



El FSE invierte en tu futuro



Octubre de 2007

Sumario de los Capítulos

1. El Proceso de la Acción de Ventas: Antes de estar con el Cliente, Durante la Entrevista Comercial y Después de estar con el Cliente. La importancia del control riguroso de las etapas del Proceso. Empresas y Personas satisfechas. Ventas cuantiosas y rentables.
2. Preparación efectiva de los contactos y las visitas comerciales. Métodos de búsqueda e identificación de Nuevos Clientes. Organización y Planificación de las Agendas de Trabajo. El Diseño, la Fijación, la Supervisión y el Control de las Cuotas y de los Objetivos de Venta de los Equipos Comerciales. Preparación y Utilización de los elementos de apoyo a la Acción Comercial: folletos, carteles, etc.
3. La Toma de Contacto con el Cliente. El Conocimiento del Cliente: los Aspectos Psicológicos del Cliente relacionados con la Venta. Técnicas de Marketing Personal: cómo concertar citas, y cómo mantener el interés y conservarlo durante la entrevista. Técnicas de contacto: la primera impresión. La imagen personal y la imagen de la empresa. Técnicas básicas de Comunicación Personal. El uso de las Nuevas Tecnologías para mejorar la toma de contacto con los Clientes.
4. Cómo descubrir las Necesidades Técnicas y Psicológicas de los Clientes. Técnicas para descubrir las necesidades materiales y psicológicas de los Clientes. Compaginar las necesidades de los Clientes con las utilidades y los beneficios de los productos o servicios que vendemos. Conocer en profundidad las características del colectivo formado por los Clientes actuales y potenciales de la empresa. Identificar sus necesidades y relacionarlas con la lógica de su satisfacción. Psicología de Clientes y de Vendedores. Clientes difíciles: cómo enfrentarse a los rechazos liderando la entrevista de Venta. La gestión positiva de los conflictos. Conocer e identificar Motivos de Compra. Técnicas de comunicación interpersonal. La práctica de las técnicas de Asertividad y de Análisis Transaccional para conseguir resultados comerciales. El diseño de soluciones técnicas para el Cliente. El Vendedor como asesor de los Clientes.

5. Aprender a argumentar delante de los Clientes. Técnicas de conocimiento de los Competidores y del Sector y Procedimientos para competir con éxito. Sondar y escuchar a los Clientes. Aprender a vender beneficios bien argumentados. Técnicas de diseño y desarrollo de Argumentarios Comerciales. Técnicas de negociación comercial. Las Fases de la Negociación. Talleres de simulación de entrevistas comerciales.
6. Aprender a Rebatir Objeciones. Descubrir Objeciones y Pretextos. Técnicas de identificación. Alternativas de solución técnico-comerciales. Las objeciones más comunes en la venta. Desarrollo de las preguntas más frecuentes (FAQ) en la Acción Comercial Aprender a convertir Objeciones en Oportunidades comerciales. Rebatir Objeciones consiguiendo Clientes Satisfechos.
7. Vendedores expertos en el Cierre de la Venta. La importancia de efectuar un buen cierre de las operaciones de venta. Técnicas para resumir la entrevista comercial y tomar acuerdos y compromisos de venta concretos. Las principales técnicas de cierre y conclusión de las operaciones comerciales. Identificación de señales de compra: expresiones y frases que venden.
8. Explotar las Relaciones Comerciales tras la entrevista de Venta. Talleres de técnicas para aprender a explotar la Entrevista de Ventas, sea cual sea su resultado comercial. Clínicas de Ventas: Identificación de errores, y planteamientos de procedimientos de mejora continua y de mantenimiento del interés comercial. Desarrollo de técnicas para la planificación del futuro comercial y para el desarrollo de los programas de acción para completar las Bases de Datos de visitas futuras. Técnicas para identificar necesidades futuras del Mercado y establecer relaciones duraderas.
9. Conclusiones y Planificación del Futuro inmediato. El Plan Personal de Gestión de las Ventas.

CAPÍTULO 1

CONTENIDOS

El Proceso de la Acción de Ventas: Antes de estar con el Cliente, Durante la Entrevista Comercial y Después de estar con el Cliente. La importancia del control riguroso de las etapas del Proceso. Empresas y Personas satisfechas. Ventas cuantiosas y rentables.

Introducción conceptual

La palabra Proceso (del latín *processus*) significa: un conjunto de actividades o eventos que se realizan o se suceden con un determinado fin.

Este término tiene significados diferentes según la rama de la ciencia o de la técnica en que se utilice:

- En Informática se aplica a la ejecución de un conjunto de instrucciones entregadas a la CPU para el cumplimiento de una etapa específica señalada por los comandos de algún programa. Por ejemplo: dada una fórmula en una hoja de cálculo y establecidos los valores de sus variables, el Proceso es la ejecución de la fórmula con la que se trata de obtener un resultado.
- En el ámbito de los Servicios el concepto Proceso especifica las actividades para su correcta provisión. En esencia, es la parte dinámica que muestra la manera ideal de como debe ofrecerse el servicio. Algunos criterios de desarrollo del Proceso en este ámbito son: la precisión, la oportunidad, la comunicación o la aplicación de los procedimientos.
- En el terreno Judicial, sin embargo, un Proceso es un conjunto de actuaciones jurisdiccionales puestas por el Estado a disposición de los particulares (o de él mismo) en los diversos sectores de aplicación de la ley. En un proceso civil la actuación de la justicia está motivada por las partes, con sus peticiones. En un proceso penal, en cambio, la actuación procesal se produce normalmente *ex officio*, por iniciativa del tribunal o de la acusación.
- En el ámbito de las Empresas, un Proceso es el conjunto de actividades relativas a la producción, obtención, elaboración, fabricación, preparación, conservación, mezclado, acondicionamiento, envasado, manipulación, ensamblado, transporte,

distribución y venta, almacenamiento, expedición y suministro al público de los productos y servicios que la empresa comercializa. El concepto Proceso incluye pues todas las operaciones involucradas no solo en la producción sino también en otras áreas funcionales. Por consiguiente, un proceso puede comenzar con la recepción de materias primas, seguir con el almacenamiento y la manipulación hasta la obtención del producto fabricado o del tratamiento de sus residuos, y continuar hasta la Venta y la entrega del Producto al Mercado. O cerrarse (aunque el Proceso comercial tiene algo de recurrente, como un círculo: vuelve siempre a comenzar para fidelizar al comprador) incluso después, con la repetición habitual de las operaciones de compraventa por parte del Cliente.

Otras definiciones de Proceso

- Sistema por el cual un conjunto de recursos y actividades interrelacionadas transforman elementos de entrada en elementos de salida.
- Conjunto de actividades para crear un producto de valor por medio de una cadena de acciones orientadas a obtener un resultado final. De su diseño y de su desarrollo (y de los de cada uno de sus eslabones) depende el éxito final de toda la gestión.
- Conjunto de las fases, momentos o etapas sucesivas de un fenómeno, una tarea o una operación.
- Guía (o paso a paso) de las actividades a realizar.
- Conjunto de fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.
- Serie sistemática de acciones dirigidas al logro de un objetivo.

Por lo que vemos, sí parece que llevar a cabo un Proceso significa siempre realizar operaciones o tratar datos de acuerdo con un programa dinámico preparado previamente.

El Proceso desde el punto de vista comercial

Centrándonos en el terreno de las empresas y, más concretamente, en el área que nos interesa:

Proceso es el conjunto de actividades (a ser posible, rentables) de todo tipo que realiza una organización empresarial para crear, producir y entregar sus productos o sus servicios, a cambio de un precio o algo similar, de tal manera que se satisfagan a lo largo del mayor tiempo posible las necesidades de sus Clientes.

La Acción Comercial como un Proceso

Que la Acción de Ventas es en realidad un proceso parece algo tan evidente que no debe ser muy discutido. Desde que en la mente del Vendedor (o quizá antes: desde que las exigencias comerciales de la empresa lo empiezan a demandar) existe un Proceso: un antes, un durante y un después de la entrevista comercial (la entrevista puede realizarse con la presencia de comprador y de vendedor, virtualmente, a distancia, por vía telefónica... o de las mil y una maneras que los seres humanos han establecido libremente y seguirán haciéndolo en el futuro), en la que a veces (por fortuna, las veces suficientes para que el mundo siga avanzando) el proceso se cierra felizmente, como sucede cada día, cuando se realiza una positiva operación de compraventa.

Como ya hemos indicado, en todo proceso hay un antes, un durante y un después de la entrevista comercial.

Entrevista que se convierte así en el meollo nuclear de todo el camino a recorrer (un camino: eso es en esencia un proceso), desde que surge la idea hasta que se completa. Y como en cualquier otro proceso (comer, pasear, estudiar, trabajar, dormir...) las etapas del Proceso de la Venta cierran un círculo y se tocan entre ellas para volver a comenzar de nuevo día a día. Círculo que en nuestro caso es incluso más evidente e importante, ya que el proceso no se cierra con el pedido comercial sino que va más allá, en busca de la repetición de compra, de la fidelidad de los Clientes, como una de las más interesantes garantías de éxito y de futuro del propio proceso.

Al igual que en otros procesos profesionales, cada una de estas grandes etapas puede subdividirse a su vez en otras muchas pequeñas (o no tan pequeñas, a veces) sub-etapas sobre las que se puede trabajar para establecer puntos de mejora que nos permitan estructurar el proceso comercial en todos sus detalles y programar métodos y procedimientos de aprendizaje, de trabajo, de evaluación de resultados, etc.

Estas sub-etapas son cada vez más precisas y concretas (por lo tanto, se trabaja en ellas desde puntos de vista más profundos y profesionales) y permiten determinar cada vez con una mayor fiabilidad paradigmas de avance más eficaces.

Cada vez conocemos más sobre estas fases del Proceso, cada vez más aprovechamos de nuestras experiencias y de las ajenas para definir nuevos puntos de anclaje teórico, y cada vez más y mejor podemos desarrollar métodos más completos de transmisión de conocimientos, de aprendizaje de habilidades, o de mejora de la actitud de los equipos comerciales que, en definitiva, son los que están en contacto (directo o indirecto) con los Clientes, sean estos los actuales (los que ya lo son) o los potenciales (los que pueden llegar a serlo) en cada una de nuestras empresas.

La importancia del Control del Proceso

El éxito final de un Proceso depende del éxito de cada uno de sus pasos. Un fallo de importancia en uno solo de ellos podría acarrear el fracaso del proceso total. Por eso es importante que quienes trabajan en la Venta (en las empresas modernas la Acción Comercial se ejerce por todas las personas implicadas dentro del proceso) sean conscientes de la importancia que tiene un perfecto control de cada una de sus fases, antes, durante y después de la entrevista con el Cliente.

Como la actividad vendedora no es una ciencia infusa (aunque muchas habilidades comerciales puedan parecerlo, no lo son) que se puede transmitir de manera innata a los seres humanos, se hace necesario establecer esquemas de formación y de adiestramiento sobre las tres grandes categorías del aprendizaje:

- Iniciación
- Aprendizaje
- Dominio

Siendo la primera y la última los dos momentos en que la fase es relativamente corta. Ya que uno pasa rápidamente de la Iniciación al Aprendizaje (por ello la etapa más larga) y tarda bastante en Dominar del todo su profesión.

Profesión que, como en otros muchos casos, requiere además de un reciclaje permanente (Véase artículo: La Formación de Vendedores y la Gripe, en los Anexos) para que el Dominio pueda ser considerado como tal, sobre todo por las empresas que los contratan.

Eficacia del Proceso

En el ámbito de la Formación de Adultos los apartados principales que nos permitirán controlar las Técnicas con las que se trabaja en todo el proceso comercial y hacer que se consigan los resultados deseados (que en la actividad comercial tienen que ver fundamentalmente con la consecución del compromiso formal de compraventa y con la satisfacción del Cliente para que se activen asimismo a nuestro favor sus preferencias futuras) son 3:

- Saber (Es decir, recibir Conocimientos)
- Poder (Es decir, aprender Habilidades)
- Querer (Es decir, determinar Actitudes)

Sin el primero de ellos, no tendremos el apoyo teórico que facilita la comprensión de lo que se va aprendiendo y nos señala su utilidad. Sin el segundo, no podremos realizar las actividades necesarias dentro del proceso; aunque sepamos hacerlas no podremos llevarlas a cabo. Y sin el tercero (quizá el más difícil de enseñar...) no estaremos dispuestos a ponerlas en práctica, con lo que de nada nos servirán los abundantes conocimientos sobre las Técnicas de la Venta aprendidos ni la soltura práctica en su manejo.

Conclusiones del Capítulo

Todas las Técnicas de la Venta tienen como objetivo conseguir el compromiso formal de la compraventa (ya sea este en forma de pedido escrito o en cualquiera de las innumerables maneras de llevarlo a efecto) y la fidelidad de los Clientes en el futuro.

Está demostrado que en el triángulo del éxito, que consiste en tener Clientes, Accionistas y Colaboradores satisfechos, la satisfacción (la felicidad a través de la seducción) de los Clientes es la clave de la obtención de Ventas cada vez más cuantiosas (crecimiento) y con márgenes más amplios (rentabilidad).

CAPÍTULO 2

CONTENIDOS

Indicaciones generales sobre la Preparación efectiva de los contactos y las visitas comerciales. Muestra de Técnicas sobre Búsqueda e Identificación de Nuevos Clientes. Otros temas de la Preparación: Organización y Planificación de las Agendas de Trabajo. Diseño, Fijación, Supervisión y Control de Cuotas y Objetivos de Venta de los Equipos Comerciales. Preparación y Utilización de los elementos de apoyo a la Acción Comercial: folletos, carteles, etc.

La Preparación de las Ventas como inicio del Proceso Comercial

Hemos dicho que la perfecta combinación para conseguir el éxito en las Ventas se basa fundamentalmente en que podamos llegar a tener Clientes Satisfechos, ya que de esta satisfacción dependerá la Rentabilidad (que satisface a los Accionistas) de nuestra empresa o proyecto, y dependerá asimismo la Motivación (que es la base de la satisfacción) de nuestros Empleados y Colaboradores.

Sin olvidar, claro, que cada vez más las empresas tienen contacto (lo que significa que se les debe también un cierto grado de satisfacción) con una serie de Públicos-Objetivo distintos de estos colectivos antes mencionados.

Como, por ejemplo: los Medios de Comunicación, las Instituciones administrativas y políticas, e, incluso, la propia sociedad de ciudadanos en la que se desarrollan nuestras normales actividades.

Tener a los Clientes y a los demás Públicos-Objetivo satisfechos no es garantía absoluta de éxito (aunque sí un excelente camino para ello) a corto plazo, pero es seguro que tenerlos insatisfechos es una de las circunstancias más apropiadas para cosechar un estrepitoso fracaso.

La Profesión de Vendedor

Un Cliente aceptará que un Vendedor se ponga delante de él y le haga perder su “valioso tiempo” por 3 razones de importancia:

- Porque le necesita
- Porque desea saber lo que se “cuece” en el Mercado
- Porque quiere mejorar una oferta que ya tiene.

Si no nos necesitan, si no quieren saber nada del Mercado en el que estamos, y si no desean mejorar una oferta que ya tienen, no es fácil que la entrevista comercial con ese Cliente Potencial tenga éxito, ni ahora ni en el futuro.

Resulta al menos paradójico que uno de los primeros planteamientos que hay que abordar a la hora de adiestrar y formar (estos dos verbos quieren decir: qué es lo que tienen que llegar a saber los Vendedores) a las personas que constituyen los equipos de Ventas es el de confirmarles la verdadera importancia que para las empresas tiene su propia profesión.

Derivada, sobre todo, de que es a través de estos Equipos de Ventas como las empresas (y las instituciones: hay ejemplos de Universidades que ya poseen equipos de Vendedores para conseguir mejoras de interés en la eficacia de sus planteamientos comerciales) obtienen sus Ingresos desde los Clientes.

Como es lógico, este adiestramiento (que podríamos denominar Perfeccionamiento si realmente la formación se estableciera con carácter permanente) requerirá siempre de una serie de acciones formativas constantes y coordinadas que mantengan al día las expectativas de éxito de los Vendedores, dentro de los más elevados cauces de calidad profesional que puedan determinarse.

¿Sobre qué debe formarse un Vendedor? ¿Qué es lo que tiene forzosamente que conocer? ¿En qué tipo de Técnicas Comerciales hay que abundar?...

- A) En general, el Vendedor tiene que estar dispuesto a informarse y a formarse sobre el funcionamiento en general de una empresa: sus mecanismos de actividad, sus áreas funcionales, sus esquemas de supervisión y de control, la metodología de la toma de decisiones, etc. ya que un conocimiento profundo de la empresa y del sector demuestra ante los Clientes un dominio profesional que se suele agradecer en forma de pedidos.

B) Y, más en concreto, un Vendedor tiene que llegar a conocer algo sobre:

- La Función de Marketing, ya que la sub-función de Ventas (integrada en ella) es uno de los más importantes puntos de apoyo para el éxito comercial de cualquier empresa.
- El Proceso Comercial
- Las Técnicas de Venta
- Las Habilidades y Herramientas de trabajo
- La Actitud necesaria hacia esta profesión

Una vez que el Vendedor ha aprendido estas generalidades, es necesario que se interne a fondo en el Proceso Comercial para aprender así a dominar todas sus fases.

La primera de ellas es la Fase de Preparación de sus Contactos y de sus Entrevistas comerciales.

Pero ¿Qué entendemos por Preparar la Entrevista de Ventas?

Entendemos por Preparar la entrevista de Ventas, en sentido estricto, las acciones del Proceso Comercial que se dirigen y disponen para obtener un resultado satisfactorio en una futura entrevista de ventas.

Sin embargo, en un sentido más amplio, entendemos por Preparar las Ventas una serie de actividades que no solo tratan de concretar la Entrevista de Ventas, sino que van mucho más allá: buscar Clientes, gestionar Bases de Datos, Organizar las Agendas, etc.

Si queremos enmarcar el contenido concreto de esta actividad, lo mejor es cerrar los cuatro ángulos de este marco con cuatro elementos de clarificación que centran al mismo tiempo los objetivos que se pretenden:

- Atraer Clientes
- Retener Clientes
- Mejorar los Contactos
- Mejorar los resultados

O, lo que es lo mismo: Vender más y mejor a los Clientes actuales y a los potenciales. Como gran objetivo último que ello es de esta parte del Proceso de Venta.

¿A qué afecta la calidad de la Preparación de la Entrevista de Ventas?

Pues, en primer lugar, ya que hemos definido el Proceso como un conjunto de fases sucesivas, puede afectar a todo el Proceso y, asimismo, a su resultado final. Pero sobre todo afecta a la forma de realización de cada una de las fases:

Si nos exigimos nosotros mismos un elevado nivel de excelencia en cada una de ellas, las garantías de éxito del conjunto del Proceso se incrementan.

En concreto, podemos decir que los defectos (y las virtudes, claro) en la calidad de un Proceso pueden afectar a:

- La rentabilidad de la Acción Comercial
- El crecimiento de la empresa
- Las Ventas y sus Resultados
- La Satisfacción de los Clientes
- La Fidelidad de los mismos

Es decir, a las Ventas futuras y a la Rentabilidad futura.

Apartados-clave sobre los cuales trabajar

Preparar las Ventas supone:

- Buscar Nuevos Clientes y consolidar los actuales
- Gestionar correctamente las Bases de Datos disponibles
- Preparar correctamente las visitas y las entrevistas
- Organizar racionalmente las agendas
- Definir, desarrollar y gestionar las Cuotas y los Objetivos de Ventas
- Preparar y utilizar creativamente los elementos de apoyo

Sobre cada uno de estos apartados se puede profundizar como se desee.

En las diapositivas se muestra un cierto nivel de profundidad en el primero de los apartados: Buscar e Identificar Nuevos Clientes, y se apuntan algunas herramientas de trabajo que pueden ser utilizadas, tales como Talleres de Ventas, Clínicas (para trabajar los errores), etc.

Conclusiones del Capítulo

El éxito en esta fase del Proceso de la Venta se basa mucho en aprender a Prepararse a fondo, y en practicarlo sistemática y metódicamente cada día.

Llegar cada vez a más Clientes es un proceso sin fin que permanentemente implica mejorar la atención al Cliente y a todos los esquemas del servicio.

Buscar y encontrar Nuevos Clientes significa también:

- Poner en marcha programas de comunicación específicos (on line, por ejemplo)
- Con contenidos consistentes que les comprometan con su Mercado
- Enviarles ofertas que les obliguen a decidirse a corto plazo
- Vincular toda su comunicación a temas de interés y actualidad y
- Establecer planes para un mejor conocimiento profundo del Mercado y de los Clientes (actuales y potenciales)

En el proceso de Preparación de la Venta (sobre todo en lo que tiene que ver con la búsqueda de Nuevos Clientes) la “paciencia activa” es siempre, y cada vez más, una virtud.

CAPÍTULO 3

CONTENIDOS

La Toma de Contacto con el Cliente. El Conocimiento del Cliente: los Aspectos Psicológicos del Cliente relacionados con la Venta. Técnicas de Marketing Personal: cómo concertar citas, y cómo mantener el interés y conservarlo durante la entrevista. Técnicas de contacto: la primera impresión. La imagen personal y la imagen de la empresa. Técnicas básicas de Comunicación Personal. El uso de las Nuevas Tecnologías para mejorar la toma de contacto con los Clientes.

Breve introducción conceptual

Los Clientes de cualquier empresa se dividen en dos grandes grupos: Personas Físicas y Personas Jurídicas. Si fuéramos capaces de reconocer con antelación (y no tan solo de conocer someramente, como muchas veces nos sucede) su comportamiento comprador, podríamos acomodar entonces nuestra conducta vendedora a sus necesidades, lo que nos daría una cierta ventaja diferencial sobre nuestros Competidores.

Conocer (en el sentido más amplio del término) es aquí una palabra clave. Porque conociendo este comportamiento comprador podemos también agrupar (segmentar) a nuestros Clientes en colectivos de comportamiento homogéneo o similar para dar satisfacción a sus problemas, para responder a sus dudas y objeciones, y para seducirles de tal manera que en el futuro prefieran nuestras alternativas vendedoras a las que les sean ofrecidas por otras empresas.

Veamos en detalle algunos aspectos importantes de este tema referidos ahora a otra de las fases del Proceso Comercial: la Toma de Contacto con el Cliente. Entendiendo por Toma de Contacto los momentos que van desde la preparación inicial hasta el contacto propiamente dicho, sea este físico y real, a distancia o virtual.

Que nuestros Vendedores aprendan algunos de los entresijos de todo este Proceso hemos visto ya que es un factor clave para el éxito futuro de nuestras empresas.

El Comportamiento de nuestros Clientes

Comenzando entonces por el principio, la primera pregunta a realizar sería: ¿Son iguales todos nuestros Clientes?

La respuesta es sencilla: Obviamente, no. Luego, su comportamiento será también diverso y cambiante. Si no somos capaces de conocerlo algo más en profundidad, estaremos “cojos” para poder reaccionar con éxito en la búsqueda de su satisfacción con nuestras propuestas de Venta.

Fundamentalmente, como hemos dicho al comienzo del capítulo, tenemos que diferenciar dos grandes tipos de Clientes:

- Los que denominamos Clientes Profesionales, que compran de manera habitual sin que por ello tengan que ser usuarios, consumidores o utilizadores finales de los productos comprados
- Y los que denominamos genéricamente Consumidores (aunque a veces son también usuarios o utilizadores), que consumen el Producto (ellos, personalmente, o en sus hogares) y disfrutan de sus beneficios. Aunque, en muchos casos, tampoco sean ellos mismos los que han realizado la compra.

Se pueden poner innumerables ejemplos de cada caso.

El Cambio socioeconómico y cultural

Ni la sociedad actual es igual a la de hace tan solo unos años, ni los esquemas comerciales actuales lo son.

Todo cambia; y si nosotros no somos capaces de cambiar como Vendedores veremos cómo nos quedamos atrás y cómo nos adelantan nuestros Competidores.

Los parámetros que enmarcan este proceso son:

- Hemos pasado de una Economía de Producción (se fabrica lo que luego se venderá) a una Economía de Mercado (miramos a los ojos a nuestros

Clientes, conocemos lo que necesitan con las mejores técnicas de Marketing, y después lo fabricamos)

- Hemos pasado de una economía de Demanda a una Economía de Oferta, lo que quiere decir que ahora somos muchos a ofertar y pocos a comprar. Ello lleva aparejado que tenemos que adaptarnos a las necesidades de los Clientes (en el sentido más amplio de la palabra Necesidad) y que hemos de encontrar forzosamente nuestras propias Ventajas Diferenciales, o sea, los elementos que nos diferencien de los demás y que sean percibidos por el Mercado, por los Clientes actuales y por los potenciales, como más favorables para sus intereses. De tal manera que ellos mismos, libremente, decidan orientar sus preferencias compradoras hacia los productos que nosotros, como Vendedores, le vendemos, en vez de orientarlas hacia las alternativas comerciales que les ofrecen nuestros Competidores.

La satisfacción permanente de las necesidades de los Clientes traerá consigo que las relaciones sean más duraderas, que los Clientes se vean absolutamente seducidos por nuestras propuestas comerciales y que, consecuentemente, nos sean fieles durante el mayor tiempo posible.

Para que todo esto se vaya produciendo, parece claro que tendremos que ser capaces de conocer a fondo los mecanismos que condicionan y señalan el Comportamiento de nuestros Clientes, bien con las técnicas que la Ciencia del Marketing pone a nuestra disposición o bien con la ayuda de otras Ciencias, como la Sociología, la Estadística o la Psicología, a través de cuyas coordenadas y de las Técnicas de Venta más idóneas vamos a trabajar.

El Comportamiento del Cliente

Ya hemos indicado antes que los Clientes buscan satisfacer sus necesidades. Y que en una Economía de Mercado las empresas Vendedoras tienen que conocer previamente estas necesidades para tratar de ayudar a los Clientes para que las satisfagan con sus productos. Desde este punto de vista, entonces, el Comportamiento de los Compradores, en general (o, lo que es lo mismo, su actitud como Clientes ante la Oferta) se verá influenciado por dos tipos de factores:

- Factores que se encuentran dentro del Comprador
- Factores que se localizan fuera de él

A la hora de poner en marcha los mecanismos de análisis que nos permitan conocer a fondo cómo se comportan nuestros Clientes tenemos que ser conscientes de que hay determinados elementos que condicionan e influyen en estos mecanismos de la conducta compradora de nuestros Clientes potenciales, ya que el Comportamiento de los seres humanos, en general, es el conjunto de reacciones estables y coordinadas de un individuo como respuesta a los estímulos de su entorno.

Y, así, su Comportamiento comprador, su Actitud mental hacia ideas, productos o servicios, así como sus propias Opiniones personales se verán influenciados (en mayor o menor medida: nada es absoluto cuando se habla de Comportamiento) por esos factores que influyen en lo más íntimo de su personalidad, y condicionan en uno u otro sentido su carácter comprador.

¿Por qué es importante conocer cómo se comportan nuestros Clientes?

Porque para satisfacerles, para seducirles, tenemos que conocer previamente qué es lo que ellos necesitan (en el sentido más amplio del término).

Una vez que lo conozcamos, podremos, como Vendedores, planificar, definir objetivos, fijar estrategias, políticas y programas de acción comercial, etc. con los que Orientar nuestras decisiones sobre: Producto, Métodos y Sistemas de Venta, y Procedimientos de Marketing que nos permitan consolidar a fondo las técnicas de Aproximación, de Avance y de Relación con el Mercado.

Variables con influencia en el Comportamiento de los Clientes

Vamos a ver las variables más importantes que tienen influencia en el Comportamiento de los Clientes:

En primer lugar, vamos a echar un vistazo a las que proceden de fuera de la personalidad del Cliente, los llamados Factores Externos:

- La Cultura y las diferentes Sub-Culturas

- Las Clases Sociales
- Los Grupos Sociales (con especial atención a la Familia)

1. ¿Qué se entiende desde el punto de vista comercial por Cultura?

No tiene nada que ver, claro, con temas académicos o artísticos; tiene que ver con la respuesta que una sociedad da a los problemas que se le presentan a los ciudadanos cuando actúan como Compradores o como Vendedores.

Es, por lo tanto, un concepto un tanto etéreo que plantea dificultades de identificación, porque se basa en determinados elementos ambientales y en determinados valores que influyen en las decisiones de compra, en la conducta y en el comportamiento de los Clientes o de los Consumidores. Y que si somos capaces de conocerlo más a fondo (aunque ello no garantiza, claro, ningún tipo de éxito vendedor) sí podremos conseguir tasas importantes de mejora en la gestión de nuestras Ventas.

Las características de esta Cultura son diversas. Pero fundamentalmente se podría decir de ella que:

- Es siempre compartida por varios Compradores
- Es susceptible de ser aprendida
- Es diferenciadora
- Produce satisfacción
- Es permanente, pero también cambia
- Se adapta y es organizada
- Es integrada y dinámica

Cuando se habla (a nuestro juicio erróneamente) de que desde el Marketing se pueden crear necesidades, se aprecia que la Cultura actúa como un elemento conductor de las necesidades latentes, es decir de las necesidades que pueden llegar a potenciarse cuando ya existen, pero nunca crearse *ex novo*, desde la nada. Hay también muchos ejemplos en este sentido.

2. La Clase Social

Los Clientes, ya lo hemos dicho antes, no son todos iguales. Uno de los elementos de diferenciación es la Clase Social a la que pertenecen. Clase Social que es uno de los conjuntos de agrupación de personas con más influencia en la conducta compradora.

Si en todos los grupos hay una fuerte relación de Autoridad/Sumisión, en la Clase Social es muy acentuada a los efectos de influir en los comportamientos de los Clientes. Factores tales como: Autoridad, Poder, Ingresos económicos, Estilo de Vida, Profesión, Educación, Relaciones, Familia, etc. son determinantes a la hora de configurar el Estatus de una persona; y, por lo tanto, son esenciales en el desarrollo de sus esquemas de respuesta a las propuestas de los Vendedores.

Entre las diferentes Clases Sociales (por mencionar nada más las tres más elementales: alta, media y baja...) surgen a veces desplazamientos que suponen cambios en los comportamientos de compra. Cambian las necesidades, cambian los tipos de Clientes y cambia el tipo de Establecimiento donde ellos compran, cambian los esquemas de Venta, se modifican los planteamientos de Imagen de los Productos y se condicionan los soportes y los medios de comunicación con los que la empresa (y sus Vendedores) hacen llegar sus mensajes al Mercado.

3. Los Grupos Sociales

Son conjuntos de personas que pertenecen a una misma sociedad y que se relacionan entre sí para alcanzar unos objetivos sociales comunes y para compartir los mismos intereses.

Por su grado de relación pueden ser: Primarios o Secundarios; por su grado de organización pueden ser: Formales o Informales; y por su grado de integración pueden ser: de Pertenencia o de Referencia.

La Familia

Se define la Familia como el conjunto de dos o más personas relacionadas entre sí por parentesco o por algún otro esquema de convención social, que residen juntos, y que conforman (en mayor o menor medida) una unidad de Ingresos y de Compras.

A veces, las necesidades de la Familia se contraponen a las necesidades individuales de sus Componentes, lo que suele ocasionar algunos conflictos que se resuelven por la vía de la subordinación.

La Familia es un grupo con una gran influencia sobre la personalidad, las actitudes y las motivaciones compradoras de los Clientes.

Es por ello por lo que tiene un alto interés para las estrategias de la Acción de Ventas: porque señala activamente pautas de comportamiento comprador, y porque es una referencia permanente para conformar valores consistentes.

La Familia influye no solo en la compra en sí, sino, además, en la percepción del propio producto o en la de los mensajes de la comunicación comercial. Sus decisiones suelen pocas veces ser unilaterales, sino que se derivan del debate o de los hábitos internos de uso.

En la Familia se: informa sobre las propuestas del Mercado Proveedor, se inician las compras, se influye en ellas, se decide, se prefiere, se compra o se bloquean las alternativas compradoras, se usa, se critica, etc.

Las Familias no son elementos estáticos, sino más bien bastante contingentes: cambian sus patrones de comportamiento no solo en el tiempo, sino en el espacio.

A efectos de Ventas, hay varios tipos de Familias: no es lo mismo una persona sola que sea soltera que una persona sola ya jubilada que ha perdido a toda su familia, pero que sigue viviendo en la casa familiar; ni es lo mismo una pareja de jóvenes sin hijos que una pareja de jubilados cuyos hijos han abandonado ya el nido familiar.

Un ejemplo muy utilizado sobre lo que acabamos de decir es una Agencia de Viajes que vende:

- Diferentes paquetes
- Diferentes lugares
- Distintos tipos de Alojamiento
- Diferentes actividades lúdicas y de ocio
- Distintos precios

Factores internos con influencia en la decisión de compra

Así como es posible predecir el comportamiento de los grupos de compradores, no es posible predeterminar (afortunadamente para el género humano y para las empresas, ya que, si eso fuera posible, solamente los poderosos controlarían los mecanismos y los esquemas...) los comportamientos individuales de los Clientes potenciales.

¿Por qué este Cliente compra o deja de comprar, se pregunta el Vendedor, mi marca, en mi tienda, a mi precio...?

Si queremos saber las respuestas a estas cuestiones, la única vía posible es PREGUNTAR, ya que el comportamiento individual es algo concreto; en tanto que en la Acción de Venta tendemos a usar esquemas genéricos. Incluso aunque nuestros servicios y productos sean ampliamente específicos o especializados.

La idea general es que las personas construimos modos de respuesta social coherentes. Y como la compra es un modo de respuesta social, parece ser que la coherencia se le supone. Aunque, paradójicamente, muchas conductas de Clientes no se acoplan con exactitud a lo que comúnmente podríamos denominar la "lógica" de la compra.

Lógica que, obviamente, no lo es tanto, si olvidamos que existen diversos y muy numerosos códigos compradores (casi uno por cada comprador) y que tenemos que segmentar (agrupar a los compradores por su comportamiento homogéneo) si queremos sacar conclusiones válidas y tomar decisiones coherentes.

A) El concepto de uno mismo

El auto-concepto, o concepto que tenemos de nosotros mismos, es un factor importante de influencia sobre nuestra conducta compradora.

Influye no solamente lo que uno cree que es (auto-concepto), sino también el concepto que tenemos nosotros acerca de los demás y la imagen que cada uno proyectamos:

- Lo que uno cree ser (auto-percepción)
- Lo que a uno le gustaría ser (lo ideal)
- Lo que uno es para los demás (lo real)
- Cómo a uno le gustaría que le vieran los demás (lo ideal para los demás)

B) La edad

Aparte de ser también un factor esencial para la percepción propia y ajena que influye poderosamente en la conducta compradora, la edad es la identificación objetiva (la edad real) y subjetiva (la edad de pertenencia) de los seres humanos.

Hay varios tipos de edad: la física (la que se tiene), la mental (la que se siente), la de nuestro grupo de pertenencia, la de nuestros centros de interés y de referencia, la derivada de nuestros actos, etc. A ellas asociamos los valores de nuestra vida y, como es evidente, nuestra conducta compradora.

La edad de la auto-percepción siempre suele ser menor que la real, pero no es tan solo la edad que se confiesa sino la que nos mueve a realizar o no determinadas acciones.

C) El sexo

Si los productos que vendemos son productos sexuados (y la inmensa mayoría lo son, y demuestran que el sexo del comprador tiene que ver con la conducta de su compra o de su venta, y hay cientos de ejemplos para confirmarlo) la influencia sobre el comportamiento es muy potente. Suelen mezclarse estos factores con otros: la profesión, el lugar que se ocupa en la familia, los ingresos, etc.

Otros factores de interés

Aunque tienen suma importancia para la aplicación de las Técnicas de Venta, no es posible profundizar aquí, en estas líneas, en otros factores de influencia que agrupamos brevemente en este capítulo. Simplemente enumerados son:

- La Implicación del Cliente en la Compra
- La Información sobre las propuestas comerciales
- Los mecanismos de Aprendizaje y de Memoria
- La Actitud del Cliente ante la Compra
- Los grandes pasos del Proceso
- Otros factores secundarios

Conclusiones del Capítulo

A veces pensamos que nuestra manera de comprar es la más lógica y que a ella se acomodan las conductas y los códigos compradores de todos los demás seres humanos. Si ahora mismo decidiéramos hacer un pequeño test en la propia sala donde estamos mostrando las diapositivas de este capítulo veríamos cómo hay infinitas maneras de entender el hecho de la compra y múltiples soluciones “lógicas” a un mismo planteamiento.

No importa si somos Clientes Profesionales (que compramos en nombre de una empresa o de una institución) o Clientes Individuales; lo que de verdad importa es la influencia que estos factores y variables tienen en nuestra conducta compradora.

La cultura, la edad, el sexo, los diferentes grupos sociales, la familia, y otros elementos aparentemente más conceptuales (pero no por ello menos importantes), como la implicación, la información, el interés, la memoria o el aprendizaje, nos conectan fuertemente con nuestro ámbito emocional que es, por experiencia, uno de los resortes más potentes para orientar nuestras preferencias compradoras.

Conocer todo ello a fondo no garantiza un incremento del éxito en nuestra actividad comercial; desconocerlo e ignorarlo es casi una absoluta garantía de fracaso.

CAPÍTULO 4

CONTENIDOS

Cómo descubrir las Necesidades Técnicas y Psicológicas de los Clientes. Técnicas para descubrir las necesidades materiales y psicológicas de los Clientes. Compaginar las necesidades de los Clientes con las utilidades y los beneficios de los productos o servicios que vendemos. Conocer en profundidad las características del colectivo formado por los Clientes actuales y potenciales de la empresa. Identificar sus necesidades y relacionarlas con la lógica de su satisfacción. Psicología de Clientes y de los Vendedores. Clientes difíciles: cómo enfrentarse a los rechazos liderando la entrevista de Venta. La gestión positiva de los conflictos. Conocer e identificar Motivos de Compra. Técnicas de comunicación interpersonal. La práctica de las técnicas de Asertividad y de Análisis Transaccional para conseguir resultados comerciales. El diseño de soluciones técnicas para el Cliente. El Vendedor como asesor de los Clientes.

Necesidades Técnicas y Necesidades Psicológicas

La base del desarrollo práctico de las Técnicas de Ventas sigue en términos generales la siguiente secuencia:

- Tenemos primero que identificar a los Clientes, uno a uno (o, si no, agruparlos en segmentos de comportamiento comprador similar y homogéneo).
- Tenemos que diferenciarlos después según el Valor (económico y de otros tipos) que ellos nos aportan.
- Hemos de relacionarnos con ellos para conocer objetivamente sus Necesidades.
- Debemos adaptar nuestra oferta comercial a estas Necesidades detectadas.

Como vemos, la palabra necesidad (tan utilizada por nosotros) es, para la Ciencia del Marketing, un vocablo muy amplio. Tanto, que merece la pena una breve explicación.

Entendemos por Necesidad no solo la base del problema del Cliente, relacionada con sus expectativas técnicas de carácter objetivo (la lavadora que me acabo de comprar lava la ropa que está sucia), sino todo un conjunto de otros problemas cuyas expectativas de solución están mucho más conectadas con el ámbito emocional, el ámbito más íntimo de los sentimientos de los Clientes (esta lavadora que lava — como más o menos lavan todas las lavadoras... — es cómoda, cabe en el espacio de mi pequeña cocina, me gusta

su color y su diseño... etc.. Y por eso me la he comprado) y, por lo tanto, mucho más subjetivas.

Hay pues unas Necesidades muy técnicas y hay otras Necesidades algo más psicológicas. Entre estas últimas se encuentran: los deseos, las creencias, los sentimientos y los objetivos personales de los compradores.

Al ser la Calidad Técnica y la Calidad de Marketing dos conceptos complementarios, hemos de ser conscientes previamente de sus contenidos, para ofrecer al Cliente Potencial, no lo que nosotros creemos que es un valor para él, sino lo que él percibirá libremente (en los dos ámbitos, pero preferentemente en el emocional, por ser mucho más influyente en sus decisiones de compra) sobre las características de nuestros productos. Entendiendo por Producto el término que incluye tanto los Productos físicos como los Productos inmateriales o intangibles que denominamos Ideas (lo que vende una Agencia de Publicidad, por ejemplo) y Servicios (lo que vende un Banco o una Agencia de Viajes).

Pero.... ¿Por qué compramos o por qué dejamos de comprar?

Ahora quizá nos parezca algo más claro que nuestro mecanismo decisor sobre las compras se basa en diferentes códigos de conducta, bastante más subjetivos que objetivos — aunque, como ya hemos visto, tendamos a pensar que los nuestros propios son los más lógicos (lo que cada uno llamamos más lógicos) y por lo tanto son más racionales — que, sin embargo, podemos clasificar y agrupar en un conjunto de mecanismos de decisión que denominamos: Motivos de Compra.

Es decir, resortes que nos mueven a comprar o a dejar de comprar, y que pueden ser agrupados en tres grandes apartados:

- Quiero comprar pero, por determinados resortes, al final no compro
- No deseaba mucho comprar, pero gracias a determinados resortes finalmente termino comprando
- Hay unos criterios que activan o no unos resortes que unas veces me animan a comprar y otras me bloquean la compra.

Conocer estos Motivos de Compra, que nos mueven a comprar o que nos bloquean la compra, y aprender a gestionarlos convenientemente significa un paso enorme en la búsqueda del éxito presente y futuro de nuestra Acción de Venta.

Descubrir las Necesidades de los Clientes

La satisfacción de las necesidades de tipo técnico de los Clientes radican normalmente en el Producto: la lavadora lava. Y algunas de las necesidades de tipo psicológico también: el diseño me gusta. Pero hay otras que se integran en la mente del Cliente a partir de la mejor o peor percepción que el Cliente tenga del resto de las variables del Marketing Mix: el Vendedor era muy simpático, el Precio me pareció elevado, me lo sirvieron muy rápido, etc.

Veamos dónde están unas y otras. Reconocerlas y aprender a gestionarlas es, como hemos visto, un factor clave del éxito (FCE) comercial.

1. Descubrir las Necesidades Técnicas

Como hemos dicho, aparentemente se encuentran resueltas (deberían estar resueltas...) por las características de los Productos. Si bien, estas características se ven influenciadas asimismo por una serie de factores externos de gran importancia:

- Las habilidades, las técnicas y las experiencias de la empresa
- La presión de los Competidores
- La evolución de la tecnología y los descubrimientos técnicos
- La aplicación y el uso de sustitutivos
- La interrelación de los diversos sectores económicos
- Las decisiones políticas y supra-empresariales
- Las necesidades de los Clientes, sus gustos, sus deseos, las modas, etc.

Una influencia muy importante también para el Producto es el momento de su vida en el que se encuentre. El concepto Ciclo de Vida señala (como en la vida de las personas) si el Producto se encuentra en su fase de lanzamiento, de “juventud” (de desarrollo), de madurez o de desaparición. Hay técnicas que nos permiten conocer la situación con una

cierta exactitud, si bien requieren la implantación y la puesta en marcha previa de determinados mecanismos de información y de control.

Otro asunto de importancia relacionado con el Producto es el de la generación de Ideas que puedan convertirse en nuevos productos o en interesantes modificaciones del mismo adaptables a las necesidades siempre cambiantes del Mercado.

¿Dónde están estas ideas?

Podemos encontrarlas tanto dentro de la empresa como fuera de ella:

- Dentro: dependiendo del tamaño de la empresa, en su personal, en las personas encargadas de la investigación creativa y en las redes de Vendedores, que son los que, al fin y al cabo, están en contacto directo con los Clientes.
- Fuera: en los Competidores, en los propios Clientes y en los avances tecnológicos que nos obligarán a estar muy atentos sobre su desarrollo.

Lo que sí debemos tener muy claro es que el Producto debe definirse y desarrollarse siempre en relación con las Necesidades de los Clientes y no en relación con los deseos individuales de los Vendedores o de las empresas.

Para saber con más exactitud cuáles son las Necesidades de los Clientes es necesario utilizar Técnicas que impliquen asimismo a los propios Clientes, con el fin de que sus respuestas sean lo más ajustadas posible a los futuros planteamientos.

Generalmente, se usan tanto Técnicas de Aproximación como Técnicas de Investigación, según estemos o no en presencia del Cliente.

Lo lógico es plantearnos preguntas (o planteárselas directa o indirectamente a ellos) que nos saquen de dudas con una cierta precisión, ya que de la interpretación de estas respuestas van a nacer después las decisiones sobre la creación, la modificación o la anulación de los diferentes productos que componen nuestra gama.

Trabajar con los Clientes en este sentido es implicarles para obtener de ellos respuestas a nuestras preguntas. Resolver esto con la ayuda de Técnicas o fiarse de la intuición que

nos ha dado la madre naturaleza es una opción que las empresas deben decidir. Pero, como ejemplo, será difícil responderse sin Técnicas a la pregunta: ¿Por qué compran nuestros Clientes a nuestros Competidores y no a nosotros?... si no se lo preguntamos de la manera más conveniente (para esto necesitamos las Técnicas) directamente.

Y considerando también que las respuestas no nos dirán absolutamente nada si no son luego analizadas e interpretadas correctamente por expertos en la materia. Como en cualquier otra actividad, el resultado del trabajo de los expertos frente al de los aficionados, tarde o temprano también se nota.

Como es lógico, el descubrimiento de las necesidades de los Clientes no es algo que se hace una vez en la vida y ya está. Las necesidades son contingentes (cambian en el tiempo y en el espacio) y las soluciones a estas necesidades también deben cambiar y adaptarse constantemente. Por ello debemos implantar un esquema de seguimiento que nos permita ser conscientes en cada momento de que nuestras decisiones sobre los Productos (y sobre el resto de las variables del Marketing Mix) van a ser percibidas libremente por los Clientes como un Valor que se acomoda a las expectativas que ellos esperan para solucionar sus problemas.

La actividad compradora lleva sus mecanismos; y, como Vendedores, tenemos que conocerlos y saberlos gestionar de la manera más adecuada.

2. Descubrir las Necesidades Psicológicas

En cuanto a las Necesidades no Materiales, la manera de conocerlas y gestionarlas es frecuentemente mucho más sutil y, por ello, mucho más compleja. La personalidad de los Clientes es heterogénea (por mucho que queramos agruparlos en una correcta segmentación los comportamientos compradores son difíciles de predecir. Y mucho más si no utilizamos Técnicas que vayan más allá de la mera observación empírica, ya que siguen mecanismos más complejos y menos reconocibles a simple vista. El ejemplo del iceberg es muy ilustrativo. Más del 70 por ciento de la personalidad (donde radica una buena parte de la conducta compradora) está oculta a nuestra percepción. Sacar conclusiones desde puntos de vista meramente subjetivos es la forma más clara de tomar más adelante decisiones equivocadas que nos llevarán a corto o a medio plazo al error comercial y a la falta de rentabilidad de nuestras empresas.

El mecanismo del reconocimiento de las Necesidades de tipo Psicológico se basa también en la búsqueda de la satisfacción de las expectativas de los Clientes, pero sus bases de conocimiento son mucho menos explícitas que los de las demás necesidades, ya que se fundamentan en elementos psicológicos más íntimos y mucho menos accesibles (la parte sumergida del iceberg).

Aún así, podríamos establecer aquí una simple clasificación de las Necesidades atendiendo a las motivaciones más elementales que los Clientes tienen a la hora de decidir sus preferencias compradoras: fisiológicas, psicológicas, sociológicas, culturales, racionales, emocionales, primarias, etc.

En términos generales, ahora ya podemos definir la Personalidad como el patrón de sentimientos y de pensamientos ligado al comportamiento de los seres humanos (en nuestro caso a la conducta Compradora), que persiste en ellos más allá del tiempo o de las situaciones. Este patrón es estrictamente personal y (aunque permite determinados niveles de agrupamiento) diferencia a los individuos unos de otros.

Esta personalidad, base de nuestras características más personales y de nuestro temperamento condiciona de una u otra forma nuestra conducta compradora y nos hace ser conocidos (y, sobre todo, ser percibidos por los demás) por una serie de rasgos objetivos que permiten una cierta segmentación en grupos de comportamiento homogéneo a efectos de los diferentes análisis comerciales: extrovertidos, amables, cultos, inteligentes, reacios, etc...

Lo que nos incluirá dentro de alguno de los grupos que la taxonomía comercial presenta: perfeccionistas, marquistas, seguidores o no de la moda, etc., o nos clasificará como Clientes (o como Vendedores: no olvidemos que somos la otra cara de la misma moneda) dentro de alguna (o algunas) de las variables de reconocimiento, con el fin de analizar las mejores vías de contacto y de relación para el éxito de nuestra Acción de Ventas.

Un éxito que se basará siempre en la obtención de la relación perfecta en la que tanto el Cliente como nuestra empresa terminen siendo ganadores.

Conclusiones del Capítulo

El capítulo se ha centrado especialmente en destacar la diferenciación que existe entre las Necesidades Materiales y las Necesidades Psicológicas, advirtiendo al lector de la importancia extrema de estas segundas, dada la conexión, cada día más flagrante, con la parte emocional de los Mercados.

Cómo descubrirlas previamente con las Técnicas más idóneas, y cómo compaginarlas después con los beneficios que el Cliente (cada uno de los Clientes, claro) espera de ellas significa Conocer, Reconocer y Gestionar eficientemente nuestro Mercado.

Si la secuencia Cliente-Necesidades-Características de nuestro Producto-Beneficios para el Cliente-Coincidencia con sus Expectativas-Satisfacción-Repetición de Compra se produce recurrentemente, y si hemos sido capaces también de modelizar (establecer un modelo para facilitar su repetición permanente) las actividades que realizamos para ello, estaremos en disposición de afirmar que nuestras Técnicas nos han sido útiles y que su aplicación es para nosotros altamente eficaz.

Conocer asimismo los Motivos de Compra por los que nuestros Clientes se mueven, y cruzarlos en un cuadro de doble entrada con las Necesidades previamente detectadas es otra de las claves técnicas que pueden aprenderse.

Cerrar el círculo profundizando en las Técnicas de Comunicación con el Mercado (la venta personal es fundamentalmente un acto de comunicación), y trabajar su excelencia con técnicas de Asertividad, de PNL, o de Análisis Transaccional, supone establecer ya las bases para que se nos reconozca como Asesores de nuestros Clientes y no como meros Vendedores de Productos. No olvidemos que el Mercado actual lleva ya bastante tiempo demandándolo.

CAPÍTULO 5

CONTENIDOS

Aprender a Argumentar delante de los Clientes. Técnicas de conocimiento de los Competidores y del Sector. Y procedimientos para competir con éxito. Sondear y escuchar a los Clientes. Aprender a vender beneficios bien argumentados. Técnicas de diseño y desarrollo de Argumentarios Comerciales. Técnicas de negociación comercial. Las Fases de la Negociación. Talleres de simulación de entrevistas comerciales

Conviene recordar aquí de nuevo que para profundizar en todos los aspectos que la complejidad de las Técnicas de Venta contiene necesitaríamos un espacio y un tiempo que no están disponibles en estas superficiales sesiones de sensibilización.

Pero, aunque tan solo sea de forma indicativa, no por ello vamos a olvidarnos de tratar los cuatro aspectos tan importantes para el uso de estas Técnicas que en este capítulo se nos señalan:

- El Conocimiento de los Competidores
- El Benchmarking
- Los Argumentarios de Venta
- Las Técnicas de Negociación

Tampoco debemos olvidar que con cada uno de estos temas podría completarse de forma aislada una sesión formativa de varias horas (o de varios días), si realmente tuviéramos tiempo para ello.

Trabajar más a fondo con personas que pudieran necesitarlos o con potenciales usuarios de alguna de estas herramientas es una decisión posterior que no está en nosotros en estos momentos, sino en manos de los responsables directos de los equipos comerciales implicados.

El Conocimiento de los Competidores

Ya hemos establecido también que Conocer (o, mejor aún, reconocer) a los propios Competidores es uno de los factores clave que dan un importante contenido a las Técnicas de Venta.

Quiénes son y quiénes no son nuestra Competencia, cuáles son los componentes estratégicos y tácticos de sus actividades, cómo pueden influir en nuestros resultados sus decisiones, etc, son aspectos clave de una de las más elementales variables del Mix de Marketing.

Como sucede con otras variables, conocer a nuestros Competidores no nos garantiza en absoluto el éxito empresarial; en tanto que desconocerlos, sin embargo, es casi una garantía segura del posterior fracaso.

¿Por qué es tan necesario conocer tan a fondo a los Competidores?

El mundo comercial moderno (y el mundo comercial futuro mucho más) exige a las empresas unos niveles de Calidad (Técnica y de Marketing) cada vez más elevados. Es obligatorio diferenciarse de los demás si queremos que el Mercado nos perciba como distintos y mejores que nuestra Competencia. También se nos exige una mayor velocidad de producción. Hay, incluso, sectores (la informática, por ejemplo) en los que la velocidad de desarrollo de nuevos productos no es del todo suficiente, y algunos de los nuevos inventos nacen ya superados por nuevos avances y nuevas alternativas que los dejan obsoletos antes de su nacimiento.

Por otra parte, el Mercado cambia casi a diario, y se necesita adaptarse forzosamente a estos cambios si se quiere tener éxito (no se trata solo de subsistir sino de triunfar y de crecer de manera rentable) en un entorno contingente y muy especializado.

Hay, además, nuevos objetivos que eran impensables para las empresas hace unos años.

Hablar hoy de reputación, de calidad certificada, de respeto al medio ambiente, de imagen corporativa, etc. es citar conceptos que habrían resultado absolutamente extraños a los directivos empresariales de hace tan solo un par de décadas. Y que, sin embargo, hoy, son factores que condicionan a fondo el resultado de las actividades profesionales de casi todo el mundo. Lo que acarrea, a veces, reestructuraciones internas de gran calado que también influyen a medio plazo en esos mismos resultados.

Todo ello, obliga a las empresas de cualquier sector a plantearse nuevas metas y nuevos objetivos (tanto cuantitativos como cualitativos) constantemente.

Afrontar todo ello con la ayuda de las meras habilidades naturales con las que hemos sido dotados desde la cuna, o presumir de nuestro aprendizaje basado en las “técnicas de la calle”, fruto de la experiencia que se fundamenta tan solo en el paso de los años, es “descubrir el mediterráneo” cada día, en vez de aprovechar los medios y los recursos que las nuevas técnicas ponen a nuestro alcance.

¿Y qué es lo que debemos conocer de nuestros Competidores?

Aun a sabiendas de que pecamos de exigentes, una respuesta rápida sería: tenemos que saber de ellos lo mismo que conocemos de nuestra propia empresa.

Como eso no es tan posible ni tan fácil (al menos inicialmente), lo que sí deberíamos intentar es:

- Definirlos correctamente
- Identificarlos
- Segmentarlos (agruparlos en conjuntos con algún criterio de homogeneidad)
- Clasificarlos
- Conocer los Puntos Fuertes y los Puntos débiles de su filosofía y de sus valores de actuación
- Conocer a fondo las claves de su Calidad (Técnica y de Marketing)
- Analizar (y comparar) su Estrategia y sus Políticas de actividad

En los Anexos figura como Caso Práctico una batería de Formularios que nos va a permitir trabajar de manera práctica este tema, para reconocer a nuestros Competidores con una herramienta sencilla pero eficiente.

A continuación de este párrafo se incluye una pequeña lista (a modo de check list no exhaustiva) con algunas cuestiones sobre las que podríamos preguntarnos a la hora de analizar a nuestros Competidores:

- La medida exacta de su éxito
- Su reputación en la mente de los Clientes
- Sus puntos débiles y sus puntos fuertes
- ¿Por qué razones ellos sí venden sus Productos?
- ¿Quiénes son sus Clientes?
- ¿Cuál es el tiempo promedio de su fidelidad?
- Su participación en el Mercado
- La tendencia de su crecimiento
- Sus estrategias generales y sus políticas operativas
- Sus estrategias comerciales y sus tácticas de Marketing
- Sus Precios y la política de su fijación
- Su estrategia de Comunicación y su política Promocional
- Sus actividades de desarrollo de nuevos Productos
- Su nivel de conocimiento de nuestra empresa
- Su percepción sobre nuestra importancia para ellos
- Su capacidad de desarrollo futuro
- Su exacto posicionamiento
- Sus fracasos más sonados y sus causas
- El nivel de motivación de sus Directivos y Vendedores
- Su rentabilidad y sus márgenes
- Sus posibilidades de cambio y las posibles tendencias de este
- La mentalidad de sus accionistas
- El nivel concreto de satisfacción de sus Clientes
- Etc.

El Benchmarking

Conocer las últimas tendencias en estrategia empresarial constituye siempre un camino para alcanzar una mejora en la eficacia y en la competitividad de las empresas.

Este conocimiento es aún más necesario en la actualidad dado que los diferentes actores que afectan al comportamiento de los negocios (la internacionalización de los mercados, la aceleración del cambio tecnológico, la rápida dinámica del ciclo de vida de los productos o el cambio en los hábitos de consumo de la demanda) pueden originar un relativo desconcierto.

Y si además de los objetivos cuantitativos, como los costes o los tiempos, se tiene cada vez más en cuenta objetivos cualitativos, como la flexibilidad, la seguridad en la entrega, el conocimiento de los procesos, la innovación, la sostenibilidad, la calidad y la protección del medio ambiente, etc., hemos de ser conscientes de que tenemos que aprender a optimizar conjuntamente los recursos humanos, la tecnología, la gestión y la organización para competir con éxito. Si nosotros no sabemos cómo hacerlo, tenemos la posibilidad de ver cómo lo hacen los demás y, después, con Benchmarking, aplicarlo en nuestros procesos.

El objetivo de esta técnica que influye en nuestra Acción de Ventas es identificar los mejores enfoques y las mejores prácticas existentes; y para lograrlo, nos obligará a observar el entorno para ver si, en algún otro lugar, alguien está utilizando prácticas y procedimientos con unos resultados excelentes, y si su forma de proceder pudiera conducir a una mayor eficacia en nuestra propia organización.

El Benchmarking no es pues una mera alternativa concreta de copia o de espionaje; es un proceso técnico que requiere de una formación previa y de un aprendizaje constante, donde los compromisos económicos y de esfuerzo que se asumen son muy significativos. Además, también nos es necesario analizar cuidadosa y críticamente nuestros propios procesos antes de ver qué es lo que hacen en ese campo mejor que nosotros otras empresas.

Benchmarking es el camino para obtener información útil que permita ayudar a una empresa a mejorar sus procesos de gestión. Y está encaminado a conseguir la máxima eficacia, en el sentido de aprender de los mejores, de los líderes, y de ayudarnos a movernos desde donde estamos, hacia donde idealmente quisiéramos estar.

En definitiva, el Benchmarking es un proceso sistemático que nos exigirá:

- Medir los resultados de los Competidores con respecto a los factores clave de éxito del sector.
- Determinar cómo se consiguen esos resultados.
- Utilizar esa información como base para establecer objetivos y estrategias que puedan ser implantados en nuestra propia empresa.

¿Cuáles son sus indicadores de éxito?

Los indicadores de éxito del Benchmarking son:

- La existencia de un compromiso activo hacia esta herramienta por parte de la Dirección.
- La existencia de objetivos sobre el proyecto definidos y expresados claramente.
- Una metodología clara y sencilla para comparar nuestra gestión con las mejores prácticas de otras empresas del sector.
- La voluntad de modificar y de adaptarse a los descubrimientos efectuados.
- Saber que la Competencia ya está cambiando y que es necesario anticiparse.
- La voluntad de compartir informaciones recíprocas con otras empresas del sector
- Estar abiertos a ideas nuevas con creatividad y a la aplicación de innovaciones en los métodos, sistemas y procesos actuales.
- Realizar un esfuerzo continuo en esta práctica.

¿Y cuáles son los niveles de su aplicación efectiva?

Se pueden encontrar cinco niveles en la aplicación del Benchmarking:

- A) Interno:* Se lleva a cabo dentro de la propia empresa.
- B) Competitivo directamente:* La mayoría de las empresas tienen, al menos, un competidor que puede ser considerado como excelente en el proceso que se pretende mejorar.
- C) Competitivo latente:* Nos podemos fijar en empresas que, sin embargo, pueden ser mucho más grandes o pequeñas que la nuestra, e incluso no competir en los mismos mercados.
- D) No competitivo:* En ocasiones es posible obtener información a través de empresas que no son competidoras de forma directa.
- E) World Class:* Implica la existencia de una empresa excelente que lo hace mejor que todas las demás.

¿Y dónde está toda esa información que nos va a permitir mejorar?

Todo ello no exige un esfuerzo controlado que nos llevará a explorar:

- El Registro Mercantil donde se encuentran los informes y las memorias de nuestros Competidores o de las empresas de más relevancia
- Sus folletos, sus catálogos, su publicidad
- Sus Productos o sus Servicios
- La asistencia a Ferias y Eventos donde ellos participan
- La información que nos llega desde sus propios Clientes
- Los medios de Comunicación: revistas, periódicos, Internet...
- Sus Redes Comerciales
- Sus Ejecutivos y Directivos
- Sus Clientes insatisfechos
- Sus diferentes Proveedores
- Etc.

El Argumentario de Venta

Entendemos por Argumentario de Ventas un texto formal que define el proceso de las Ventas de una empresa y que desarrolla los principales argumentos que el Vendedor debe usar en cada momento.

Es una herramienta muy útil para la formación de nuevos Vendedores y para ofrecer a toda la Red Comercial una fuente de recursos en su comunicación profesional frente al Cliente.

Algunas consideraciones generales sobre los Argumentarios de Venta:

- El Argumentario tiene que ser hecho a medida. No nos sirven los hechos por los demás, ni los estándar.
- Un Argumentario significa poner en orden y en claro los Argumentos con los que se rebatirán las Objeciones del Cliente potencial
- No hay argumentos universales ni recetas mágicas
- Se requiere Tiempo y Método para prepararlo
- Es probablemente el arma de más valor delante del Cliente

- Tener labia no es Argumentar. Hablar (incluso bien) tampoco lo es
- Ser simpático ayuda. Pero la simpatía no es un Argumento
- Si el Producto o la empresa no responde, de nada nos va a servir un buen Argumentario
- Los Argumentos no demostrables se llaman Opiniones
- Un equipo encuentra más argumentos que un persona sola
- Un Argumentario bien hecho nos permite no improvisar Argumentos sobre la marcha
- Los Argumentos de un Argumentario deben estar conectados entre sí
- El Proceso de desarrollo de un Argumentario es lento y aburrido. No pueden ayudarnos quienes no saben de qué va

Como es lógico, la preparación de un Argumentario exige el seguimiento de unos pasos técnicamente señalados a lo largo de un proceso:

- Obtener información general
- Recabar datos del Producto
- Determinar los servicios complementarios
- Destacar los conceptos más sobresalientes (Ventajas Diferenciales)
- Compararlo todo con los posibles argumentos de los Competidores
- Señalar los apartados más relevantes desde el punto de vista de los Clientes
- Dar un orden prioritario a cada uno de estos apartados
- Listar las posibles objeciones del Cliente
- Establecer los argumentos a favor de las motivaciones del Cliente
- Realizar un pretest (análisis crítico) del Argumentario
- Ver la metodología de su aplicación concreta
- Realizar una prueba más definitiva (aunque siempre cambiante) ante los Clientes

Como también es lógico, no podemos aquí desarrollar todos estos puntos. Pero sí podemos citar que siempre es necesario que se distribuya este desarrollo del Argumentario en cuatro etapas:

- A) Afirmación
- B) Pregunta
- C) Prueba
- D) Confirmación

La Negociación con el Cliente

Negociar bien es una habilidad de suma importancia.

Negociar bien en presencia del Cliente y obtener, además del pedido, su satisfacción, la de la empresa y la nuestra propia es todo un arte.

Un arte cuyas técnicas pueden aprenderse a través de esquemas formativos; lo que nos permitirá:

- Analizar la estructura de una Negociación
- Identificar cuáles son sus elementos importantes para que la Negociación llegue a buen fin
- Comprender los factores que hacen que una Negociación fracase y las maneras de solucionarlo
- Entender cuáles son los puntos clave de una Negociación

Las Fases de la Negociación

Toda negociación se divide en cuatro Fases:

1. Preparación
2. Discusión
3. Proposición
4. Trato

Respetar esta secuencia es garantía de un excelente planteamiento con el que, como Vendedores, incrementaremos notablemente las probabilidades de éxito.

Conclusiones del Capítulo

Muchas veces preguntamos a los empresarios o a sus Vendedores: *¿Qué es lo que venden ustedes?...*

Se asombraría el lector si supiera cuántas nos quedamos sin una respuesta seria y coherente que pueda ser percibida como alentadora y motivadora por los Clientes para sus decisiones compradoras.

¿Qué es lo que esto significa?

Significa que hay un enorme desconocimiento del contenido de las propuestas comerciales; y que muchos de estos empresarios aún se encuentran en la etapa de Vender Productos (vinculación con la calidad técnica de los mismos: la lavadora que yo fabrico lava muy bien) y no con la de Vender Confianza, Posicionamiento, Diseño, etc. (vinculación con la Calidad de Marketing: la lavadora que yo fabrico resuelve todas las necesidades funcionales, estéticas, etc. que Usted tiene, querido Cliente. Yo le conozco y lo sé)

Conocer a nuestros Competidores no solo nos permite competir con firmeza y seguridad en estos complicados Mercados (todos lo son), sino también aprender de las mejores prácticas de los líderes en ventas o en rentabilidad (Benchmarking), para aprovecharnos de ellas en nuestro beneficio.

Además, no podemos consentir que nuestros Vendedores salgan al Mercado sin una guía clara de sus alternativas y sus oportunidades. Preparar sus Argumentarios de Venta es una tarea de gestión que deberíamos asumir como responsables y ponerla en marcha cuanto antes.

Por último, el Vendedor está ya delante del Cliente. *¿Sabrá negociar correctamente para vender más y mejor?* Si nadie le ha enseñado a ello será totalmente milagroso que sepa. Aprender no es difícil; pero requiere de un elemento inicial que se corresponde con el conocimiento de la realidad por parte del empresario o del directivo y con la aplicación en este asunto de las Técnicas más convenientes.

CAPÍTULO 6

CONTENIDOS

Aprender a Rebatir Objeciones. Descubrir Objeciones y Pretextos. Técnicas de identificación. Alternativas de solución técnico-comerciales. Las objeciones más comunes en la venta. Desarrollo de las preguntas más frecuentes (FAQ) en la Acción Comercial Aprender a convertir Objeciones en Oportunidades comerciales. Rebatir Objeciones consiguiendo Clientes Satisfechos

Consideraciones Básicas sobre las Objeciones del Cliente

La Venta es un proceso de persuasión que tiene unos condicionantes comunes, sea cual sea el sector o el Producto de que se trate. Los Vendedores se quejan de que los Clientes les ponen objeciones. Lo grave sería que no se las pusieran.

Un Cliente que desea comprar siempre pone alguna objeción. Es una manera de demostrar su interés ante una duda razonable. El Cliente que pone pretextos (en lugar de objeciones) es el que nos hará perder tiempo y dinero.

- Resistirse al acto de la compra es natural. Todos lo hacemos en muchas ocasiones
- Al Comprador profesional le gusta sentir que ha librado una batalla. Aunque solo sea de manera meramente formal
- Es como una especie de cuestión de “honor”. Él es el Cliente. Su autoestima está en juego
- Además, cada vez las empresas presionan más a los Compradores Profesionales para que compren más a menor precio. Y les fijan objetivos relativos a esta estrategia.
- Justamente, les premian por hacer lo contrario de lo que nuestras empresas nos exigen a nosotros, a los Vendedores
- Para un buen Vendedor que ha preparado a conciencia sus Entrevistas y sus Visitas de Venta la Objeción es solamente un estímulo más
- Porque el buen Vendedor sabe que la Venta en realidad empieza cuando el Cliente dice: NO
- Tenemos que saber cada día más de las Objeciones de nuestros Clientes. No podemos luchar contra armas invisibles

- El Cliente a veces no tiene razón. La tendría siempre si no hubieran aparecido elementos nuevos que incluso mejoran sus expectativas: nuestras Ideas, nuestros Productos y nuestros Servicios. La clave está en que firme el pedido y además se sienta satisfecho. Incluso quitándole su razón. Porque aunque el Cliente no tenga la razón, sí tiene el dinero que pretendemos que ingrese en la caja de nuestra empresa.

Identificación y Tratamiento de las Objeciones del Cliente

Hay 3 grandes grupos de Objeciones:

1. Objeciones Enmascaradas. Son Objeciones genéricas que no se relacionan mucho con nuestra propuesta comercial
2. Objeciones Tácticas. Lo mejor es ignorarlas temporalmente o desmontarlas con los argumentos previstos en el Argumentario
3. Objeciones Sinceras. Requieren la atención máxima del Vendedor para contestar al Cliente con las respuestas más adecuadas, y con habilidades dialécticas y de persuasión

También hay Objeciones reales y Objeciones ficticias o falsas. Pero, en todos los casos, el Vendedor debe establecer siempre una buena base de comunicación con el Cliente para preguntarle (y obtener de él las respuestas precisas) lo que en cada caso haya sido señalado previamente en el Argumentario.

La defensa de una Propuesta consiste en hacer reajustes de la Oferta con razonamientos (argumentos) de apoyo. La defensa de una Propuesta consiste también en hacer reajustes con ideas y con soluciones que rebatan (conveniente y convincentemente) las posibles Objeciones de nuestros Clientes.

Y logrando en todos los casos que el Cliente quede:

- Convencido
- Satisfecho y
- Seducido

Para que sus próximas decisiones de compra (de repetición en este caso) se inclinen nuevamente de nuestro lado.

Ya hemos dicho que plantear objeciones significa inicialmente un cierto interés del Cliente por terminar comprando. Pero también hemos advertido de que el Cliente suele ser bastante temeroso acerca de un posible error en sus decisiones. Esta incertidumbre le lleva (hasta que nosotros nos ganamos definitivamente su confianza) a recelar de las propuestas, y a no querer hipotecar su acierto comprador en manos de una única alternativa. Por eso, en algunas compras (no en todas, claro) le gusta sondear varias opciones antes de decidirse.

Queda claro que el Cliente tiene dudas. Unas son más explícitas y otras más ocultas. Un buen Argumentario nos ayudará a poner ambas de manifiesto (y a esperarlas, incluso) en la entrevista de Venta.

¿Y sobre qué duda el Cliente?

Duda sobre los aspectos técnicos del Producto, pero también tiene dudas basadas en motivos puramente personales.

No olvidemos que la conexión emocional con los Clientes es la base de la Calidad de Marketing de la que ya hemos hablado antes.

Algunas de estas dudas se establecen sobre aspectos tales como:

- Falta de Información sobre el producto o sobre la operación
- Sospechas, Incertidumbre e Inseguridad
- Mala presentación del Vendedor
- Indecisión sobre su propia capacidad de Compra
- Etc.

¿Y cuál debe ser la actitud de un Vendedor ante las Objeciones de un Cliente?

Hay dos tipos de actitud:

1. Actitud General, que consistirá en: escuchar al Cliente con interés, sin interrumpir su argumentación; y también preguntar y pedir luego aclaraciones a las dudas del Cliente, tratando siempre de favorecer la decisión de compra
2. Actitudes Específicas: que le llevarán a abordar las objeciones con naturalidad, ofreciendo siempre soluciones al Cliente. El uso de Técnicas de Venta y el apoyo del Argumentario desarrollado previamente le permitirán tratar con mayor eficiencia estas dudas (repetir la objeción, aceptarlas momentáneamente, anticiparse, etc.) y concluir la entrevista favorablemente.

Las Técnicas de Venta nos permiten conocer antes de la entrevista cuáles son las objeciones más comunes y preparar convenientemente los Argumentos para rebatirlas.

Una vez concluida la entrevista de venta, el Vendedor deberá sacar conclusiones sobre el resultado (sea este positivo o negativo) identificando los factores que le han llevado al éxito o al fracaso (sea este temporal o definitivo), para potenciar los primeros en las próximas ocasiones (informando al resto del equipo en los talleres de trabajo conjunto) o para atenuarlos y corregirlos (informando asimismo al equipo comercial en las “clínicas” de tratamiento colectivo) en el caso de los segundos.

Así, al cabo de un cierto tiempo, tendremos normalizadas las pautas de mejora para ambas situaciones.

Hemos mencionado que es importante diferenciar las excusas, los pretextos, de las Objeciones.

Una vez establecida esta diferencia ¿Cómo debemos tratar las excusas de los Clientes?

- Actuar como si no se hubiera oído
- Seguir con la entrevista
- Desviar la atención del Cliente con Argumentos reales Preguntar, para ver si es una excusa temporal o no

Siempre dándonos cuenta de que finalmente solo se nos presentarán dos grupos de indecisiones:

1. Las Dudas, propiamente dichas, que derivan de una comprensión incompleta de la comunicación del Vendedor, de la propia inseguridad del Cliente o de su falta de confianza, y
2. Las Objeciones, que tienen su fundamento en que el Cliente desea ser importante. Lo que significa: ser escuchado, ser atendido con cordialidad, y ser (al menos aparentemente) el protagonista de su “historia”.

¿Cuáles son las causas que generan las Objeciones en los Clientes?

Las Objeciones de los Clientes proceden de dos tipos de causas:

- La Falta de Información sobre el Producto, la Marca o la empresa, que le generará temores, dudas e incertidumbre sobre diversos factores.
- Sus propias carencias profesionales, que le ocasionarán dudas y temores sobre los conocimientos, las habilidades y la actitud de los Vendedores o de las personas que indirectamente mantengan con él el contacto comercial.

¿Cómo contrarrestar todo esto?

- Las Objeciones Previsibles en el Argumentario: con respuestas asimismo establecidas previamente en el propio Argumentario
- Las Objeciones Normales: con respuestas lógicas
- Las Objeciones Ficticias: con respuestas claras.

Conclusiones del Capítulo

El capítulo que acabamos de ver nos indica que el que un Cliente ponga objeciones no significa precisamente que no quiere comprar, sino más bien todo lo contrario.

Desde nuestro punto de vista, como Vendedores, hemos de tratar de diferenciar la causa de la indecisión del Cliente: duda, excusa, pretexto, objeción...

Las dudas y las objeciones son lógicas en el ámbito de la Acción de Venta. Las excusas y los pretextos no lo son. Más bien terminan normalmente no solo con el fracaso de la operación de Venta sino también con una enorme sensación de frustración para el Vendedor y para su empresa.

Distinguir la tipología de cada una de estas causas que (de momento) bloquean la decisión de compra implica trabajar con Técnicas de Venta adecuadas a cada caso. Que los Vendedores y los equipos en contacto (directo o indirecto) con el Cliente conozcan estas Técnicas y que trabajen siempre con una actitud de servicio y de rentabilidad es una de las metas más importantes de la gestión del Responsable Comercial.

Conseguir que el Cliente se comprometa en la operación de Venta y que quede convencido, satisfecho y seducido para el futuro es igualmente una de las tareas más importantes de cualquier buen Vendedor que se precie de serlo.

Usar la lógica, la claridad en la comunicación, las Técnicas idóneas y los Argumentarios previamente desarrollados es la metodología de trabajo profesional más correcta.

CAPÍTULO 7

CONTENIDOS

Vendedores expertos en el Cierre de la Venta. La importancia de efectuar un buen cierre de las operaciones de venta. Técnicas para resumir la entrevista comercial y tomar acuerdos y compromisos de venta concretos. Las principales técnicas de cierre y conclusión de las operaciones comerciales. Identificación de señales de compra: expresiones y frases que venden

Consideraciones generales

No se puede considerar que una venta está cerrada solamente cuando se firma el pedido. Cerrar significa también (en un sentido más amplio) cualquier paso de la Acción Comercial que haga avanzar el proceso de la Venta hacia la etapa siguiente.

Aunque, sí es cierto que, en términos más estrictos, el Cierre genuino es el Cierre Final; es decir, el Cierre definitivo de la operación de venta. Que representa, por ello, la culminación del proceso de la Acción Comercial de una empresa. Proceso que se va enlazando, sin embargo, etapa tras etapa, fase tras fase, como es lógico, en un ciclo que, como Vendedores, deseamos que (mientras nos sea rentable y mantenga al Cliente satisfecho) sea interminable.

El Cierre es la razón final de la actividad comercial. Es el hecho que “cierra” el círculo vendedor, y lo que permite la obtención derivada de los Ingresos (se supone que rentables, si se han gestionado bien los componentes de los costes y de los ingresos...) de las empresas.

El Pedido (también en el más amplio de los sentidos, como compromiso de la compraventa y no solo como documento formal) es el elemento que conecta jurídica y económicamente al Comprador y al Vendedor. Por lo tanto, su obtención en firme es la única razón lógica que justifica los gastos comerciales previos en que las empresas incurren para su consecución.

Para avanzar un poco más en este capítulo recordemos ahora cuáles son las razones por las que los Clientes potenciales “permiten” el contacto con el Vendedor

Cuando se pide a un equipo de vendedores que haga una lista de las razones por las cuales un Cliente termina aceptando la presencia de un Vendedor, siempre acaban resumiéndolas en tres exclusivas razones:

- A) Porque nos necesita
- B) Porque quiere saber lo que “se cuece” en el Mercado
- C) Porque desea mejorar una oferta que ya tiene. Mejorarla no solo en el sentido del Precio, sino en el sentido de progresar algo más sobre cualquiera de las variables del Mix de Marketing.

Si un Cliente no nos necesita, si no quiere saber nada del Mercado, o si no desea mejorar una propuesta comercial de un Competidor, ni él ni nosotros deberíamos perder nuestro tiempo en esa operación. El cierre será prácticamente imposible y la operación devendrá algún día poco interesante.

Otra cosa es cuando el Cliente está convencido de una operación comercial y es el propio Vendedor el que, con su actitud demora la decisión.

¿Es una buena táctica comercial entregar un presupuesto a un Cliente que está convencido de que nuestra solución es la más correcta y cerrar con él otra reunión para darle tiempo a que reflexione?

La respuesta es evidente: no.

Porque si el Cliente ya está convencido, lo más lógico es tratar de cerrar la venta en esa misma reunión. Tendrá que ser el Cliente el que explique las razones para retrasar su decisión (quizá las tenga...), pero no debemos ser nosotros quienes le demos la plataforma dialéctica para ello. Porque si el Cliente ya está convencido de su compra podemos incluso estar haciéndole el trabajo comercial a cualquiera de nuestros Competidores que se aproxime a él, al día siguiente.

¿Por qué entonces los Vendedores sufren tanto a la hora de cerrar una operación de venta? ¿Cuáles son las razones para plantear siempre que nos sea posible el cierre de la operación de Venta?

El cierre de la Venta debe plantearse por las siguientes razones:

- A) Porque es lo más correcto cuando: hemos realizado una operación de Venta bien enfocada; hemos identificado correctamente las necesidades del Cliente; y hemos planteado una buena propuesta con las soluciones más idóneas.
- B) Porque el Cliente casi siempre tiene dudas a la hora de tomar una decisión de compra. Dudas que se agravan más aún si el Vendedor no está atento a las Señales de Cierre que le manda su Cliente. Se ve con excesiva frecuencia que muchos Vendedores incluso animan a sus Clientes a no comprar, con frases como: *Bueno, Usted estúdielo tranquilamente y ya me dirá algo dentro de unos días.*
- C) Porque la principal barrera para cerrar una operación comercial es muchas veces una barrera meramente psicológica. Y es el propio Vendedor quien la pone de manifiesto.

Cierto día, al finalizar la jornada de trabajo — dice en uno de los capítulos del Libro de Ventas de la General Electric uno de sus Directivos Comerciales— uno de los Vendedores de nuestra Red de Ventas entró en mi despacho enseñándome orgulloso el pedido de una lavadora.

Cuando profundicé en el proceso de esta operación supe que este Vendedor había ido el día anterior a ver a una de sus Clientas y le había dicho:

— Señora: he estado aquí cuatro o cinco veces y le he explicado todo lo que tenía que explicarle respecto a mi oferta de una lavadora. Esta mañana he venido únicamente para pedirle que me firme usted el pedido.

— Muy bien — le contestó la Clienta —; se lo firmaré ahora mismo. Pero quiero que sepa que yo ya me habría decidido antes; fue usted quien se empeñó en hacerme una demostración de la máquina y retrasó así su pedido. Y en realidad ¿sabe usted?... esa demostración ni siquiera era necesaria, porque mi hermana tiene una lavadora igual y sé muy bien como funciona.

¿Cabe imaginar que en una de esas 4 ó 5 visitas, el Vendedor, probablemente, le dijo eso de que se lo “pensara tranquilamente”? Seguramente sí.

El miedo al NO

Hay dos tipos de NO en la respuesta negativa de un Cliente:

- No nunca
- No todavía

Solamente el primero es un No definitivo. El segundo nos deja una puerta abierta a un cierre exitoso posterior de la operación de Venta. Lo único que tenemos que hacer es aprender a identificarlos.

Este miedo al NO paraliza muchas veces la negociación de los Vendedores y les hace tomar decisiones equivocadas. Cuando, en realidad, un NO significa en muchos casos tan solo que aún no hemos resuelto correctamente todas las dudas del Cliente, que no hemos preguntado lo suficiente, que no hemos argumentado todo lo bien que podíamos, que hemos sido bruscos o precipitados con el cierre, o que realmente nuestro Producto no satisface las necesidades de ese Cliente (no nos necesita, no quiere saber... etc.).

En cualquier caso, ese NO, si lo hay, nos ayudará a avanzar más adelante como profesionales y nos permitirá tolerar mejor nuestros fracasos en el futuro, si hemos dejado la puerta abierta a nuevas colaboraciones.

Debemos recordar que el NO es, a veces, solo un paso más hacia el Sí, ya que la verdadera operación de Venta empieza cuando el Cliente plantea su primera objeción. Representada en este esquema, como es evidente, por ese NO.

Lo explica muy bien el profesor R. Muñiz cuando nos dice que “todo cuanto el Vendedor ha hecho hasta este momento tiene un sólo objetivo: cerrar la operación de Venta. Es decir, lograr el pedido o, al menos, conseguir un compromiso formal por parte del Cliente.

Aunque, al ser la Venta un Proceso, es desde que este comienza cuando se empieza ya, de alguna manera, a “cerrar” la Venta.

1. Las Señales de Compra

Las técnicas que ponemos en práctica para cerrar una operación de Venta tienen como objetivo ayudar al Cliente indeciso a tomar una decisión cuanto antes. En esta etapa suele generarse una cierta tensión, tanto por parte del Cliente, como por parte del Vendedor. El Cliente porque teme errar en su elección: Quizá tendría que ver más modelos —piensa—, o consultar con otros Vendedores, o pedir diversas ofertas... El Vendedor, porque cree que se puede estropear esa venta en el último momento, después de todo lo que ya la ha trabajado.

El Vendedor, sin embargo, debe actuar siempre con una actitud positiva, demostrando que está llegando a acuerdos parciales o totales con su Cliente, dándole confianza (que, en definitiva, es lo que todos vendemos). Es decir: captará las Señales de Compra que el Cliente emita, resumirá los beneficios aceptados y, acto seguido, solicitará del Cliente un compromiso, fijando la fecha, el lugar, la cantidad, el color, etc.

Pero... ¿Cuándo se debe cerrar la Venta?

Una de las preguntas que más suelen hacerse los vendedores es:

¿Cómo sé cuándo tengo que cerrar la operación de Venta?

La respuesta es: En cualquier momento en que veamos que el Cliente nos ofrece una oportunidad de cierre.

Puede ser que el Cliente nos haga una manifestación directa que no deje lugar a dudas en cuanto a sus intenciones de compra. Pero, no nos engañemos, esto no ocurre con frecuencia. Lo normal es que el Cliente dude, se lo piense, le dé varias vueltas a la idea y, en todo caso, nos envíe alguna Señal de Compra. Pensemos en nosotros mismos como compradores y veremos que nuestra conducta no difiere mucho de la que criticamos en los Clientes cuando somos nosotros los Vendedores.

¿Qué tipos de Señales de Compra hay?

Los dos tipos de «señales de compra» que el Cliente puede emitir son:

- Señales verbales y
- Señales no verbales.

A) Son Señales de Compra verbales:

- o Demostrar interés de repente por algún detalle del producto
- o La petición de consejo al Vendedor o a terceros. 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, a la que el Vendedor deberá presentarle sus argumentos (pues puede favorecer o entorpecer la operación de Venta) y hacerle ver la importancia de su participación en la decisión.

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

Es también buena señal que el Cliente empiece a usar algún posesivo (palabras como: nuestro o mío) al referirse al producto. Y también si pide una prueba; porque es una muestra definitiva del interés del Cliente hacia el producto.

B) Son Señales de Compra no verbales:

- o Los gestos de todo tipo
- o El lenguaje corporal intencionado que el Cliente realiza.

Sobre todo hay que estar atentos a las actitudes de indecisión: si se acaricia la barbilla o se pellizca una oreja, se rasca la cabeza, 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, por ejemplo.

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. Y procurará, 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, la forma de pago, el color, el modelo, etc. Por ejemplo: Entonces, ¿qué color ha elegido?... o: Si hacemos el pedido ahora mismo, usted lo tendrá en su almacén 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. Así es más fácil evitar algún NO inesperado. Por ejemplo: ¿Lo quiere verde o lo prefiere rojo?, ¿Le envío 300 o prefiere 400?, ¿Lo pagará al contado o en tres plazos...?.

Esto hace que el Cliente se quede con la impresión de haber tomado él la decisión final y, por tanto, que le quede la sensación de haber dicho él la última palabra.

3. Tipos de Cierre

Hay varios tipos de cierre. Aquí vamos a apuntar solamente algunos.

Convendría matizarlos todos en un Taller de Trabajo con los propios Vendedores para que las alternativas de utilización sean más completas.

Veamos algunos ejemplos:

- *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: Este es el número 20 de la calle Arenal, ¿No es así? O bien: ¿Su teléfono es el mismo que yo tengo en mi ficha? O también: ¿Sigue Usted trabajando con el mismo Banco de siempre?... De esta forma le vamos acostumbrando a decir sí, para, después, llegado el momento, pedirle: Firme aquí, por favor.

- *Cierre sobre Presunción de Compra.* Muchos Clientes dudan al tener que decidir sobre una elección importante y, sin embargo, sí 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 ya la compra del sofá.
- *Hacer que el Cliente desee el Producto.* Privar temporal y mentalmente al Cliente de la posesión del producto desarrolla en él un sentimiento de frustración que aumenta el deseo de poseerlo. Por ejemplo: Voy a ver si me quedan... O: Se lo voy a enseñar..., pero no voy a poder servírselo hoy... O: Únicamente me queda éste y si Usted no se decide se lo tendría que reservar a un Cliente que ha venido antes...
- *Anticipar la Posesión del Producto.* 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, o del siguiente 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, en la etapa del cierre la escucha activa tiene una enorme importancia. El Vendedor debe concentrarse en comprender todo lo que el Cliente le dice y todo lo que le “quiere entre líneas decir”.

En esta fase es decisivo el manejo de los silencios. 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 nos parecerá un siglo, pero el silencio activo también es una buena fórmula para ejercer una “suave presión” que haga decidirse al Cliente.

Es importante también dejar siempre al Cliente una copia del pedido realizado, para que no haya malentendidos posteriores sobre 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 olvidarnos de nada de lo que hemos pactado demuestra la seriedad y la profesionalidad del Vendedor y de la empresa que le paga sus servicios profesionales.

Una vez finalizada la entrevista, y mientras se recogen las muestras, los catálogos y los otros materiales empleados, el Vendedor debe aprender a hablar de cosas no trascendentes, de algo no relacionado con la venta. Y despedirse lo más rápidamente posible.

Si el Cliente invita al Vendedor a tomar un café, por ejemplo, éste no debe volver a hablar de la operación de compraventa, sino de aficiones comunes o de otros temas personales (siempre conocidos y controlados; nada de preguntas ni de sorpresas sobre cosas nuevas o trascendentes...), despedirse y marcharse.

Así podremos decir que la Venta ha concluido, y que la etapa de explotación de la misma con vistas al futuro acaba de comenzar.

Conclusiones del Capítulo

Este capítulo habla de dos temas de suma importancia para el Proceso Comercial: el Cierre y las Señales de Compra.

El Cierre es la razón final de la actividad comercial. Es el hecho que “cierra” la Venta y permite la obtención de los Ingresos de las empresas.

Las Señales de Compra son indicadores vehementes de la actitud del Cliente que él mismo emite; y que nos permiten, como Vendedores, ir controlando los avances paulatinos del Proceso de la Venta. Profundizar en el conocimiento técnico de estas señales nos llevaría a plantearnos el aprendizaje de los esquemas de la Comunicación Verbal y de la Comunicación No Verbal que, sin embargo, no podemos abordar en estos momentos. Pero que sí deberían ser abordados más adelante por los Equipos de Venta a cargo de los Responsables Comerciales que participan en el curso.

El contenido de este capítulo también esboza las Técnicas de Cierre y los Tipos de Cierre más usuales. Sin entrar, como es lógico, en excesivas profundidades.

CAPÍTULO 8

CONTENIDOS

Explotar las Relaciones Comerciales tras la entrevista de Venta. Talleres de técnicas para aprender a explotar la Entrevista de Ventas, sea cual sea su resultado comercial. Clínicas de Ventas: Identificación de errores, y planteamientos de procedimientos de mejora continua y de mantenimiento del interés comercial. Desarrollo de técnicas para la planificación del futuro comercial y para el desarrollo de los programas de acción para completar las Bases de Datos de visitas futuras. Técnicas para identificar necesidades futuras del Mercado y establecer relaciones duraderas

Apartados a cuidar tras la Entrevista Comercial

Con el único objetivo de que el Cliente nos siga prefiriendo a nosotros en vez de preferir a nuestros Competidores en sus sucesivas compras, deberemos poner atención especial en los siguientes aspectos del Proceso de Venta:

- A) Los Medios de Organización
- B) Los Medios de Acción
- C) Los Medios de Control
- D) Los Medios de Información

En el primer caso, cuidaremos los elementos que nos ayudan a organizar nuestra actividad profesional: ficheros, agendas, documentos de planificación, etc.

En el segundo, los muestrarios, los catálogos, el vehículo con el que llegamos hasta donde el Cliente está, el fax, el móvil, la PDA o los elementos que las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) ponen a nuestra disposición.

En el tercero, los registros, archivos y memorias de que estas mismas tecnologías TIC disponen en CD's, discos duros o en Internet.

Y en el cuarto cuidaremos mucho y bien los casos, los comunicados, los informes y los reportes que las visitas de Venta o las reuniones con los Clientes hayan ido generando.

El Control de la Acción Personal de Venta

Explotar las relaciones con los Clientes no es solamente un mero deseo voluntarista. Requiere del uso de una serie de Técnicas que tienen que ver con:

- La Delimitación del Mercado potencial y la Participación en su desarrollo
- El Cumplimiento de las Cuotas de Venta
- El Seguimiento de los Productos
- El Seguimiento de Clientes
- El Control del Trabajo Personal
- El Control de la Gestión Comercial

Todos estos aspectos no van a ser objeto de un simple desarrollo casual. Requieren de nuestra atención personal y de la utilización de algunas Técnicas Comerciales para cuidar todos los detalles que hagan que nuestras relaciones con los Clientes sean fluidas, rentables y amistosas durante el mayor tiempo que nos sea posible.

Como ejemplo, en los dos primeros, habrá que poner un especial énfasis en:

- Previsiones de Venta: zona o Clientes asignados
- Histórico de las Ventas pasadas (3 años)
- Precios promedio del pasado y actuales
- Datos de Clientes y Competidores
- Fichero de Clientes o Base de Datos
- Visión simultánea de la actividad de Ventas mensual
- Comparación con el cumplimiento de Objetivos
- Número de Clientes actual, ganados y perdidos
- Índice de Penetración en su zona, área, etc.
- Cifras de mes y acumuladas del año en curso y pasados
- Tendencias anuales medias y actividad de Clientes

El Customer Relationship Management (CRM)

Como ejemplo claro de todo lo que antecede, tenemos a nuestra disposición una serie de técnicas que han sido desarrolladas para ayudarnos a mejorar el Proceso Comercial.

El Customer Relationship Management (o CRM) es la coordinación de la información generada por los Clientes para construir con ellos relaciones rentables y duraderas, a través del refinamiento constante del conocimiento de sus necesidades y de su comportamiento.

¿En qué se fundamentan estas Técnicas CRM?

La respuesta a esta cuestión tiene varios enfoques:

- A) CRM, es un modelo de gestión de la organización, basado en la Orientación al Cliente (al Mercado). El concepto más próximo al CRM es lo que se llama Marketing Relacional. También se le suele llamar: Clienting, Marketing one to one, Marketing directo de bases de datos, etc.
- B) CRM, es sinónimo de Servicio al Cliente, o de Gestión de Clientes. Aunque con este significado el concepto CRM tiene un carácter más estricto, ya que se refiere tan solo a una parte de la gestión de la empresa.
- C) CRM también se refiere a los sistemas informáticos que dan soporte y apoyo a la gestión de las relaciones con los Clientes.

El CRM forma pues parte de la estrategia de negocio centrada en el Cliente.

Un aspecto fundamental de esta idea es, precisamente, la de recopilar la mayor cantidad de información posible sobre los Clientes, para poder dar valor a la propia oferta que se les hace desde la empresa, que debe trabajar con las técnicas más adecuadas para conocer a fondo sus necesidades y así poder adelantarse a las ofertas de la Competencia y mejorar la calidad en la atención y en el servicio a sus Mercados.

Tecnología y desarrollo

Una parte fundamental de la estrategia CRM es la correcta gestión de las Bases de Datos de los Clientes. Para ello no solo se necesita una correcta implantación de los datos

procedentes del Mercado, sino también una mentalidad de progreso comercial implantada a todos los niveles en la empresa. Estas Bases de Datos tienen como finalidad cargar y almacenar los diferentes perfiles de los Clientes con sus datos más significativos; como, por ejemplo: qué le gusta hacer en su tiempo libre, qué tipo de comida consume, cuáles son sus aficiones, etc.

Es decir, informaciones enfocadas a brindarle una oferta personalizada que no pueda rechazar. Como vemos, la orientación al Cliente es cada vez más importante.

El objetivo es ofrecer al Cliente aquello que necesita, en el momento que lo necesita. Y mantenerle seducido por nuestras propuestas.

El CRM puede ser ahora mismo una buena solución a pesar de que aún son elevados los costes de su implantación y su control; y no hay todavía muchos avances profundos en la mentalidad de las empresas (esencialmente en las PYMES) hacia estas inversiones.

Aunque lo cierto es que, cuando se pone en marcha, las empresas ven que han accedido a una mejora real y eficiente del conocimiento general del Cliente, de manera individualizada, que les ayuda a comprender mejor sus mecanismos de preferencia comercial, para “compartir” el Mercado con los Competidores.

Conociendo así al Cliente, podremos conocer mejor sus preferencias, controlaremos su verdadera fuerza comercial (y también su poder de negociación respecto a nuestras ofertas), lo que redundará en mejoras importantes en el rendimiento comercial, y en incrementos rentables de nuestras actividades de Venta.

¿En qué bases se fundamenta una correcta gestión de los Clientes con las Técnicas CRM? .En tres grandes apartados:

- En la Tecnología
- En la calidad y en la precisión de los Procesos
- En los Recursos Humanos que se le asignen.

Como es lógico, estas Técnicas no son de simple implantación. Necesitan de una mentalidad enfocada claramente hacia el Cliente y de unas fases de riguroso cumplimiento:

- A) Recoger y analizar los datos que proceden del Mercado
- B) Diseñar la mejor estrategia de puesta en práctica del CRM
- C) Implantarlo efectivamente
- D) Tomar en cuenta el eco del Mercado (feed-back) para realizar los ajustes necesarios y las correcciones.

Conclusiones del Capítulo

Debemos tener en cuenta que:

- Practicar el CRM no es solamente querer hacerlo
- Supone una cierta orientación estratégica y mental desde el Vendedor (y su empresa) hacia el Cliente
- No es una herramienta o una pieza que se instala y ya está
- No es un Departamento nuevo que está de moda
- Es una “nueva” manera de entender el Mercado y las relaciones a largo plazo con los Clientes
- Tanto los Vendedores como el resto del personal (a veces más que los Vendedores) tenemos que esforzarnos por orientar nuestra actividad hacia el Cliente

De hecho, el CRM representa, de alguna manera, la culminación del Proceso Comercial, el lugar de conexión de la Acción de Ventas con el inicio del Proceso. El eslabón que cierra el círculo con el Mercado y que nos permite explotar todo el esfuerzo de Ventas a favor de que el Cliente esté seducido por nuestras propuestas comerciales y nos vuelva a preferir porque está muy satisfecho con las soluciones que desde nuestra empresa se aportan a sus problemas y a sus necesidades.

CAPÍTULO 9

CONTENIDOS

Conclusiones y Planificación del Futuro inmediato. El Plan Personal de Gestión de las Ventas

Conclusiones sobre las Técnicas de Venta

Que el uso de Técnicas de Venta para mejorar y avanzar en la gestión de la Acción Comercial es necesario parece que no admite mucha discusión. Pero conviene que extraigamos algunas conclusiones que nos sirvan de síntesis final y que recojan el espíritu de las bondades de su correcta aplicación:

En este sentido, no debemos olvidar que:

- La Venta tiene unas Bases doctrinales similares en la Venta de Productos y en la Venta de Servicios.
- Aunque, eso sí, tiene también, asimismo, unos desarrollos técnicos y comerciales algo diferenciados.
- Discutir sobre si son mayores las diferencias que las afinidades existentes entre la venta de unos o de otros es muy poco pragmático.
- Es preferible profundizar en las características de la Venta que en cada caso nos interese, para tratar de establecer desde ella planes de avance y mejora, a partir de esquemas técnicos y profesionales.

Como es lógico, la Formación y el Adiestramiento de las personas implicadas en el Proceso Comercial es un elemento fundamental. Nada es gratuito; y requiere, incluso, antes, un trabajo previo de sensibilización, para que quienes tengan en sus manos el control y la aplicación de estas decisiones sepan de su interés y de su importancia.

La finalidad última de la Formación de Personas, sobre todo la Formación en las Técnicas de Venta de las personas que trabajan en el Proceso Comercial (sea cual sea la naturaleza del producto que ellas vendan y su nivel de implicación en el Proceso) es

conseguir modificaciones en la conducta profesional que supongan mejoras importantes en sus planteamientos y en sus capacidades.

En el caso de la Formación de Vendedores, lo que se busca, al final de todo, es que el Mercado nos prefiera a nosotros en vez de preferir a nuestros Competidores. Un concepto fácil de enunciar, pero no tan sencillo de manejar, de manera práctica, rentable y eficaz.

¿Cuáles son las Claves del problema, referidas a la Acción de Venta y a la aplicación de estas Técnicas?

- Una de las claves principales es reconocer que los Equipos Profesionales de las empresas que venden Servicios están menos habituados a la Acción Comercial (tal y como se desarrolla con toda normalidad en otro tipo de empresas, como las de los bienes más tangibles), y que, por lo tanto, deben aprender y practicar un tipo de Venta que se base mucho en propuestas de soluciones para sus Clientes.
- Otra de las claves es el fuerte cambio habido en los factores del entorno que han radicalizado en extremo las condiciones de la Oferta de los Mercados.
- Y otra que, como cada vez somos más los que vendemos algo, los que no venden, los que no tienen éxito, realizan hacia el Cliente giros de urgencia que condicionan a la baja todos los planteamientos comerciales del Mercado. Lo que incide, como es evidente, en la rentabilidad de la mayoría de las empresas.

La solución no está en los demás; está en nosotros mismos. Aprender a trabajar con todas estas Técnicas significa, sobre todo, mejorar nuestra conducta personal y profesional como Vendedores para vender más y mejor que nuestra Competencia.

Competencia que, como es lógico, no va a dejarse arrebatar con facilidad su Clientela.

Hay que esforzarse para ello. Porque para quitarle un Cliente a un Competidor no bastará con querer hacerlo: necesitaremos superar a nuestra Competencia en mucho ante los ojos del propio Cliente, ya que la diferencia positiva entre la percepción actual del Cliente sobre mi Competidor y la que pueda tener en el futuro sobre mí deberá ser muy importante; y no nos será suficiente con tener tan solo una mera diferencia marginal para que el Cliente cambie sus decisiones a nuestro favor.

Tenemos que impresionar al Cliente: Y no será fácil impresionarle con el envío de un simple mailing. Nuestro mailing deberá ser en principio “muy impresionante” para que sea eficaz y produzca los resultados previstos.

Y, aún así, ni siquiera será fácil. Pero, por lo menos, sabremos que en algún momento podrá llegar a ser posible. Cosa que nunca sucederá si nuestra comunicación está carente de técnicas y pretende desarrollarse a partir de las meras habilidades naturales de cada persona. Cosa que nunca sucederá si, además, no es el propio Cliente quien nos indica qué es lo que a él le parece realmente impresionante y nos basamos tan solo en nuestras percepciones y en nuestro particular “olfato”.

Investigar el Mercado, aprender a mostrar al Cliente los elementos que le impresionan, y no quedarnos tan solo en la voluntarista frase (pero casi siempre ineficaz): *Me gustaría vender algo en este Mercado, a este Cliente...* es algo que hemos de aprender a practicar desde este momento.

Para ello, hemos de recordar que lo que las empresas buscan no es hacer operaciones comerciales, sino hacer Clientes. Ello es asimismo una de las claves de nuestro futuro éxito.

Relacionarnos a fondo con nuestra Clientela, conocer a nuestros Clientes en profundidad, ser críticos y analíticos con nuestro propio trabajo comercial, y conocer los conceptos fundamentales en los que se apoya la Acción de Ventas de nuestra empresa son aspectos tan esenciales que sin ellos es imposible este éxito que intentamos cada día.

Las Tendencias de las Ventas en 2008

En el futuro más cercano, los analistas y los expertos en relaciones con el Mercado prevén las siguientes tendencias en la Acción Comercial:

- En los procesos de Intermediación, los intermediarios y los prescriptores no especializados perderán peso específico
- Los Productos On Line ganarán terreno. Los Catálogos impresos quedarán relegados a un segundo plano

- Se desarrollarán más los negocios B2B (business to business) que los B2C (business to customer)
- El comercio detallista tendrá que adaptarse. Quien no lo haga, desaparecerá.
- La contabilidad llegará a los detalles más mínimos para centrarse en las relaciones rentables y para abandonar las que no lo sean
- El Mix de Clientes estará constituido por: Clientes muy leales, con relaciones a largo plazo y márgenes cortos; y Clientes no fieles, esporádicos, con un margen mayor.
- Crecerá la subcontratación. Muchas empresas serán tan solo virtuales, con instalaciones mínimas y, sin embargo, altos márgenes
- Se incrementarán las alianzas y las conexiones de empresas en redes de cooperación
- Las empresas convertirán a sus Vendedores y a sus redes comerciales en Distribuidores o Franquiciados
- La Venta será muy personalizada, buscando que el Comprador pueda elegir entre productos ad hoc y productos estándar soluciones para todo lo que necesiteLa Publicidad será muy enfocada y se dirigirá a los segmentos específicos donde pueda ser vista por los Clientes: publicidad on line, por ejemplo.
- Cada vez será más difícil encontrar Ventajas Competitivas. El Benchmarking será una práctica habitual que permitirá la copia inmediata de cualquier elemento diferenciador
- Las claves del éxito empresarial estarán en desarrollar habilidades para aprender y para adaptarse a las circunstancias del entorno, para cambiar más rápido y mejor que los demás y para aportar siempre soluciones recíprocamente interesantes y rentables. Entre los más cualificados expertos la opinión de P. Kotler no es algo que pueda pasar en este terreno desapercibida. A ella nos remitimos ahora mismo.

Él nos dice que:

1. El poder del Mercado está siempre en los Clientes
2. Para ellos hay que desarrollar ofertas muy enfocadas
3. Hay que diseñar también las estrategias y las tácticas mirando a los ojos al Mercado
4. Hay que centrarse mucho en los factores complementarios del Producto y no tanto en el Producto en sí mismo

5. Hay que aprender a trabajar con el Cliente para crear el valor que a él le parece más valorable; no el que nos lo parezca a nosotros, como Vendedores
6. Hay que hacer llegar nuestros mensajes al Cliente por otras vías menos convencionales
7. Tenemos que analizar el ROI y buscar maneras de medirlo permanentemente. Porque Vender sin ganar es absurdo
8. Tenemos que desarrollar un Marketing de alta tecnología. No nos valdrán las meras habilidades naturales
9. Hay que enfocar nuestra estrategia para conseguir activos rentables de largo plazo. O Clientes rentables que nos sigan prefiriendo durante mucho tiempo
10. Hay que mirar al Marketing como a un todo, con el fin de que se incremente así su influencia interna en las empresas

Conclusiones del Capítulo

Una primera conclusión es que, como vemos, en la Venta actual todos hemos de ser siempre muy creativos. La creatividad no es algo relegado a los departamentos de comunicación o de desarrollo de Productos. Todos tenemos que ser innovadores cada día para adelantarnos así a nuestros Competidores.

Y tenemos, asimismo, después, que ser capaces de poner en marcha, cuanto antes, nuestro propio Plan Personal que nos permita Gestionar convincentemente nuestras propias Ventas en el futuro.

Nos convendría quizá ponernos a trabajar en un Taller de Ventas monográfico para ello. Realizar un Plan es prever qué queremos hacer, y describir también los detalles de esta acción con la que nos estamos comprometiendo para el futuro.

Conclusiones complementarias de todo lo dicho son:

- Las primeras ideas a veces no son suficientes
- “No va a funcionar” o “Ya lo hemos probado antes” no son respuestas creativas
- Hay soluciones para muchos de los problemas en otros ámbitos profesionales. Investiguemos para localizarlas
- Internamente, juegue mucho a preguntarse: ¿Y qué pasaría si...?
- Recuerde que la equivocación forma parte del proceso
- La persistencia en la equivocación, no, claro.
- Einstein cambió el mundo en tres artículos cortos. Muy cortos.
- Nuestros Clientes esperan nuestras soluciones cuanto antes. Pero no van a decírnoslo; porque, entonces, perderían posición negociadora.
- Hay que esforzarse cada día en conseguir Clientes nuevos. Los actuales quizá no sean suficientes
- Hacer Pedidos está bien; pero si tendemos a que se conviertan en Clientes consolidados está mejor
- Hay que participar mucho en las actividades del Cliente. No podemos construir relaciones entre personas, sin vernos casi nunca
- Enseñemos a los Clientes aquello que les interesa. No lo que a nosotros nos interesa
- Hay que llamar a los Clientes de vez en cuando para saludarles. Nada más.
- Relacionarse con mucha gente de la empresa del Cliente siempre es positivo
- Seamos siempre pacientes, educados, cordiales y amistosos. Trae cuenta
- El Cliente no siempre tiene razón. Pero sí es quien tiene el poder de darnos o de quitarnos el trabajo
- Hagámosles regalos personales (como un detalle) en determinadas ocasiones
- Hay que ser serviciales; pero hay que saber decir que no, cuando no podemos hacer los trabajos que nos encargan
- Desarrollar soluciones implica siempre cierto trabajo creativo. Y ello requiere tiempo y esfuerzo. Nada es automático; nada es neutro