo.

El término *representante de ventas* cubre una amplia gama de puestos en nuestra economía, donde las diferencias suelen ser mayores que las similitudes. McMurry ideó la siguiente clasificación de puestos de ventas:

1. *Mensajería*: Puestos donde el trabajo del vendedor consiste en enviar el producto (por ejemplo, leche, pan, combustible, aceite).
2. *Responsable de levantar pedidos*: Puesto en el que el vendedor es el encargado de levantar pedidos (por ejemplo, el vendedor de una tienda de artículos para caballeros que está tras la caja), o pedidos al exterior (es decir, el vendedor de jabones que llama al administrador del supermercado).
3. *Misionero*: Puestos donde no se espera que, o no se permite que, el vendedor levante pedidos sino que se le emplea para construir una reputación o educar al usuario real o potencial (por ejemplo, el visitador médico que representa una casa farmacéutica ética).
4. *Técnico*: Puestos donde se hace énfasis sobre los conocimientos técnicos (es decir, el vendedor de ingeniería quien es, sobre todo, un consultor de las compañías “clientes”).
5. *Generador de demanda*: Puestos que exigen la venta creativa de productos tangibles (por ejemplo, aspiradoras, refrigeradores, revestimientos de madera y enciclopedias), o de productos intangibles (es decir, seguros, servicios publicitarios o educación).²

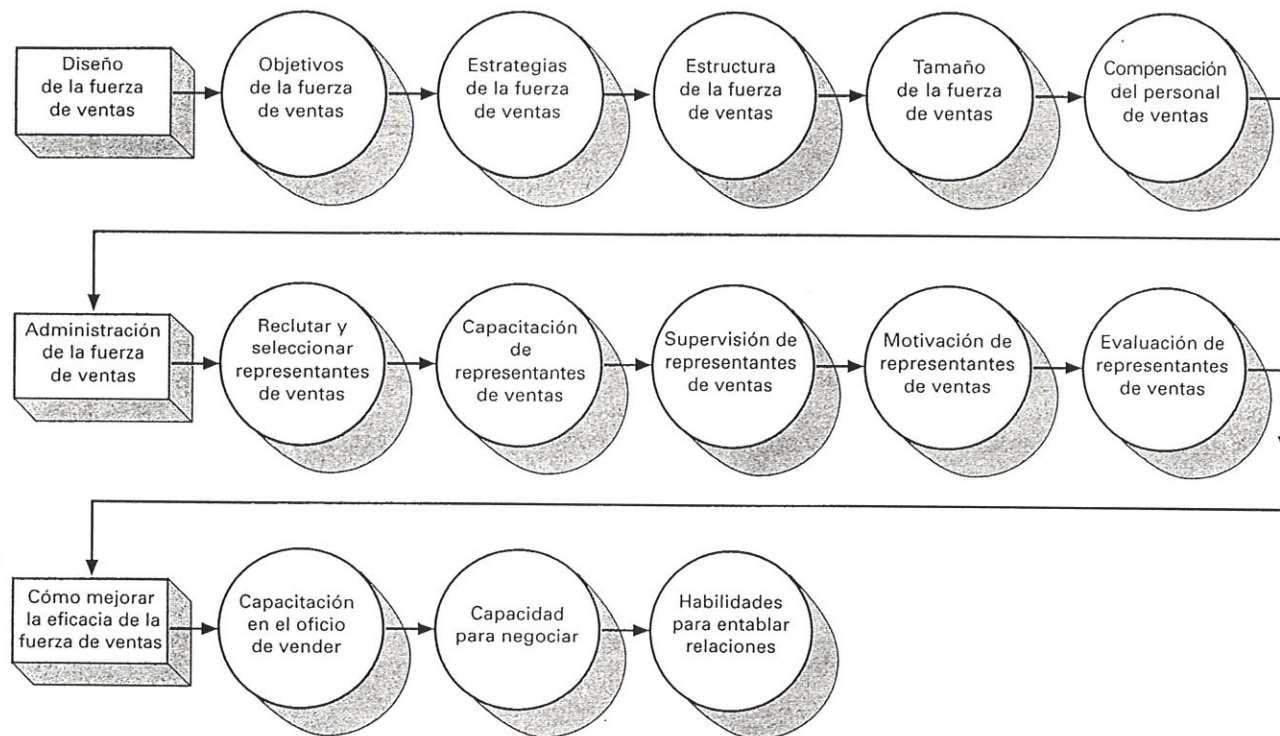
Los tipos de venta de estos puestos varían de los mínimamente creativos a aquellos en extremo creativos. Los primeros empleos que se mencionan requieren de dar servicio a cuentas y tomar nuevos pedidos, en tanto que los últimos requieren de buscar prospectos e influir en ellos a fin de que compren. Nuestro estudio se concentrará en los tipos de venta más creativos.

El presente capítulo examina tres preguntas principales relacionadas con el personal de ventas: ¿Cuáles son las decisiones que toman las compañías al diseñar una fuerza de ventas? ¿Cómo puede instrumentarse y administrarse la fuerza de ventas planificada? ¿Cuáles son las herramientas que puede emplear la fuerza de ventas para mejorar su efectividad? Los componentes de estas decisiones aparecen en la figura 25-1 y se discuten en las secciones subsecuentes.

Diseño de la fuerza de ventas

La fuerza de ventas funciona como el nexo personal de la compañía con los clientes. El representante de ventas es la compañía misma para muchos de sus clientes que, a su vez, trae a la compañía información de inteligencia muy necesaria acerca del cliente. Por consiguiente,

FIGURA 25-1 Etapas para diseñar y administrar la fuerza de ventas



la compañía necesita poner sumo cuidado en lo que se refiere al diseño de la fuerza de ventas, es decir, desarrollar objetivos de fuerza de ventas, estrategia, estructura, tamaño y compensación.

Objetivos de la fuerza de ventas

Los objetivos de la fuerza de ventas deben basarse en el carácter de los mercados principales de la compañía y en la posición que desea ésta en estos mercados. La empresa debe considerar el papel, único en su tipo, que las ventas de persona a persona puede jugar en la mezcla de mercadotecnia para atender las necesidades del cliente de un modo competitivamente efectivo. En realidad, las ventas de persona a persona son el contacto y herramienta de comunicación más costosos que utiliza la compañía. Dado que el costo promedio de una llamada telefónica de ventas de persona a persona es de 250 dólares, y cerrar una venta requiere por lo regular de cuatro llamadas, el costo total para cerrar un trato es de 1,000 dólares.³

Por otra parte, las ventas de persona a persona son también la herramienta más efectiva en las etapas del proceso de compra, como la educación del comprador, la negociación y las etapas de cierre de tratos. Es muy importante que la compañía considere con todo cuidado dónde y cuándo utilizar representantes de ventas para facilitar la labor de comercialización.

Por lo general, las compañías se imponen objetivos distintos para su fuerza de ventas. Los representantes de ventas de la IBM son responsables de *vender, instalar y actualizar* el equipo de computación de los clientes; los representantes de ventas de AT&T son responsables de *desarrollar, vender y proteger* cuentas. Los representantes de ventas realizan una o más de las siguientes labores para sus compañías:

- ♦ *Prospección*: Buscan y cultivan nuevos clientes.
- ♦ *Distribución*: Deciden cómo distribuir su escaso tiempo entre prospectos y clientes.
- ♦ *Comunicación*: Comunican hábilmente información acerca de los productos y servicios de la compañía.

- ♦ *Ventas*: Conocen el arte de la "venta": acercamiento, presentación, respuesta a objeciones y cierre de ventas.
- ♦ *Servicio*: Proporcionan varios servicios a los clientes: Consultoría para sus problemas, asistencia técnica, diseño de financiamientos, y agilizar los envíos.
- ♦ *Recopilación de información*: Realizan investigaciones de mercado y trabajo de reconocimiento e información de los clientes.
- ♦ *Asignación*: Deciden a cuáles clientes asignar los productos durante periodos de escasez de los mismos:

Por lo común, las compañías definen objetivos específicos para su fuerza de ventas. Una compañía desea que sus representantes de ventas utilicen el 80% de su tiempo con los clientes actuales y 20% con prospectos, así como 85% de su tiempo con productos establecidos, y 15% con productos nuevos. Si no se establecen normas, los representantes de ventas pueden pasar la mayor parte de su tiempo vendiendo productos establecidos a cuentas existentes, y descuidar los nuevos productos y prospectos.

La mezcla de labores del representante de ventas varía según el estado de la economía. Durante lapsos de escasez de productos, los representantes de ventas descubren que no tienen nada que vender. Algunas compañías llegan a la conclusión de que necesitan menos representantes de ventas. Pero esta forma de pensar no considera los otros papeles que juega el vendedor: asignar el producto, consultoría a clientes insatisfechos, comunicar planes de la compañía para remediar escasez y vender otros productos de la compañía que no están escasos.

Conforme las empresas se mueven hacia una orientación de mercado más intensa, sus fuerzas de ventas necesitan enfocarse más al mercado y orientarse más al cliente. La perspectiva tradicional es que el vendedor debe preocuparse acerca del volumen y vender, vender, vender y que el departamento de mercadotecnia debe preocuparse acerca de la estrategia y utilidades de la comercialización. La perspectiva más reciente es que los vendedores deben saber cómo generar satisfacción del cliente y utilidades para la compañía. Deben saber cómo analizar datos de ventas, medir la potencialidad del mercado, recabar información del mismo y desarrollar estrategias y planes de mercadotecnia. Los representantes de ventas necesitan capacidades analíticas de comercialización, y esto es en particular crítico en los niveles más altos de la administración de ventas. Los mercadólogos consideran que los cuerpos de ventas pueden ser más efectivos a largo plazo si comprenden la comercialización del mismo modo en que comprenden las ventas.

Estrategia de la fuerza de ventas

Las compañías compiten entre sí para obtener pedidos de los clientes. Deben desplegar estratégicamente su fuerza de ventas para estar en condiciones de llegar a los clientes adecuados en el momento propicio, y de manera adecuada. Los representantes de ventas trabajan con clientes de diversos modos:

- ♦ *De representante de ventas a comprador*: Un representante de ventas analiza distintos aspectos con un prospecto o cliente, personalmente o por teléfono.
- ♦ *Representante de ventas a grupo comprador*: Un representante de ventas se las ingenia para conocer tantos miembros del grupo comprador como le sea posible.
- ♦ *Equipo de ventas a grupo comprador*: Un equipo de ventas de una compañía trabaja estrechamente con miembros del grupo comprador del cliente.
- ♦ *Ventas mediante conferencias*: El representante de ventas hace llegar los recursos humanos de la compañía para analizar un problema u oportunidad de importancia vital.
- ♦ *Ventas mediante seminarios*: Un equipo de la compañía realiza un seminario educativo para la compañía del cliente acerca de los desarrollos más recientes de sus productos.

Estrategias de mercadotecnia 25-2

Tácticas clásicas de negociación

Las siguientes son algunas tácticas clásicas de negociación

- ♦ *Fingir demencia:* Hacer una buena actuación demostrando de manera enfática el compromiso emocional con la posición personal. Esto incrementa la credibilidad de la persona y puede significar una justificación para que un oponente acepte los términos de la parte contraria.
- ♦ *Establecer márgenes de acción extensos:* Establezca un amplio margen de acción para negociar. Haga saber todas sus exigencias desde un principio. Después de hacer concesiones, aun así, terminará por obtener mayores beneficios que si hiciera saber sólo algunas exigencias.
- ♦ *Buscar aliados prestigiados:* Los aliados pueden ser una persona o un proyecto de prestigio. Intente lograr que el oponente acepte menos concesiones de las que exige ya que la persona u objeto con la que estará implicada goza de prestigio.
- ♦ *Aducir que las opciones se han agotado:* Adopte una posición y hágale saber a su oponente que no está en posibilidad de hacer más concesiones.
- ♦ *Establecer límites de autoridad:* Haga negociaciones de buena fe con el oponente, cuando esté listo para firmar el acuerdo, dígame "Tengo que verificarlo con mi jefe".
- ♦ *Hacer valer el tiempo de que se dispone:* Haga saber a los distintos competidores que está negociando con varios de ellos al mismo tiempo. Programe las citas con ellos a la misma hora y hágalos que esperen para verlo.
- ♦ *Divide y vencerás:* Si está negociando con oponentes que forman un equipo, véndale sus propuestas a uno de los integrantes de ese equipo. Esa persona ayudará a vendérselas al resto de los integrantes.

- ♦ *Hacer interrupciones para ganar tiempo:* Abandone las reuniones de negociación por algunos minutos. Regrese cuando mejore la situación y entonces intente negociar de nuevo. El lapso puede ser prolongado (diga que va a salir de la ciudad) o reducido (finja que va al baño y piense).
- ♦ *Conservar la serenidad:* No manifieste respuestas verbales ni emotivas ante su oponente. No responda si él recurre a la fuerza o la presión. Siéntese impasible en algún lugar sin hacer ademanes.
- ♦ *Mostrarse paciente:* Si es capaz de desesperar al oponente es probable que obtenga la victoria.
- ♦ *Instar a dividir las diferencias:* Aquel que propone primero tiene menos oportunidad de perder.
- ♦ *Filtrar información para probar la entereza del oponente:* Haga saber su decisión a través de una fuente "confiable" antes de tomarla en realidad. Esto permite ponderar las reacciones hacia ella.
- ♦ *Recurrir a la sorpresa:* Mantenga al oponente fuera de equilibrio mediante cambios de actitudes repentinos, drásticos y sorprendentes. Jamás permita que sea posible prever sus reacciones, es decir, evite que el oponente se anticipe a sus movimientos.

FUENTE: De una lista de más de 200 tácticas que preparó el profesor Donald W. Hendon de la Universidad del Norte de Alabama en su seminario "How to Negotiate and Win".

Mercadotecnia de las relaciones

Los principios de las ventas personales y las negociaciones descritos están *orientados a las transacciones*; es decir, su objetivo es ayudar a los vendedores a cerrar una venta específica con un cliente. Pero en muchos casos, la compañía no sólo busca una venta: ha localizado una gran cuenta de cliente que le gustaría ganar para sí y servirla. La empresa desearía demostrarle a la cuenta que tiene capacidad para servir mejor a las necesidades de la cuenta, en particular si puede formarse una *relación comprometida*. El tipo de venta para establecer una relación de colaboración a largo plazo es más compleja que lo que se describió antes. Neil Rackham considera que el proceso de ventas tiene cuatro etapas: preliminares, investigación, capacidad de demostración y obtención de compromiso. Él hace notar que obtener el compromiso requiere de muchos más acuerdos que simplemente cerrar la venta.³⁴

En la actualidad hay cada vez más compañías que cambian su énfasis de la comercialización de transacciones a mercadotecnia por medio de relaciones (véase capítulo 2, páginas 48 a 52). Están contados los días del "vendedor solitario" que trabaja en su territorio y que es guiado únicamente por su cuota de ventas en plan de compensaciones. Los clientes de hoy son grandes y, con frecuencia, globales. Prefieren proveedores que puedan vender y enviar



un conjunto coordinado de productos de bienes y servicios a muchos lugares; que puedan resolver con rapidez problemas que se presentan en sus distintas sucursales; y que trabajen estrechamente con equipos del cliente para mejorar productos y procesos. Desafortunadamente, muchas compañías aún no tienen la capacidad de satisfacer estas condiciones. Sus productos son vendidos por fuerzas de ventas independientes que no funcionan con facilidad en conjunto. Sus gerentes nacionales de cuentas pueden recibir una negativa al solicitar ayuda de un vendedor de distrito. El personal técnico de la compañía puede no estar dispuesto a perder tiempo en educar a un cliente.

Las compañías reconocen que el trabajo de equipo en ventas será cada vez más importante para captar y conservar cuentas. Sin embargo reconocen que esto no se logra con sólo pedir a su personal que trabaje en equipo. Necesitan revisar su sistema de compensaciones para dar crédito a cambio de trabajo en cuentas compartidas; deben fijar mejores objetivos y métodos de evaluación para su fuerza de ventas; y deben hacer énfasis en la importancia del trabajo de equipo en sus programas de capacitación, en tanto que, al mismo tiempo, se da la importancia pertinente a la iniciativa individual.³⁵

Estrategias de mercadotecnia 25-3

Cómo y cuándo utilizar la mercadotecnia de las relaciones

Barbara Jackson sugiere que la mercadotecnia de las relaciones no resulta efectiva en todas las situaciones pero sí lo es en aquellas que son propicias. Ella contempla la mercadotecnia de las transacciones como más adecuada con clientes que disponen de un horizonte de tiempo reducido y costos de cambio bajos, por ejemplo, los compradores de mercancías. Un cliente que compra acero puede comprarle a uno de varios proveedores de ese producto y elegir al que ofrezca términos más razonables. El hecho de que un proveedor haya sido en particular atento o servicial no significa que automáticamente se muestre de la misma manera en la compra siguiente; sus términos deben ser competitivos. Jackson denomina estos *clientes como aquellos que siempre ofrecen una participación*.

Por otro lado, las inversiones en mercadotecnia de las relaciones rinde excelentes dividendos con clientes que disponen de horizontes de tiempo amplios y altos costos para hacer cambios como los compradores de equipo para automatización de oficinas. Se supone que un cliente que va a adquirir un sistema importante investiga con cuidado a los proveedores que compiten y elige uno con el cual trabajar de quien puede esperar buen servicio a largo plazo y tecnología actualizada. Tanto el cliente como el proveedor invierten muchos recursos y tiempo en la relación. El cliente encontrará que resulta costoso y riesgoso cambiar a otro vendedor y el vendedor encontrará que perder a su cliente será una pérdida significativa. Jackson le llama a estos *clientes que se pierden para siempre*, y en este caso la mercadotecnia de las relaciones brinda los mayores dividendos.

En situaciones de "pérdida definitiva", el reto es distinto para el proveedor hacia el interior que para el proveedor hacia el exterior. La estrategia del proveedor consiste en que el cambio le resulte difícil al cliente. El proveedor hacia el interior desarrollará productos para sistemas que son incompatibles con productos competitivos e instalará sistemas

patentados para hacer pedidos que faciliten la administración y entrega de inventarios. Por otra parte, el proveedor hacia el exterior diseñará productos de sistemas que sean compatibles con el sistema del cliente, que sea fácil instalarlos y aprender a usarlos, que redunden en ahorro para el cliente y que prometan mejorar con el transcurso del tiempo.

Anderson y Narus piensan que comparar la mercadotecnia de las relaciones con la de las transacciones no es tanto un aspecto relativo al tipo de industria sino que, más bien, tiene que ver con los deseos del cliente. Algunos clientes valoran el servicio de alta calidad y permanecerán con ese proveedor por largo tiempo. Otros clientes desean reducir sus costos y cambiarán de proveedor si así pueden lograrlo. En este caso, la compañía está aún en posibilidad de retener al cliente si acepta reducir el precio suponiendo que exista disposición por parte del cliente a aceptar menos servicios; por ejemplo, el cliente quizá se muestre indulgente hacia la entrega gratuita, cierta capacitación etc. A este cliente se le tratará con base en transacciones y no con base en estructurar una relación. En tanto que la compañía reduzca sus costos en tal magnitud que sea igual o mayor que su reducción en precios, el cliente "orientado a las transacciones" aún será rentable.

Es evidente que la mercadotecnia de las relaciones no es adecuada para todos los clientes en cuanto a que las inversiones significativas en las relaciones no siempre rinden frutos. No obstante, resulta en extremo efectiva con el tipo adecuado de clientes, que se comprometen de manera firme con un sistema específico y esperan obtener un servicio consistente y puntual.

FUENTES: Barbara Bund Jackson, *Winning and Keeping Industrial Customers: The Dynamics of Customer Relationships* (Lexington, MA: Heath, 1985); y James C. Anderson y James A. Narus, "Partnering as a Focused Market Strategy", en *California Management Review*, primavera de 1991, pp. 95-113.

La mercadotecnia de las relaciones se basa en la premisa de que las cuentas importantes necesitan una atención enfocada, concentrada y continua. Los vendedores que trabajan con clientes importantes deben hacer algo más que llamarlos cuando piensan que los clientes están dispuestos a hacer pedidos. Deben llamarlos o visitarlos en otras ocasiones, invitar a los clientes a cenar, hacer sugerencias útiles acerca de sus empresas y tomar otras iniciativas. Deben controlar estas cuentas clave, conocer sus problemas, y estar dispuestos a servirlos en forma diversa.

A continuación se describen las principales etapas para establecer un programa de mercadotecnia de las relaciones en una compañía:

- ♦ *Identificar a los clientes clave que requieren de una mercadotecnia de las relaciones:* La compañía puede elegir los cinco o 10 clientes más grandes y designarlos para una comercialización por medio de relaciones. Pueden añadirse clientes adicionales que demuestran un crecimiento excepcional.
- ♦ *Asignar un gerente de relaciones hábil a cada cliente importante:* El vendedor que da servicios al cliente debe recibir capacitación en la mercadotecnia de las relaciones.
- ♦ *Desarrollar una descripción clara del trabajo para los gerentes de relaciones:* Debe describir sus relaciones de reporte, objetivos, responsabilidades y criterio de evaluación. El gerente de relaciones es responsable por el cliente, es el punto central de toda la información acerca del cliente, y es quien pone en actividad los servicios que la compañía ofrece al cliente. Cada gerente de relaciones tendrá únicamente una o pocas relaciones que administrar.
- ♦ *Designar un gerente general que supervise a los gerentes de relaciones:* Esta persona desarrollará descripciones de puestos, criterios de evaluación, y apoyo de recursos para incrementar la efectividad de los gerentes de relaciones.
- ♦ *Cada gerente de relaciones debe desarrollar un plan de relaciones con el cliente a largo plazo y anual:* El plan de relaciones anual definirá objetivos, estrategias, acciones específicas y recursos requeridos.

Cuando se instrumenta un programa de administración de relaciones adecuado, la organización se enfocará tanto en la administración de sus clientes como en la administración de sus productos. Al mismo tiempo, las compañías deben saber que aunque hay un desplazamiento intenso y garantizado hacia la mercadotecnia de las relaciones, ésta no es efectiva en todas las situaciones. A fin de cuentas, las compañías deben juzgar qué segmentos y clientes específicos responderán provechosamente a la administración de relaciones. (Véase recuadro Estrategias de mercadotecnia 25-3.)



RESUMEN ❖

La mayor parte de las compañías utiliza representantes de ventas, y muchas compañías les asignan el papel crucial en la comercialización. Los vendedores son muy efectivos para lograr ciertos objetivos en este campo. Al mismo tiempo, son muy costosos. La administración debe diseñar y administrar con cuidado sus recursos de venta de persona a persona.

El diseño de la fuerza de ventas requiere de decisiones sobre objetivos, estrategia, estructura, tamaño y compensación. Los objetivos de la fuerza de ventas incluyen búsqueda, comunicación, ventas y servicios, recabar información y asignarla. La estrategia de la fuerza de ventas implica decidir qué enfoques de tipos, mezclas y ventas son más efectivos (ventas individuales, ventas en equipo, y otros). La estructura de la fuerza de ventas implica organizar por territorios, productos, mercados o alguna combinación híbrida y desarrollar el tamaño y forma correcta del territorio. El tamaño de la fuerza de ventas tiene que ver con calcular la carga de trabajo total y cuántas horas de ventas (y por consiguiente vendedores) se necesitan. La compensación de la fuerza de ventas implica determinar el nivel de pago y los componentes de éste, como salario, comisiones, bonos, gastos y prestaciones.