

Técnicas de ventas y comunicación comercial

1. Elementos de la comunicación comercial aplicada	2
2. Habilidades sociales y protocolo comercial	5
2.1. La comunicación verbal	6
2.2.1. La mirada	8
2.2.2. Los gestos de la cara	10
2.2.3. Las manos	11
2.2.4. La postura	11
2.2.5. La ropa de vestir	12
2.2.6. La voz	13
3. Técnicas de venta	15
3.1. Una mirada retrospectiva en la historia de la venta	16
3.2. Vender satisfaciendo necesidades	19
4. Etapas de la venta o comercialización	20
4.1. Preparación de la actividad	21
4.1.1. Organización	21
4.1.2. Preparación de la entrevista	22
4.2. Toma de contacto con el cliente	23
4.3. Determinación de necesidades	24
4.4. Argumentación	27
4.5. Tratamiento de objeciones	28
4.5.1. ¿Por qué se producen las objeciones?	28
4.6. El cierre	32
4.6.1. Estrategias para cerrar la venta	32
4.6.2. Técnicas de cierre	34
4.6.3. Tipos de cierre	34
4.7. Reflexión o autoanálisis	36
5. La venta en internet: retos del vendedor en el siglo XXI	37
6. Técnicas y procesos de negociación	37
6.1. La preparación	38

6.2. La discusión	38
6.3. Las señales	38
6.4. Las propuestas	39
6.5. El intercambio	39
6.6. El cierre y el acuerdo	39
6.6.1. Negociación del precio	40
7. El método SPIN	44
7.1. Presentación de beneficios	45
7.2. ¿Qué son las características?	47
7.3. Y... ¿qué son los beneficios?	47
7.4. ¿Cómo presentar los beneficios o ventajas?	48
8. Decálogo para el equipo de ventas	50
9. Qué hacer si las ventas han bajado	51
10. Departamento de atención al cliente	52
10.1. Rentabilidad del departamento	54
10.2. Importancia y utilidad del departamento	54
10.3. Funciones y estructura del departamento	
¡Error! Marcador no definido.	
10.4. Metodología del trabajo	56
10.4.1. Pedidos	56
10.4.2. Solicitud de información	56
10.4.3. Reclamaciones	57
11. Los call centers	58
11.1. Medidas y plan de acción para mejorar la atención a los clientes	60
11.2. La atención al cliente en el siglo XXI	61
12. Caso de éxito: el servicio de atención al consumidor de Coca-Cola	62
12.1. Antecedentes	63
12.2. Estrategia	63
12.3. Resultados	64
13. Relación con otros departamentos	64
14. La atención al cliente por e-mail	65
15. Conclusiones	66

Técnicas de ventas y comunicación comercial

El objetivo del citado cuadernillo es el de que los alumnos de la Cátedra Comercialización puedan disponer de todo el material de estudio relacionado con las técnicas de ventas, siendo una herramienta práctica que se base en la experiencia del autor.

Partamos desde cero, existen distintos grupos de personas que conforman un equipo de ventas. Cada persona cuenta con características diferentes, esto hace que el grupo sea un grupo de características diferentes. La gracia de conducir un equipo de ventas está ahí. Se trata de lograr una armonía en el pensamiento de grupo y sobre todo en un trabajo en equipo, en post de un objetivo en común, alcanzar los objetivos de ventas planificados.

Ahora bien, los diferentes equipos comerciales cuentan con una gran variedad de herramientas de marketing a su servicio cuyo objetivo es facilitar su tarea de venta. Algunas tangibles tales como una *pc*, *notebook*, *tablet*, *smartphone* entre otros, como también otras intangibles como la capacitación recibida, experiencia y la comunicación con el mundo que nos rodea.

Entre ellas, se destaca la comunicación: la misma es una «disciplina» que deben dominar todos los vendedores y profesionales de la venta y sobre todo deben saberla aplicar, pero para ello antes hay que ponerla en funcionamiento y practicar.

El principal objetivo que persigue la comunicación, es el de saber dialogar con el interlocutor para conocer cuáles son sus necesidades y así poder satisfacerles plenamente con nuestros argumentos de venta y poderla satisfacerlas más plenamente a través del ofrecimiento de los productos o servicios que logren satisfacerlas.

1. Elementos de la comunicación comercial aplicada

Cuando nos referimos a la comunicación comercial, no lo hacemos pensando únicamente a la exposición de ideas por parte del vendedor hacia el cliente, ya que, en ese caso, estamos hablando de pura información (solo un mismo canal), es el caso cuando una persona habla y su interlocutor lo oye, pero no lo está escuchando, no interpreta lo que le está diciendo. Desde luego, esta no es ésta la razón de ser de la comunicación comercial. En la comunicación comercial debe existir un dialogo, la interpretación y su decodificación del mensaje, de forma tal que tanto el emisor (el que presenta y emite el mensaje), como el receptor (persona que escucha dicho mensaje) logran una interpretación del mismo.

En la mayoría de los casos la finalidad es culminar con éxito una venta a través de una correcta presentación del producto y la generación del deseo, en post de la concreción de la venta o del intercambio. Para ello resulta inevitable que exista un intercambio de ideas para conocer las necesidades del cliente, para poder responder a sus objeciones en caso de que las tenga y, sobre todo, para saber que el cliente no sólo ha escuchado el mensaje, sino que lo ha captado e interpretado perfectamente.



Preguntas de Rigor:

***¿En tu carrera profesional, estás acostumbrado a escuchar o solo oyes?
¿Qué haría para mejorar tu escucha activa?***

De hecho, sólo se llegará a cumplir el objetivo si el cliente ha recibido bien el mensaje, lo ha comprendido y lo ha aceptado, lo que sin duda se manifiesta en el interés por parte del receptor o cliente. Por tanto, en todo proceso de venta debe existir una comunicación, la cual debe contar con los siguientes elementos:

Emisor: es la persona que abre el proceso, la que cuenta con una gran fuente de información, selecciona el idioma a utilizar, momento, lugar y forma del mensaje. Inicialmente coincide con la figura del vendedor. El emisor ha de tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Que su contenido sea comunicable.
- Que pueda interesar al receptor.
- Que el lenguaje se adapte al tipo de receptor.
- Que la ocasión sea la más propicia.

Receptor: es la persona destinatario del mensaje, por lo general es el cliente quien actúa como receptor. Para que la comunicación se lleve a cabo eficazmente, el receptor tendrá que tener una actitud previa de receptividad. Lo recomendable es que esté en un lugar

grato, sin ruidos molestos, que hable el mismo idioma o dialecto y sobre todo que tenga una actitud receptiva favorable.

Contenido: es el mensaje que se quiere transmitir, que generalmente coincide con los argumentos de venta del producto o servicio. En esta sección, no solo importa lo que se dice o pretende transmitir, sino como se lo hace, tal como la forma, entusiasmo, aptitud, entre otros puntos.

Código: son las distintas formas y estilos que tiene el vendedor de transmitir el mensaje. Nos referidos al idioma, más coloquial, juvenil, técnica, en primera persona, entre otros.



Ilustración 1: Proceso de Comunicación

Canal de transmisión: es el medio por el cual se canaliza el mensaje codificado. Puede ser verbal (persona a personal, utilizando algún medio de comunicación (teléfono, videoconferencia, etc), escrito (presentaciones, e-mail, carta, folleto), sin olvidarnos de lo verbal, que más adelante lo desarrollaremos con mayor detalle.

Feedback: es la variable que va a medir la efectividad de proceso de comunicación. Si el receptor responde es que la comunicación ha sido eficaz. Es en este momento cuando el emisor pasa a receptor y viceversa.

Por norma general existe una gran distancia entre el mensaje que quiere emitir el emisor y el que realmente capta el receptor, por diferentes motivos, algunos pueden ser personales tanto del emisor o receptor, como también pueden ser externos. Por tanto, debe evitarse en toda medida la aparición de ciertas interferencias, también llamadas barreras, las cuales deforman, confunden el mensaje, lo que se traduce en una disminución de manera considerable de la eficacia de la comunicación.

Entre las interferencias más habituales están las siguientes:

La percepción: está relacionada con una serie de factores psicológicos por parte del receptor como los valores, las opiniones, la personalidad, las necesidades, etc. (Ej. Me han comentado que este vendedor es muy conversador...)

El rol y el estatus: según estas dos variables, el receptor actuará de una u otra manera. (Ej. Yo que soy el gerente, que tengo que estar escuchando...)

Los sentimientos: hace referencia principalmente al estado emocional del receptor. (Ej. Hoy que he tenido un día terrible...)

Los rasgos de la personalidad: conocer estos rasgos facilitará al emisor su tarea, ya que podrá dar al receptor un trato más personalizado. (Ej. Me habla tan rápido que no le entiendo nada, que hago acá?)

El conocimiento: la formación y experiencia del individuo también influyen en el proceso de comunicación. (Ej. El tema no lo tienen claro, parece que se ha leído un folleto y habla como su supiera mucho)

El negativismo: refiere a las palabras, gestos o situaciones que pueden provocar en el receptor un efecto contrario al que quiere producir el emisor. (Ej. Veo que se hace el simpático, pero no lo es)

En cualquier caso, para llevar a buen término la comunicación en una gestión comercial, debemos saber que no sólo se juzga por las palabras utilizadas y argumentos, sino que existen una serie de habilidades sociales y pautas de comportamiento y protocolo que harán tener mayor o menor éxito en la negociación. Por ello, siempre se debe tener en cuenta las dos formas de llegar al cliente que ofrece la comunicación:

- La comunicación verbal.
- La comunicación no verbal.

Preguntas de Rigor:

*¿Has puesto en funcionamiento la comunicación no verbal en el último tiempo?
¿Cómo crees que las puedes mejorar?*

2. Habilidades sociales y protocolo comercial

En toda negociación se debe ser hábil en la presentación, exposición, demostración y conclusión o cierre de la venta para poder llegar al objetivo buscado, la venta. Se debe saber estar para cada una de las circunstancias, en la forma indicada, el momento indicado, si verdaderamente el objetivo es poder lograr la venta ansiada. Comenzaremos a viajar con por mundo del lenguaje, tanto verbal como no verbal. Ambos tienen que saber

presentarse en tiempo y forma, actuar de una manera armoniosa de forma tal de lograr el objetivo deseado.

2.1. La comunicación verbal

Al hablar de comunicación verbal nos referimos al tipo de lenguaje que se debe utilizar. Por supuesto, el uso de las palabras va a depender de muchos factores, tales como costumbre, circunstancias de venta, tecnicismos, entre otros. En primer lugar, no siempre se dice lo que se quiere decir, por lo que las palabras a veces van más lentas que los pensamientos. En segundo lugar, puede que haya cosas que no le interese a interlocutor decir o que prefiera hacerlo en otro momento. Y por último, probablemente haya cosas que no se deban decir, porque son del todo confidenciales. Recomendación, tener mucho cuidado con estos tres puntos.

El principio básico para que el mensaje sea aceptado y comprendido radica en que el lenguaje utilizado sea:

- Claro, preciso y sencillo, evitando tecnicismos, frases hechas, refranes o palabras demasiado rebuscadas.
- Gráfico y descriptivo, de forma que genere imágenes mentales con claridad, pues no tenga ningún otro medio de apoyo más que la palabra.
- Dinámico, hecho que se consigue evitando los verbos en futuro y condicional, conjugándolos en presente y no demostrando ninguna expresión de vacilación.
- Positivo, sin utilizar giros y expresiones que evoquen ideas negativas en el cliente, sino palabras y frases confirmadas, positivas y de interés.
- No redundante, evitando superlativos inútiles o demasiados adjetivos; siempre que sea posible, utilizar una sola palabra en lugar de una frase.
- Además, a lo largo del proceso de venta, trataremos de que nuestro lenguaje esté adaptado al tipo de lenguaje que utiliza el interlocutor y que tendrá que estar encaminado al fin que se persigue.

Veamos tu opinión al respecto:

-Buenos días. Soy Gerardo Mordazco, Gerente Comercial de Tecnopaneles, MBA con diploma de Honor de la Universidad Sal si Puedes, lo contacto para poder ofrecerle lo último en tecnología para repeler mosquitos basado en un componente líquido y magnético, con base en sulfato de potasio y cobre.

-Se trata de un elemento con un soporte medio largo, que esparce un líquido en cierto momento, pero que en función de la temperatura también puede lanzar granos sólidos.

-Este sistema quisiera que fuera el único en el mercado, pero se encuentra en un proceso de prueba, producto de ello es que lo estamos bonificando con un 5% de descuento.

-El producto full, es aquel que extingue no solo los mosquitos, sino también moscas, gusarapos, sapos, ranas y hay que tener mucho cuidado con los animales domésticos.
-Su aplicación es recomendable con el sistema ACPAC2010, que es más rápido que el ARKO2008, con tecnología muy inferior antecesor.

Por último, es importante evitar la falsa confianza y la falsa humildad. En este sentido, hay que tener muy claro que «si el receptor no entiende es culpa del emisor». O sea, según este principio, nunca se debe decir: «es que usted no me entiende», sino «he debido explicarme mal».



Ilustración 2: Vendedor de Electrodomésticos

2.2. Comunicación no verbal.

La comunicación no verbal es todo aquel lenguaje que surge del cuerpo y que no depende de las palabras que se dicen. En muchas ocasiones nuestro cerebro va más rápido que nuestras palabras, y expresa cosas que no queremos decir o refuerza lo que queremos expresar.



Ilustración 3: Lenguaje No Verbal

De hecho, cuando se califica a una persona como «simpática», no lo es tanto por las palabras que se utilizan, sino más bien por el hecho de que quizá esté sonriendo, mueva los brazos de forma dinámica, como esté parada, sentada o como tenga sus pies o manos cruzadas. El interlocutor debe estar bien atento a estos puntos, no solamente escuchando al cliente sino bien analizando el comportamiento de su propio cuerpo y el de su cliente. De ahí que este es un punto más que importante que todo profesional de la venta debe observar.

2.2.1. La mirada

Dicen, que los ojos son el espejo del alma. Los ojos pueden expresar todo tipo de emociones, e incluso, a veces, se consigue mediante la mirada saber lo que la otra persona está pensando. Nos dice cuando estamos eufóricos, tristes, preocupados, cansados, etc. Así que no hay que dejar de estudiarla, sobre todo por ser, dentro del lenguaje no verbal, el aspecto más difícil de manipular.

Por norma general, cuando una persona está escuchando, mira a los ojos de la otra persona de forma continuada. Por tanto, como profesionales de la venta se tiene que mirar continuamente a los ojos de los clientes, porque si no sentirán que no están siendo escuchados. No es recomendable que el vendedor tenga una mirada provocativa hacia su interlocutor o interlocutora, ya que generará una reacción defensiva por su accionar. Una mirada penetrante tampoco es recomendable, lo bueno es siempre tratar de actuar con un elemento (bolígrafo) que resalta la importancia hacia un elemento que obligue su mirada.



Ilustración 4: La mirada una herramienta clave

Distinto es cuando una persona está hablando. Mientras habla, no debe mirar demasiado fijamente al que escucha. Lo normal es ir repartiendo la mirada por derredor, y de vez en cuando fijar la vista en la cara de interlocutor. De no ser así, se producirá una cierta incomodidad. Tampoco es recomendable lo contrario, mirar apenas a quien nos está escuchando, porque parece que nuestro monólogo no va con él. Se calcula que mirar el 50 por 100 del tiempo y distribuir la vista a otros puntos el 50 por 100 restantes es una buena proporción.

Por otro lado, la mirada debe ser frontal, no de soslayo, ya que en ese caso daremos sensación de agresividad o provocaremos desconfianza en nuestro interlocutor. De la misma forma, nunca llevaremos a cabo una mirada de arriba abajo a nuestro interlocutor, ya que si lo hacemos sentirá que le estamos haciendo una «radiografía», hecho que, si habitualmente produce incomodidad, más se acentúa en una situación de ventas. Las radiografías se asociación a situaciones de dolor o de preocupación por algo, lo recomendable es no hacerlo.

2.2.2. Los gestos de la cara



Los gestos de la cara son los que realmente permiten leer el estado de ánimo de una persona. Situaciones tal como enfado, dolor, descontento, desconformidad, resignación, asombro, ilusión, locura, desconfianza, cansancio, duda, odio, felicidad, entre otros. En el caso del vendedor debe mostrar una cierta cordialidad hacia el cliente, pero también resulta más que importe poder leer el estado de ánimo de su cliente en función, al análisis de su cara. Veamos algunas situaciones especiales:

¿Cómo se consigue? En primer lugar por medio de la sonrisa. Procuremos no arrugar el entrecejo, da sensación de desconfianza. La sonrisa cerrada, es decir, en la que no se muestran los dientes, tiene en ocasiones su encanto, pero es preferible que sea más amplia, o puede dar sensación de ser falsa. Tampoco confundamos la sonrisa con la risa abierta o carcajada. La simpatía tiene más que ver con la primera, y en una situación de ventas esto último puede considerarse exagerado.

Uds. saquen sus propias conclusiones con respecto a las caras de la figura.

relajarnos, y por tanto provoca mayor fluidez en la comunicación. Lo contrario pasa con el ceño fruncido. Produce tensión, desconfianza y la otra persona puede tener miedo de hablar con alguien que tiene tal expresión en la cara.

2.2.3. Las manos

Las manos pueden ser las grandes traidoras de nuestro cuerpo que expresan lo que verdaderamente se siente. Muchas veces no les prestamos suficiente atención y se encargan de exteriorizar cuál es nuestro estado de ánimo

..

Ilustración 6: Las manos acompañan el mensaje

Las manos abiertas tales como las de la figura, demuestran transparencia, inocencia, no tengo cumple, o simplemente no tengo ninguna arma, significando una señal de paz.

La recomendación es que se debe hacer más caso a las manos que a los gestos de la cara, ya que expresan más fácilmente los estados del inconsciente del individuo. Por ejemplo, si vemos a una persona con expresión tranquila, pero le vemos frotándose las manos o tamborileando los dedos sin cesar, acabaremos pensando que esa persona está realmente nerviosa.



Lo mismo pasa, cuando vemos a una persona con las manos cruzadas por adelante, dando una señal de poca amistad, preocupación o en defensiva. La situación se presenta peor, si la persona esconde las manos atrás de su cuerpo, dando una señal de preocupación, mayor defensiva que la anterior. Lo recomendable es entregarle algún elemento para que desbloquee esa postura y vuelva a una situación más ventajosa para ofrecerle el producto.

2.2.4. La postura

Mucho se ha comentado sobre la postura, intentando dar explicaciones sobre lo que la otra persona piensa según coloque sus brazos o piernas de una u otra manera. De hecho, los estudiosos del tema obtienen a través de la kinesia (teoría sobre las diferentes posturas del cuerpo) unas conclusiones sobre la validez y estado de ánimo de la persona que se tiene enfrente.

En cualquier caso, sea cual sea la postura elegida se debe procurar dar sensación de relajación y atención a la otra persona. Si nuestro cuerpo está relajado, provocaremos esa misma sensación. No olvidemos que nuestro cuerpo tiende a reproducir por inercia nuestro estado de ánimo

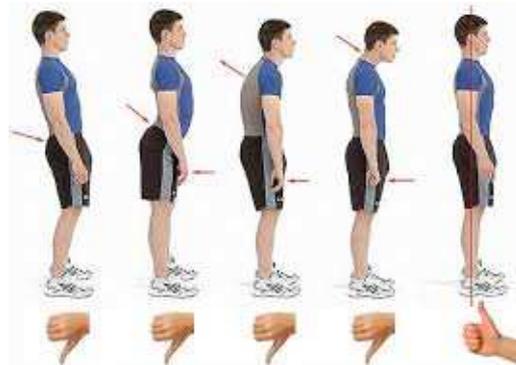


Ilustración 7: Distintas posturas corporales

Desde el punto de vista de vendedor, siempre es recomendable inducir a llevarlo al cliente donde se encuentre relajando y su postura sea la adecuada. La postura del cliente está muy relacionada con su estado de ánimo, como también a un tema fisiológico que requiere un trabajo especial por parte del cliente, para que no le traiga problemas en el futuro en su cuerpo.

Cuando el vendedor está con el cliente, debe analizar su postura, sacando conclusiones sobre la misma, para saber si es el momento adecuado para la presentación, el lugar indicado o la circunstancia más idónea.

2.2.5. La ropa de vestir

Respecto a la forma de vestir y elementos que sirven de ornamentos personales, la norma básica es que jamás debe llamar la atención más que el producto que intentamos vender. La vestimenta siempre tiene unas normas de acuerdo con el tipo de venta que se debe realizar. La propia empresa dicta sus normas sobre lo que se espera de la vestimenta del vendedor. En general, suele optarse por ropa de tipo «neutro», ni demasiado clásica ni demasiado moderna y con colores que no llamen mucho la atención. Igualmente tampoco deben llevarse excesivos adornos y en el caso de las mujeres no excederse con los cosméticos. La imagen vende, pero no se debe vender sólo la imagen.



Ilustración 8: La indumentaria correcta

La vestimenta utilizada debe tener sintonía con el o los productos que el vendedor ofrecer, tal como lo vemos en la ilustración en una tienda deportiva lo más lógico para que tenga mayor armonía con el cliente es que vista con ropa deportiva informal, eso le resultará más cómodo al vendedor y logrará una sintonía fina con el tipo de cliente que demanda dichos productos. Cuando hablamos de productos farmacéuticos, lo recomendable es que sea con cierta formalidad (impecable traje y corbata) ya que debe dar una imagen de alta profesionalidad y consonancia con el profesional que visita.

2.2.6. La voz



El tono de voz y la dicción que mantengamos refleja en gran medida nuestro estado de ánimo; al igual que con la voz se puede persuadir, tranquilizar u ofrecer confianza, también se puede crear un mal clima, ofender, preocupar o disuadir. Por tanto, se debe evitar a toda costa expresar monotonía, cansancio o desinterés. El tono vendrá dado por la modulación (del grave

al agudo), la velocidad, la entonación, el ritmo, las pausas, etc. Es importante adaptar estos componentes según cada momento de la comunicación.

La expresión debe reflejar:

Cortesía. Si utilizamos una serie de elementos corteses, la persona con quien hablamos percibirá inmediatamente una sensación de bienestar. Por ello no debemos interrumpir nunca y sí debemos utilizar el nombre de la persona, al menos dos veces durante la conversación. Igualmente es importante decir siempre «por favor», «de nada», «gracias» cuando sea apropiado.

Amabilidad. Sonreír cuando se habla, se refleja en la voz. Por ello, es importante ser correcto, amable y simpático. Siempre gusta escuchar más a una persona simpática que a una que no lo es.

Interés. Se trata de hablar con la persona, no consigo mismo. Por ello, tendremos que hablar con un cierto entusiasmo pero sin exagerar. Es imprescindible pedir disculpas por errores, equivocaciones o demoras y dar explicaciones siempre que sean necesarias, de forma completa y exacta. Es mejor perder varios segundos buscando una información que perder para siempre la confianza de un cliente.

Confianza. Es evidente que un tono de voz seguro refleja conocimiento y experiencia en el tema. No hay que demostrar lo que no se sabe, así como nunca se deben dar datos equivocados o adivinar una información que podría estar alejada de la realidad.

En cuanto a la articulación de la voz, consiste en la vocalización de las palabras. Lo que hay que hacer es:

- a - Abrir bien la boca, marcando bien las palabras.
- b - Cuidar la correcta pronunciación.
- c - Separar cada palabra de las demás.
- d - Pronunciar la palabra entera.

La velocidad debe ser media en la comunicación que no es cara a cara, ya que no disponemos de signos gestuales que ayuden a la comprensión del mensaje. Igualmente, si queremos conseguir una conversación fluida y agradable, tendremos que hablar más despacio si el interlocutor es muy rápido, y viceversa si el interlocutor habla muy despacio.

Las pausas deberán ser mayores cuanto más lenta sea la conversación, sin olvidar que ninguna pausa debe ser demasiado prolongada, o se producirá un clima de tirante intranquilidad. Las pausas deben usarse para:

- a. Subrayar palabras importantes.
- b - Forzar a hablar al interlocutor.
- c - Despertar el interés.
- e - Escuchar al interlocutor.
- f - Permitir un momento de reflexión.

3. Técnicas de venta

La experiencia en el terreno comercial, me ha demostrado la gran importancia que para el vendedor tiene trabajar con una estructura de trabajo. Por ese motivo, he considerado conveniente profundizar, en algunos casos, incluso con ejemplos, que espero orienten al lector en el apasionante mundo de la venta. Además, mi objetivo es que el vendedor sepa diferenciar entre vender y despachar, ya que esto último es lo que aún se está haciendo, y sólo a través de la gestión profesional de un vendedor se posicionará el «arte de vender» en el lugar privilegiado que le corresponde dentro del mundo empresarial y social. En cualquier caso, la naturaleza nos ha dotado con dos oídos y una boca, lo que significa que debemos escuchar más al cliente que hablar, con ello conoceremos sus necesidades y sabremos, por tanto, aportar soluciones más que productos. Para poder lograr dicho objetivo, no solo hay que estudiarlo y practicarlo, sino lo más importante es poderlo poner en práctica.



Ilustración 10: Venta en la calle



Ilustración 11: El comercio en los puertos

Gracias a la venta y a los que ejercían tan digna profesión se han producido avances tecnológicos y se han facilitado cambios, propiciados por aquellos vendedores que a la vez eran inventores hasta llegar a uno de sus mejores exponentes como fue Henry Ford, que facilitó un gran impulso a la economía de los países.

El vendedor profesional aún sigue siendo en el siglo XXI la punta de lanza del futuro de las empresas, y ellos determinan parte de su éxito. El siglo XX experimentó profundos cambios dentro del mundo de la venta; hace más de 55 años no era difícil vender, ya que la mayoría de los países habían pasado una guerra y una posguerra, la escasez de casi todos los productos, fundamentalmente de los básicos, era casi la norma. En estas condiciones la gente compraba lo que le ofrecieran sin tener que realizar complicados procesos de elección. Es a partir de los años 50, con la fabricación en cadena y la proliferación de productos y servicios, cuando comienzan en Europa a utilizarse algunas técnicas de venta que, generalmente, venían importadas de los EE UU.



Ilustración 12: Venta después de la Guerra



Ilustración 13: Productos de 1970

Las técnicas son herramientas, instrumentos que se aplican en el proceso de venta para persuadir al cliente o posible cliente hacia la propuesta del vendedor. La mayoría están

basadas en la Psicología, la Sociología y, fundamentalmente, en la observación del trabajo de los mejores profesionales de la venta. Pero no es suficiente con el conocimiento de estas herramientas. Los vendedores deben ser, además, hábiles en su manejo, por lo que necesitarán entrenamiento y experiencia para poner en marcha un proceso de venta.

Uno de los sistemas más clásicos de venta que tuvo gran éxito, e incluso hoy en día tiene vigencia, es la venta a través del método AIDDA que, en el año 1947, Percy H. Whaiting presentó en su libro *Las cinco grandes reglas de la venta*, cuya importancia ha sido trascendental en la historia de las técnicas de venta.



Ilustración 14: Vendedor de Autos

En ellas se seguía, por primera vez, una sistematización de todas las técnicas elaboradas con anterioridad desde las importantes teorías de Elmer Wheeler y de Dale Carnegie. El método AIDDA sigue teniendo vigor hoy día, puesto que es compatible con otros sistemas y técnicas que se han puesto de moda con posterioridad.

AIDDA es la palabra nemotécnica de:

A: Atención.

I: Interés.

D: Demostración.

D: Deseo.

A: Acción.



Ilustración 15: Etapas en el proceso de ventas

Indicando con ello que el vendedor al comienzo de la conversación de venta debe captar la atención del cliente o posible cliente para en el segundo paso conseguir su interés. En la siguiente etapa, el vendedor demostrará al cliente cómo su producto o servicio satisfará las necesidades de éste, incluso utilizará pruebas, si fuera necesario. De esa manera va a hacer crecer su deseo de compra y le llevará en la última etapa, denominada acción, al cierre o remate de la venta.

3.2. Vender satisfaciendo necesidades

Más de 85 años después, sigue siendo totalmente vigente la teoría expuesta por el psicólogo E. K. Strong, en un escrito del año 1925, en el que anticipó el sistema de satisfacción de necesidades o deseos como una teoría de venta. Strong insistió en la importancia de hallar apelativos o puntos de venta por medio del análisis del producto a vender, relacionando éstos con las necesidades del posible cliente, en contraste con los sistemas de venta a base de respuesta al estímulo y venta formulada, que tienden a ser situaciones controladas por el vendedor.

Al emplear la teoría de venta referente a la pura satisfacción de las necesidades, el vendedor debe conocer perfectamente el punto de vista del cliente, orientándolo hacia él, y la mejor forma para ello es interesándose por sus necesidades o deseos



Ilustración 16: Ponerse en el lugar del cliente

.Vender satisfaciendo necesidades del cliente es el enfoque que deben seguir en la actualidad tanto los profesionales del marketing como los de ventas, puesto que no se trata de hacer una venta esporádica o puntual. Más importante que hacer clientes es conservarlos y asegurarnos su fidelidad. Eso únicamente se conseguirá con la filosofía del yo gano-tú ganas. Veamos algunas definiciones de qué es vender basadas en esa filosofía.

“Vender es el proceso por medio del cual el vendedor averigua y activa las necesidades y/o deseos del comprador y satisface los mismos con ventajas o beneficios mutuos y continuos para ambas partes.”

O esta otra:

“Vender es el proceso mediante el cual el vendedor consigue que el cliente piense o actúe de una manera no prevista por él. Y en beneficio de ambos.”

4. Etapas de la venta

Como he comentado anteriormente, el vendedor profesional debe seguir una metodología o una estructura en su trabajo. Esto tiene la ventaja para él de saber dónde se encuentra en todo momento durante la entrevista para poder subir y avanzar por los distintos escalones de la venta, lo que le ayudará a conseguir el éxito. Lo más importante en el concepto de estructura de la venta es la flexibilidad y sobre todo tener el control de la situación, en función al análisis del cliente y del momento, con el objetivo de poder aplicar cada una de las estrategias en tiempo y forma, con el objetivo final de conseguir la venta.



Ilustración 17: Vendedora aplicando una técnica

Nadie desea, ni es aconsejable, ponerle al vendedor una camisa de fuerza, al contrario, la estructura debe permitirle utilizar mejor sus propias dotes personales. El esquema que proponemos para ello consta de las siguientes seis fases o etapas:

- Preparación de la actividad.
- Determinación de necesidades.
- Argumentación.
- Tratamiento de objeciones.
- Cierre.

-Reflexión o autoanálisis.

En cualquier caso, hay que ser conscientes de que la distribución actual exige trabajar con plantillas o condiciones específicas con cada cliente.

4.1. Preparación de la actividad

Para desarrollar con éxito su trabajo, el vendedor ha de asumir esta primera etapa en dos fases perfectamente diferenciadas: la organización de su actividad y la preparación de la visita al cliente.

4.1.1. Organización

El vendedor al que se le confía una zona de ventas deberá plantearse una serie de preguntas, lo más realistas posibles, relativas al área de su responsabilidad y a los productos que está encargado de vender, como por ejemplo: ¿qué cifras de venta voy a conseguir?, ¿quiénes son los clientes?, ¿qué características tienen? ¿qué tipos de clientes hay?, ¿cuántos clientes debo visitar? y ¿cuántos no son visitados?, ¿dónde se encuentran?, ¿a qué hora resulta más conveniente?, etc.

Estos interrogantes también son planteados por la dirección comercial y tan sólo con un trabajo en equipo podrán ser despejados con éxito. Para ello habrá que realizar un análisis exhaustivo de la cartera de clientes, clasificarlos, valorar su potencial y realizar una ficha del cliente con la mayor información posible. Al preparar su entrevista de venta, el vendedor no debe olvidar preguntarse sobre quién decide, quién prescribe, quién compra, quién paga y quién utiliza sus productos, así como determinar si ha de visitar a clientes que llevan un tiempo sin comprarnos.

En términos generales, se consideran clientes activos aquellos que han efectuado un pedido durante los últimos 12 meses. En cuanto a los clientes perdidos o muertos, puede ser conveniente preguntarse cuál ha sido la razón o las razones por la que nos abandonaron o no realizan más compras. Las respuestas están llenas de información muy válida; estos clientes perdidos, ¿lo han sido voluntariamente? ¿A causa de su insignificante tamaño? ¿Por ser malos pagadores? ¿Cuál es la consecuencia de estas pérdidas sobre el volumen de ventas? ¿Sobre la tasa de rentabilidad? ¿Sobre la imagen de empresa? ¿Conviene o no recuperar a estos clientes? ¿Pueden recuperarse con los productos que vendemos? ¿Se han ido a la competencia? ¿Cuál o cuáles han sido las razones de su cambio? ¿Cómo podemos transformarlos nuevamente en clientes activos?

Asimismo, hay que clasificar a los clientes en categorías, por ejemplo, en «A» «B» «C» o platino, oro, plata, etc., según sea su potencial, la riqueza del sector, su densidad, es decir, el número de clientes y su calidad por la actividad económica que desarrolla. A continuación

se asignará la frecuencia de visitas en función de esos parámetros. Naturalmente, los clientes «A» y «B» tendrán una frecuencia mayor que los «C».



Ilustración 18: Medios de Comunicación con los Clientes

Es importante gestionar bien el tiempo, organizando los trayectos en función de las distancias que haya que recorrer y el cometido de la visita, así las reclamaciones y quejas se atenderán rápida y eficazmente de forma personal, telefónicamente o a través de Internet. Es sabido que un cliente satisfecho puede traernos seis nuevos clientes potenciales, pero que un cliente descontento dará 10 malas referencias de nosotros.

4.1.2. Preparación de la entrevista

Aunque a ningún vendedor le queda la menor duda de que la preparación de la visita de venta es totalmente necesaria para conseguir el éxito apetecido, la experiencia indica que no es muy normal hacerlo, ya que confían enormemente en su improvisación y saber hacer. No podemos imaginar que se comience a construir un edificio sin haberse dibujado previamente los planos del mismo. ¡La venta no se puede improvisar! La organización, las reuniones, los contactos, la dirección, la gestión, tampoco. Resulta conveniente estudiar al cliente, analizando sus potenciales necesidades y en función de ello actuar. Para ello mi recomendación, que se deber practicar antes de llevarlo a campo de acción.



Ilustración 19: Práctica de una Entrevista

El vendedor deberá trazarse un objetivo específico para cada gestión de venta. Un objetivo es una meta que hay que alcanzar en un plazo determinado. Debe ser ambicioso, pero realizable, mensurable y, desde luego, compatible con los objetivos generales de la empresa.

Para lograr ese objetivo, el vendedor debe desarrollar una estrategia que le ayude a lograrlo, es decir, tiene que prever qué se va a decir, cómo se va a decir y cuándo se va a decir, así como de qué medios va a disponer para desarrollar esa estrategia. Los medios son los elementos de apoyo con que contará el vendedor en una entrevista de venta y le ayudarán a desarrollar su estrategia para conseguir el objetivo previsto. Es así como logrará tener éxito; si no lo único que hará es perder su tiempo, el de su cliente y el de su compañía.

Preparar bien la entrevista de venta beneficiará al vendedor, ya que le proporcionará confianza al haber pensado en la entrevista con previsión, preparando las líneas maestras de su plan. De esta forma podrá concentrarse en escuchar al cliente y hablar en forma positiva desde el punto de vista de éste, con lo que, sin duda, le permitirá cerrar más operaciones.

4.2. Toma de contacto con el cliente

También llamada etapa de apertura, abarca desde las primeras palabras que se cruzan entre cliente y vendedor, que en ocasiones no tienen aún contenido comercial, sino más bien personal, hasta la siguiente etapa, que denominamos determinación de necesidades. Esta etapa variará dependiendo de si es la primera entrevista o, por el contrario, se realiza a un cliente habitual al que se le visita periódicamente.

En principio es necesario crear un clima apropiado y distendido, eliminar barreras y despertar la atención del cliente en los primeros 20 ó 30 segundos de la entrevista. Hay un proverbio chino sobre la venta que dice: «Las diez primeras palabras son más importantes

que las diez mil siguientes». De una buena apertura dependerá, en buena medida, el que tengamos éxito o no, como ocurre en el ajedrez. Hay que establecer una comunicación correcta con el cliente e interesarse por él. Hablarle en un estilo de lenguaje que resulte agradable, a una velocidad que entienda el mensaje y sobre todo en un ambiente agradable para él.

Hacerle hablar desde el principio resultará muy rentable pues, al tiempo que el posible cliente se encuentra a gusto hablando de sí mismo, proporcionará una información que será muy útil en el proceso de venta.

Es importante poner mucho cuidado en lo que se diga o haga en los primeros instantes, el cliente juzgará al vendedor por la primera impresión que éste le produzca, sobre todo si es la primera visita. Luego será muy difícil hacerle cambiar de idea.

Hay diversos métodos de contacto, desde la visita personal o la gestionada por un tercero a la utilización del teléfono, *mailing* o Internet. Algunas recomendaciones para los vendedores neófitos: no hablar de acontecimientos desagradables. Transmita optimismo. No utilice frases hechas del tipo de: «... pasaba por aquí...», «no voy a robarle mucho tiempo...», «es sólo un momento...», «... no tengonada nuevo...», «sólo vengo a decirle...» y otras por el estilo. Esas frases más que sumar, restan. Denotan que no tiene nada preparada y que le resultará una pérdida de tiempo.

En resumen, vaya directamente al objetivo de su visita. No malgaste su tiempo ni el de su cliente. Presente el motivo de su visita de manera que él lo comprenda. Compórtese como un asesor que quiere ayudarle. Es el problema del cliente el que le interesa, no el suyo propio. Por ello, lo principal es mantener una actitud de querer aportar soluciones.

4.3. Determinación de necesidades

Es la etapa en la que el vendedor trata de definir, detectar, reunir o confirmar la situación del cliente sobre sus necesidades, motivaciones o móviles de compra. Cuanta más información logremos del cliente, más fácil será decidir los productos a vender y los argumentos a utilizar. Para vender un producto o servicio hay que hacer coincidir los beneficios de éste con las necesidades, motivaciones y móviles expresados por el comprador. Esta coincidencia no se da por simple y puro azar, sino que es el resultado de un serio trabajo de investigación.



Ilustración 20: La importancia de descubrir las necesidades

Preguntar parece muy sencillo, pero no es así, saber formular la pregunta inteligente y adecuarla a las diferentes personalidades, conseguir información de un cliente silencioso o por el contrario centrar bien el tema con los que hablan demasiado, para evitar que se dispersen, tratar de no influenciar la respuesta del interlocutor o condicionarla, según convenga para la gestión de ventas, es fruto de una gran habilidad.

De los diferentes tipos de preguntas, las más importantes para utilizar por el vendedor son:

- Preguntas cerradas: pueden responderse simplemente con un «sí» o un «no».
- Preguntas abiertas: persiguen una información más amplia.
- Preguntas neutras: son las que no influyen para nada en la respuesta del cliente.
- Preguntas condicionantes: aquellas que condicionan la respuesta del cliente y la orientan para obtener la respuesta que nos interesa.
- Pregunta alternativa: puede ser abierta o cerrada. Orienta la elección entre dos posibilidades, pero siempre positivas. Es muy útil en el cierre de la venta y también para concertar entrevistas. Ejemplos: «¿cuándo prefiere usted la entrega, el miércoles o el viernes?»; «¿lo quiere verde, o lo prefiere gris?»; «la entrevista... ¿es mejor para usted el lunes a las 11 o el miércoles por la tarde?». Tomar la iniciativa, denota seguridad. Nunca hay que esperar que el cliente defina lo que el vendedor debe realizar.
- Preguntas de control: también llamadas preguntas interpretativas. Son preguntas prueba que inducen al interlocutor a precisar su pensamiento y, además, sirven para comprobar tanto si hemos comprendido, como si nos han entendido. Ejemplo: «entonces, ¿lo que usted ha querido decir es...?» o «¿en otras palabras, lo que usted quiere decir es...?»; «¿tiene alguna duda sobre la oferta que le he indicado...?».

Las preguntas abiertas suelen emplearse al principio de una gestión de venta. Pueden dar mucha información con un cliente comunicativo. Cuando el vendedor se encuentre con un cliente de estas características debe dejarle que se exprese libremente; únicamente deberá limitar esa información cuando ésta no sea útil por excesiva o por difusa; en ese caso, el vendedor deberá centrar el tema hacia un aspecto específico por medio de preguntas cerradas. Lo recomendable es no abundar con preguntar abierta, se deben realizar las justas y necesarias, hay que recordar que el objetivo del vendedor es vender no solo conversar con el cliente.

Las preguntas cerradas se utilizan con clientes poco comunicativos o que no proporcionan información útil; limitan la respuesta de éste, en ocasiones, a una palabra: «sí», «no», «puede», «quizá»... Las preguntas cerradas son muy necesarias cuando el vendedor quiere dirigir la entrevista de venta hacia un tema elegido por él o cuando se trate de encauzar y controlar la dirección de la misma. La misma situación se presentan con este tipo pregunta, lo conveniente no es abusar, ya que se transformará la conversación en un tipo encuesta algo molesto para el cliente.

El vendedor tiene en la técnica de la pregunta una poderosa y útil herramienta con la que puede lograr entrevistas mucho más fructíferas y eficaces. Gracias a esta técnica, bien utilizada, podrá obtener información averiguando necesidades y deseos del cliente, así como crear un clima de confianza mutua, con todo ello se logrará orientar la gestión hacia el cliente.

El silencio también es una poderosa herramienta de comunicación, demuestra atención total a quien está hablando, descarta toda posibilidad de crear barreras y ejerce una suave presión sobre el que habla para que continúe haciéndolo. No es cuestión de convertir a los vendedores en mudos, sino simplemente hacer que hablen en el momento oportuno y escuchar para dominar el diálogo. Hay un proverbio que dice: «El oído puede ayudar tanto como la boca a conseguir la venta». El buen vendedor debe saber escuchar con la intención de averiguar las auténticas necesidades del cliente y sus deseos y, de esta forma, descubrir los obstáculos que tendrá que superar antes de realizar su venta.



Ilustración 21: La importancia del Silencio

4.4. Argumentación

La fase de argumentación es indispensable dentro del proceso de negociación. En realidad, el trabajo del vendedor consiste en hacer que el cliente perciba las diferencias que tienen sus productos frente a los de sus competidores. Esto se logrará presentando los argumentos adecuados y dimensionando los beneficios de su producto o servicio. Ahora bien, debe presentarlos en el momento adecuado; es decir, después de conocer las necesidades y motivaciones o móviles de compra del interlocutor y no antes.



Ilustración 22: Técnicas de Argumentación

Hay vendedores que confunden enumerar las características del producto o servicio con argumentar, y se convierten en auténticos «charlatanes», envolviendo al cliente con una serie de lo que ellos creen «argumentos», antes de conocer las necesidades y motivaciones reales de éste. Se debe hablar lo justo y necesario, demostrando que uno sabe sobre el tema, transmitiendo seguridad.

Argumentar es exponer al cliente las ventajas que presenta nuestro producto o servicio o la idea propuesta, en concordancia con las motivaciones expresadas por dicho cliente. En otras palabras: un argumento es un razonamiento destinado a probar o refutar una propuesta. Un buen argumento debe poseer dos cualidades principales:

-Debe ser claro, con un lenguaje comprensible para la otra persona, evitando los términos técnicos, la jerga del profesional o del iniciado.

-Debe ser preciso, es decir, debe adecuarse a la motivación principal del interlocutor.

Pero tal como comente, debe transmitir seguridad sobre tema, que no parezca que es un verso aprendido de memoria, basarse en relatos consistentes y con ejemplos bien prácticos basados en la realidad demostrada.

4.5. Tratamiento de objeciones

Podemos definir la objeción como una oposición momentánea a la argumentación de venta. No siempre esto es negativo; por el contrario, las objeciones en la mayoría de las ocasiones ayudan a decidirse al cliente, pues casi siempre están generadas por dudas o por una información incompleta.



Ilustración 23: Objeciones, no estoy del todo de acuerdo

4.5.1. ¿Por qué se producen las objeciones?

Las objeciones aparecen en los clientes por diferentes razones, puede ser por imponerse al vendedor y darse importancia, o por oponerse al cambio. Tal vez por indiferencia o por ampliar información y hacerse tranquilizar. La mayoría de las razones para formular objeciones son de origen emotivo, hay que tener en cuenta que, generalmente, las personas muestran una vacilación natural a tomar una decisión, casi siempre por miedo a comprometerse o a cometer un error irreparable. Tratan de hallar el modo de justificar la compra o las razones para negarse a comprar. De una u otra manera, quieren más información y esperan que el vendedor pueda proporcionársela.

Teniendo en cuenta que presentar objeciones es un comportamiento reflejo en muchas personas, el vendedor debe estar tranquilo y escuchar hasta el final la objeción del cliente,

tratando de comprender qué es en realidad lo que éste quiere decir. No debe temer las objeciones ni considerarlas como un ataque personal, por lo tanto, no reaccionará contraatacando, evitará discutir con el cliente. Es muy importante escuchar atentamente la objeción y no inventarse una respuesta que no sea real; el vendedor no debe rendirse aceptando las objeciones, como hacen algunos vendedores que a las primeras de cambio dicen: «de acuerdo, nuestro producto es caro pero...», cuando deberían haber dicho: «en principio nuestro producto es elevado de precio ya que ofrece una serie de ventajas...».

Por eso la estrategia del vendedor para poder dar respuesta a las objeciones, debe pasar invariablemente por conocerlas y saber distinguir las verdaderas de las falsas.

Clasificación de objeciones	
Psicológicas (falsas)	Lógicas (verdaderas)
Evasivas	Dudas
Pretextos, excusas	Malentendidos
Prejuicios	Desventajas

4.5.1.1. Evasivas (falsa)

Son objeciones de huida para desviar el problema o huir de la responsabilidad (ejemplo: «yo no soy el que decide...», o también: «lo consultaré con mi socio..., con mi mujer..., con la almohada...»).

O de reflexión para aplazar la decisión (ejemplo: «me gustaría reflexionar un poco más sobre su oferta...»).

De fidelidad (ejemplo: «¿por qué cambiar de proveedor...?»).

4.5.1.2. Pretextos/excusas (falsa)

Las objeciones pretextos son también llamadas «barbas postizas» o «antifaz» que ocultan las verdaderas objeciones y suelen ser síntomas de una evidente falta de interés. Ejemplos: «tengo muchas existencias...», «es demasiado caro..», «mis clientes nunca me piden eso...», «es demasiado juvenil...», «está pasado...», «no tengo espacio para esto en la estantería», etc.

Hay que averiguar si el cliente tiene motivos para mentir. El motivo más frecuente suele ser la falta de capital. El cliente no tiene presupuesto para comprar ese producto, pero no lo quiere admitir. Otra posible razón es la lealtad a otras personas o empresas.

4.5.1.3. Prejuicios (falsa)

Son aquellas ideas o juicios preconcebidos que el cliente tiene hacia la empresa, el producto o incluso el vendedor, motivadas en ocasiones por experiencias anteriores negativas. El problema fundamental de este tipo de objeciones es que generalmente no se expresan, por lo que resultan sumamente difíciles de tratar. El vendedor debe estar muy atento a este tipo de actitud negativa, haciéndole preguntas abiertas para que el cliente hable lo más ampliamente posible y poder así descubrir cuál es la verdadera causa de su comportamiento.

4.5.1.4. Dudas (verdadera)

El cliente es escéptico, duda que el producto le vaya a proporcionar el beneficio que el vendedor le asegura, aunque le gustaría que así fuera. En general, este tipo de objeción es bastante fácil de refutar pues únicamente es necesario probar al cliente que es verdad lo que el vendedor le está diciendo, para ello utilizará un argumento de prueba o demostración.

Cuando un cliente no se cree un beneficio del producto es porque en realidad el vendedor no ha sabido argumentar y demostrar las soluciones, por ello debe volverlo a intentar reflexionando sobre las necesidades expresadas por el cliente. A partir de ese momento tendrá muchas más posibilidades de «cerrar» con éxito.



Ilustración 24: Ejemplo de Objeción

4.5.1.5. Objeción por malentendido (verdadera)

Estas objeciones nacen de una información incompleta o porque el cliente cree que el producto tiene una desventaja que en realidad no existe. A veces el cliente formula objeciones cuando en realidad debería hacer preguntas. Son bastantes fáciles de tratar, siempre que el vendedor sea hábil, no se enfrente al cliente y sepa ponerse a su lado. Si lo hace así, saldrá fortalecido de la objeción. La estrategia a emplear ante una objeción por malentendido es la siguiente: hacer preguntas para comprender exactamente la objeción, reformular la objeción y aclarar el malentendido.

Al contestar las objeciones de este tipo, el vendedor debe proporcionar la información necesaria para aclarar el malentendido, a veces, esta información toma la forma de un beneficio. Hay que tener en cuenta que el cliente puede mostrarse escéptico sobre el beneficio que se ha presentado para aclarar el malentendido y debe estar preparado para presentar pruebas si es necesario. Reformular la objeción en forma de pregunta es importante porque contribuye a comprender la objeción y demuestra al cliente que se le escucha atentamente y se preocupa de su actitud negativa hacia el producto.

4.5.1.6. Objeciones por desventaja real

El cliente menciona desventajas de su producto, que pueden ser el resultado de que su producto no ofrezca un beneficio que el cliente considera importante o hay algo en él que le desagrade, casi siempre suele ser el precio; si se trata de un medicamento, sus efectos secundarios, cuando se trata de objetos voluminosos, el espacio que ocupa en la estantería, etc.



Ilustración 25: Objeciones

Al igual que en el caso de las objeciones por malentendido, lo primero que hay que hacer es escuchar atentamente toda la objeción sin interrumpir al cliente, siempre con la mirada atenta a la misma y haciendo referencia que se lo está escuchando atentamente. El próximo paso es recomendable darle algo de razón en su objeción, pero que no llegue al 100% de la misma, de forma tal que el comprador reduzca su tensión, una vez reducida, lo conveniente es realizarle unas preguntas para determinar exactamente el alcance de dicha objeción, reformular la objeción, poner de relieve otros beneficios para compensar la desventaja, siempre y cuando dicha objeción sea factible de demostrar y con fundamentos sólidos que den por sentado la opinión del vendedor.

4.6. El cierre

Todo cuanto el vendedor ha hecho hasta este momento tiene un sólo objetivo: cerrar la venta y concretar la operación. Es decir, lograr el pedido o al menos conseguir un compromiso formal. En realidad se empieza a cerrar en la etapa de preparación, cuando en casa o en el despacho se planifica bien la entrevista de venta. Continúa en la etapa de apertura o contacto con el cliente, para seguir en la etapa de determinación de necesidades, donde es fundamental que se hayan sabido plantear las preguntas adecuadas y averiguado necesidades o motivaciones específicas del cliente.



Ilustración 26: Un buen cierre equivale a un buen acuerdo

Si se ha argumentado presentando los beneficios de su producto de forma que el cliente perciba la utilidad que le va a dar, o la comodidad, o las satisfacciones que le va a proporcionar, y, por supuesto, si ha sabido dar respuesta a las objeciones que le ha formulado el cliente sobre su producto, si todo ello se ha llevado con profesionalidad, no se debe tener temor, la venta está hecha. Parece fácil, pero lo más importantes es llevarlo a la práctica.

4.6.1. Estrategias para cerrar la venta

Las estrategias del cierre de la venta tienen como objetivo ayudar al cliente indeciso a tomar una decisión. En esta etapa suele generarse tensión, tanto por parte del cliente, como por parte del vendedor; el cliente porque teme cometer un error en su elección, quizá tendría que ver más modelos, consultar con otros vendedores, pedir diversas ofertas. En cuanto al vendedor, porque piensa que se le puede estropear la venta en el último momento después de todo lo que ya ha trabajado, puede pasar algún imprevisto que haga que cliente vuelva al momento cero.

En el cierre, el vendedor debe siempre actuar con una actitud positiva demostrando que se ha llegado a un acuerdo con el cliente. Actitud positiva, con una clara sonrisa (no falta) pero con tranquilidad. Un vendedor que vende con tranquilidad (no quiero decir dormido), sino que demuestra que está aconsejando a cliente porque es la mejor opción la que va tomar. Para ello resulta conveniente nunca hablar mal de la competencia, demostrar con datos ciertos las diferentes, pero nunca hablar que son productos de mala calidad, etc. Un buen vendedor sabrá captar la «señal de compra», resumirá los beneficios aceptados por el cliente y acto seguido solicitará del cliente un compromiso, fijando fecha, lugar, cantidad,

color, etc., ofrecerá al cliente dos alternativas. Al concluir, es mejor hablar de algo no relacionado con la venta y despedirse.

Una de las preguntas que más suelen hacerse los vendedores es: ¿cómo sé cuándo tengo que cerrar? Difícil pregunta que ni aun los más experimentados sabemos contestar a nivel teoría. La respuesta es que cliente comienza a dar señales, algunas verbales, tales como lo puedo pagar y otras no verbales, tales como su postura de interés o no.



Ilustración 27: Cierre de la Venta

Puede ser que el cliente haga una manifestación directa que no deje lugar a dudas en cuanto a sus intenciones de compra, por ejemplo: «bien, pues envíeme 10 docenas...» o «rellene el pedido y se lo firmaré ahora mismo». Pero no nos engañemos, esto no ocurre con frecuencia, lo normal es que el cliente dude, se lo piense, dé vueltas a la idea y, en todo caso, nos envíe alguna «señal de compra». Los dos tipos de «señales de compra» que el cliente puede emitir son: verbales y no verbales.

Son señales de compra verbales: demostrar interés súbito, el cliente se interesa de repente por algún detalle del producto; también la petición de consejo, el cliente demuestra su interés pidiendo opinión o consejo a personas próximas a él. En este caso, hay que poner mucho cuidado en esa nueva persona, el vendedor deberá presentarle sus argumentos pues puede favorecer o entorpecer la venta y hacerle ver la importancia de su decisión.

Otras señales positivas son las preguntas relacionadas con la compra, tales como: «¿qué modelos tiene?», «¿en qué colores los fabrican?», «¿qué oferta tiene ese producto?», «¿qué facilidades de pago me darán?», «¿qué tiempo tardan en servirlo?», «¿se puede pagar con tarjeta de crédito?».

Es buena señal que el cliente empiece a usar el posesivo al referirse al producto, en ese caso el producto ya está prácticamente vendido. También cuando el cliente pide una prueba es una muestra definitiva del interés del cliente hacia el producto.

Las señales de compra no verbales son los gestos y el lenguaje corporal que el cliente realiza. Se observarán cuidadosamente sobre todo las actitudes de indecisión: acariciarse la barbilla o pellizcarse una oreja, rascarse la cabeza, si se relaja y abre las manos,

descruza las piernas, se inclina hacia delante, examina de nuevo la muestra o toma en sus manos el pedido.

4.6.2. Técnicas de cierre

Una vez se hayan captado una o varias señales de compra, el vendedor procederá a resumir los beneficios aceptados por el cliente, haciéndole preguntas sobre los beneficios que a él le han parecido relevantes. Procurar, a ser posible, que sea el propio cliente quien lo haga.

El segundo paso es solicitar el pedido con toda firmeza, fijando la fecha de entrega, el lugar, la cantidad, forma de pago, el color, modelo... Ejemplo: «... entonces, ¿qué color ha elegido?...» o «si hacemos el pedido ahora lo tendrá dentro de 15 días...».

Es muy importante ofrecer al cliente dos alternativas para que pueda elegir entre las dos la que más se ajuste a sus necesidades. Ejemplo: «¿... lo quiere verde o lo prefiere rojo?», «¿le envió 300 o prefiere únicamente 250...?», «¿lo pagará al contado o en tres plazos...?». Esto hace que el cliente se quede con la impresión de haber tomado la decisión final y, por tanto, el que ha dicho la última palabra. No resulta conveniente darle más de tres alternativas, ya que lo confundiríamos y eso generará retroceder a la etapa de la demostración en el caso que no esté convencido de la decisión que va a tomar.

4.6.3. Tipos de cierre

- **Cierre directo.** Cuando el vendedor ha recibido varias aceptaciones de parte del cliente sobre los beneficios de su producto, ya que éstos satisfacen las necesidades de su cliente, el vendedor le pide la conformidad abiertamente, dándole a firmar la orden de pedido.

- **Orden de cierre.** Muy parecido al anterior, la variación en este caso consiste en que el vendedor toma notas y le pregunta por algo muy simple, en principio, por ejemplo: «dígame señorita Olías, éste es el número 20 de la calle Arenal, ¿no es así? ¿Y su teléfono es el 91.597.16.16? Sigue trabajando con el BBVA, ¿verdad?...». De esta forma le va acostumbrando a decir sí; después, llegado el momento, con el mismo aplomo, se le puede decir: «firme aquí...», o un poco más suave, «¿quiere firmar, por favor?...».

- **Cierre presuntivo.** Muchos clientes dudan al tener que decidir sobre un elección importante, sin embargo son capaces de decidir sobre los pequeños detalles, por ejemplo: en una tienda de muebles un vendedor lleva más de media hora tratando de convencer a una joven pareja sobre la compra de un sofá; ninguno de los dos acaba por decidirse. Entonces el vendedor se acerca a ellos con las muestras de la tela para que elijan con la que quieren tapizarlo. En el momento en que los dos han elegido una, han aceptado implícitamente la compra del sofá.

- **Hacer desear.** Privar al cliente de la posesión del producto, desarrollando en él un sentimiento de frustración que aumenta el deseo de poseerlo. Ejemplos: «voy a ver si queda...»; «se lo voy a enseñar..., pero no voy a poder servírselo hoy...»; «únicamente me queda éste y se lo he reservado a un cliente que ha venido anteriormente...».

- **Anticipar la posesión.** Hacer que el cliente se vea ya utilizando el producto y sienta las satisfacciones que le dará. Por ejemplo: hacer que conduzca el automóvil que se le intenta vender.

- **Cierre por oferta.** Decirle al cliente que el producto o servicio va a aumentar de precio a partir de la siguiente semana, mes..., o que la oferta está limitada a un período pequeño del tiempo.

Si durante todo el proceso de compraventa se tiene que saber escuchar, donde cobra una mayor importancia es en la etapa del cierre, el vendedor debe concentrarse en comprender todo lo que el cliente dice y todo lo que quiere decir «entre líneas». En esta fase es decisiva la técnica del silencio, si el vendedor ha planteado una pregunta para que su cliente se comprometa, deberá esperar el tiempo que sea necesario hasta que le conteste, a veces parecen siglos, pero es la mejor fórmula para ejercer una «suave presión» que haga decidirse al cliente.



Ilustración 28: La importancia de un buen cierre

Debe dejársele al cliente una copia del pedido, para que no haya malos entendidos de lo que nos ha solicitado. Deberán también estar bien especificadas las ofertas que le hayamos prometido, los plazos de entrega y la forma de pago, no olvidarlo demuestra la seriedad y la profesionalidad del vendedor y de su empresa. Cuando el vendedor tiene que recoger algunas muestras, catálogos u otros materiales empleados en la entrevista, debe hablar de algo no relacionado con la venta y despedirse lo más rápidamente posible. Si el cliente invita al vendedor a tomar un café, éste no debe volver a hablar de venta, sino de aficiones u otros temas personales, despedirse y marcharse.

4.7. Reflexión o autoanálisis

Es totalmente necesario al finalizar una entrevista de venta, que el vendedor analice cómo ha transcurrido ésta. Cuando ha tenido éxito, para saber por qué y qué es lo que le ha ayudado a lograr el objetivo, de esa manera, podrá repetir aquellas palabras, argumentos o acciones que le han llevado a obtener la venta y, consecuentemente, podrá conseguir otras, lo cual le asegurará una mayor eficacia. Si la entrevista de venta ha resultado fallida, no deberá desanimarse ni darse por vencido; en lugar de ello, la analizará en profundidad, para identificar qué es lo que hizo que no debería haber hecho y en lo que debería cambiar en la próxima entrevista, sea con el mismo cliente u otro nuevo.

En ese caso es muy importante preguntarse: «¿en qué momento la entrevista ha empezado a torcerse?», «¿qué he dicho al cliente que ha frenado la buena marcha de la comunicación?», «¿no vi la señal que me hizo el cliente para cerrarla en su mejor momento?», «¿me he precipitado cerrando antes de tiempo?», «¿debería haber aportado más beneficios?», «¿cuáles eran los verdaderos móviles de compra de este cliente?», «¿no habré ido demasiado a lo mío sin preocuparme de sus necesidades?», «¿hablé hablado en un lenguaje demasiado técnico haciendo que el cliente no entendiera?», «¿la demostración no fue eficiente ya que no la practiqué lo necesario y no fue convincente?».

Es muy importante, en cualquiera de las dos circunstancias, éxito o no éxito, anotar en la ficha del cliente los datos más relevantes de la entrevista y las impresiones que ha sacado el vendedor de ella. Esto le ayudará a realizar un buen seguimiento y le facilitará la preparación de la siguiente. Resulta importante anotar que productos hoy utiliza, que experiencia ha tenido en el pasado, las inversiones que piensa realizar, sus gustos, entre otros puntos.

Además, apuntando esos datos esenciales en la ficha, tendrá la seguridad de no olvidarse de las observaciones que el cliente le hizo: «... ahora tengo mucho género, vuelva a partir de mediados de septiembre»; «... llámeme la próxima semana»; «... posiblemente dentro de un par de meses ampliaré esa línea en mi establecimiento».

5. La venta en internet: retos del vendedor en el siglo XXI

Organizar, gestionar y controlar una cartera de clientes con éxito es una de las tareas más complejas que existe en la actualidad. Hoy en día, los vendedores operan en un entorno nuevo y se enfrentan a las necesidades de saber vender tanto en el mundo *off line* como *on line*. Esta manera de actuar, denominada *business intelligence*, se enfrenta a los siguientes retos:

- Los clientes. Son cada vez más exigentes, poseen mayores conocimientos y requieren un mayor valor añadido.
- La competencia. Es más dura y amplia. Permanentemente está acercándose a nuestro cliente.
- Flexibilidad. Los cambios que se están produciendo en el mercado están obligando al vendedor a aportar soluciones.



Ilustración 29: Proceso del e-commerce

Gestión del conocimiento. Enfoque estratégico en la gestión comercial, donde el marketing adquiere gran importancia.

Cambio de modelo. El concepto tradicional de vender debe evolucionar profundamente, se tiene que pasar de captar y vender, que es como se vende en el mundo *off line*, a captar, comunicar, vender, satisfacer, fidelizar y prescribir al cliente que es como se debe vender en la actualidad tanto en el mundo virtual como en el tradicional.

Negociar es un proceso muy parecido a vender, aunque con algunas diferencias. Ya hemos dicho que vender es persuadir, convencer al posible cliente para que piense y actúe como el vendedor quiere que éste actúe y, siempre, en beneficio de ambas partes.

En la negociación, también una parte intenta persuadir a la otra. Se ha dicho que negociar es un proceso de resolución de un conflicto entre dos o más partes, pues hay siempre, bajo la negociación, un conflicto de intereses. Puede ser un intercambio social que implique una relación de fuerza, una lucha sutil por el dominio. Esa fuerza se va desplazando de un lado a otro durante las diversas etapas, no es conveniente en una negociación que una de las partes se beneficie de una relación de fuerza desequilibrada que imponga sus condiciones a la otra parte. Es mejor que exista un cierto equilibrio de fuerzas y que se intercambien las presiones, finalmente las partes llegarán a un acuerdo cuando las fuerzas estén igualadas.

Esto es así porque, si frecuentemente una parte gana a costa de que la otra pierda, se acaba produciendo la rotura de las relaciones comerciales. En la negociación, al igual que en la venta, deben beneficiarse ambas partes. Y ninguna debe sentir que se perjudicó.

Generalmente, en la negociación no resulta afectada la relación total entre los participantes, se difiere en una parte, no en el todo. Las fases de la negociación son muy parecidas a las de la venta; del conocimiento y dominio de estas fases va a depender en gran medida el éxito o fracaso en la negociación.



Ilustración 30: Una buena negociación, la clave

6.1. La preparación

En la fase de preparación hay que definir lo que se pretende conseguir y cómo conseguirlo, estableciendo los objetivos propios, qué tipos de descuentos pueden ofrecerse en caso de necesidad y hasta dónde es posible ceder; es muy importante tratar de descubrir los objetivos del contrario.

6.2. La discusión

Como se ha dicho, las personas negocian porque tienen o creen tener un conflicto de derechos o intereses., en sí un problema a solucionar. En esta fase que normalmente se llama de conversación, intercambio o presentación, tratando de quitar agresividad al vocablo discusión, se exploran los temas que separan a las partes para conocer sus actitudes e intereses. Es muy parecida a la etapa de determinación de necesidades que se practica en la venta. Resulta muy importante el tipo de lenguaje a utilizar, sobre todo el coloquial, tratando al otro negociador de Ud. de forma tal de formar un ambiente de respeto para lograr una buena negociación. En el caso que por diferentes motivos, se genera un ambiente de mayor discusión, en muchos casos resulta conveniente dar por concluido para ese día la negociación y retomarla el día siguiente con la mente limpia, habiendo descansado y generando un mejor ambiente para la negociación.

6.3. Las señales

Como se ha dicho, en la negociación las posiciones van moviéndose, unas veces acercándose y otras, por el contrario, distanciándose. La señal es un medio que utilizan los

negociadores para indicar su disposición a negociar sobre algo, es un mensaje que ha de ser interpretado por el que lo recibe; frecuentemente las afirmaciones que se hacen en las primeras fases de la negociación son de naturaleza absoluta, del tipo de: «no concederemos nunca el descuento que nos pide», «es absolutamente imposible aceptar esa forma de pago», «no podemos considerar esa propuesta».

Es como en el lenguaje futbolero sería marcar la cancha, de forma de tal de poder expresar en forma bien clara el punto de desacuerdo.



Ilustración 31: Decir claramente los puntos para acordar

6.4. Las propuestas

Las propuestas es aquello sobre lo que se negocia, no se negocian las discusiones, aunque algunas propuestas puedan ser objeto de discusión. Se sale de la discusión por una señal que conduce a una propuesta, es decir, a una oferta o petición diferente de la posición inicial; deben evitarse en las primeras propuestas las ofertas arriesgadas, debiendo ser éstas cautelosas y exploratorias pues, en todo caso, se desarrollarán más adelante y es probable que sean aceptadas.

6.5. El intercambio

Esta fase es la más intensa de todo el proceso de negociación y exige una gran atención por ambas partes, ya que en ella se trata de obtener algo a cambio de renunciar a otra cosa. Cualquier propuesta o concesión debe ser condicional, es decir, por todo lo que se concede debe obtenerse algo a cambio. Resulta importante ir anotando los puntos de acuerdo, de forma tal en el caso de volver atrás en la negociación, se pueda demostrar los puntos de acuerdo e ir avanzando en la negociación.

6.6. El cierre y el acuerdo

Como es lógico, la finalidad del cierre es llegar a un acuerdo. Al igual que cuando hablábamos del cierre en la venta, también en la negociación debe hacerse en forma

segura y con firmeza, y para que sea aceptado debe satisfacer un número suficiente de las necesidades de la otra parte. En cualquier caso y al igual que en la venta, existen dos tipos de cierre:

Cierre por concesión. Es la forma más frecuente en las negociaciones; equivale a terminar la fase de intercambio ofreciendo una concesión para conseguir un acuerdo.

Cierre con resumen. Después del cierre con concesión, es el tipo de cierre de negociación más utilizado. Al terminar la fase de intercambio se hace un resumen de todos los acuerdos alcanzados hasta el momento, destacando las concesiones que hemos hecho por nuestra parte y subrayando lo ventajoso de llegar a un acuerdo sobre los puntos pendientes.



Ilustración 32: Acuerdo, objetivo cumplido

En la negociación adquieren una gran importancia los movimientos estratégicos, la forma en que hagamos éstos y respondamos a los de nuestro opositor determinará nuestro éxito o fracaso. Tengamos en cuenta que el objetivo en una negociación no es únicamente llegar a un acuerdo satisfactorio, sino conseguir el mejor de los acuerdos posibles.

6.6.1. Negociación del precio

Es la objeción típica. Ya dijo Valle Inclán: «... es de necios confundir valor y precio...».

Pero la realidad nos demuestra que el cliente compara el valor del producto con el precio que se le pide y como es más fácil entender el precio que el valor, pues se entra en conflicto de intereses. Además es un hecho probado que a nadie nos gusta pagar más por algo, de lo que pensamos que ese algo vale. Por ello, el vendedor tiene que hacer ver al cliente el auténtico valor de su producto. Siempre resulta ser algo que buscamos, pagar el menor precio y recibir la mayor cantidad o calidad de los productos adquiridos.

El precio tiene una referencia: es más alto o más bajo que otro. El precio se satisface en el acto o a corto plazo, el valor se disfruta o constata a lo largo del tiempo, ya que el valor está en función de la calidad, el concepto calidad no se expresa en un solo parámetro, el concepto calidad no es mensurable, las cifras que se emplean en calidad no tienen sentido propio; por ejemplo: ¿cómo se mide la comodidad? ¿Y la seguridad? ¿Y la marca?

Los clientes suelen decir: «es muy caro...», cuando en realidad deberían decir: «no veo el valor...» o «es un precio muy elevado».



Ilustración 33: Las promociones reducen el precio

La objeción «es demasiado caro» puede ser de naturaleza objetiva o táctica. Hay razones objetivas cuando el cliente compara el precio con el valor orientativo, el cual hace que el precio parezca excesivamente elevado, o cuando el cliente no puede pagar el precio.

Hay razones tácticas cuando el cliente ataca el precio por principio o persiguiendo otros objetivos.

La tarea del vendedor consistirá en averiguar si la razón, aparentemente objetiva, que el comprador dará es verídica o si sólo es una tapadera. Deberá hacer preguntas detalladas y de control y prestar atención para ver si la respuesta es convincente y bien pensada o rebuscada y esquiva, así averiguará cuáles de los mencionados son los verdaderos motivos del cliente.

El principio fundamental en la negociación es: si no tenemos que negociar, no negociemos; por tanto, el vendedor haría muy bien en situarse en una posición en la que no tuviera que negociar, exponiendo sus condiciones con firmeza y seguridad, como si éste fuera inamovible sin emplear términos como «alrededor», «sobre», «más o menos». No debe, tampoco, dejar que una contracción nerviosa o un tartamudeo le delate que está dispuesto a regatear.

El vendedor que representa un producto altamente diferenciado, único en el mercado, será fuerte y, o no tendrá que negociar, o podrá negociar mejor, esta situación casi es un excepción.

6.6.1.1. Estrategias para las objeciones al precio

Al hablar de precio no se debe decir precio barato ni precio caro, en su lugar se debe decir precio bajo o, mejor aún, precio adecuado y precio elevado. Lo recomendable es siempre

hablar de los beneficios. Barato se asimila en la mente del cliente como de poca calidad y caro puede ser una barrera para el presupuesto del cliente. Por eso motivo, siempre resulta aconsejable hablar sobre las cualidad, funciones y beneficios que posee el producto, de forma tal que el mismo cliente pueda evaluar en forma interna si le resulta caro o barato en función a la satisfacción de sus necesidades.

El servicio al cliente, la calidad y la marca, garantía, experiencia de otros clientes, como hemos visto, son las armas más eficaces de todo el arsenal del vendedor. Siempre que le sea posible debe hacer referencia a estos factores.

Preguntar para averiguar qué cantidad nos separa, es una información muy importante para proseguir con el proceso de negociación. Dividir el precio en pequeñas fracciones.

Ejemplo: «esta magnífica enciclopedia le costará menos que la compra de un periódico diariamente».



Ilustración 34: Fraccionar el precio

6.6.1.2. ¿Cómo presentar el precio?

Es conveniente que el vendedor presente el precio cuando ya ha argumentado sobre los beneficios que su producto va a proporcionar al cliente y éste haya aceptado algunos. Debe mencionarlo sin brusquedad, con toda naturalidad, al decir el precio no debe bajarse el tono de la voz o decirlo con timidez, ni mirar a otro lado. Resulta conveniente que inmediatamente al decir el precio, el vendedor presente los distintos planes financieros, ya sea con un descuento especial por pagarlo de contado, con algunos cheques a plazo o con tarjeta sin interés. El objetivo es que cliente no tenga ninguna duda en cómo pagarlo, y que se focalice más en tomar la decisión de compra.

El precio conviene presentarlo entre dos beneficios, según la técnica del «bocadillo» o del «sandwich» de la forma siguiente:

-Presentar uno o varios beneficios del producto.

-Dar el precio sin vacilación.

-Presentar la utilidad que esos beneficios tienen para el cliente.

6.6.1.3. ¿Cómo vender un producto de precio elevado?

Resaltando la calidad del producto, el servicio y la marca, despertando en el cliente la conciencia de calidad, incitando el amor propio del cliente y halagando el buen gusto del comprador, estimulando en ellos el móvil del orgullo, vanidad y prestigio.

Presentando ventajas y beneficios del producto, buscando la utilidad para el cliente, hasta que éste vea que lo que paga es menor de lo que recibe, hablarle de inversión y no de gasto y dividir el precio en pequeñas fracciones, como ya vimos con anterioridad. En pocas palabras, brindarle todas las alternativas que se les puede ofrecer para poder concretar la operación.

6.6.1.4. Estrategias de los compradores

Los compradores también utilizan ciertos métodos y trucos para sacar provecho de los vendedores. Algunos de éstos son:

-Apelar a la vanidad del vendedor para conseguir que haga concesiones, con frases como: «Usted tiene una gran influencia».

-Iniciar las negociaciones con una queja para despertar en el vendedor un sentimiento de culpa.

-Subrayar la importancia del poder adquisitivo propio, y crear perspectivas de futuro favorables.

-Ablandar al vendedor con negociaciones duras.

-Empezar con puntos de los que es posible alcanzar rápidamente un acuerdo. De esta forma se animará y estará dispuesto a hacer concesiones.

-Hacer concesiones en puntos sin importancia para pedir las a la recíproca en los aspectos importantes.

-Mencionar continuamente las propias concesiones y hacer resaltar que se espera lo mismo del vendedor.

-Dar la aprobación con reservas, para retener en la mano un medio de coacción.

Por último, permítidme hacer dos reflexiones sobre los precios haciendo alusión a una cita de John Ruskin:

«Mucho después de haber olvidado las mieles de un precio bajo, uno sigue recordando el amargor de la mala calidad y del mal servicio.»

O esta otra de Heinz Beck:

«Con los productos muy baratos se suelen necesitar pocos argumentos para venderlos, pero muchos para atender las reclamaciones.»



Ilustración 35: Los compradores también usan sus técnicas

7. El método SPIN

Toma su nombre de las iniciales inglesas de **Situation, Problem, Implication, Need pay off**, desarrollado de diferentes formas y puesto de moda en el año 1990 por Rank Xerox.

Debido a su gran interés de cara al planteamiento de estrategias y toma de decisiones mediante la colaboración de psicólogos que estudian la conducta humana, se han realizado numerosas investigaciones sobre el comportamiento de los compradores que demuestran que éstos compran más, probablemente motivados por la existencia consciente de necesidades explícitas, es decir, específicas, y también cuando el vendedor realiza ofertas que suponen un beneficio adicional, o así es percibido por el comprador. Esto está relacionado con las promociones por volumen.



Ilustración 36: Promociones por cantidades

De manera muy general y a modo de ejemplo, se puede decir que el procedimiento de venta más elemental sería averiguar las necesidades explícitas o específicas del cliente y, a continuación, presentar beneficios, lo que le conducirá a una gran posibilidad de conseguir una venta.

Pero, como ha venido demostrando la experiencia, las necesidades no se presentan de una forma totalmente desarrollada y explícita. Esto es así porque el cliente no expresa sus necesidades o deseos claramente, incluso a veces ni él mismo se da cuenta de que las tiene. Normalmente las expresa como insatisfacciones o problemas en forma de necesidades explicadas o muy genéricas. Por ello, el vendedor deberá comenzar expresando necesidades generales para que el comprador acepte y, una vez las haya aceptado, hacer que éste exponga sus necesidades específicas. A partir de ese momento se presentarán los beneficios que satisfagan esas necesidades específicas del cliente.

7.1. Presentación de beneficios

Una vez que el vendedor ha descubierto alguna necesidad o deseo de su cliente, que puede ser satisfecho con beneficios o ventajas de su producto, éste presentará esos beneficios como argumentos de venta. Ahora bien, hay que tener en cuenta que los productos no se venden por lo que son, sino por lo que pueden hacer por el cliente, es decir: por la utilidad que le reportarán, cómo le ayudarán en su trabajo o las satisfacciones que le proporcionarán. En realidad a pocas personas les interesa de qué están fabricados, quien los ha inventado, o cómo están elaborados los productos, es decir, sus características, a no ser que eso represente una ventaja con respecto a lo que hasta ese momento había en el mercado.



Ilustración 37: El cliente no nos dice sus necesidades

Entonces, ¿qué es lo que compran? Sin duda beneficios. Éstos pueden ser económicos, de confort, bienestar, comodidad, seguridad, etc., según sean las motivaciones o móviles de elección de cada cliente. **SABONE** es una conocida fórmula que clasifica los móviles de compra con la ventaja añadida de poder ser recordados con facilidad por su regla

nemotécnica. Todos los clientes, incluidos los compradores profesionales, compran por uno o varios de estos móviles de elección.

S: Seguridad. Evitar temores, preocupaciones, miedo, inseguridad, garantía...

A: Afecto. Amor, amistad, simpatía...

B: Bienestar. Comodidad, confort, utilidad, salud, ahorro de tiempo, servicio, evitar esfuerzos, mejorar el nivel de vida...

O: Orgullo. Altivez, vanidad, envidia, emulación, amor propio, prestigio, ser más...

N: Novedad. Moda, ser el primero en utilizar algo; demostrar que se está al día...

E: Economía. Ganar dinero, beneficios, mejorar rendimientos, ahorrar...

Algunos clientes compran por afecto, tanto por el fabricante, como por el producto en sí mismo y frecuentemente por el vendedor. Son esos clientes incondicionales que, en igualdad de precio, compran un producto que les lleve un determinado vendedor en el que confían, incluso son capaces de ceder algo de beneficios con tal de que sean éstos quienes les lleven su cuenta. La verdad que son los menos, en este mundo tan comunicado e interrelacionando.

El comprador profesional de las grandes superficies o hipermercados suele tener como móviles de elección, en primer lugar, la economía; esto no quiere decir que sólo compre los productos más baratos, sino que quiere obtener un buen rendimiento del establecimiento y le llevará a comprar artículos con un buen índice de rotación, independientemente del precio que éstos tengan. Otro móvil, para este tipo de cliente, será la seguridad, que estará relacionada con el grado de fiabilidad que le dé el vendedor y el fabricante. No olvidemos tampoco los móviles de prestigio. Hacer compras inteligentes con una buena relación calidad-precio, sin duda, aumentará su prestigio ante sus jefes y sus posibilidades de ser promocionado a puestos directivos. Los servicios adicionales, tales como la entrega en su domicilio, hoy juegan un gran papel.

Novedad: el ser humano está lleno de contradicciones, una de éstas la constituye el comportamiento ante las novedades; es sabido que el individuo medio siente un instintivo rechazo y una cierta aversión por los cambios. Sin embargo, la novedad en sí misma tiene algo de «mágico», de avance, actualidad, modernidad, dinamismo, progreso, que aumenta las expectativas de determinadas personas. Esto hace que cuando el vendedor lleva una novedad sea atendida con más interés y se le conceda más tiempo para la exposición de sus argumentos. Por eso es tan importante que el vendedor dé un enfoque nuevo a su presentación o resalte un aspecto novedoso de su producto desconocido por el cliente. Resulta conveniente que hoy el vendedor, acompañe su presentación con tecnología, ya

sea fotos, videos, interconectividad inmediata, entre otros puntos. Las motivaciones de las personas no son estáticas, siempre cambian, dependiendo de las circunstancias.

7.2. ¿Qué son las características?

Las características son las cualidades del producto. Un conjunto de datos técnicos que describen las propiedades del producto, cómo y de qué está fabricado; ejemplo: «zapatos de tafilete, hechos a mano». Las características pueden medirse, observarse y comprobarse pues son totalmente objetivas. Es la ficha técnica de un producto o servicio.

<ul style="list-style-type: none">• Llantas de aleación 17"• Neumáticos 245/65 R17• Paragolpes delantero color carrocería• Paragolpes trasero cromado• Parrilla delantera con apliques cromados• Rompenieblas delanteros• Rompeniebla trasero• Manijas de puertas y espejos color carrocería• Espejos exteriores con aplique cromado• Protector de cárter• Contact negro en pilar B• Gancho de remolque delantero y trasero• Overfenders color carrocería• 3º luz de stop• Iluminación de caja de carga• Portón de caja de carga con cerradura• Tapizados Tela Endless• Panel de puerta tapizado Tela• Volante y palanca de cambios revestido en Tela• Revestimiento del piso Vinílico• Asientos delanteros regulables en altura y trasero• Consola con tapa entre asientos delanteros• Cajones portaobjetos debajo de asientos delanteros• Consola central con posavasos• Diesel: 2.0 TDI 180 cv 4x4 - 2.0 TDI 180 cv 4x2	 <p>The image block contains the Amarok logo at the top left. To its right are three photographs: the top one shows the front of a silver Amarok truck driving through water; the middle one shows the interior of the truck, including the steering wheel, dashboard, and center console; the bottom one shows a side profile of the silver Amarok truck parked on a road.</p>
--	--

7.3. Y... ¿qué son los beneficios?

Los beneficios son una consecuencia de las características. Cuando una o varias utilidades de éstas satisfacen las necesidades o deseos del cliente, podemos decir que están produciendo beneficios a ese cliente. En otras palabras, las características definen lo que es el producto, y los beneficios lo que éste hace por el cliente, la utilidad o satisfacción que le reporta.



Las ventajas son aquellas características/beneficios que diferencian el producto de sus competidores, son en realidad los puntos fuertes. Sobre estos puntos fuertes, deberá el vendedor argumentar en primer lugar, puesto que le pone en una situación ventajosa con arreglo a la competencia. Las ventajas dan respuesta a la pregunta: ¿qué hace mi producto, que no hace el de la competencia?

No vendemos productos sino beneficios.

Elmer Wheeler, famoso asesor de ventas, dice: «No obligue a la gente a beber, haga que tengan sed». La compañía de colchones Pikolín se hizo famosa por vender la idea del «descanso» en vez de colchones. Una compañía de jabón no vende jabón, vende belleza, limpieza... Una compañía editora no vende papel y tinta, vende idilio, aventura, cultura...

Las grandes compañías siempre han insistido en la venta de los beneficios que sus productos ofrecen, y eso es lo que venden: el resultado de usar sus productos. Si el vendedor argumenta de esta forma, logrará muchas más ventas.

7.4. ¿Cómo presentar los beneficios o ventajas?

Lo primero que tiene que hacer el vendedor o según el caso el departamento de marketing es transformar características en beneficios o ventajas. Para ello, elaborará un «perfil del producto», listando todas las características relacionadas con: la empresa, el producto, e incluso el vendedor, y una vez que se tenga esta relación de características, pensar, una por una, en la utilidad que le aportarán al cliente potencial. Veamos unos ejemplos sobre características de una empresa que dan como resultado unos beneficios o ventajas:

Características	Beneficios
Empresa de gran tamaño.	Variedad de recursos disponibles. Producción a gran escala (economía).
Entrega en 24 horas.	Minimiza sus existencias. Reduce la inmovilización del capital. Optimiza sus beneficios.
Fundada hace 50 años.	Garantía de calidad, seriedad, experiencia.
Mueble modular.	Adaptable a todos los presupuestos. Puede adaptarse a cada habitación perfectamente.
Frenos ABS.	Frenada más rápida. Puede frenar en curvas sin que se bloqueen las ruedas motrices. Seguridad en pendientes largas y pronunciadas, al no producirse «fatiga» en los frenos. Seguridad.
16 válvulas, multipunto.	Mejor aprovechamiento del carburante. Economía. Menos residuos. Menor contaminación.
Proyector dotado con lámpara de 2.000 vatios.	La lámpara de 2.000 vatios del proyector da una luz tan brillante que las presentaciones se proyectan con toda nitidez sin tener que apagar la luz.

Hay que tener en cuenta que una característica o cualidad puede dar lugar a varios beneficios relativos a economía, comodidad, seguridad, etc. Es muy importante presentar los beneficios que hagan referencia a las necesidades específicas de cada cliente o a sus motivaciones o deseos, ya que si se le presenta un beneficio equivocado perderá interés. No hay que limitarse a presentar el producto, sino que es necesario igualmente presentar soluciones a los problemas de los compradores.

8. Decálogo para el equipo de ventas

1. El vendedor ha de saber convertir los problemas de los clientes en oportunidades de negocio, aportándoles soluciones.
2. El vendedor debe colaborar con la empresa para tener operativa una base de datos de clientes, con toda la información precisa y puesta al día, para poder segmentarla lo más ampliamente posible.
3. El vendedor ha de ser consciente de la necesidad de trabajar dentro de una dinámica de gestión por objetivos, aplicando una metodología a su trabajo que le permita conocer las causas de sus aciertos y errores en aras de una mejora continua.
4. El vendedor debe planificar su trabajo. Esto repercutirá directamente en la consecución de resultados positivos; para ello es importante seguir las directrices y metodología de la empresa.
5. El vendedor ha de saber escuchar y conocer las necesidades reales del cliente.
6. El vendedor debe tratar a los clientes como si fueran socios del negocio.
7. El vendedor ha de ser consciente de que un cliente fidelizado acepta de mejor manera la política de precios y actúa como el mejor prescriptor de la empresa.
8. El vendedor tiene en las nuevas tecnologías un potente aliado que ha de saber manejar con soltura en beneficio propio y de la empresa.
9. El vendedor ha de tener una clara orientación hacia el marketing.
10. El vendedor debe saber comunicar su producto, su empresa y su saber hacer, ya que es la clave del éxito

9. Qué hacer si las ventas han bajado

Lo primero que debemos hacer es dimensionar y aislar el problema, es decir, descubrir dónde ha ocurrido y en qué medida. Hay que determinar si ha disminuido el número de unidades vendidas, el volumen de facturación en todas las gamas. En qué segmento o zona de clientes se ha producido, en qué productos y finalmente en qué vendedores, zonas geográficas o unidades de negocio se ha producido.



Ilustración 38: Si la ventas bajan, nunca desesperarse

Una vez que ya sabemos dónde tenemos el problema, es hora de determinar los porqués y buscar soluciones. Aunque cada caso es diferente y hay que estudiarlo de manera independiente, existe una serie de causas comunes válidas para todos:

- Cambio de estrategia. ¡Rectificar es de sabios!. Saber descubrir en que nos equivocamos y cambiar, también lo es.

- Quizá en el período de referencia que se está estudiando se introdujeron o se cambiaron estrategias. Analicemos si esos cambios han sido los que han producido el descenso, y si es así tenemos que plantearnos volver a las estrategias anteriores o realizar nuevos cambios. No olvidemos que el mercado es dinámico y evoluciona constantemente, lo que nos obliga a no dejar que las estrategias se conviertan en obsoletas.

-Disminución del tamaño del mercado. La tarta ha disminuido y nos ha pillado por sorpresa.

Si esto ocurre, primero hay que comparar nuestras cuotas de mercado con las de la competencia y analizar la variación relativa. Analizar si es una reducción total del mercado o es una ineficiencia nuestra. Una vez que nos hemos comparado y sabemos dónde estamos con respecto a nuestros competidores, hay que determinar si esta variación es coyuntural o estamos ante una situación estable. Con independencia de todo ello

busquemos nuevos nichos de mercado o nuevas aplicaciones a nuestro producto o servicio. En paralelo iremos trabajando en busca de un nuevo posicionamiento.

-Aumento del número de competidores. La misma tarta para más invitados. Ojo a no quedarse dormido.

Fidelicemos a nuestros clientes porque si no los «otros» se van a comer nuestro trozo de pastel.

-Ha cambiado el entorno. El pesimista se queja del viento, el optimista espera que cambie, el realista ajusta las velas

Analicemos la situación. Si es coyuntural, hay que iniciar acciones puntuales de comunicación, promoción... Si es estable, redefinamos nuestras estrategias.

-Ha variado la actividad de nuestros vendedores

Sabemos que ante esta situación se da una relación amor-odio entre nuestros vendedores y nosotros. Pero, antes de poner el grito en el cielo y acusarles de nuestros males, analicemos las causas de esta variación: cantidad de visitas, tipos de clientes visitados, tipos de productos ofrecidos, etc. Una vez que sabemos el porqué, resolvámoslo mediante nuevos planteamientos de actuación y/o planes de formación. Se recomienda realizar un autoanálisis de la situación puertas adentro para analizar cuál es el problema y cómo solucionarlo.

-Ha variado el grado de satisfacción de nuestros clientes.

Hay que revisar respecto a qué parámetros ha disminuido la satisfacción, determinar la causa y actuar para cubrir las necesidades del cliente. No olvidemos que el día que un cliente nos pide algo estamos empezando a perderlo.

10. Departamento de atención al cliente

El gran reto que tiene hoy en día el marketing es conseguir que el cliente se sienta satisfecho y con sus necesidades cubiertas, pero debido tanto a la dinámica social y cultural que tiene la empresa actual como a la llegada de las nuevas tecnologías, está obligada a imprimir cambios en su filosofía y modo de hacer. Esto significa potenciar dentro de la compañía una «cultura cliente» para lo que precisa contar con un personal en actitud positiva, con un gran sentido de la responsabilidad y con formación suficiente para poder comunicar a los clientes todos los intangibles que lleva consigo la palabra servicio o producto.



Ilustración 39: Servicio de Atención al Cliente

Los empresarios saben que el costo de mantenimiento de un cliente es notablemente inferior al costo de conseguir uno nuevo y a su vez sensiblemente menor al de recuperación de un cliente perdido. Entonces, ¿por qué no potenciar ya una cultura de atención al cliente que nos permita fidelizarlos? Utilicemos el marketing relacional.

En el pasado las empresas estaban orientadas a fabricar productos e hicieron de ello su razón de ser, con la llegada de la competencia el marketing tuvo que saber dar los elementos diferenciadores para poder seguir vendiendo, hoy los directivos han detectado que el fin último de las empresas son los clientes y por lo tanto deben orientarse hacia ellos (focus customer). La competencia ha hecho que los clientes sean mucho más exigentes, y que la venta sea más compleja. La diferenciación fundamental de las empresas competitivas es fidelizar y prestar buena atención a los clientes.

El objetivo fundamental de cualquier compañía es conseguir la satisfacción total del cliente (STC). Hoy por hoy cubrir las necesidades no «satisface plenamente». Es necesario buscar los valores añadidos. Un cliente satisfecho es aquel cuyas expectativas de producto se ven superadas por el mismo producto.

La búsqueda de nuevas expectativas en los productos se canaliza por dos vías: una externa y otra interna. La vía externa está formada por los propios clientes con sus demandas directas e indirectas, sus comportamientos y sus nuevas costumbres. La vía interna se encuentra en la propia empresa. Con una información y formación interna bien estructurada, una empresa puede llegar a encontrar nuevos valores en sus productos, que la conviertan en líder de mercado.

Por tanto, podemos decir que la atención al cliente a través de un departamento propio es una potente y útil herramienta estratégica del marketing ya que actúa como dispositivo de control, recopilador y a su vez difusor de información tanto a la empresa como al cliente, contribuye a realizar las previsiones de venta e interviene en el control y seguimiento de la red de ventas.

10.1. Rentabilidad del departamento

Resulta recomendable obtener un análisis del funcionamiento del departamento, ya que independientemente de obtener los costos directos e indirectos que tiene la empresa nos aportará una visión sobre la viabilidad comercial de la compañía.

1. Costes directos. Son los costes que se producen en el día a día y desgraciadamente los únicos a los que se les suele prestar atención:

– Costo del tratamiento de reclamaciones.

– Costo de los productos devueltos y de los abonos realizados.

– Costo de las acciones legales que se tengan que llevar a cabo, si las hubiera.

– Costo de la política de relaciones públicas orientadas a corregir los errores cometidos.

2. Costos indirectos. Se producen a medio y a largo plazo, y son, probablemente, más elevados que los anteriores con la pérdida de imagen y competitividad que ello conlleva:

– Costo de la pérdida de clientes directamente afectados por los errores y la mala atención.

– Costo de la pérdida de clientes informados de fallos cometidos con otros clientes.

– Costo de captación de nuevos clientes, que sustituyan a los anteriores en la cartera de la empresa.

– Y por último, el mayor coste de todos es la pérdida de oportunidad de expansión de la empresa.

Si analizamos toda esta lista de costos directos e indirectos llegaremos a una conclusión clara: la buena atención al cliente es un importante pilar de la empresa, y quizá pueda llegar a ser parte de su éxito.

10.2. Importancia y utilidad del departamento

Independientemente de las características de la empresa y del sector, podemos indicar que es el departamento que tiene como principales objetivos el diferenciar a la empresa dentro de su mercado, así como crear una cultura corporativa capaz de vincular a todo el equipo humano en los objetivos empresariales.

Es tal su grado de importancia que estratégicamente se aconseja sea un departamento independiente para no sufrir presión alguna. En el caso de que no pudiera existir un departamento independiente, aconsejo se creen comités internos de trabajo formados por los departamentos de: marketing, ventas, finanzas, logística, producción, etc. de cara a marcar las pautas a seguir como si tuvieran un departamento propio. En ambos casos, el personal que lo componga debe ser flexible e innovador en las ideas que le permitan evolucionar profesionalmente de forma paralela a las necesidades de los clientes.

Para darnos cuenta de la importancia y utilidad que tiene el departamento, indicaré a continuación las principales áreas de actividad en las que actúa:

- Consecución y fidelización de los clientes.
- Minimizar el tiempo de servicio.
- Acelerar los cobros.
- Descubrir las áreas de mejora.
- Marcar las tendencias del mercado.
- Mejorar el control de la red de ventas.
- Detectar rápidamente la entrada de la competencia.
- Controlar precios de venta reales.
- Actuar como fuente de información.

10.3 Las funciones del departamento

La experiencia profesional indica que este departamento es quizá el que mayor número de definiciones tiene en cuanto a sus funciones, ya que, dependiendo del sector, cultura corporativa y óptica de marketing, las diferencias pueden ser muy amplias, desde enfocarlo estrictamente a emisión y control de pedidos en el sector industrial y algo de consumo, hasta en las empresas de nuevas tecnologías, cuyos principales cometidos son los de informar, satisfacer necesidades y fidelizar al cliente.

Principal activo del marketing en el nuevo milenio, tiene como principales funciones las de atender las llamadas y solicitudes de los clientes, así como realizar su seguimiento y control hasta la entera satisfacción de los mismos.

En cuanto a su estructura, dependerá de la cantidad de trabajo que entre en el departamento para dividirlo bien por zonas geográficas, características del producto, tipos de venta o unidades de negocio, y asignar zona y tareas a cada persona del departamento.



Llegados a este punto, conviene hacer la reflexión del tipo de cliente al que nos estamos dirigiendo: cliente minorista que adquiere nuestro producto para su comercialización o cliente final de telefonía móvil.

10.4. Metodología del trabajo

Para asegurar el buen funcionamiento del departamento es necesario crear una serie de procedimientos ágiles y flexibles que faciliten la actividad y no creen problemas. La capacidad de reacción de este departamento es fundamental para hacer triunfar una compañía, por ello y pecando de generalistas, vamos a indicar todas las posibilidades de colaboración.

10.4.1. Pedidos

Los pedidos pueden llegar a las empresas por varias vías: teléfono, *e-mail*..., directamente por un vendedor o por el mismo cliente. En cualquier caso es necesario completar una serie de datos básicos para evitar errores: nombre del cliente o número de código, fecha en la que desea la entrega, referencias y cantidad de producto, nombre de la persona que solicita el pedido y cualquier observación sobre forma de entrega, horarios, etc. En la pantalla de la computadora debe aparecer un apartado de observaciones donde se reflejan los detalles «especiales» a solucionar. Resulta también importante poder lograr una trazabilidad desde la recepción de la materia prima, identificando la fecha de elaboración y la partida de la misma

10.4.2. Solicitud de información

Focus Customer, en teoría es el objetivo principal de las empresas, pero muy pocas consiguen alcanzarlo en la realidad, ya que a pesar de crear o subcontratar este servicio o departamento específico, el día a día nos demuestra lo contrario. Esta situación contrasta con el esfuerzo que muchas empresas hacen para reforzar y mejorar sus canales de comunicación con los clientes, cada vez más diversos: en persona, teléfono, Internet.

10.4.3. Reclamaciones

El modelo que se diseñe debe servir, en principio, para todo tipo de reclamación que pueda realizarse. En la actualidad el teléfono, a través de los *call centers*, tiene el mayor protagonismo, pero Internet presenta un futuro prometedor. En principio se observa:

-A quién deben dirigirse las reclamaciones según sea su nivel de importancia y contenido. Un buen procedimiento deberá operar con la máxima discreción y a su vez con el máximo aporte de información.

-Qué datos deben solicitarse al cliente para dar curso a la reclamación. La cantidad de información que se solicite variará en función de la importancia de la reclamación.

-Se deben clasificar las reclamaciones en tres niveles estableciéndose un nivel estándar de respuesta a los dos más bajos dejando el último para aquellas reclamaciones especiales que requieran una acción específica.

-El personal del departamento debe estar preparado para saber recoger una reclamación grave, y darle curso entregándola, con la mayor discreción, a la persona que puede actuar

-En una reclamación media y baja es necesario emprender rápidamente las acciones oportunas y dar contestación al reclamante. Las medidas se tomarán en función de la política de la empresa

-Existen reclamaciones generales que no llevan asociadas acciones inmediatas, pero que es interesante que sean contestadas agradeciendo la aportación constructiva que nos ha realizado para mejorar nuestro servicio. Se puede tratar desde la publicidad que hace la empresa, hasta la hora de cierre del establecimiento.

-Reclamaciones falsas o imaginarias. Se producen por malos entendidos y normalmente la empresa no tiene la culpa de nada. Conviene comunicarse con el cliente, explicarle el error y darle de nuevo la información.

-El disponer de formularios de reclamación puede facilitar mucho la labor, llegando a evitar una acalorada discusión. A continuación detallamos un modelo tipo de formulario básico.



Ilustración 40: La importancia de mantener la calma frente a un reclamo

Las reclamaciones hay que analizarlas y tratarlas informáticamente para extraer de ellas las ratios pertinentes, así como la opinión que tienen nuestros clientes de nosotros. Su análisis y valoración nos dará una información que, si está bien tratada, será muy útil para la compañía. Resulta muy importante trabajar sobre los reclamos, de forma tal de poder descubrir su fuente generadora y poder solucionarlo para el futuro.

10.4.4. Servicio posventa

Un servicio posventa que funcione correctamente puede ahorrar a una empresa un porcentaje elevado de los gastos de promoción y ventas. Si por el contrario no funciona el producto, por muy bueno que sea, tendrá dificultades en su comercialización.

Los problemas más habituales son los retrasos en las visitas de los técnicos. Hay empresas que están siguiendo una política de autosanción si no cumplen el compromiso de atender al cliente en un tiempo máximo establecido. Otro de los casos que se dan es la falta de piezas de repuesto, al quedar el aparato obsoleto en poco tiempo. El fabricante se niega a producir piezas antiguas, y el cliente se encuentra indefenso, y con la imposición de adquirir otro aparato más moderno.

El SAT o servicio de atención técnica puede o no estar incluido dentro del departamento de atención a clientes, pero no cabe duda de que debe existir una comunicación fluida entre ambos departamentos.

11. Los call centers

Históricamente, los *call centers* nacieron de la oportunidad de prestar un servicio inmediato al cliente a través del teléfono. Al principio era principalmente informativo y tenía un carácter de servicio accesorio a la oferta principal del producto. Sin embargo, su utilización se expandió considerablemente, debida principalmente a dos factores:

-Fuerte competencia, que convirtió un servicio de lujo en un canal habitual y necesario de contacto con el cliente.

-Fuerte demanda del cliente particular, que cada vez goza de menos tiempo de ocio y por tanto le da más valor a su tiempo libre.

Esto, unido a una fuerte innovación tecnológica, hacía presagiar al sector un brillante porvenir, que en la realidad no ha cubierto todavía las expectativas que se habían puesto en él. Ahora bien, cabe destacar el esfuerzo que están realizando las compañías del sector por corregir y potenciar las carencias que en el día a día se están dando.

Somos conscientes de que el mercado de los *contact centers* es uno de los más dinámicos y avanzados tecnológicamente, pero motivado por sus particulares características debe saber hacer frente a numerosos retos que tiene planteados en su actividad, estamos hablando de la falta de formación de los equipos de trabajo, de la elevada rotación del personal, la compleja relación con el cliente y el *offshoring* o deslocalización.

Pero, la evolución continúa, y el mercado tan competitivo en el que se mueven ha enseñado a los usuarios a reclamar servicios de valor añadido y a exigir la forma en la que quieren relacionarse con la empresa. Esto ha obligado a los call centers tradicionales a convertirse en contact centers, donde se integran diversos canales de interacción con la empresa como teléfono, e-mail, sms..., con la misma sencillez y eficacia que proporciona una solución de centro de atención telefónica y ofreciendo a los clientes un único punto de contacto para resolver sus necesidades.

A este hecho se ha unido que la consolidación de Internet, y por tanto del comercio electrónico, ha originado la aparición de los call centers virtuales, que permiten a los internautas, a través de un clic, entablar una conversación cara a cara con la persona que se encuentra en el centro de atención telefónica. Con este call center se superan dos obstáculos: el temor de los internautas que todavía se destila a comprar a través de Internet y la deshumanización, es decir, la falta de cara, gestos y mirada.

De momento, el call center virtual se va implantando lentamente, pero existe otra fórmula más arraigada que es la voz sobre Internet Protocol (IP) que permite al internauta, a través de un clic, ponerse en contacto telefónico con el operador que le va a resolver todas sus dudas, con el consiguiente ahorro telefónico.

Gracias a todos estos avances tecnológicos, el call center ha dejado de ser un mero gestor de llamadas para poder convertirse en un estratégico elemento del sistema CRM (Customer Relationship Management) de las empresas, que, sin embargo, considero no se le está sabiendo sacar todas los beneficios que el sistema puede facilitar.

Si la tecnología es importante, lo deben ser aún más las personas, convertidas en la pieza clave y en el eje central de nuestros esfuerzos.

Por ello, se debe priorizar la satisfacción de los clientes frente a la reducción de gastos y, en este aspecto, los equipos humanos tienen una gran responsabilidad que cubrir. No olvidemos que la imagen de nuestra compañía está en juego. Ejemplo claro de un buen saber hacer lo tenemos en American Express y Coca-Cola.

Estas compañías tienen una cultura orientada hacia el cliente en toda la organización, independientemente del cometido a realizar, y eso se transmite al usuario. Su método sigue al pie de la letra la técnica RMG de la venta, ya que del tradicional contactar-informar, se ha pasado a contactar-comunicar-informar-satisfacer-fidelizar y prescribir.

Sin la aplicación correcta de esta técnica, las empresas de contact y las empresas clientes darán una imagen deteriorada del servicio y, como consecuencia, en lugar de fidelizar a los clientes, los tendrán cautivos con el consiguiente «no retorno» de la inversión. Por ello, animo a las empresas a que no centren únicamente su estrategia en la reducción de costos para poder competir, sino que inviertan en los equipos humanos para profesionalizar su gestión y así poder realizar el cambio cultural que está demandando el mercado, y alcanzando así la competitividad que el cliente solicita.

Tecnología y personas son los dos pilares sobre los que se debe sustentar el presente y futuro de los centros de contacto para convertirse en una oportunidad estratégica de mostrar ante el mercado un contenido y una eficacia diferencial respecto a la competencia.

11.1. Medidas y plan de acción para mejorar la atención a los clientes

- Trabajar para convertirse en un centro de servicios.
- Establecer un plan de atención al cliente que tenga su origen en la dirección de la empresa e implique a todos los trabajadores.
- Saber medir la calidad de servicio de la empresa.
- Someterse de forma regular a auditorías.
- Realizar un estudio de mercado sobre la atención a clientes en nuestro sector. En este estudio es necesario responder a tres cuestiones:
 - *¿Qué servicio estamos dando a nuestros clientes?*
 - *¿Qué servicio quieren tener nuestros clientes? (tanto los actuales como los potenciales).*
 - *¿Qué servicio da nuestra competencia?*

-El personal que trata con los clientes debe conocer todos los productos y servicios que ofrece la empresa.

-Pasar del concepto «llamada» al de «contacto».

-Examinar si en el funcionamiento de la empresa se producen cuellos de botella y, en su caso, tomar medidas para eliminarlos.

-Actualizar e innovar en todos los manuales y procesos destinados al cliente.

-Organizar un día de puertas abiertas para los clientes.

-Prever un plan de contingencias para situaciones de emergencia.

-Conocer las particularidades de los clientes.

-Realizar un *feedback* de forma regular con *verbatim*s aportados por los usuarios.

-Realizar periódicamente cursos específicos para la formación de su personal del servicio de atención al cliente.

-Organizar un sistema que le permita conocer y utilizar la retroalimentación que proporciona el cliente.

-Crear un canal de información entre los clientes y los diferentes departamentos de la empresa.

-Asegurarse de la flexibilidad en la ejecución del sistema de atención al cliente.

-Medir cualitativamente el resultado económico de la actuación del departamento de atención al cliente.

- Y, por último, no debemos olvidar que los sistemas de control y fijación de objetivos nos ayudarán a asegurar la eficacia constante del departamento de atención al cliente.

11.2. La atención al cliente en el siglo XXI

Proyectada para ser uno de los principales pilares en la competitividad de las empresas del nuevo milenio, hemos considerado operativo reflejar a continuación un decálogo de lo que todo *contact center* ha de saber comunicar internamente:

-El teléfono, el *e-mail*, *internet*, *facebook*, *twitter*, *el whatsapp* son los medios más utilizados por los clientes en sus comunicaciones con las empresas.

-Los servicios de atención al cliente exigen un horario superior al de la empresa.

Es muy importante atender las llamadas de los clientes en el menor tiempo posible.

-Los clientes valoran una primera respuesta inmediata por parte de la empresa, al margen de actuaciones futuras.

-El cliente tiene cada vez mayor tendencia a hacer valer sus derechos como consumidor.

-Las empresas que aumentan su rentabilidad son las que escuchan las quejas y comentarios de sus clientes e intentan resolverlas.

-La satisfacción del cliente no está en manos de un solo departamento sino de toda la organización.

-Las sensaciones que percibe el cliente al presentar su queja son las más duraderas y por las que otorga la imagen de la compañía.

-Lo que de verdad diferencia a una empresa de sus competidores directos es la calidad en la atención al cliente.

-Las reclamaciones son una fuente de información y fidelización de los clientes, aprovechémoslas.



Ilustración 41: Lo que todos buscamos, la completa satisfacción del cliente

12. Caso de éxito: el servicio de atención al consumidor de Coca- Cola

Escuchar, informar al cliente y asegurar el cumplimiento de sus derechos constituyen los tres pilares básicos del servicio de atención al consumidor de Coca-Cola, una de las primeras plataformas de defensa del consumidor que se instauró en España.

Creado a iniciativa de un grupo de cinco países (Gran Bretaña, Francia, Italia, Alemania y España), el modelo español se ha perfilado como un ejemplo a seguir para el resto de la organización y el modelo de referencia para muchas empresas españolas.

Este servicio, que lleva funcionando desde 1992 como un auténtico *ombusman*, se ha convertido en uno de los canales de comunicación más activo y el vínculo más ágil entre los consumidores y la compañía.

12.1. Antecedentes

La clave del éxito del negocio de Coca-Cola es la confianza de los consumidores y de los clientes en sus productos. Y este éxito se debe en gran medida a dos aspectos: uno de ellos es la preocupación constante por intentar que los productos satisfagan las necesidades de los consumidores, y otro aspecto son los estrictos estándares de calidad que Coca-Cola siempre ha establecido en sus productos y en sus procesos de producción.

Por esta razón, se emplea el 100 por 100 del tiempo en realizar el mejor marketing, es decir, en entender cómo vive, qué siente, qué piensa, qué hace y qué necesita el consumidor. Se centra en entender las motivaciones del consumidor español, con objeto de maximizar la relevancia de las marcas y seguir innovando en lo que hacemos: desde nuevos productos hasta promociones.

Asimismo, la calidad es un imperativo para el negocio. Esta creencia, generalizada en la organización, es aceptada por todos, desde los empleados de las líneas de producción hasta los ejecutivos de máximo nivel. La creencia general es que «**lo podemos hacer mejor**». Coca-Cola investiga de forma permanente para desarrollar primero los estándares de calidad más exigentes y, posteriormente, aplicarlos con absoluto rigor y compromiso.

Y en esta línea de convicción de perfeccionamiento y dentro de la nueva estrategia de localización de Coca-Cola, cuyo objetivo es pensar y actuar con mayor autonomía local y ser un ciudadano modelo, este servicio se ha constituido como una herramienta básica de servicio y contacto directo con el consumidor.

12.2. Estrategia

Dada la vocación de dar a conocer este servicio al mayor número de consumidores, Coca-Cola decidió utilizar como vehículo de promoción sus propios envases. Desde su nacimiento, Coca-Cola dedica un espacio destacado en su *packaging*.

El servicio de atención al consumidor de Coca-Cola funciona gracias a un sistema centralizado de llamadas, que trabaja fundamentalmente como centro de recogida de datos y como generador de información al sistema. El servicio recoge y atiende también las demandas en línea.

Desde su creación, el servicio atiende básicamente peticiones de información y llamadas de quejas o reclamaciones. La plataforma canaliza todos los datos que recoge y las demandas son contestadas lo más rápidamente posible. El plazo de respuesta, en función de las gestiones que sea necesario realizar, suele oscilar entre los dos y los siete días.

Cuando el servicio de atención al consumidor de Coca-Cola recibe una llamada, la operadora recoge la petición o queja y la introduce en un registro. Inmediatamente se informa de la incidencia al departamento oportuno y éste activa los mecanismos necesarios para ofrecer una solución. En los casos en los que la queja está relacionada con un proceso de calidad –habitualmente en los procesos relacionados con la carbonización– Coca-Cola recoge la muestra, la analiza en el laboratorio y posteriormente informa al consumidor. Cuando se estima oportuno, Coca-Cola realiza el seguimiento posterior para conocer el grado de satisfacción del consumidor.

12.3. Resultados

En Coca-Cola se piensa que esta plataforma ha contribuido a crear una conciencia más crítica y activa entre los consumidores. Desde su puesta en marcha, hace ocho años, el servicio de atención al consumidor de Coca-Cola ha atendido más de dos millones de llamadas. El servicio ha experimentado desde su nacimiento un crecimiento espectacular. El mayor número de llamadas atendidas estuvo relacionado con promociones (petición de regalos y catálogos), seguido por las demandas de información.

Pero además, el servicio de atención al consumidor se ha convertido en un soporte eficaz para todos los departamentos de la empresa con los que trabaja estrechamente. Gracias a la información que genera el servicio de atención al consumidor, la compañía Coca-Cola analiza la evolución de los motivos de las llamadas, el perfil del consumidor que utiliza este servicio, la procedencia y los comentarios de los consumidores, información que cada departamento utiliza para adaptar sus estrategias a estas demandas.

13. Relación con otros departamentos

Como veíamos en el ejemplo de Coca-Cola, una de las actividades compartidas con los departamentos de ventas y marketing es la información sobre el producto que debe facilitar al cliente antes, durante y después de la venta. Ambos departamentos deberán colaborar estrechamente con atención a clientes y facilitarle precios, catálogos informativos, etc. La información solicitada por un cliente no debe entregarse después de 24 ó 48 horas. Si hubiera algún problema que impidiera este plazo, será necesario llamar al cliente para explicárselo, y para dar un próximo plazo aproximado para la entrega de la información.

Con el departamento de logística y con el almacén, la comunicación debe ser muy fluida, en los dos sentidos. Atención a clientes debe avisar de un pedido especial o muy grande,

con tiempo suficiente para que los otros departamentos puedan ejecutar las acciones necesarias para minimizar el tiempo de espera al cliente. También deberá avisar de las devoluciones, ya que pueden variar significativamente el *stock*, y por tanto las planificaciones de producción. Por su parte, logística y almacén avisarán de la llegada de mercancía, de los desajustes de *stock* o de cualquier incidente que pueda retrasar un envío.

El departamento de atención a clientes debe conocer perfectamente el tipo de embalaje que lleva el producto y la presentación, ya que a veces el cliente puede llegar a confundirse en el pedido si no recibe la información adecuada.

Las condiciones de pago, crédito y cobro deben ser conocidas por atención a clientes y, por otro lado, el departamento financiero debe conocer la situación de un cliente de una forma rápida. Se puede dar el caso de que por falta de algún documento no se entregue una mercancía a un cliente fundamental, o al revés, que a un cliente moroso se le entregue un producto indiscriminadamente.

14. La atención al cliente por e-mail

Existen al respecto numerosos postulados, decálogos y teorías; pero, desde una óptica de calidad de servicio al cliente, hay una que es, conceptualmente, la más interesante dadas sus posibilidades de aplicación universal, con independencia del sector –retail, turismo, inmobiliario, etc.– o de la tipología de interacción a gestionar –solicitud de presupuesto, de información, etc.–

Se trata de la conocida como *5 Ps del e-mail customer service* (Murphy y Tan) y que incluye, sin que su orden responda necesariamente a su grado de importancia, las siguientes dimensiones: *prompt*, *polite*, *personal*, *professional*, *promotional*. Según esas dimensiones, para el supuesto frecuente de una solicitud de información por parte de un cliente potencial mediante *e-mail*, ésta debería ser respondida con:

Prompt. Rapidez de respuesta. Considerada desde una perspectiva de máxima importancia dentro de la *e-mail experience* de un cliente potencial. No se pretende postular que una respuesta vía *e-mail* sea necesariamente en tiempo real (24/7/365), pero sí una atención gestionada con una celeridad razonable. En esos términos, son frecuentes los estándares y manuales corporativos de empresas del país donde se menciona que deben responderse los correos electrónicos en menos de 24 horas. Esto se podría considerar como un máximo tan sólo aceptable, lo interesante sería acercarse a postulados anglosajones de respuesta en seis horas, e incluso en menos tiempo.

Polite. Las normas de cortesía, educación y demás formalismos que se consideran necesarios e incuestionables en cualquier canal de comunicación con los clientes (postal,

telefónico, presencial) deben ser también aplicables sin excepción en el canal *on line*. Y es que, pese a ser un canal asincrónico, digital e intermediado por máquinas, la comunicación por *e-mail* sigue siendo una comunicación entre personas y, como tal, debe realizarse con las buenas formas oportunas (saludos, agradecimientos, despedidas...).

Personal. Personalización de la respuesta. En un contexto de gestión en el que se habla, desde hace años, de marketing *one to one*, de personalización en masa, de productos y servicios o de que «los mercados son conversaciones entre personas», recibir una respuesta por *e-mail* con un impersonal «apreciado/a Sr./a.» no parece lo más razonable y acostumbra a ser el preludio de una respuesta mecánica y poco personalizada.

Professional. Profesionalidad. Debe entenderse y medirse en términos de calidad y cantidad de la información remitida como respuesta, partiendo de la premisa incuestionable de que las consultas realizadas por *e-mail* esperan ser respondidas en su totalidad. No hacerlo así sería contrario a dos de los principales argumentos del uso de la red: la riqueza de información disponible y la supuesta facilidad para conseguirla. En el caso de que la contestación remitida incluya información complementaria, ésta será, sin duda, bien recibida y sintomática de una proactiva atención al cliente. Pero, sin antes haber respondido en su totalidad las preguntas formuladas expresamente por éste, cualquier adición de información pierde interés, utilidad e impacto.

Promotional. Promocional. Más allá de la mera función informativa, un correo electrónico enviado como respuesta a una comunicación iniciada espontáneamente por un cliente actual o potencial debe aprovechar las posibilidades promocionales que ofrece este medio como canal directo, individualizado y privilegiado de comunicación comercial. Y no únicamente entendiendo promoción como mejor precio (sin duda argumento clave, al ser el acceso a precios supuestamente inferiores una de las principales razones manifestadas por los usuarios para comprar *on line*) sino también, en el sentido más amplio, como oportunidad de hacer *branding*, venta cruzada, etc.

15. Conclusiones

El éxito en la venta no se logra solo por ser un buen vendedor o por la presencia del mismo. El éxito en las ventas de una empresa se logra por un trabajo interdisciplinario y en equipo, desde el personal de RRHH en la selección y formación de los vendedores, el Gerente Comercial con su equipo y el diseño de la estrategia comercial, la gente de sistema y administración para poner en funcionamiento las herramientas para dar una respuesta rápida y gráfica, la gente de producción, distribución, calidad y post venta que brindan lo mejor que saben hacer, la gestión de la atención al cliente, entre otros puntos.

A su vez el vendedor debe aplicar cada una de las técnicas de ventas aprendidas para aprender del cliente y lograr su objetivo. Pero eso no se logra solo. Como ven, un buen jugador (el vendedor) no solo puede jugar un buen partido. El éxito se logra en equipo.