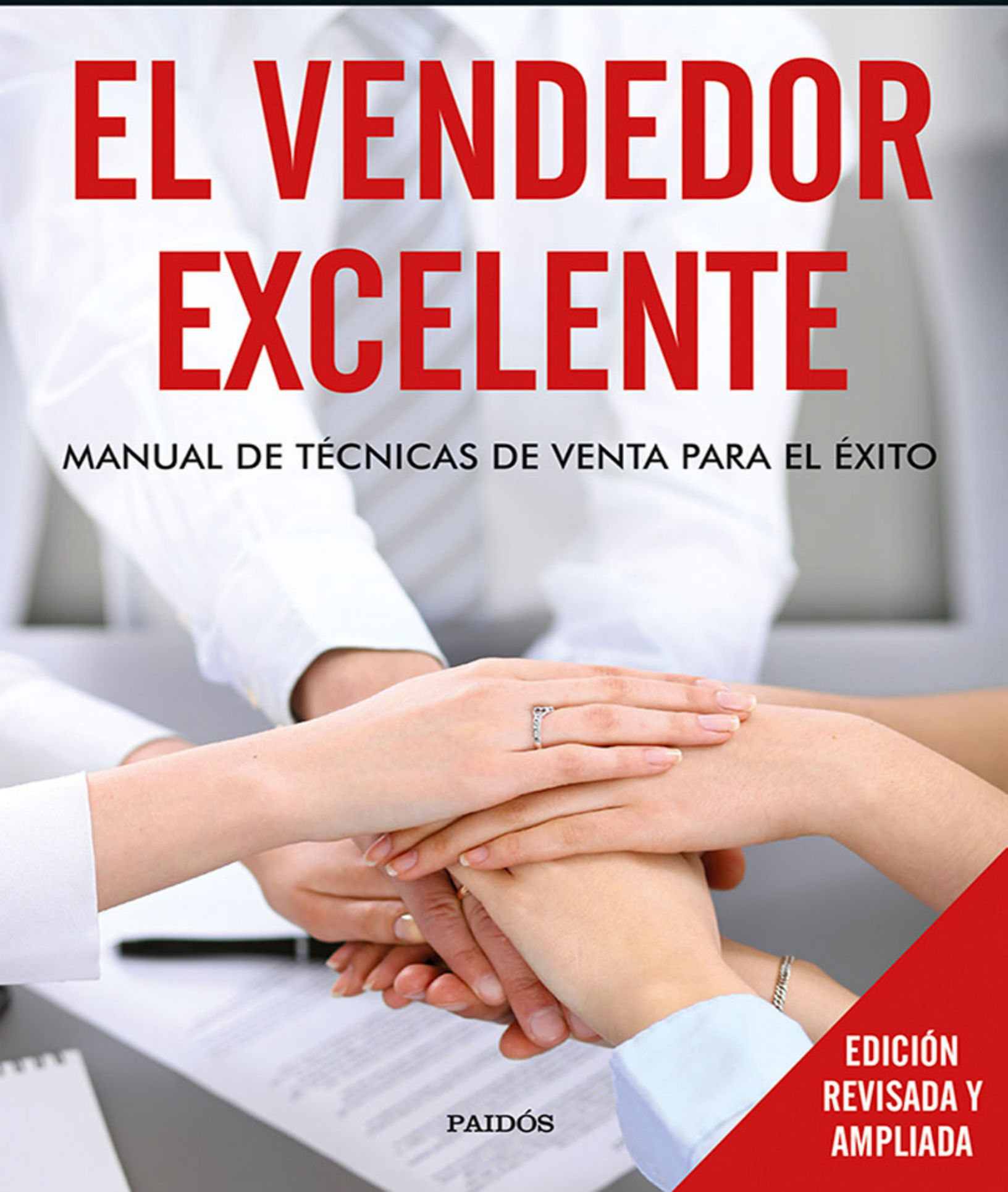
ELENA RUBIO NAVARRO

EL VENDEDOR EXCELENTE

MANUAL DE TÉCNICAS DE VENTA PARA EL ÉXITO



PAIDÓS

EDICIÓN REVISADA Y AMPLIADA

ÍNDICE

PORTADA
PRÓLOGO
INTRODUCCIÓN A LA PRIMERA EDICIÓN
RECOMENDACIONES DE USO DE ESTE MANUAL

UNIDAD 1. EL VENDEDOR ASUME SUS COMPETENCIAS
- 1.1. EL VENDEDOR Y SU PROPIA RESPONSABILIDAD
- 1.2. CAUSAS QUE INCIDEN EN LAS VENTAS
  - 1.2.1. Aquello en lo que no se puede influir
  - 1.2.2. La empresa marca el camino
  - 1.2.3. Se trata de mejorar cada día
- 1.3. RESUMEN
- 1.4. TALLER DE EJERCICIOS

UNIDAD 2. EL VENDEDOR SALUDA AL CLIENTE
- 2.1. EL SALUDO CERCANO, LAS MIRADAS, UNA SONRISA
  - 2.1.1. Los clientes
- 2.2. SECUENCIA DEL PRIMER ENCUENTRO CON EL CLIENTE
- 2.3. COSAS QUE NO CONVIENEN/COSAS QUE SÍ
- 2.4. RESUMEN
- 2.5. TALLER DE EJERCICIOS

UNIDAD 3. COMUNICAR ES EXPRESAR IDEAS Y EMOCIONES

PRIMERA PARTE
3.1. COMUNICACIÓN, PSICOLOGÍA Y RELACIONES HUMANAS
3.1.1. Errores, dificultades y distorsiones en la comunicación
3.1.2. La visión del mundo: una mirada personal
3.2. LA MANERA QUE TENEMOS DE PENSAR Y DE COMUNICARNOS
3.2.1. El pensamiento positivo y negativo
3.2.2. El lenguaje positivo y negativo
3.2.3. Los mensajes del yo/los mensajes del tú
3.3. QUÉ GENERA EL LENGUAJE
3.3.1. Cuando el lenguaje no genera nada
3.3.2. El argot y los tecnicismos
3.3.3. De la reacción a la proacción
3.4. RESUMEN
3.5. TALLER DE EJERCICIOS
SEGUNDA PARTE
3.6. LA PALABRA, LAS EMOCIONES, EL LENGUAJE CORPORAL
3.6.1. Las palabras crean realidades
3.6.2. La comunicación corporal
3.7. EL VÍNCULO CON EL CLIENTE: LAS RELACIONES DE PERSONA A PERSONA
3.8. EL CONTEXTO PSICOLÓGICO FAVORABLE
3.8.1. Juegos psicológicos
3.9. RESUMEN
3.10. TALLER DE EJERCICIOS

UNIDAD 4. ¿EN QUÉ PUEDO AYUDARLE?
4.1. DESCUBRIENDO LAS NECESIDADES DEL COMPRADOR
4.2. LA TÉCNICA DE HACER PREGUNTAS[4]
4.2.1. Construcción de las preguntas
4.3. LA UTILIDAD DE LAS PREGUNTAS Y EL MOMENTO PROPICIO PARA EMPLEARLAS

4.4. OTRAS FÓRMULAS PARA RECOGER INFORMACIÓN
4.5. TÁCTICAS PARA RESOLVER CUESTIONES QUE SE PRESENTAN
4.6. EL ANÁLISIS DEL CLIENTE: UNA HERRAMIENTA IMPRESCINDIBLE
4.6.1. ¿Qué hay que saber sobre el cliente que es un particular?
4.6.2. ¿Qué debe saber un vendedor sobre el cliente que es una empresa?
4.7. OTRAS PAUTAS PARA HACER AVERIGUACIONES
4.8. INDAGANDO SOBRE LOS CLIENTES Y LA COMPETENCIA
4.9. RESUMEN
4.10. TALLER DE EJERCICIOS

UNIDAD 5. CÓMO OFRECERLE VENTAJAS AL CLIENTE
5.1. «ÉSTE ES EL MEJOR DEL MERCADO»: LA ARGUMENTACIÓN DE PRODUCTOS
5.2. LAS CARACTERÍSTICAS; LOS BENEFICIOS; LAS NECESIDADES
5.3. ¿PREFIERE EL ROJO O EL VERDE?: PRESENTACIÓN DE ALTERNATIVAS
5.4. RECOMENDACIONES
5.5. EL CATÁLOGO1
5.5.1. Momentos óptimos para la presentación
5.5.2. Secuencia de uso
5.6. RESUMEN
5.7. TALLER DE EJERCICIOS

UNIDAD 6. ¿QUÉ LE PASA AL CLIENTE?
6.1. LAS OBJECIONES
6.2. QUIERO SABER QUÉ PASA
6.2.1. Dificultades procedentes del cliente
6.2.2. El entorno del vendedor no cumple1
6.2.3. La tecnología puede crear pegas

6.2.4. Ciertos productos y servicios que no satisfacen del todo
6.2.5. Dificultades ocasionadas por el propio vendedor
6.3. QUEJAS, DUDAS Y RECLAMACIONES MÁS FRECUENTES2
6.3.1. Reales
6.3.2. Aparentes
6.3.3. Documentadas
6.3.4. Emocionales
6.3.5. Expresadas
6.3.6. Ocultas
6.3.7. Accesibles
6.3.8. Inaccesibles
6.3.9. Otras situaciones que disparan las objeciones
6.4. SOLUCIONES A LA CARTA
6.4.1. Esto es muy caro: la objeción al precio
6.5. RESOLVIENDO PROBLEMAS CON CREATIVIDAD
6.6. REGLAS DE ORO
6.7. RESUMEN
6.8. TALLER DE EJERCICIOS

UNIDAD 7. LOS ACUERDOS Y COMPROMISOS QUE NOS UNEN
7.1. POR FIN LLEGÓ LA HORA DEL CIERRE
7.2. ADQUIRIENDO COMPROMISOS
7.2.1. Sobre el buen o mal uso de las técnicas de venta
7.2.2. La personalidad, el carácter y la psicología del vendedor
7.3. DIFICULTADES EN EL CIERRE
7.3.1. Dificultades ocasionadas por la actitud del cliente
7.3.2. Dificultades debidas al comportamiento del vendedor
7.4. LAS TÉCNICAS DE CIERRE MÁS CONOCIDAS Y OTRAS MÁS NOVEDOSAS: DESDE EL SÍ DEFINITIVO HASTA LA TÉCNICA DEL RASTRO MADRILEÑO O DE LA MANZANA MADURA
7.4.1. El cierre supeditado a…
7.4.2. El cierre de «esto o aquello»

7.4.3. El cierre del silencio intencionado
7.4.4. El cierre del «aquí te pillo»
7.4.5. El cierre del Gran Bazar
7.4.6. El cierre del rastro madrileño
7.4.7. La ropa vieja
7.4.8. «La manzana madura cae del árbol»
7.5. RESUMEN
7.6. TALLER DE EJERCICIOS
INFORMACIÓN PARA EL LECTOR

RECOMENDACIONES FINALES
AGENDA DE TRABAJO

NOTAS
CRÉDITOS

Gracias por adquirir este eBook

Visita **Planetadelibros.com** y descubre una nueva forma de disfrutar de la lectura

---

¡Regístrate y accede a contenidos exclusivos!

Primeros capítulos
Fragmentos de próximas publicaciones
Clubs de lectura con los autores
Concursos, sorteos y promociones
Participa en presentaciones de libros

PlanetadeLibros

Comparte tu opinión en la ficha del libro
y en nuestras redes sociales:

Explora **Descubre** **Comparte**

PRÓLOGO

La primera edición de *El vendedor excelente* cumple diez años y lo estamos celebrando. En todo este tiempo hemos recibido numerosas felicitaciones y muestras de entusiasmo de los vendedores que han leído y practicado el manual. Cientos de participantes a nuestros cursos han convertido este método en su herramienta principal de trabajo y eso nos satisface; son numerosas las PYME y Grandes Compañías que nos encargan servicios de consultoría para sus redes de venta con el propósito de que les ayudemos a desarrollar una mayor eficacia y todo parte del mismo hilo conductor, el «saber hacer» de *El vendedor excelente*.

«Vender» es una actividad clave en nuestra sociedad, todos lo hacemos, vendemos no sólo bienes materiales también nos vendemos a nosotros mismos, configuramos una imagen que nos refleja y la proyectamos con nuestras mejores dotes de persuasión utilizando todo tipo de astucias para promocionarnos y pregonar cualquier cosa que nos interese, ya sean ideas, proyectos, amistad, planes de vacaciones o el restaurante donde nos apetece cenar esa noche y un interminable etcétera; porque todo se vende.

Por eso cuando alguien me pregunta «¿Por qué te gusta este tema de la venta?», puedo responder con facilidad que saber vender es algo increíblemente útil y que descubrir «las mejores técnicas de venta del mundo», como le sucederá a usted en este libro, nos abre muchas puertas facilitándonos enormemente las cosas.

Pero vender no es otra cosa que comunicar, y la comunicación es el fenómeno más importante que se da entre los seres humanos. Comunicar es

expresar y escuchar, es transmitir emociones y ser receptivos con los sentimientos ajenos, comunicar es crear lazos de encuentro y de reciprocidad.

A su vez, la venta es una actividad que se remonta a los orígenes de la humanidad cuando los grandes pueblos de la historia eran mercaderes y viajantes que recorrían largas distancias en inhóspitas circunstancias con el fin último de vender, de comprar y de efectuar trueques y cambalaches. Y en esos trayectos, legendarios mercaderes aprendían los misterios del mundo y de la más inescrutable y profunda condición humana.

Y es que vender también tiene mucho de psicología y es frecuente escuchar a los vendedores decir: «Yo es que de psicología sé mucho; soy muy psicólogo». Y es cierto, los vendedores son muy perspicaces, observadores, perceptivos y oteadores sabiendo escudriñar con facilidad la personalidad del cliente para discriminar así por dónde entrarle con buen tono y atrevimiento.

A su vez, la venta nos mantiene en un estado de excitante actividad que nos impulsa a desarrollar las más destacadas destrezas de las que puede echar mano el ser humano, y me refiero a la muy nombrada «inteligencia emocional», necesaria para gestionar sentimientos; a la «inteligencia social», fuente de la empatía y las buenas relaciones; a la «inteligencia resolutiva», imprescindible para solventar situaciones críticas, y a un tipo de aptitud que es la más reflexiva e intimista y que he denominado la «inteligencia interior», aquella facultad que nos permite obtener una imagen próxima y acertada de nosotros mismos para mejorar y superar los retos del día a día.

Como podrá confirmar, la venta es una actividad compleja que a su vez requiere del vendedor gran talento e innumerables destrezas para lograr la superación personal.

Por todo ello, *El vendedor excelente* es un método altamente eficaz y superestructurado de la entrevista comercial que conduce al lector-participante por un camino bien trazado y seguro que le llevará a realizar su trabajo con éxito y confianza.

En cuanto al «éxito» he de decir que no es algo ambiguo e inalcanzable, se trata simplemente de desarrollar lo mejor de nosotros mismos, de nuestro potencial, ampliar nuestras habilidades y competencias, y todo ello hacerlo con entusiasmo y sentimientos satisfactorios; éxito es, simplemente, ser uno mismo y disfrutar en el proceso.

Por otra parte, he de añadir que las técnicas de venta del manual se adaptan con total flexibilidad a cualquier tipo de situación comercial permitiéndonos personalizar al máximo esta herramienta.

Por eso el libro está repleto de anécdotas y ejemplos que lo salpican de colorido y hacen del aprendizaje algo más llevadero y ameno. Así, pasamos de analizar el estilo de venta en los mercados orientales como el Gran Bazar de Estambul a las trastiendas de empresas semi apartadas en polígonos perdidos por los campos de Castilla. Ya lo he dicho, la venta se produce siempre, en cualquier lugar y circunstancia, con infinidad de productos y con todo tipo de personas implicadas.

Por tanto, y aunque el libro está escrito y dirigido a vendedores profesionales, cualquier persona interesada en la comunicación, en generar impacto social o en hacer valer sus propuestas va a encontrar en esta obra información de primera que transformará su forma de relacionarse con los demás.

Y para mostrarle que toda oportunidad es magnífica para vender, aprovecho este prólogo para ofrecerle nuestros servicios de empresa y le invito a que contacte personalmente conmigo para tratar del tema que nos ocupa: *El vendedor excelente* y su extraordinario camino de aprendizaje.

ELENA RUBIO NAVARRO
Madrid, 29 de junio de 2016
www.seminargroup.es

INTRODUCCIÓN A LA PRIMERA EDICIÓN

Durante años, entre otras actividades, me he dedicado a formar redes comerciales y ello me ha proporcionado conocimientos y destrezas en el tema. Un día me planteé pasar esa experiencia que es la formación en directo a papel, es decir, escribir un curso sobre técnicas de venta que fuera un auténtico manual y que recogiera todo lo que hacemos en una sala con un grupo de vendedores. Quería reproducirlo todo; nos faltaría la voz de las personas y su presencia física, pero tendríamos la dinámica, los conceptos, los juegos y ejercicios, la práctica. Así pues, redacté la primera versión del libro que tiene ahora entre sus manos.

Como psicóloga, me gusta explorar temas que aportan conocimiento y se conjugan bien con las competencias que las empresas requieren de sus empleados, en este caso de sus vendedores.

Por aquella época constituí SeminarGroup, un proyecto orientado a desarrollar inteligencia social y resolutiva y propuestas de gestión empresarial. Con un equipo de colaboradores, empecé a promocionar novedosos temas de formación junto con algunos manuales a distancia, entre ellos el que ahora nos ocupa.

Nos compraron el curso de ventas por todo el territorio español, nos llamaban desde pequeños pueblos, islas y lugares recónditos, desde aquellos sitios en los que no hay acceso a la formación presencial. Los alumnos completaban los ejercicios, empleaban sus tutorías y, finalmente, les

dábamos un certificado conforme habían realizado esa formación con nosotros, un documento sin ninguna validez oficial pero sí funcional, ya que ellos habían estudiado y los resultados se podían aplicar a su profesión.

Lo cierto es que el manual, ameno, gustó y para muchos supuso una verdadera guía de aprendizaje cuyos conocimientos podían poner en práctica en su trabajo desde el primer día.

Recuerdo que hacíamos llamadas de seguimiento a los alumnos. Un día llamé a uno de ellos, que vivía en Talavera de la Reina, cogió el teléfono su mujer y me dijo: «Está entusiasmado con el curso, cada dos por tres me llama para que vea con él los ejercicios y los ejemplos; me dice que es buenísimo y lo está disfrutando y aprovechando muy bien». Eso me producía satisfacción porque se correspondía con la intención que yo había puesto al escribir el manual, la cual era sincera, cercana al lector y dirigida al núcleo de la persona; yo quería que a través de esas técnicas de venta el participante conectara con algo más profundo de sí mismo y se desarrollara más como ser humano, tomara mayor conciencia de sí, aprendiera a observarse y a reflexionar sobre sus actitudes y sentimientos. Este lenguaje positivo empleado en toda la obra, unido a mi afán por ofrecer algo verdadero, fue eficaz y se reflejaba en las respuestas que recibíamos; un día, un alumno nos envió un certificado: «Enhorabuena a SeminarGroup por la brillantez del curso que acabo de estudiar».

A través de la formación en empresas consigo transmitir y contribuir a que los asistentes a mis programas se perciban mejor a sí mismos y evolucionen como personas. En este sentido, tengo la oportunidad de hablar ante cientos de participantes cada año y compartir conocimientos importantes, fruto de mi propia síntesis y de los descubrimientos que voy haciendo en el campo del desarrollo personal. Por eso investigo constantemente y, sobre todo, lo hago a través de mi misma, es decir, antes de hablar de algo lo he experimentado previamente.

Además del curso de ventas a distancia, escribí otros manuales que también empezaron a funcionar bien, pero, en estos casos, nos encontramos con la feroz competencia de las grandes empresas dedicadas a la formación a distancia. Entonces me di cuenta de que competir con gigantes era

meterse en una dinámica que no me interesaba en absoluto porque suponía un enorme desgaste personal, así que me retiré. Dejé aparcados los cursos a distancia y continué con mi trabajo de formar en vivo y en directo y, por supuesto, de seguir investigando sobre la psicología, la mente y las complejas emociones que nos condicionan.

Después de haber escrito durante años manuales para muchas empresas y de haber firmado numerosos artículos de prensa, en el año 2001 publiqué mi primer libro. Fue un encargo de mi anterior editorial y trataba sobre dirección comercial. Al año siguiente escribí otro encargo sobre selección de vendedores y, al siguiente, en 2003, publiqué una tercera obra. *Estrategias mentales para el management*, un pequeño ensayo orientado, como siempre, al núcleo de la persona. Luego ha habido más libros, más manuales e incluso he ampliado mis horizontes, más allá del *management*, para adentrarme en la psicología de autoayuda con nuevos títulos como, por ejemplo, *Tú también puedes*, una obra que viene a completar mis trabajos anteriores.

A Paidós le gustó la idea de publicar este manual, *El vendedor excelente*, y me pidió que personalizara la obra, que hablara de mí, de mi experiencia como consultora y formadora, de mi vida profesional, de mi relación con las empresas y bajo la atenta y excelente dirección de Elisabet Navarro como editora así lo hice, dando como resultado un manual que ha recibido muy buenas críticas y numerosos seguidores. En definitiva, mi nueva editorial me condujo por la senda de bucear en mi obra implicándome más en las autorreferencias y la exposición de asuntos propios, y eso es lo que he hecho en este manual de ventas.

Por tanto, el libro que usted ahora ojea está repleto de referencias personales que amenizan el contenido más teórico y le dan un cierto toque familiar a la obra. Y ésta es otra característica del hecho de estudiar a distancia, que uno, para ir a clase, ya no tiene que salir a la calle, sino que puede estudiar sofisticadas técnicas cómodamente en el salón de su casa. Y con este espíritu ameno, a la vez que didáctico y orientado a la utilidad, le deseo que tenga usted una interesante y feliz experiencia de aprendizaje.

RECOMENDACIONES DE USO DE ESTE MANUAL

Quiero aclarar que yo no me he inventado las técnicas de venta. Las que manejo habitualmente las aprendí durante el tiempo en el que trabajé como formadora en Mercuri Internacional, una multinacional escandinava donde contacté con este sistema por primera vez. Por tanto, no me atribuyo en absoluto la creación del método con el que vamos a trabajar.

La mayoría de las multinacionales y grandes empresas emplean estas técnicas comerciales tal como las vamos a ver nosotros, ya que consisten en una estructura muy bien pensada que empieza con el saludo al cliente y termina con la despedida y el cierre, y, por muchas vueltas que se han dado para crear otros sistemas, éste prevalece porque funciona con precisión y eficacia demostrada.

Sobre esta estructura he construido un nuevo edificio, con materiales actualizados e ideas diferentes, con otro diseño para ciertas cosas y nuevos referentes. El resultado es un manual que contiene todo lo que hay que saber sobre las técnicas clásicas y los nuevos conceptos de la psicología relacional, resolutiva y de autoayuda.

Este libro está dirigido principalmente a vendedores profesionales y a quienes se inician en la venta y quieren ampliar sus conocimientos sobre estas artes de persuasión y atracción de los demás.

La forma de leer esta obra es muy simple: tan sólo hay que seguir los pasos indicados, es decir, leer el manual, realizar los ejercicios que están

intercalados en el texto, hacer siempre los resúmenes al final de cada capítulo y completar los planes de acción que figuran después de cada unidad.

Los **ejercicios** son la dinámica del curso y ayudan al alumno-lector a pensar y a resolver los casos presentados, los **resúmenes** permiten fijar conocimientos y estructurarlos, y es preferible que los realice el lector a que se los demos nosotros, y los **planes de acción** permiten practicar todo aquello que el vendedor considere necesario para mejorar en su trabajo y que forme parte del contenido de la unidad didáctica que acaba de leer.

Por lo tanto, el manual está dividido en unidades didácticas seleccionadas por materias y en cada una de ellas hay cuatro factores.

1. El texto de cada unidad.
2. Los ejercicios intercalados.
3. Los resúmenes después de cada tema.
4. Los planes de acción para completar después de haber realizado todos los ejercicios y la síntesis personal.

Es muy sencillo y sólo hay que seguir las indicaciones que acabo de dar.

El manual reproduce fielmente un curso de ventas en vivo, con la diferencia de que en esta ocasión está en papel y uno lo lee en solitario, sin intervención de un profesor ni de otros colegas.

Si un participante de este método realiza paso a paso cada propuesta, entonces adquirirá un conocimiento amplio sobre las técnicas de venta clásicas, las de toda la vida, y también de la psicología más útil y actualizada que va figurando por todos los rincones y recovecos de la obra.

UNIDAD 1
EL VENDEDOR ASUME SUS COMPETENCIAS

Contenidos

1.1. El vendedor y su propia responsabilidad
1.2. Causas que inciden en las ventas
- **1.2.1. Aquello en lo que no se puede influir**
- **1.2.2. La empresa marca el camino**
- **1.2.3. Se trata de mejorar cada día**

1.3. Resumen
1.4. Taller de ejercicios

Esta unidad 1 es el comienzo del libro. El objetivo es introducir al vendedor/a en el universo de la venta y, para ello, hemos utilizado el recurso de realizar un recorrido por diversas situaciones que influyen en los resultados comerciales. Es un capítulo inicial de reflexión y de toma de conciencia sobre cuál es la posición del vendedor y su relación con el entorno.

Si no sabes adónde vas,
¿adónde puedes llegar?

1.1. EL VENDEDOR Y SU PROPIA RESPONSABILIDAD

Como psicóloga, durante mis primeros años de ejercicio profesional nunca me plateé nada relacionado con el mundo de la venta; lo comercial era algo ajeno a mí y a mi filosofía de vida, ya que siempre me interesé por el desarrollo y la evolución humana y, además, combiné ese interés con mi creatividad y el gusto por el arte, del que soy buena aficionada en numerosos campos.

Vender era para mí algo extraño fuera de mi realidad. Sin embargo, tras ocho años como responsable del departamento de Recursos Humanos en mi primera empresa, Productos Bituminosos S.A., situada en el polígono industrial de Pinto, en Madrid, fui seleccionada por una consultoría escandinava líder en la formación de redes comerciales. Ahí empezó mi primer contacto con el apasionante arte de vender, de persuadir y de convencer con el fin de lograr los deseos y las metas más complejas e inalcanzables.

Porque vender es eso, conseguir lo que uno desea. Así es que de la gestión de los recursos humanos, del diseño de planes de carrera para jóvenes ejecutivos, de la selección de ingenieros de caminos, administrativos o químicos pasé a prepararme en las más sofisticadas técnicas para vender cualquier cosa, desde aceites hasta cosmética, pasando por cursos de inglés, publicidad, muebles o minería, todo lo que puede venderse requiere del conocimiento de las técnicas aquí desarrolladas.

Al entrar en la compañía sueca, Mercuri International, mi vida profesional se vio inundada de productos, a cuál más curioso, de métodos y programas de comunicación, de cámaras de vídeo y grabaciones de simulacros de situaciones entre vendedores y clientes. Todo ello supuso un aliciente que llenó de colorido mi día a día laboral.

Con el tiempo, ese fabuloso mundo del arte de vender ha llegado a producir en mí verdaderos cambios que han afectado a mis actitudes, e incluso a mi propia personalidad y visión de las cosas, algo que poco a poco le revelaré a través de esta obra en la que voy a hablarle de las mejores

técnicas, métodos y modelos comerciales al tiempo que iré intercalando datos, vivencias y anécdotas sobre mi propia experiencia como consultora y formadora de redes comerciales (www.seminargroup.es).

Además, descubrí algo muy interesante: todos nos pasamos la vida vendiendo, ya sean ideas, propuestas, imagen, objetos o genialidad. Vendemos nuestra casa para adquirir otra mejor, el coche usado, las acciones del banco para invertir en nuevos bienes, vendemos nuestro atractivo para que otros nos quieran o nos admiren. Piénselo por un momento y estará de acuerdo conmigo en esta idea: nos pasamos la vida vendiendo.

Por lo tanto, la actividad de la **venta** es un hecho relevante, no sólo para las empresas, sino también para la sociedad; por este motivo, la formación comercial es muy importante porque afectará a las relaciones humanas y económicas entre todas las personas y organizaciones implicadas. Ahora será usted, vendedor profesional, quien habrá de asumir sus competencias, sus responsabilidades y tomar conciencia de su cometido principal. Nosotros le vamos a ayudar con esta obra y usted puede llegar lejos en su desempeño, pero le conviene saber hacia dónde le interesa orientarse y cómo hacerlo.

Para empezar, le proponemos que se dirija al Taller de ejercicios, situado al final de cada capítulo, y trabaje con este manual realizando una primera práctica personal.

✍ **Ejercicio nº 1: «Las cosas que sí están en mis manos».**

Vaya al Taller de ejercicios de esta unidad y realice el nº 1. Allí encontrará la presentación del caso «Las cosas que sí están en mis manos». Complete el ejercicio y luego vuelva aquí.

La venta, en numerosas ocasiones, es complicada porque intervienen diversos factores que no siempre dependen de la actuación del vendedor. A continuación veremos algunas cosas que normalmente influyen en los resultados comerciales, pero que son ajenas y lejanas al propio comercial:

- El **precio** que impone la empresa y que el responsable de la venta tendrá que defender ante el cliente. Cuando el valor económico es alto, el comercial convencerá al cliente apoyándose en argumentos:

  «No piense en el precio, las prestaciones de este producto compensarán», le dice el vendedor a su cliente.

- Los **productos** y sus características. Todo vendedor veterano sabe que debe defender los productos cuya venta es difícil, ya sea porque están obsoletos, porque presentan alguna deficiencia o porque muestran alguna característica inapropiada, tanto o más que el producto estrella, que, al fin y al cabo, se defiende solo.
- Los **clientes** y su tipología. Hay clientes difíciles, de mal carácter o de trato complicado y, sin embargo, es necesario mantener una buena relación con ellos:

  «No me cae bien, pero sigo visitándole».

- La **competencia**, que tiene mucho prestigio y cada vez está más preparada.

  Por ejemplo: Si el vendedor de una determinada marca de coches no conoce especificaciones de otras marcas de la competencia (características de serie, nueva tecnología, accesorios, etc.), se verá indefenso ante un cliente que tiende a hacer comparaciones entre unos modelos y otros.
- Las **peculiaridades del mercado**: la legislación, los mercados internacionales, las normativas de calidad, la Unión Europea.

  Por ejemplo: En los sectores agrícola y ganadero español los empresarios han de ajustar su producción para cumplir con el mercado único de la Unión Europea. Esto afecta no sólo a las estrategias de producción, sino también a las de venta.

Sin embargo, todavía son muchas las cosas que están en nuestras manos y que nos permitirán aumentar los resultados, como es el caso de:

- **Realizar una adecuada entrevista con el cliente**, conectando bien con él y ofreciéndole lo que necesita.

  Por ejemplo: Se trata de saludar amablemente al supuesto comprador, crear un buen clima y, mediante la formulación de preguntas relevantes, llegar a conocer su situación y sus necesidades.
- **Mejorar las técnicas de venta** aprendiendo constantemente y perfeccionando el trabajo.

  Por ejemplo: En los deportes de élite, observamos cómo un atleta borda piruetas desde el trampolín; nosotros vemos el salto acabado, perfecto, pero detrás de esa exhibición se acumulan miles de ensayos repetidos incansablemente durante cientos de horas a lo largo de muchos años.

La venta también es una cuestión de entrenamiento: es necesario repetir y perfeccionar los mismos patrones de actuación en una mejora constante. Se trabaja el saludo, la habilidad para preguntar y para escuchar, la capacidad para comunicar y transmitir lo que es esencial, y las destrezas en cerrar operaciones y lograr las ventas deseadas.

- **Mantener una actitud positiva** frente al trabajo y la empresa. Las actitudes negativas son obstáculos para alcanzar resultados favorables.
- **Planificar la gestión comercial** para obtener el máximo rendimiento.

  Por ejemplo: Ir a «puerta fría» a visitar a un cliente entraña algunos riesgos; que esa persona no nos reciba, que no esté, que esté ocupada o que se moleste por nuestra inesperada aparición.

  La «puerta fría» es una expresión típica del argot comercial y significa visitar a un cliente sin previa cita, es decir, cogerle por sorpresa. Como todo, tiene sus ventajas y sus inconvenientes, aunque se tiende a concertar previamente las entrevistas.

Por lo tanto, comprobamos que existen diferentes causas que pueden alterar las ventas; ahora le toca al «vendedor excelente» ser capaz de superar los contratiempos.

1.2. CAUSAS QUE INCIDEN EN LAS VENTAS[1]

Causas que inciden en los resultados comerciales

- Lejanas y ajenas al vendedor
- Más cercanas al vendedor
- Dependen directamente del vendedor

1.2.1. *Aquello en lo que no se puede influir*

Hay motivos que están fuera del alcance del vendedor e, incluso, de su propia empresa. Su influencia sobre esas causas es lejana e indirecta, prácticamente nula. Es el caso de:

✓ La situación política y económica de España, de Europa, de Asia.

Por ejemplo: Cuando en algunos países productores los aranceles para la exportación son muy permisivos, las empresas exportadoras españolas resultan afectadas y ven disminuir sus márgenes día a día sin poder competir en costes. Es decir, una situación ajena (política internacional sobre exportación) afecta en los negocios del país.

✓ Las empresas de la competencia.

Por ejemplo: ¿Qué puede hacer un vendedor cuando su competencia lanza al mercado un producto más novedoso, con unos beneficios extraordinarios y a un precio muy competitivo? ¿En qué se apoya para no perder cuota de ventas?

✓ La situación del mercado en general.

Por ejemplo: El sector de la juguetería española sufre una importante reestructuración. Actualmente se ve afectado por la llegada de compañías internacionales que introducen un nuevo concepto de juguete de alta tecnología. ¿Qué puede hacer el pequeño empresario local para sobrevivir en tiempos de crisis? ¿Cómo va a mejorar sus diseños si carece de recursos? ¿Está condenado a desaparecer aunque disponga de vendedores excelentes?

1.2.2. *La empresa marca el camino*

Cuando hablamos de causas cercanas al vendedor, nos estamos refiriendo a cuestiones internas de las empresas y que dependen de la voluntad de los directivos; es lo que se conoce como la política de empresa y, aunque también incide en las ventas, el vendedor poco puede hacer por mejorar en algo dicha política. Su control sobre esas variables también es relativo, por no decir nulo. Es el caso de:

✓ La política de personal.

Por ejemplo: Cuando en la misma empresa unos vendedores tienen una remuneración más elevada que otros, esto bien podría influir en la motivación, hacer crecer los celos o crear un mal ambiente entre colegas; todo ello finalmente podría repercutir en las ventas.

En este sentido mi experiencia dice que el tema salarial debe ser impecable porque las diferencias indiscriminadas crean tensiones y desmotivación. He conocido equipos de venta en donde el reparto de zonas proporcionaba mejores resultados a unos comerciales que a otros sin que ello significara mejores acciones de venta. Aquellos que esforzándose más vendían menos por las características de su zona también ganaban menos.

En alguna empresa propuse soluciones como añadir un plus por complejidad territorial o de menor potencial; esto lo hicimos en concreto en una empresa del sector de la alimentación que distribuía vinos de La Rioja por la comunidad de Madrid. Los vendedores de ciertos pueblos de la sierra con menor densidad de población perdían más tiempo en desplazamientos y llegaban a menos clientes, de manera que sus resultados, cuantificados en volumen de ventas, eran inferiores a los que operaban en el centro de la ciudad, por ejemplo al lado del campo de fútbol del Santiago Bernabéu, donde el volumen de ventas era excelente.

Esto se solucionó estudiando un incremento en el que se relacionaba el número de locales de hostelería con el tiempo invertido en desplazamientos y el potencial comercial del territorio. Así, los vendedores de las peores zonas contaban, de salida, con un extra económico superior que aquellos que tenían asignadas áreas más prósperas.

✓ La política comercial.

Por ejemplo: El *product manager* (el jefe de producto) decide eliminar un producto que todavía se vende bien (su intención es sustituirlo por otro más moderno). Esto afectará a los vendedores que tenían una cuota de venta alta con ese producto, que deberán acatar esa decisión aun cuando no estén de acuerdo.

Sin duda, todo lo que venimos exponiendo afectará a los resultados de venta, pero lo único en lo que el vendedor deberá apoyarse es en

las cosas que están en su mano.

1.2.3. *Se trata de mejorar cada día*

El buen profesional de la venta puede modificar sus competencias para mejorarlas. El éxito de los resultados dependerá principalmente de ellas. Las citamos a continuación.

1. **Conocimientos técnicos de venta**: el vendedor mejorará sus resultados aprendiendo más sobre las técnicas comerciales. Está en su mano crecer y poner todo de su parte.
2. **Conocimientos culturales generales**: es necesario estar al día, leer la prensa, seguir las noticias, leer.

Cuando alguien realiza un trabajo en el que se relaciona
con personas relevantes,
es imprescindible estar al día;
eso ofrecerá confianza a uno mismo y a los demás.

✍ **Ejercicio nº 2: «Mis pequeñas lagunas».**
Vaya al Taller de ejercicios de esta unidad y realice el nº 2. Allí encontrará la presentación del caso «Mis pequeñas lagunas». Complete el ejercicio y luego vuelva aquí.

3. **Actitud ante el cliente**: generar una predisposición positiva hacia su cliente y ante su propio trabajo es algo que está al alcance del comercial. Esto le proporcionará grandes logros y satisfacciones.
4. **Personalidad y carácter**: un mal carácter es causa de objeciones y de problemas. Muchos se preguntan: «¿Un vendedor nace o se hace?». Yo suelo responder con otra pregunta: «¿Un pianista ha nacido interpretando sonatas?». Casi todo es posible con esfuerzo y dedicación. Algunas personas muy tímidas, a quienes les cuesta relacionarse, han logrado

desarrollar sus mejores cualidades y obtienen buenos resultados en las ventas.

Como ya dije al principio, yo nunca había vendido nada hasta que me hice consultora. Sin embargo, ahora visito a clientes para comercializar proyectos de desarrollo y formación. Al principio, hace ya algunos años, me resultaba muy difícil entablar una conversación orientada a suscitar interés por mis servicios, pero con el tiempo fui desarrollando habilidades de comunicación y persuasión desconocidas para mí. Sé por propia experiencia que cualquiera que se lo proponga, con más o menos esfuerzo, puede aprender a desarrollar su mejor potencial y llegar, así, a ser un buen comercial. Por lo tanto, si usted cree que no tiene cualidades para la venta y ésta es, sin embargo, la actividad que desea realizar, no pierda la confianza porque los seres humanos disponemos de enormes recursos inexplorados. En cualquier caso, lo que mejor resultados da es ser uno mismo y expresarse con naturalidad, puesto que aprender técnicas de venta no significa desempeñar ningún papel ajeno a uno, sino sacar a la luz el potencial dormido.

PRACTIQUE UN ESTILO PERSONAL POSITIVO Y FACILITADOR PARA SUS DESEOS Y OBJETIVOS

5. **Motivación por el trabajo**: la venta es un trabajo duro que exige esfuerzo mental y físico, lo cual requiere grandes dosis de motivación, de entusiasmo e impulso. Sin la energía necesaria, la actividad comercial se hace muy difícil.

6. **Esfuerzo individual**: el vendedor ha de esforzarse para estar al día, cumplir sus compromisos, ampliar sus conocimientos e, inclusive, estar en forma mediante el ejercicio físico si fuera necesario.

Las nuevas tendencias psicológicas que proporcionan bienestar emocional, psíquico y físico están en auge. Antiguas técnicas orientales se unen a la psicología moderna para ofrecer al hombre occidental un marco más completo en su formación. Todo ello mejora la autoestima, aumenta la conciencia personal, así como el amor y el respeto por los demás, y

contribuye a disminuir las luchas de poder, el estrés o la ansiedad. Son recomendables para los vendedores.

Muchos clientes me piden programas de vanguardia donde se combina la formación tradicional, más técnica y racional, con una nueva orientación más creativa, intuitiva y sensitiva. Así, por ejemplo, doy formación a numerosos equipos comerciales de compañías multinacionales, donde los cursos, impulsados por la dirección, son de un contenido amplio y creativo. Por poner un ejemplo, diré que hemos trabajado con cuentos y dramatizaciones, con representaciones teatrales y escenificaciones, con música en directo, al tiempo que hemos ahondado en atrevidas incursiones psicológicas para obtener lo mejor de cada uno. Los resultados de una formación comercial abierta y enfocada hacia el cambio de paradigmas individuales se aprecian con rapidez y se mantienen en el tiempo. Muchos profesionales sólo necesitan ciertos datos para desarrollar un gran potencial.

El vendedor debe estar en forma física, mental y anímica.

7. **Aprendizaje continuo**: se estudiarán de forma continuada las técnicas de venta más avanzadas, la psicología aplicada a la relación con el cliente, las características de los productos y todo aquello que la actividad requiera. La formación comercial ha de plantearse como algo permanente y progresivo.

8. **Orientación hacia el éxito**: es importante tener una meta motivadora y marcar una dirección hacia la cual dirigirse. Se trata de mantener un equilibrio entre los intereses personales, los de la empresa y los de los clientes. Es lícito alimentar el deseo de destacar, de obtener resultados superiores y de lograr triunfos personales siempre y cuando uno no se olvide de todo lo demás y no perjudique a otros.

Que tu éxito sea el mío,
que mi éxito sea el tuyo.

Hay dos formas de entender el Éxito:

Negativa	Positiva
• Yo quiero triunfar por encima de todo y de todos.	• Necesito conocer y desarrollar todo mi potencial.
• Es lícito todo.	• Sólo es lícito crecer respetando a las personas y al medio.

A nosotros nos interesa la forma positiva de entender el éxito, aquella que es un impulso para sacar el mejor partido de uno mismo, explorando en los recursos propios y aportando un trabajo de calidad.

Y… no confíe en el tópico:

El mejor vendedor es aquel que es capaz de vender neveras en el Polo Norte,

porque no es cierto. Al fin y al cabo, ¿para qué necesitan en el Polo Norte una nevera?

Es preferible esta otra premisa:

El mejor vendedor es aquel que comprende
a su cliente y le ayuda a satisfacer sus necesidades.

PORQUE: no se trata de vender cualquier cosa, en cualquier sitio a cualquier precio, sino de ofrecer lo que sea necesario, en el momento y en el lugar oportuno.

✍ **Ejercicio nº 3: «El perfil de personalidad del vendedor»**.

Vaya al Taller de ejercicios de esta unidad y realice el nº 3. Allí encontrará la presentación del caso «El perfil de personalidad del

vendedor». Complete el ejercicio y luego vuelva aquí.

Conclusiones

- **Mis resultados comerciales dependen de mí.**
- **Sólo yo puedo mejorar «Las cosas que sí están en mi mano».**
- **Siempre tendré algo que aprender, alguna actitud que cambiar.**

Si quiere ser el mejor vendedor del mundo,
recuerde que los resultados dependen de uno mismo.

Este manual analiza «las cosas que están en mi mano» para que usted pueda identificarlas primero y mejorarlas después y que ello redunde en mayores beneficios personales y profesionales. Siguiendo con detalle todos los pasos obtendrá un gran conocimiento del mundo de la venta así como de su propio potencial y encontrará los puntos fuertes y débiles que le ayudarán a redefinir un perfil propio más ajustado a sus necesidades y objetivos.

1.3. RESUMEN

Realice un resumen de esta unidad. Es importante que no lo deje todo para el final: cada día, después de leer y completar los ejercicios, dedíquele unos minutos y anote lo más significativo. En un futuro, estos recuadros que contienen los puntos clave que usted ha destacado en su propia síntesis le ayudarán a repasar el manual siempre que lo desee.

1.4. TALLER DE EJERCICIOS

No lea más de un ejercicio cada vez. Realice sólo aquel que se le indique en cada momento: si no, los ejercicios perderán su sentido y usted perderá las riendas del manual. Siga siempre nuestras indicaciones. Sea paciente. Realícelos todos, aunque le resulten obvios y fáciles. Se trata de desarrollar ideas y conceptos, habilidades y destrezas sobre el mundo de la venta y la psicología del vendedor y del cliente, y cada paso es necesario para configurar un marco de aprendizaje amplio y completo.

✍ Ejercicio nº 1: «Las cosas que sí están en mis manos».
Lea el ejercicio y luego responda a las preguntas planteadas.

Después de observar ciertos hechos que se repiten en diferentes equipos comerciales y que guardan relación con las actitudes personales, le sugiero un ejercicio que he preparado al respecto.

El caso de Juan y Pedro

Lograr éxito profesional no es algo abstracto, lejano y complicado, pero sí requiere de ciertas cualidades. Algunos vendedores tienen metas ambiciosas, expectativas de superar elevadas cuotas, de ampliar sus rutas y lograr importantes clientes y, sin embargo, descuidan lo más inmediato. Es el caso de Juan y Pedro, dos imaginarios delegados de venta de una editorial especializada en el libro escolar. Ambos, dirigidos por parámetros similares, obtienen, sin embargo, diferentes resultados. Sigamos su caso:

El vendedor de una empresa distribuidora de libros es un hombre excepcional que profesa una gran dedicación a su trabajo y se muestra infatigable aun en los momentos más duros.

Nuestro hombre, llamado Juan, se levanta cada día muy temprano: hace ejercicio físico, se asea, desayuna y organiza cuestiones de tipo personal (arregla su casa, despacha asuntos privados, revisa su agenda particular); después de ponerlo todo en orden, se dirige puntualmente hacia su trabajo.

Cuando llega a su empresa (normalmente de los primeros), acude a la sala de reuniones, donde tiene lugar su encuentro diario con el director comercial y con el resto de los vendedores.

Juan suele mostrarse alegre, participativo, colaborador y es un buen compañero. Expone sus éxitos y fracasos del día anterior, consulta sus dudas al director e incluso pide consejo a sus colegas; sugiere mejoras, propone cosas nuevas y está bien dispuesto para echar una mano a quien lo solicite.

Por otro lado, siempre se muestra de acuerdo con los nuevos objetivos, aunque éstos sean duros o impliquen más esfuerzo personal del habitual (como es frecuente en las épocas de lanzamiento de nuevos productos). Es un hombre equilibrado, de gran energía y capacidad que contagia al resto del equipo su estado de ánimo y su espíritu jovial, positivo y productivo.

Juan es el mejor vendedor de su empresa y sus resultados están muy por encima del resto de sus compañeros.

Pedro ha llegado hoy tarde a la reunión (como de costumbre). Entra en la sala y, sin apenas saludar, se muestra malhumorado (como de costumbre). Todos saben que Pedro es un juerguista que sale por las noches hasta altas horas y que al día siguiente está con un genio terrible.

Además, su grado de absentismo empieza a ser preocupante, sobre todo los lunes, día que suele llamar desde su casa para decir que está enfermo. Pedro se muestra hostil y evasivo. No está interesado por el transcurso de las reuniones y, aunque intenta disimularlo, todos saben que no se entera de nada.

Antes sus resultados eran muy buenos (al fin y al cabo siempre ha tratado bien a los clientes, ha sido simpático con ellos y habilidoso en llevárselos a su terreno), pero ahora, con la introducción de los nuevos productos y del sistema informático de gestión (que no se hace con él), sus ventas han bajado considerablemente.

Resuelva

Analice a los dos vendedores anotando en una lista por qué, desde su punto de vista, y sólo con los datos de los que dispone, Juan es el mejor y por qué Pedro es el peor.

¿Por qué Juan es el mejor?	**¿Por qué Pedro es el peor?**

1. Obtenga sus propias conclusiones y sintetícelas en una frase.

2. ¿Qué tengo yo de Juan y qué tengo de Pedro? Señale aquellas actitudes que le reflejen más y que guarden relación con las de los dos vendedores del caso.

3. ¿Cuál es el aprendizaje para usted?

Un vendedor debe responsabilizarse de sí mismo realizando las cosas que sí están en su mano, sobre las que él puede tomar decisiones y que marcarán la diferencia y el camino hacia el éxito.

Vuelva al texto.

✍ **Ejercicio nº 2: «Mis pequeñas lagunas».**

Cuando realizo una selección de personal, tengo en cuenta que el perfil del candidato sincronice bien con el de la empresa contratante, eso es obvio, pero también me intereso por el tipo de cliente al que va a visitar. Si éste es alguien con un cierto nivel jerárquico a quien se le suponen conocimientos importantes, busco, entre los candidatos, a aquellos que podrán estar a la altura no sólo desde el punto de vista comercial, sino también social, cultural y humano. El conjunto es lo que cuenta. ¿Se imagina que el vendedor de chucherías de su barrio, aquel que de niño siempre le sacaba unas pesetas de más, tuviera que vender alta tecnología médica? No le bastaría con ser el mejor vendedor de golosinas para niños, sino que, evidentemente, debería estar bien preparado y en línea con el mercado: en la formación de un comercial influyen muchos factores y no sólo el conocimiento de las técnicas de venta.

En este ejercicio le proponemos que bucee en sí mismo y detecte algunas lagunas que usted tiene en campos de interés para el tipo de venta que realiza. Se trata de conocimientos que no guardan una relación directa con el hecho de vender, pero que complementan la formación del vendedor.

Elabore una lista de sus carencias más destacadas en el terreno de la cultura, del arte, del deporte, de la literatura o de materias de carácter general y anótelas en estilo directo. Por ejemplo: «No sé inglés»; «No sé nada de economía»; «No practico ejercicio»; etc. Es decir, todos tenemos algo sobre lo que nos gustaría saber más o deseamos realizar ciertas

actividades para sentirnos mejor; piense en ello y señale qué es ese «algo», esas lagunas personales que, si usted superara o abordara, le harían sentir más satisfecho. Asumirlas ya es un paso importante, porque, una vez detectadas, podrán ser resueltas.

LAGUNAS QUE TENGO Y ME GUSTARÍA SUPLIR

1.
2.
3.
4.
5.

Diseñe su PAG (Plan de Aprendizaje Global).

El Plan de Aprendizaje Global, PAG, es un concepto que he desarrollado para los entrenamientos de los vendedores y con el que pretendo dejar clara la idea de que la formación comercial no consiste en asistir a cursos aislados que tratan sobre ventas, o ni tan siquiera en leer un manual, sino en ser partícipe de un proyecto de desarrollo de largo alcance que complemente al individuo en numerosas facetas relevantes. He impartido muchos cursos de ventas, cientos, o quizá miles, y le puedo asegurar que, si no están integrados en un modelo de aprendizaje global, no sirven de gran cosa: el vendedor, para relacionarse con variopintos clientes, debe adquirir una preparación apropiada en múltiples direcciones.

Elabore su **PAG** sobre esas áreas de interés personal que usted ha considerado en el ejercicio anterior y quiere mejorar, por ejemplo, sobre economía, música, Bolsa, literatura, cine, gastronomía, etc. Debe incluir todo aquello que le gustaría conocer y que amplíe su bagaje (viajes, idiomas, estudios). En la columna de la izquierda anote el **área de aprendizaje** que quiere potenciar, en la del centro, **cómo lo va a hacer** y en la columna de la derecha, **cuándo**. Porque, como venimos diciendo, ya no se trata de saberlo todo sobre el producto que uno vende, sino de completar,

aprendiendo, un espectro más amplio de conocimiento. Le recomiendo que cada cierto tiempo renueve su PAG y se mantenga al día, por ejemplo, cada tres meses. Ahora lo puede anotar en su agenda y volver a esta página cuando llegue el momento.

PLAN DE APRENDIZAJE GLOBAL

Área de aprendizaje	Cómo hacerlo	Cuándo
Inglés	Academia en Londres	Próximo verano

Vuelva al texto.

✍ Ejercicio nº 3: «El perfil de personalidad del vendedor».

Para evitar algo que sucede con frecuencia en aquellas empresas que no reciben formación comercial y que dejan a la improvisación el acto de la venta, he creído conveniente elaborar un perfil sobre un vendedor. Me refiero a que muchos comerciales salen a la calle sin tener una idea clara de qué requisitos son necesarios para lograr resultados. Por ejemplo, algunos son verdaderos expertos en su mercado, lo conocen todo, pero no caen en la cuenta de lo importante que es saber relacionarse, escuchar, ser amable, mostrar interés por el cliente, ser decidido, etc. Las competencias que requiere un vendedor son complejas y diseñarlas es un trabajo experto que se hará a medida para cada red comercial. Nosotros no vamos a entrar en ello, pero sí queremos reflexionar sobre algunas cualidades, actitudes y rasgos de importancia en el perfil.

Pongamos por caso un día en el que no estamos de buen humor y, sin embargo, hemos de mostrarnos complacientes y amables con un cliente: sin duda haremos un esfuerzo para trasmitir lo mejor de nosotros y que nuestro malestar no sea visible. Desarrollamos la personalidad y las actitudes específicas para relacionarnos con el medio que nos rodea, algo que no le

resulta ajeno a un vendedor, puesto que ha de adaptarse continuamente a múltiples y variadas situaciones, de ahí que algunos repitan esa frase tan conocida: «Es que yo tengo mucha psicología». Un dicho popular que refleja la percepción que se tiene sobre el valor de lo personal, de la observación del otro, del manejo de las emociones, etc.

Personalidad es el conjunto de cualidades y características que diferencian a un individuo. En el caso del perfil comercial destacan cualidades de una persona flexible, receptiva y resolutiva.

Las competencias del vendedor incluyen un área de «Conocimientos» (sobre el producto, el mercado, la propia empresa, la competencia, etc.). De momento nos vamos a centrar sólo en un perfil psicológico (personalidad, cualidades y actitudes).

A continuación le presentamos un cuadro con «El Perfil de personalidad del vendedor» en relación con ciertas características de su personalidad y actitudes. Piense en usted, analice cada factor y puntúese de 1 a 9.

Por ejemplo: Si es muy «extrovertido», puntúese con un 8 o con un 9; si se considera normal tirando a «tímido», con un 4 o con un 5 (según se acerque más a un lado u otro del perfil), pero si es tan tímido que incluso le cuesta salir de su casa, valórese con un 2 o un 3, o quizá con un 1.

En la selección de los rasgos he seguido el criterio de elegir aquellos que siempre son importantes en una situación de venta; son elementos que no corresponden a unas competencias concretas, pero cuya aparición llega a ser imprescindible para vender (es el caso de escuchar con interés al cliente, de resolver una queja o de tomar una iniciativa). Estos factores son una muestra y mi objetivo es que usted empiece a darle importancia a la psicología del vendedor y no sólo a los productos o servicios.

La valoración personal de cómo se ve a sí mismo no es ni buena ni mala.

A continuación le presento una breve descripción de cada elemento; son cualidades necesarias que van a facilitar la relación comercial.

- *Es amable*: una persona amable es cordial, agradable, tratable, atenta, complaciente, servicial.

- *Mira con atención*: a través de su mirada muestra interés, observa, escucha y está atento a las señales del otro. La mirada tiene gran poder dentro del conjunto de la comunicación.
- *Comunica bien*: transmite con precisión, de forma justa y sin rodeos, no cansa al interlocutor, utiliza el lenguaje adecuado, es ameno, claro, y se hace entender.
- *Escucha con interés*: su actitud es de atención, tiene en cuenta todo lo que expresa el otro, no interpreta ni juzga, atiende, no pierde detalle.
- *Le gusta su trabajo*: está motivado por lo que hace, se siente satisfecho con su profesión, muestra interés, e incluso entusiasmo.
- *Sabe convencer, persuadir*: es capaz de ofrecer argumentos probados que atraen, puede inclinar hacia la oferta presentada.
- *Cumple los acuerdos y compromisos*: es responsable y ejecuta los pactos y encargos proporcionando seriedad y fiabilidad a la relación.
- *Observa*: mira con interés y detalle, repara en el entorno, amplía su conocimiento mediante su perspicacia.
- *Aporta soluciones*: resuelve, es eficaz, tiene respuestas.
- *Ofrece confianza*: es fiable, proporciona seguridad y certeza, es convincente. Está documentado, bien informado y es experto en aquello de lo que trata; su palabra tiene valor.
- *Organiza bien la entrevista*: estructura su discurso, el ritmo de su comunicación e intercambio es equilibrado, no salta de una cosa a otra sin sentido, busca un orden, establece jerarquías y prioridades sobre los datos y los temas que trata.
- *Sonríe*: busca la empatía y el encuentro amable y cordial con el otro. Crea buen ambiente.
- *Tiene disciplina*: cumple sus objetivos, no pospone ningún compromiso, realiza sus tareas con precisión en el tiempo.
- *Muestra seguridad en sí mismo*: ha desarrollado la autoconfianza, sabe de lo que habla, conoce su trabajo, se relaciona bien, no duda hasta el punto de quedarse parado.
- *Tiene iniciativa*: es capaz de tomar decisiones, de sugerir y proponer acciones, desarrolla nuevas propuestas, es activo y pasa a la acción.

- *Respeta al cliente*: valora a su interlocutor, tiene el concepto (generalizado) de que el cliente es digno de consideración y de que sus necesidades son importantes a la hora de la venta.
- *Ejerce presión*: sabe medir el empuje que efectúa sobre su interlocutor para lograr de éste una acción o decisión; es seguro y firme al tiempo que comedido, y conoce los límites.

PERFIL DEL VENDEDOR

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Es amable									
Mira con atención									
Comunica bien									
Escucha con interés									
Le gusta su trabajo									
Sabe convencer, persuadir									
Cumple los acuerdos									
y compromisos									
Observa									
Aporta soluciones									
Ofrece confianza									
Organiza bien la entrevista									
Sonríe									
Tiene disciplina									
Muestra seguridad en sí mismo									
Tiene iniciativa									
Ejerce presión									

En este ejercicio usted ha reflexionado sobre cualidades importantes para la relación entre el vendedor y el cliente y, aunque algunas pudieran parecer nimiedades, realmente son imprescindibles y es obligado que se den en el trato profesional. Mejore en ellas y mejorarán sus resultados.

Reflexione sobre los rasgos en los que haya obtenido una puntuación inferior a 6 y, si es necesario, traslade a su Plan de Mejora aquellos aspectos que le convengan.

✍ Ejercicio nº 4: «Realice su Plan de Mejora Personal».

El Plan de Mejora es una herramienta fundamental que permite trasladar aquellas áreas en las que uno debe aumentar su competencia a una agenda de trabajo para operar con ellas. Al reflejar por escrito en qué ha de mejorar, el vendedor adquiere un compromiso consigo mismo para hacerlo; ahora ya sabe cuáles son sus puntos débiles y reconoce la importancia de progresar y perfeccionarse.

Áreas de mejora	Actividades que realizar	Cuándo
1.	a) b) c)	
2.	a) b) c)	
3.	a) b) c)	

El Plan de Mejora es una herramienta que sirve para recoger todos aquellos aspectos que usted quiere mejorar en su ejercicio profesional. Se trata de sintetizar cosas concretas, importantes y que puedan cumplirse. En la columna de la izquierda anote tres áreas para mejorar que haya detectado en esta unidad; en la columna central, qué actividades va a realizar para mejorar esas áreas; en la columna de la derecha, cuándo las va a realizar; defina plazos de control.

UNIDAD 2
EL VENDEDOR SALUDA AL CLIENTE

Contenidos

2.1. El saludo cercano, las miradas, una sonrisa
- **2.1.1. Los clientes**

2.2. Secuencia del primer encuentro con el cliente

2.3. Cosas que no convienen/Cosas que sí

2.4. Resumen

2.5. Taller de ejercicios

En esta unidad el vendedor se encuentra por primera vez con su cliente. Es el principio de una relación que se espera que será próspera y de provecho. El contacto, los saludos, las primeras miradas, todo aquello que surge inicialmente entre dos personas es ºlo que trataremos en este capítulo. Las cuestiones emocionales y psicológicas se entrelazan con una estructura bien trazada orientada a establecer la relación comercial: son las técnicas de venta de esta etapa junto con la psicología adecuada a la situación lo que nos interesa conocer ahora. Trabajaremos la presentación personal del vendedor y la de su empresa, cómo se genera un buen clima y los temas clave para esta fase inicial de la entrevista cara a cara.

A todos los efectos, ésta se considera la primera etapa de la venta y tiene una importancia decisiva en la continuidad o no de la relación comercial.

La venta personal se sustenta sobre la entrevista que tiene lugar entre el vendedor y el cliente; será el buen curso de la misma, y la eficacia con la que se dirija, lo que reportará los resultados esperados, por eso es fundamental empezar bien desde el principio.

Sonreír es fácil.

En la unidad anterior hemos reflexionado sobre algunas circunstancias que rodean a las situaciones comerciales; a partir de ahora trataremos de la venta en sí misma y para ello analizamos las diferentes etapas en las que se sucede el acto de vender, es decir, nos adentramos, a partir de ahora, en la entrevista comercial paso a paso. Llegó el momento crucial, porque:

El cliente y el vendedor se encuentran por primera vez,
se dan la mano.

2.1. EL SALUDO CERCANO, LAS MIRADAS, UNA SONRISA

He preguntado a varios vendedores qué entienden ellos por «vender» y el resultado de sus respuestas es el siguiente.

Vender es intercambiar algo por dinero.

Porque si no hubiera dinero por medio, sería trueque en vez de venta.

Es ofrecer algo que alguien necesita o desea.

Si no, sería obligar o forzar a alguien a adquirir algo.

Es una relación entre dos o más personas que tienen intereses comunes.

La venta implica relación entre personas, de ahí que se hable también de «venta personal».

Una de las definiciones más aceptadas es:

Vender es satisfacer necesidades.

¿Y usted cómo define la venta? (escriba su propia definición):

De todas formas, la mejor definición de la venta no está en los libros, sino allí donde se realiza la transacción cada día: entre los clientes, con las tarifas en las manos, venciendo objeciones, ofreciendo alternativas, sonriendo aun en las situaciones difíciles.

2.1.1. *Los clientes*

Si usted reflexiona sobre el tipo de clientes con los que trata, según el grado de vinculación a su empresa, comprobará que algunos compradores potenciales están muy próximos a comprometerse con nuestras propuestas, mientras que otros se hallan más lejos o incluso demasiado distantes. Yo personalmente aumento mis precauciones con los más cercanos, porque es allí donde previsiblemente tengo más oportunidades de negocio inmediato; ahora bien, nunca descuido a los más alejados: seguramente algún día ocuparán una posición más ventajosa.

Abordamos el tema de los clientes realizando una clasificación de los diferentes tipos existentes según su grado de vinculación a nuestra empresa:

- **Cliente antiguo**: es un cliente que hicimos en el pasado; si hoy en día no sigue consumiendo, es pasivo, y si consume, es activo.

- **Cliente actual**: es nuestro cliente habitual, con el que trabajamos hoy.
- **Cliente nuevo**: iniciamos el contacto con él, pero todavía no ha comprado, aunque puede hacerlo en cualquier momento.
- **Cliente desconocido**: es nuestro cliente potencial; sabemos que existe, pero no nos conoce ni hemos contactado con él.

En este libro, nos referimos a todo tipo de clientes, pero haremos especial hincapié en el cliente nuevo y nos centraremos, normalmente, en la primera vez que le visitamos.

Por ejemplo, un joven de 18 años que entra en un concesionario de coches por primera vez es un cliente nuevo para ese establecimiento (nunca ha comprado nada, pero puede hacerlo). El chico no tiene coche, pero a su edad, con ayuda familiar, podría salir de allí con uno de pequeña cilindrada o con un V.O. (vehículo usado). Ese cliente nuevo, que además acude al punto de venta por su propia motivación, es un potencial cliente con probabilidades de comprar.

Imaginemos la siguiente situación:

Gómez es un vendedor de «servicios de limpieza» para empresas. Su trabajo consiste en efectuar un promedio de ocho visitas al día. La mitad de esos clientes son antiguos/activos (consumen servicios desde hace tiempo y también en el momento presente) y el resto son clientes nuevos (ya se ha realizado con ellos las primeras visitas). Cuando el cliente es activo (consume algún servicio), Gómez ya le conoce y la entrevista transcurre de diferente manera que cuando el cliente es nuevo y ha de empezar el contacto desde cero. Veamos a continuación una secuencia, posible, de un primer contacto con un cliente nuevo.

1. La empresa de Gómez cuenta con un servicio de *telemarketing*, un eficaz sistema de prospección que concierta las primeras visitas por teléfono. Gómez sabe qué día, a qué hora y cuál es el nombre de la persona que le va a recibir. Todo esto, indudablemente, es una ventaja.
2. En la fecha oportuna, Gómez se presenta según lo convenido.

3. Le recibe la persona indicada. Sonríen levemente, se miran a los ojos, se sientan y…

Esto se conoce como el «primer contacto» con el cliente.

Ahora, el vendedor y el cliente se *saludan*.

—Buenos días, señor García, soy Gómez, de Limpiasa, la empresa de limpiezas que concertó una entrevista con usted el pasado jueves.

—Buenos días, siéntese por favor —responde el cliente.

Aparecen los primeros encuentros, que resumiremos así:

- **Visuales**: intercambios de miradas, se observan uno a otro, se escudriñan.
- **Corporales**: se dan la mano; hacen gestos, se sientan, se acomodan.
- **Verbales**: balbuceos, primeras palabras, algunas frases de cortesía, intercambio de mensajes y saludos, etc.

Esta fase es de corta duración. Se estima que no supera los 3 minutos. Es un contacto breve, un reconocimiento mutuo y es el momento de

poner los cimientos para una relación favorable entre el cliente y el vendedor.

En esta incipiente fase de la entrevista el vendedor fija un objetivo principal, que es

crear un buen ambiente.

Se trata de generar una situación agradable y favorable que incline la voluntad del cliente:

Hacia la empresa (en nuestro caso, hacia Limpiasa).

Hacia sus servicios (limpieza de oficinas y de naves industriales).
Hacia la oferta (precios, condiciones de contratación, plazos, etc.).
Y también a una buena disposición hacia el propio comercial (Gómez).

Esto se logra consiguiendo que el cliente:

✓ Se encuentre cómodo.

Por ejemplo: Gómez es un hombre amable, de carácter afable, cálido y servicial. El cliente, el señor García, casi sin darse cuenta, se siente a gusto ante su presencia.

✓ Se relaje.

Por ejemplo: Como Gómez no es el típico vendedor agresivo y arrollador, el cliente está relajado, percibe que no será excesivamente presionado y que la conversación irá por buen camino.

✓ Se muestre con confianza.

Por ejemplo: Gómez tiene la gran habilidad de inspirar confianza a los demás, sabe escuchar, se comunica de una forma segura y parece una persona fiable. El cliente se siente confiado.

Es decir, gracias a la personalidad de Gómez, a su capacidad para crear un buen clima, un ambiente adecuado, el cliente está receptivo y, por lo tanto, las posibilidades de venta se incrementan.

Veamos otra situación.

Superpérez es un vendedor agresivo; desde que atraviesa el portal ya quiere vender a toda costa y no se preocupa en absoluto de crear un buen ambiente. De golpe, como movido por un extraño impulso, se lanza a hablar de precios, de productos, de dificultades, incluso hace comentarios inapropiados sobre el último partido Madrid-Barça.

Lo lógico es que el cliente se ponga en guardia y se proteja, desconfíe y quiera que ese Superpérez se vaya y le deje tranquilo. El ambiente reinante es malo. La actitud del supervendedor le ha cerrado las puertas a una posible relación comercial y le costará esfuerzo generar confianza en su interlocutor.

Hoy en día, la venta agresiva ha dejado de ser un valor para convertirse en un obstáculo.

Y esto es cierto. En una ocasión, el jefe de ventas de una conocida empresa de transportes, en la delegación de Cataluña, me explicaba cuál era, desde su punto de vista, la razón por la cual él vendía mucho más que el resto del equipo.

JEFE DE VENTAS: Simplemente, me acerco al cliente y creo con él un ambiente personal y cuidado. Mi interlocutor se siente cómodo desde el principio y eso me permite ir avanzando progresivamente en la exposición de mi oferta.

PREGUNTA: ¿No actúan como tú los demás vendedores de tu equipo?

JEFE DE VENTAS: No, no lo hacen. Ellos son más impacientes, enseguida quieren vender y avasallan, sin proponérselo, al cliente. Le agobian, por lo tanto, éste se retira.

PREGUNTA: Entonces, según tu experiencia, ¿crear un clima propicio al comienzo de la entrevista es la clave del éxito?

JEFE DE VENTAS: Es una clave; hay otras, pero te aseguro que si ese buen ambiente no se produce, no habrá venta.

PREGUNTA: Por cierto, ¿ser el mejor vendedor te garantiza ser también un buen jefe de ventas?

JEFE DE VENTAS: No, en absoluto, se trata de funciones distintas, pero, en mi caso, mi experiencia de éxito la traslado al equipo; yo ya he pasado por donde ellos quieren andar, estoy más curtido y les ayudo.

El vendedor de éxito es aquel capaz de generar un clima positivo y favorable para la venta.

2.2. SECUENCIA DEL PRIMER ENCUENTRO CON EL CLIENTE

Desde hace décadas, las mejores compañías consultoras del mundo han buscado un sistema infalible para optimizar la entrevista comercial. Aquellas que han conseguido acercarse más a la magistral fórmula son las que han logrado observar cómo se produce, de forma real, la entrevista entre un vendedor de éxito y un cliente que compra. Analizando esa dinámica espontánea y sobre todo la que realizan los mejores vendedores, se ha llegado a conclusiones con las que ahora, en este manual, vamos a trabajar. Como consultora de ventas (www.seminargroup.es) he aprendido a desarrollar una buena capacidad de análisis de las situaciones cotidianas en las que se ven envueltos los equipos comerciales de mis clientes. Seguir el hilo de una conversación y detectar dónde ha dejado el comercial un pequeño detalle al aire, un compromiso sin cumplir o ha efectuado un extraño gesto que ha mandado al traste la entrevista son pormenores que encierran la llave del logro y sobre ellos quiero incidir. Las Técnicas de Venta funcionan gracias a un perfecto engranaje que facilita que el proceso de la comunicación vendedor-cliente se produzca en las condiciones óptimas y genere precisamente aquello que se quiere generar porque: vender es comunicar.

1. El encuentro con el cliente empieza siempre con:

   - Un saludo.
     Por ejemplo: «Buenos días, señor García».

2. Después del saludo conviene efectuar las presentaciones oportunas:

   - La presentación personal del vendedor.

✍ **Ejercicio nº 5: «Presentación personal».**
Vaya al Taller de ejercicios de esta unidad y realice el nº 5. Allí encontrará la presentación del caso «Presentación personal». Complete el ejercicio y luego vuelva aquí.

Por ejemplo: «Soy Javier Gómez, el nuevo representante de servicios de limpieza de la firma Limpiasa. A partir de ahora le atenderé a usted personalmente».

- La presentación de nuestra empresa.

✍ **Ejercicio nº 6: «Presentación de empresa».**
Vaya al Taller de ejercicios de esta unidad y realice el nº 6. Allí encontrará la presentación del caso «Presentación de empresa». Complete el ejercicio y luego vuelva aquí.

Por ejemplo: «Como usted sabe, Limpiasa es la primera empresa de servicios del país. Su actividad principal consiste en la limpieza de oficinas y de naves industriales. Una vez analizadas las necesidades que ustedes puedan tener, nosotros les proponemos un sistema idóneo a su situación. Como somos líderes en el mercado, las tarifas son muy competitivas, yo diría que moderadas. El cliente obtiene varias ventajas con nuestros servicios: en primer lugar, el trabajo lo realizan profesionales; en segundo lugar, se evitan problemas de contrataciones y aumentos de plantillas, así como conflictiva de personal. Limpiasa lleva veinticinco años ofreciendo el mejor servicio del mercado».

En la presentación de la propia empresa se incluye la exposición de algunas ventajas (no de todas, que se dejarán para más adelante). En cuanto al tema de los precios, en esta fase no hay que abordarlo en absoluto. El vendedor hace bien al dejar caer que, además de ofrecer el mejor servicio, los precios son moderados. Esto suscita un favorable interés en el cliente.

- Entrega de tarjeta.

El motivo de entregar la tarjeta en este momento es porque así el posible comprador ve el nombre del delegado. Además, lo más probable es que también el cliente, en reciprocidad, intercambie su tarjeta y eso facilita que ambos tengan delante el nombre del contrario: no todo el mundo dispone de

una buena memoria para recordar cómo se llaman aquellos a quienes se visita cada día.

No obstante, hay vendedores que prefieren hacerlo al final. Usted decide.

3. En tercer lugar, se explica el PORQUÉ de la visita teniendo en cuenta lo siguiente:

- Sin saturar al cliente.

Por ejemplo: «Tal y como quedé con su secretaria, he venido para presentarme y conocerle personalmente».

Hay que evitar ser pesados en esta primera fase.

- Utilizando datos generales.

Por ejemplo: «Limpiasa, mi empresa, tiene mucha presencia en la zona y queremos que ustedes nos conozcan».

- Comentar algo relacionado con mi producto/mi empresa que llame su atención.

Por ejemplo: «Con motivo de nuestro 25 aniversario estamos preparando una campaña de lanzamiento de un servicio nuevo que luego le explicaré detenidamente. Y… con unas condiciones excepcionales. Pero, de eso ya hablaremos».

Usted observará que el contacto ha sido breve. Por otra parte, al utilizar referencias generales, el vendedor no cansa innecesariamente a su interlocutor (ya le tocará hablar extensamente más adelante, cuando llegue la hora de argumentar). Y, al despertar el interés dejando caer que hay una campaña (sin darle más explicaciones por el momento), le deja intrigado y

eso es positivo. El representante ha sabido crear el suspense adecuado posicionándose bien de cara a una relación comercial.

4. Si ya conocíamos al cliente:

- Recordaremos cosas ya tratadas.

Por ejemplo: «El mes pasado quedé en traerle las nuevas tarifas. Lo recuerda, ¿verdad?».

Esto da paso a iniciar la entrevista y también hace cómplice al propio cliente, sobre todo si logramos que responda: «Sí, es cierto, quedó en pasarse por aquí. Usted dirá».

- Resumiremos los acuerdos a los que habíamos llegado.

Por ejemplo: «Hace un mes usted me comentó, señor García, que para las vacaciones quiere ampliar el número de limpiadores porque van a acondicionar también las naves. Si le parece, podemos hablar detenidamente de este asunto, aunque antes me gustaría preguntarle algunos detalles».

Aquí, el vendedor recuerda los temas tratados con anterioridad (influyendo así para que el cliente se sienta más vinculado o comprometido con él), y luego prepara el terreno con el fin de lograr que su interlocutor hable (sobre sus necesidades).

5. Es el momento de conseguir que el cliente empiece a hablar; de esta manera será posible conocerle mejor y descubrir qué necesita. Esto sólo se consigue formulándole una pregunta que le invite a expresarse.

Por ejemplo: «¿Qué ha pensado usted sobre todo esto?».

Este paso entraña dificultad, porque ahora el vendedor ha de conseguir que su potencial comprador hable de aquello que le interesa y que no se desvíe del tema.

✍ **Ejercicio nº 7: «Modelo Personal de Presentación».**
Vaya al Taller de ejercicios de esta unidad y realice el nº 7. Allí encontrará la presentación del caso «Modelo Personal de Presentación». Complete el ejercicio y luego vuelva aquí.

Para facilitar el aprendizaje en esta fase de la venta y sistematizar el proceso de la entrevista en sus incipientes pasos, he desarrollado el MPP, el Modelo Personal de Presentación (elenarubionavarro©), que ha sido expuesto y utilizado en numerosos equipos de ventas con mucha aceptación. En concreto, lo diseñé para una multinacional cuyos delegados comerciales tenían dificultades para iniciar la entrevista: ésta era muy corta, se realizaba de pie, casi desde el quicio de una puerta ante clientes con una escasísima disponibilidad de tiempo y, a la vista de tanta incomodidad, los delegados se saltaban los preliminares e iban demasiado directamente a la venta del producto, lo cual les estaba ocasionando rechazo entre sus compradores. Por ello, buscamos una forma para que iniciaran el encuentro con más estructura y sin tantas prisas. El MPP lo hemos implantado en numerosas empresas del mercado español obteniendo siempre muy buenos resultados porque facilita la toma de conciencia del proceso de la venta generando una estructura muy eficaz que le da al vendedor la oportunidad de dirigir la entrevista desde el principio.

Una buena presentación
prepara el terreno en condiciones favorables
para sembrar las mejores propuestas.

A modo de resumen, reproducimos a continuación el MPP, con el que ha trabajado usted en el Taller de ejercicios. Este modelo es fácil de utilizar y le dará la oportunidad de estructurar su fase de contacto con sus clientes

nuevos. Siguiendo nuestras indicaciones, cada uno lo diseña a su medida, puesto que cada tipo de venta tiene sus propios requerimientos.

El MPP es un esquema coherente que sirve de apoyo al vendedor. Si se siguen estos pasos (o similares), la entrevista comenzará con una buena estructura y se ampliarán las posibilidades de éxito.

MODELO PERSONAL DE PRESENTACIÓN, MPP

Saludo: «Buenos días, señora Delgado».
Presentación personal del vendedor: «Soy María González, la nueva vendedora de zona».
Presentación de su empresa: «Mi empresa, Chaletasa, se dedica, como usted sabe, a la construcción y venta de viviendas de lujo».
Explicar el motivo de la visita: «He venido para que nos conozcamos personalmente».
Buscar un tema que despierte el interés del cliente: «¿Ha visto los últimos chalés que hemos construido cerca del valle?».
Crear un buen clima: «Qué agradable resulta su despacho, tiene unas vistas fantásticas».
Proponer un lugar adecuado para la visita (sólo en caso de que el cliente reciba al vendedor en los pasillos o en lugares inadecuados): «Vayamos a algún sitio más tranquilo».
Formular la primera pregunta abierta: «¿Qué ha pensado usted sobre la compra de la casa que ya trató con el anterior delegado?».

2.3. COSAS QUE NO CONVIENEN/COSAS QUE SÍ

Antes de formular la primera pregunta, revisemos algunas cosas que no deben hacerse y otras que sí. Es conveniente tener en cuenta estas advertencias para este primer encuentro entre el vendedor y el cliente:

- No hablar del precio.

Al hacerlo, la entrevista pierde fuerza y corre el riesgo de convertirse en un juego de *ping-pong* entre las ventajas e inconvenientes del coste, de los descuentos, de la competencia, de la relación precio/calidad o de las formas de pago, por citar algunos elementos. El precio es algo delicado y se tratará en su momento, es decir, al final de la argumentación, cuando el potencial comprador ya esté interesado en los productos y servicios y el comercial prevea que la resistencia será menor.

Cuando el cliente saca el tema del precio, una respuesta adecuada es: «Por supuesto, vamos a hablar del precio, pero, si le parece, lo dejamos para más adelante, porque antes necesito formularle algunas preguntas».

El vendedor, hábilmente, aparca el asunto del precio y lo desvía hacia otro tema que le interesa más.

- No argumentar características de los productos.

No es el momento de explicar los productos, ni mucho menos sus características; es el tiempo de crear una buena relación con el interlocutor para lograr su predisposición positiva. Cuando el vendedor habla de cuestiones técnicas y argumentos sin permitir al cliente expresarse, se queda sin conocer sus necesidades y empieza a perder oportunidades de venta.

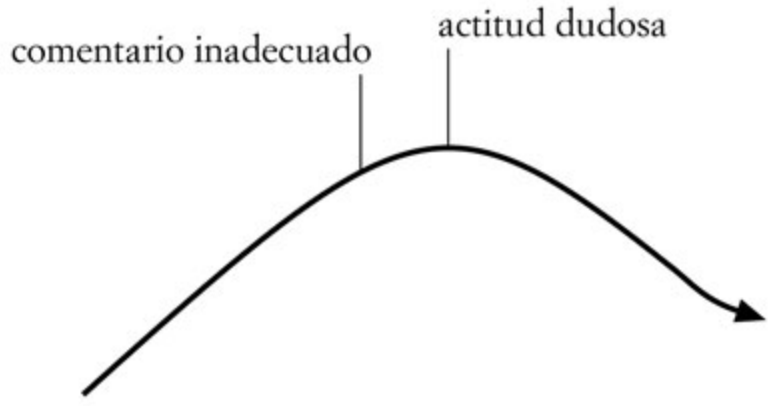


FIGURA 1. Caída de una entrevista.

Un manejo erróneo de la entrevista provoca que ésta caiga en picado.

En cualquier instante en el que un vendedor comete un error relevante, el proceso positivo de la entrevista decae. Normalmente, son los comerciales poco entrenados quienes dinamitan las posibilidades de éxito. Una entrevista funciona como un reloj suizo, con precisión y maestría, y una pieza fuera de sitio impide su marcha.

Por ejemplo: —Este coche tiene *proconten* de serie —dice el vendedor.

—No sé de qué me habla, y además usted no sabe lo que yo necesito: quiero una ranchera para recorrer pocos kilómetros llevando mucha carga. Ese procon… no sé de qué me sirve para mis necesidades. —responde, con razón, el cliente.

El cliente no entiende el lenguaje de las características (*proconten*), sólo comprende el de los beneficios (capacidad para llevar carga). Es evidente que, si el vendedor se anticipa y habla de las cualidades de su producto cuando ni tan siquiera conoce qué es lo que su interlocutor demanda, se va a meter en un callejón sin salida. No obstante, trataremos más adelante el punto dedicado a los argumentos.

- Comportarse de manera asertiva.

Una cosa es mostrar un comportamiento de presión o intimidatorio y otra muy distinta es expresarse con claridad y autenticidad:

- El primer caso se conoce como agresividad.
- El segundo caso se conoce como asertividad.

Por ejemplo: El comercial se pone cabezota con el cliente y no entra en razones, insiste de tal forma que resulta intimidatorio. Esto podría rayar en el comportamiento agresivo.

Por el contrario, el vendedor expone con claridad meridiana cómo están las cosas, es firme y emplea un tono de voz contundente, pero que no intimida. Éste es un comportamiento asertivo.

El término «asertividad», procedente del inglés *assertiveness*, no está reconocido por la Real Academia Española, pero encontramos otros próximos.

- *Aserción*: afirmar, confirmar, manifestar; dar por cierta una cosa.
- *Asertivo*: afirmativo.

Definimos *asertividad* como «la capacidad de expresar con seguridad, de forma positiva, certera, con evidencia y convicción».

La asertividad es un comportamiento
firme, seguro y claro que
consiste en decir las cosas de forma directa y concluyente,
sin generar dudas,
favoreciendo que lo expresado sea creíble y
aportando un marco de fiabilidad entre los negociadores.

A los vendedores les explico que la asertividad es la conducta que han de desarrollar para transmitir claridad y seguridad. Se trata de una actitud imprescindible, sobre todo en ciertas fases de la venta, como es el caso de la argumentación (para darle más fuerza a la presentación de beneficios) o del cierre (con el fin de lograr la firma de un acuerdo de forma contundente). «Sin embargo —les recuerdo—, en los primeros minutos de la entrevista, prevalecerá la empatía y la escucha.» Cuando comprenden que para cada fase de la conversación es preciso emplear diferentes actitudes y conductas, la calidad de sus intercambios mejora notablemente.

Esta forma de proceder la he trasladado a mi vida personal, de manera que, según la situación, yo adopto un estilo u otro de comunicación. Normalmente lo hacemos todos así, pero antes de pensar sobre ello yo no era consciente de la importancia de incorporar actitudes más precisas que

encajaran mejor en mis encuentros personales. Por ejemplo, yo no he sido muy dada al uso de conductas asertivas y, sin embargo, he comprobado que algunas personas sólo responden a ellas, así es que, según en qué momentos, cojo aire, pongo la espalda recta, subo el tono de voz y expreso algo; entonces compruebo que eso tiene efectos inmediatos y a veces más favorables que si hubiera empleado un tono más tenue y adoptado una postura corporal menos definida. La comunicación es un arte y el profundo conocimiento de las técnicas de venta me ha ayudado a ir profundizando en él.

- No recordar al cliente sus propias objeciones.

El vendedor no cometerá el error de traer a la memoria de su interlocutor alguna objeción, problema del pasado, o dificultad existente.

Aunque parezca mentira, hay quien nada más empezar la conversación saca a relucir alguna dificultad. El receptor se pondrá en guardia, desconfiando.

Por ejemplo: «Vamos a retirar el producto HGX porque es bastante tóxico».

Me he encontrado el caso de algunas empresas que, para evitar las fugas de información, no les cuentan ciertas cosas a sus vendedores. Por ejemplo, en el sector de automoción una conocida firma de automóviles no informa a sus agentes sobre cuándo va a salir un nuevo modelo más moderno y que ha superado ciertos defectos, o carencias, del anterior. La intención es que en los concesionarios no transmitan a los clientes que la serie menos reciente quedará obsoleta en breve. El comercial, al no disponer de nuevos datos, se comporta con seguridad con los coches que vende, pero se corre el riesgo de crear objeciones en nuevos compradores que se sentirán engañados: «Me he llevado un coche que ya está anticuado y al que le faltan una serie de componentes que el nuevo modelo sí tiene».

No es necesario que una empresa mantenga secretismo respecto a sus nuevas estrategias, siempre y cuando el vendedor sepa cómo transmitir las noticias: «Este modelo tiene un maletero grande como usted necesita y mayor que el nuevo que saldrá el próximo mes; además, se ahorra casi 4.000 euros y el equipo de música de serie es mucho mejor».

Al hablar de los problemas lo que se consigue es atraerlos.

Con estas observaciones no quiero invitar a que se utilice la «técnica del avestruz», que consiste en esconder la cabeza ante las dificultades; esto quiere decir que estamos en los tres primeros minutos de la entrevista y que no es el momento de sacar a relucir asuntos que hagan derivar en una situación no deseada.

- No desestimar al cliente.

El cliente puede sorprendernos.

Por ejemplo: «Éste no conoce nada sobre nuestros servicios». «Los clientes son unos ignorantes.»

Indudablemente, el experto, el que sabe, es el vendedor y es quien tiene que asesorar e informar al comprador, pero ello no significa que deba ser arrogante; algunas personas, sólo por el hecho de saber más que otras, se crecen. En el trato con el cliente estas actitudes no son propicias ni van a favorecer el encuentro.

En definitiva, cualquier actitud que no corresponda con la situación puede hacer girar, en sentido opuesto al deseado, una relación como la que nos ocupa. Se sabe que el éxito, o no, de los resultados comerciales depende, en numerosas ocasiones, de detalles que pueden parecer insignificantes, pero que no lo son, como por ejemplo el hecho de comprar a un vendedor charlatán que no escucha o a otro que transmite informaciones que generan inseguridad.

Recordemos que el vendedor todavía no ha sondeado a su interlocutor, tan sólo le ha formulado la pregunta con la que finaliza el Modelo de Presentación. El objetivo es conseguir que el cliente comience a hablar y nos proporcione información. Nos detenemos aquí para explicar algo que es fundamental en la venta: LA COMUNICACIÓN HUMANA (véase unidad 3).

2.4. RESUMEN

Realice un resumen de esta unidad. Es importante que no lo deje todo para el final: cada día, después de leer y completar los ejercicios, dedíquele unos minutos y anote lo más significativo. En un futuro, estos recuadros que contienen los puntos clave que usted ha destacado en su propia síntesis le ayudarán a repasar el manual siempre que lo desee.

2.5. TALLER DE EJERCICIOS

No lea más de un ejercicio cada vez. Realice sólo aquel que se le indique en cada momento: si no los ejercicios perderán su sentido y usted perderá las riendas del manual. Siga siempre nuestras indicaciones. Sea paciente. Realícelos todos, aunque le resulten obvios y fáciles. Se trata de desarrollar ideas y conceptos, habilidades y destrezas sobre el mundo de la venta y la psicología del vendedor y del cliente, y cada paso es necesario para configurar un marco de aprendizaje amplio y completo.

✍ **Ejercicio nº 5: «Presentación personal».**

Yo he tenido pocos jefes en mi vida. Uno de ellos, director de la consultora AG, cuando íbamos juntos a visitar empresas, siempre arrancaba con la misma frase: «¿Qué tal, cómo va todo?». Era su frase de entrada, y eso le permitía saludar, romper el hielo y darle la palabra al cliente, que,

normalmente, la tomaba con gusto. Con el tiempo acepté que no era una mala fórmula e incluso la adopté: el cliente y yo nos saludamos, estrechamos nuestras manos, nos miramos a los ojos, esbozamos una ligera sonrisa de circunstancia y yo pregunto: «¿Qué tal, cómo va todo?».

Prepare una «Presentación personal» lo más completa y sencilla posible. Tendrá que presentarse a sí mismo en una supuesta primera visita a un cliente.

Por ejemplo: «Buenos días, soy Javier Gómez, el nuevo representante de servicios de limpieza de Limpiasa. A partir de ahora seré el comercial que le atenderá a usted personalmente».

Seleccione el estilo de presentación estándar que usted quiere emplear en su fase de contacto con el cliente: cómo quiere saludar y qué desea decir. Es interesante elaborar una forma propia que, con el tiempo, le saldrá con espontaneidad en el cara a cara. Así, si ha trabajado usted previamente en una presentación apropiada, se sentirá más seguro y no tendrá que improvisar en cada encuentro.

Vuelva al texto.

✍ **Ejercicio nº 6: «Presentación de empresa».**

Cuando trabajaba en Mercuri Internacional realizábamos *work-shop* (reuniones de trabajo) sólo con el fin de preparar exhaustivamente una presentación de la compañía; no estaba permitido que un consultor *junior*, recién llegado, fuera, sin más, a visitar a un potencial comprador sin haber diseñado, a conciencia, una excelente presentación de la empresa. Para ello, a veces incluso se invitaba a consultores procedentes de otros países que venían a contarnos qué era la compañía, en qué consistía su misión, su saber hacer, etc.

Era frecuente reunirnos con suecos, daneses o noruegos que imprimían un carácter propio en nuestras oficinas de la calle Alberto Alcocer de Madrid. El espíritu de la empresa es lo que el comercial transmite; un producto, inicialmente, importa relativamente poco. ¿Cuántos cursos de ventas se ofrecen en el mercado de la formación? Demasiados. Pero ¿cuántos son realmente útiles? No tantos.

Prepare una «Presentación de empresa» que sea completa, esclarecedora y útil. Es decir, anote qué le diría a su cliente sobre su empresa. Si no tiene empresa, imagine cómo presentaría su lugar de trabajo (qué cosas clave diría).

Por ejemplo: «Como usted sabe, Limpiasa es la primera empresa de servicios del país, y su actividad principal consiste en la limpieza de oficinas y locales…».

Elija una presentación breve, pero que reúna aspectos de interés, es decir, que sea lo suficientemente explicativa sobre su empresa, pero que no sature al cliente.

Vuelva al texto.

✍ **Ejercicio nº 7: «Modelo Personal de Presentación».**

Complete el siguiente modelo y utilícelo como presentación real ante sus clientes.

Las dificultades de la mayoría de los vendedores para dirigir una presentación organizada y bien estructurada que les permita exponer la información con orden y sin dar saltos, o hablar de cosas inoportunas me ha llevado a diseñar este modelo, MPP, que sirve como guía para darle a la entrevista la coherencia y el equilibrio necesarios.

MODELO PERSONAL DE PRESENTACIÓN

Saludo:

Presentación personal del vendedor:

Presentación de su empresa:[2]

Explicar el motivo de la visita:

Buscar un tema que despierte el interés del cliente:

Crear un buen clima:

Proponer un lugar adecuado para la visita:

Formular la primera pregunta abierta:

Vuelva al texto.

✍ Ejercicio nº 8: «Realice su Plan de Mejora Personal».

El Plan de Mejora es una herramienta fundamental que permite trasladar aquellas áreas en las que uno debe aumentar su competencia a una agenda de trabajo para operar con ellas. Al reflejar por escrito en qué ha de mejorar, el vendedor adquiere un compromiso consigo mismo para hacerlo; ahora ya sabe cuáles son sus puntos débiles y reconoce la importancia de progresar y perfeccionarse.

Áreas de mejora	Actividades que realizar	Cuándo
1.	a) b) c)	
2.	a) b)	

	c)	
3.	a) b) c)	

El Plan de Mejora es una herramienta que sirve para recoger todos aquellos aspectos que usted quiere mejorar en su ejercicio profesional. Tiene que sintetizar cosas concretas, importantes y que puedan cumplirse. En la columna de la izquierda anote tres áreas para mejorar que haya detectado en esta unidad; en la columna central, qué actividades va a realizar para mejorar esas áreas; en la columna de la derecha, cuándo las va a realizar; defina plazos de control.

UNIDAD 3
COMUNICAR ES EXPRESAR IDEAS Y EMOCIONES

PRIMERA PARTE

Contenidos

3.1. Comunicación, psicología y relaciones humanas
- **3.1.1. Errores, dificultades y distorsiones en la comunicación**
- **3.1.2. La visión del mundo: una mirada personal**

3.2. La manera que tenemos de pensar y de comunicarnos
- **3.2.1. El pensamiento positivo y negativo**
- **3.2.2. El lenguaje positivo y negativo**
- **3.2.3. Los mensajes del yo/los mensajes del tú**

3.3. Qué genera el lenguaje
- **3.3.1. Cuando el lenguaje no genera nada**
- **3.3.2. El argot y los tecnicismos**
- **3.3.3. De la reacción a la proacción**

3.4. Resumen

3.5. Taller de ejercicios

La unidad 3 ahonda en el interesante fenómeno de la comunicación humana como soporte de toda relación y, en nuestro caso, de todo intercambio comercial; sin comunicación, no hay venta. En este capítulo el vendedor es considerado como el Gran Comunicador y, en definitiva, ésa es su misión ahora que numerosas cuestiones conocidas se entremezclan con nuevos conceptos de la psicología emocional y positiva.

Recomendamos una lectura pausada, sintiendo y no sólo pensando, experimentando y no sólo razonando, centrada en la vivencia, en las sensaciones, en las emociones. Sea flexible y creativo, traslade lo que lee a su propia realidad y tenga la seguridad de que va a manejar datos muy interesantes que le enriquecerán a usted como vendedor y como persona.

Las palabras crean realidades.

3.1. COMUNICACIÓN, PSICOLOGÍA Y RELACIONES HUMANAS

Una caravana de camellos atraviesa una rica ruta comercial transportando un cargamento de oro con piezas únicas de gran valor artístico que algún marinero disidente de la corona española ha traído de Las Américas. Inesperadamente, una fuerte tormenta de arena irrumpe en la tranquila marcha de los caminantes, quienes, además, aprovechando los momentos de confusión, son asaltados por tribus nómadas, salteadores de caravanas. Parte del botín es capturado, pero algunos camellos logran escapar bajo la vigilancia del prófugo marinero, quien encarga a unos hombres que escondan el oro. Éstos así lo hacen, varias horas después, cuando la tormenta amaina; el paisaje está tan cambiado que el cargamento queda sepultado para siempre en el inmenso mar de dunas. Hoy nadie sabe de su existencia y serán muchas las caravanas que pasen por allí desconociendo estos hechos: que quizás a pocos metros de sus pisadas se encuentra oculto entre la arena un fabuloso tesoro.

Enseñanzas

Cuando los tesoros se esconden demasiado es difícil encontrarlos.
Si nadie sabe de su paradero, se pierden.
Para que una riqueza pueda aprovecharse es preciso saber de su existencia.

Las cosas importantes, si no se comparten, pierden valor.

¿Y en qué les afecta esta historia de caravanas y tesoros a nuestros vendedores?

De poco le sirven al vendedor sus conocimientos
sobre el producto, sobre el mercado o la competencia
si no sabe explicarlos.

He participado en proyectos de comunicación con numerosas empresas y colectivos profesionales y siempre, sin excepción, es un tema que suscita verdadero interés. He elaborado programas de desarrollo personal para compañías de cinematografía (como, por ejemplo, The Walt Disney Company), para gestores de productos financieros de diversas entidades financieras como fue la Caja de Ahorros del Mediterráneo, para ejecutivos de cadenas de televisión en RTVE, para gerentes de automoción (en Seat, Volkswagen y Audi), para posgraduados participantes en programas máster en escuelas de negocios (como ICADE y otras), y puedo asegurar que todos, sin excepción, se hacen conscientes de la importancia que tiene la comunicación, como herramienta, en las relaciones humanas y en la obtención de resultados profesionales.

Además de desarrollar temas de comunicación en España, lo he hecho también en otros países, lo que me ha permitido ampliar mi visión y el contenido intercultural de los intercambios profesionales. He participado en proyectos en Alemania, en la Republica Dominicana, con ejecutivos y empresarios de la zona Caribe, en universidades privadas de Sudamérica; en talleres con directores de ventas de numerosos países de otros continentes: australianos, mexicanos, canadienses; todos los profesionales, sin importar su procedencia, saben, por experiencia, que la comunicación interpersonal es la clave del desarrollo profesional y del éxito en cualquier cometido. Es decir, hay una percepción generalizada de que si uno no sabe transmitir y llegar a los demás, tiene poco que hacer.

La comunicación humana, como vehículo de interacción, de relación y de expresión de ideas y emociones, siempre es objeto de un gran interés y todos percibimos su importancia en lo cotidiano, en lo simple y en lo complejo, en la vida laboral y en cualquier ámbito en el que haya personas que se sientan unas frente a otras, se miran a los ojos, se sonríen o fruncen el ceño y se disponen a entablar una conversación.

La comunicación es tan relevante en todo el proceso comercial que siempre está presente; no se ubica en ninguna etapa determinada de la entrevista porque la venta en sí es un acto de comunicación. Por todo ello le dedicamos una unidad didáctica completa.

La venta misma es un proceso continuo de comunicación.

3.1.1. *Errores, dificultades y distorsiones en la comunicación*

En ocasiones, deseamos comunicarnos, pero no lo conseguimos. Nos expresamos y, sin embargo, nuestro interlocutor no nos comprende o interpreta algo que está lejos de nuestra intención o con lo que ni siquiera nos identificamos. Experimentamos emociones pero, al hablar de ellas, ¿podemos transmitirlas? ¿Puede usted explicar cómo es su sensación cuando está a punto de cerrar un trato? ¿Alguien puede describir cómo es el color azul o el frescor del viento?

Las dificultades en la comunicación responden a diferentes causas que en general indican o bien interferencias e imprevistos, o bien un mal uso del potencial de intercambio personal. Así, encontramos algunas trabas que entorpecen la venta y que es preciso detectar y erradicar.

Una muy frecuente es la imprecisión en la transmisión de los mensajes, en este caso el comercial se esforzará en expresarse con claridad, sin ambigüedad, con conocimiento del tema y con detalle.

Otro asunto que dificulta un encuentro profesional son los malos entendidos, que se producen cuando una parte entiende una cosa y la otra

no. Para ello vuelve a recaer sobre el responsable de la venta que sea concreto y que vaya contrastando durante el encuentro cuál es el nivel de comprensión del otro.

Se pueden formular preguntas del tipo:

«¿Me explico?».
«¿Está de acuerdo?».
«¿Quiere que le aclare algo más al respecto?».

Con la propuesta siguiente el vendedor se asegura de que el cliente le siga y esté bien enterado:

«Me gustaría conocer su opinión sobre este tema».

La falta de escucha por cualquiera de las partes será un obstáculo de consecuencias desconocidas, puesto que la información no va a ser ni comprendida ni compartida. Algunas personas tienen problemas de atención y les cuesta centrarse en una conversación; esto se agrava cuando en el encuentro se juegan acuerdos, beneficios, incentivos u otras cosas. Para confirmar que el cliente nos escucha, se puede recurrir a intercalar preguntas de vez en cuando tal y como sugerimos en el caso anterior.

Yo, en general, no doy por hecho que mi interlocutor lo escucha todo y sé por experiencia que si hablo más de la cuenta, es probable que yo misma genere una barrera para la comprensión.

Hay una situación que se produce a veces y que es difícil de salvar: cuando un vendedor no para literalmente de hablar con una continua verborrea interminable. Cuando esto es así, hay que dar por seguro que está quemando oportunidades. Conseguir que nuestro interlocutor mantenga el interés largo rato no es fácil y que se sienta motivado por nuestras ofertas mientras le soltamos un sermón, tampoco. Por tanto, para lograr que el otro nos escuche hemos de ser breves, concretos y amenos.

También puede ocurrir que uno quiera decir una cosa y acabe diciendo otra, que se líe, se despiste o se desvíe y se vea dentro de un tema

inapropiado o con el que no contaba y quizá no se sienta preparado para abordar. Por tanto, hay que prestar atención y tener un buen manejo de aquello que uno quiere transmitir; para eso es necesaria una adecuada estructura mental, un orden que permita realizar recorridos temáticos sin irse uno por las ramas o perderse por inciertos parajes.

Asimismo, hemos de contar con la aparición de interferencias e imprevistos. Terceras personas, interrupciones, llamadas, problemas del momento… Son infinitas las cosas que pueden surgir y hacer que nuestra entrevista se vea en peligro; incluso hay veces en las que uno ha de retirarse y volver otro día porque todo se ha complicado demasiado.

Y ésta es una recomendación: si la situación no es en absoluto propicia, lo mejor es no insistir y aplazar la negociación; al fin y al cabo, nosotros tenemos intereses importantes en que la relación comercial funcione y para ello es preciso que todo se dé en las mejores condiciones. Esto no quiere decir que no nos llevemos sorpresas y que un día consigamos cerrar una venta en medio de un pasillo o en un ascensor, pero en general buscaremos un marco conveniente.

El director de MetaLearning, una firma de formación con la que colaboré desarrollando contenidos pedagógicos, siempre decía que donde mejor vendía era en las salas de los aeropuertos, mientras esperaba para coger algún avión: allí solía entablar conversación con algún que otro pasajero a quien terminaba sondeando por si casualmente fuera un potencial cliente, hasta que finalmente se hacían amigos de vuelo y le arrancaba una entrevista. El olfato comercial es una cualidad excelente para lograr negocio.

Las interpretaciones que no se corresponden con la realidad son una nueva barrera que si no se reorienta, conlleva dificultades de todo tipo: una comprensión desviada es siempre fuente de problemas. Por esta razón, al vendedor le corresponde asegurarse de que sus mensajes han sido bien interpretados; para ello es necesario dejar por escrito los temas principales y dar fe de lo tratado.

Cuando trabajé en la consultora sueca que ya he mencionado, era obligado pasarle al cliente una carta en la que se recogían los puntos

principales de la conversación que se había mantenido. Esto era trabajoso, pero daba una enorme claridad a las relaciones comerciales y además solía impactar positivamente en los receptores: sin duda se trata de una buena costumbre que no es forma de uso habitual de las empresas españolas, aun siendo todos conscientes de la cantidad de malos entendidos a los que nos vemos expuestos. La mayoría nos fiamos de la memoria y a veces creemos que un «me dijo» tiene poco menos que valor jurídico hasta que nos vemos envueltos en situaciones confusas y vamos comprendiendo que algo falló en el intercambio de ideas y criterios. Por tanto, ya sabe, si hay algo importante que usted quiere que quede muy claro y con constancia, hágalo por escrito. Perfile lo que he denominado «notas de confirmación» para enviárselas a sus clientes en los momentos de relevancia.

Para este efecto algunas compañías desarrollan sus propios documentos comerciales y comunicados, no sólo con intención publicitaria, sino principalmente para dar claridad a la relación; la estructura ha de estar bien definida como reproduzco a continuación.

NOTA DE CONFIRMACIÓN

Saludo: «Estimada…».
Presentación el caso: «El motivo de mi nota es recordar la conversación mantenida con usted el martes».
Resumen de lo tratado: «El otro día, tal y como recordará, tratamos de…».
Exponga sus puntos de interés y reclamos de atención: «Me resultó muy interesante saber que ustedes renuevan su negocio…».
Argumente con brevedad: «Mi oferta la mantendré todo el mes».
Proponga una acción que emprender: «Mi empresa le sugiere que cambien toda la instalación en el plazo de seis meses».
Comprométase a algo: «Mañana le haré llegar un modelo de contrato».
Despedida: «Mi más cordial saludo».

Gracias a este tipo de comunicados se aclaran malos entendidos y se fideliza mejor al cliente, que sabrá en todo momento a qué atenerse con nosotros y eso le ayudará a conocer qué terreno pisa y en qué momento estamos de la relación.

Yo misma cometí hace pocos días un error con una federación de empresas deportivas dándoles unos precios equivocados sobre mis servicios de coaching comercial. La equivocación no fue tanto relacionada con esos presupuestos, sino que no les envié de inmediato un correo ni les llamé por teléfono para aclarar la situación. Supongo que durante una semana mi cliente, sorprendido, le habrá dado vueltas al tema; yo, por mi parte, tenía que haber reaccionado antes. Al final, cambió de idea y me retiró el proyecto y estoy segura de que todo se habría arreglado si yo hubiera sido más rápida enviándole una «nota de confirmación» a tiempo anunciándole mi equivocación.

En definitiva, lo que es importante tener en cuenta es que las deficiencias en la comunicación traen consecuencias no deseadas, y en el campo comercial que nos ocupa cualquier déficit en la transmisión de ideas tiene repercusiones imprevistas.

Pondré a continuación un ejemplo de algunos inconvenientes que surgen cuando hay errores en la comunicación.

- Hay que llamar de nuevo al cliente y preguntarle sobre aquello que no quedó claro.
- Quizá tengamos que visitarle más veces para recoger datos fundamentales que nos permitan prepararle una oferta.
- Se le molesta haciéndole repetir cosas que ya dijo en su momento.
- Se envían pedidos equivocados.

Es responsabilidad del vendedor evitar errores en la comunicación que puedan generar malos entendidos o incluso provocar conflictos interpersonales.

En todo conflicto interpersonal
subyacen
problemas de comunicación.

3.1.2. *La visión del mundo: una mirada personal*

La visión es una mirada, una forma particular de enfocar las cosas, las situaciones del día a día; de observar un suceso, interpretar unas circunstancias o de darle valor a algo o a alguien. Es un punto de vista, una opinión, un criterio. Cada visión de la vida es personal, y esto, a veces, conlleva desencuentros.

Además, una visión guarda relación con aquello a lo que damos importancia, en qué nos fijamos, dónde enfatizamos, cuáles son nuestras preferencias o cómo percibimos la realidad en función de cómo pensamos en ella; también son las certezas sobre algo, nuestras tendencias o inclinaciones.

Por ejemplo: Un espléndido día soleado de invierno invita a una persona a decir: «¡Qué maravilla!, hace un tiempo estupendo. Quiero disfrutar de este día». Sin embargo, otro lo ve diferente: «Es tremendo, de seguir así el clima el campo se echará a perder. ¡Vaya sequía, esto es catastrófico!».

Nosotros generamos nuestros pensamientos e ideas con una particular visión del mundo que será la responsable de nuestras vivencias. Elegimos ver las cosas de una u otra forma y ello va a alterar la percepción y el grado de satisfacción que experimentemos.

Nuestra visión del mundo nos conduce a situaciones contrapuestas:

- A la satisfacción o a la insatisfacción.
- Al buen resultado o al conflicto.
- A tener facilidades o dificultades.

Cuando un vendedor intenta convencerme de algo que yo no veo claro y que además no coincide con mis expectativas, puede llegar a saturarme provocando que me retire; es necesario comprender que cada cual tiene una

mirada diferente, que, si bien no es inamovible, sí requerirá de argumentos convincentes para que cambie de parecer.

Un comercial que compruebe que la entrevista no va bien, aun habiendo mantenido un buen control de la misma, habrá de calibrar qué sucede: «¿Mi cliente y yo estamos en la misma frecuencia o cada uno tiene una percepción distinta y eso nos separa?».

Por eso, una recomendación es que evite hablar de las tres «P».

- Política.
- Partidos de fútbol.
- Preferencias ideológicas.

En realidad, a esas tres «P» podríamos añadir otras; son sólo un símbolo de que, en definitiva, de lo que no hay que hablar es de todo aquello que pueda ocasionar un desencuentro o un conflicto. Algunos podrían preguntarme: «¿Y qué hacemos con el tema del precio, o de las objeciones y quejas del cliente? ¡Eso siempre trae problemas!». Y yo les respondería: «Esos temas no son conflictos, forman parte de la venta y serán tratados con las debidas técnicas y habilidades en su momento». No hay que confundir los problemas con las situaciones más puntiagudas de la relación comercial. El conflicto se puede producir si unos se enzarzan en una discusión política, pero no si hablan de precios: ésa es la diferencia.

En algunos sectores en los que trabajo es costumbre que vendedores y clientes coman juntos e incluso viajen. Yo lo hago, viajo mucho y tengo numerosas cenas y comidas con mis clientes a lo largo del año y esto entraña, a mi juicio, situaciones de riesgo porque es fácil que, bajo los efectos de algún que otro buen vino, se vaya creando una relación distendida y se hable más de la cuenta. Puede que entonces el vendedor le susurre confidencias al cliente o incluso termine haciendo objeciones contra su propia empresa, o puede que su interlocutor, a su vez, también se desahogue hablando de sus dificultades. En definitiva, cuando uno sale del contexto habitual, puede darse otro tipo de relación y hay que estar atentos

para no perder de vista que nuestro interlocutor es nuestro cliente y mantener cierta distancia prudencial según requiera cada caso.

Evite cualquier confrontación innecesaria con su cliente.
Las ideas personales no interesan en una relación comercial.

Es importante que busquemos los puntos de acuerdo, allí donde sí coincidimos y compartimos. Esos puntos de encuentro son los que los buenos negociadores persiguen en toda interacción: ¿para qué insistir en los desacuerdos si tenemos donde coincidir?

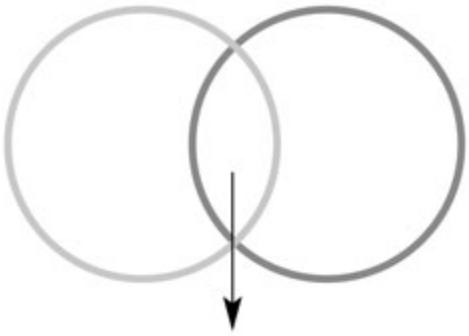
Hay un ejercicio de comunicación que se utiliza en Programación Neurolingüística que consiste en lo siguiente. Se forman parejas que han de buscar dos temas, uno en el que estén totalmente de acuerdo y otro en el que estén en absoluto desacuerdo. Una vez encontradas las materias en cuestión, colocan sus sillas de forma que se den la espalda y no puedan mantener contacto visual. En esta incómoda posición han de discutir sobre el tema en el que están completamente de acuerdo; transcurridos unos minutos cambian la colocación de las sillas, se sientan uno frente al otro y ahora, manteniendo contacto visual, pasan a conversar sobre aquello en lo que están en completo desacuerdo.

Las conclusiones son curiosas: las personas se encuentran más cómodas hablando de las discrepancias que de los temas en los que coinciden y esto es así sólo por el hecho de que pueden verse y de que la postura física es cómoda; entonces lo primero que hacen es buscarse con la mirada, se sonríen y, aunque no compartan el fondo del asunto en cuestión, suelen buscar puntos en común, acercamiento y empatía.

Es decir, este hecho dio lugar a que una universidad investigara sobre qué era más importante en la comunicación si el contenido o la relación, dando como resultado que esta última era, sin duda, más relevante que cualquier tema formal. Y mi experiencia me dice que los mejores vendedores no son aquellos que se saben de carrerilla las características de sus productos, sino los que son capaces de generar una buena empatía y

conexión con sus clientes: las relaciones son mucho más importantes que los datos.

Además, los seres humanos buscamos de forma espontánea el encuentro, de ahí la frustración que muchos sienten, porque ¿cómo es posible que si lo que todos pretendemos es la armonía y las buenas relaciones entremos en conflictos y desencuentros? Los problemas surgen cuando sólo contemplamos nuestro punto de vista y dejamos a un lado el de los demás.



Detectar los puntos de encuentro, aquellos en los que se coincide y se comparte.

Buscar sólo los puntos comunes ayudará a fortalecer la relación en sus comienzos. Una vez se haya producido un encuentro favorable y con empatía mutua, será posible ir tratando, siempre a su debido tiempo (que ya iremos explicando), aquellos asuntos que generen discrepancias. Y, desde luego, se evitará comunicar desde posturas opuestas o encontradas: si uno quiere vender, no puede entrar en desavenencias.

Por lo tanto, una de las tareas del vendedor es discriminar lo antes posible los puntos de encuentro, y esto lo va a conseguir observando, formulando preguntas y haciéndose un perfil justo del cliente.

Mi propuesta para evitar los enfrentamientos y desencuentros es la siguiente:

1. Buscar puntos comunes en los que se esté de acuerdo y, a ser posible incluso en los que se coincide plenamente.
2. Profundizar en el acercamiento y en la empatía hasta percibir que se ha creado un clima favorable.
3. Tratar cosas de interés para ambos.
4. Aplazar los posibles desacuerdos para momentos en los que la relación ya esté más consolidada y se puedan abordar las diferencias sin riesgos.

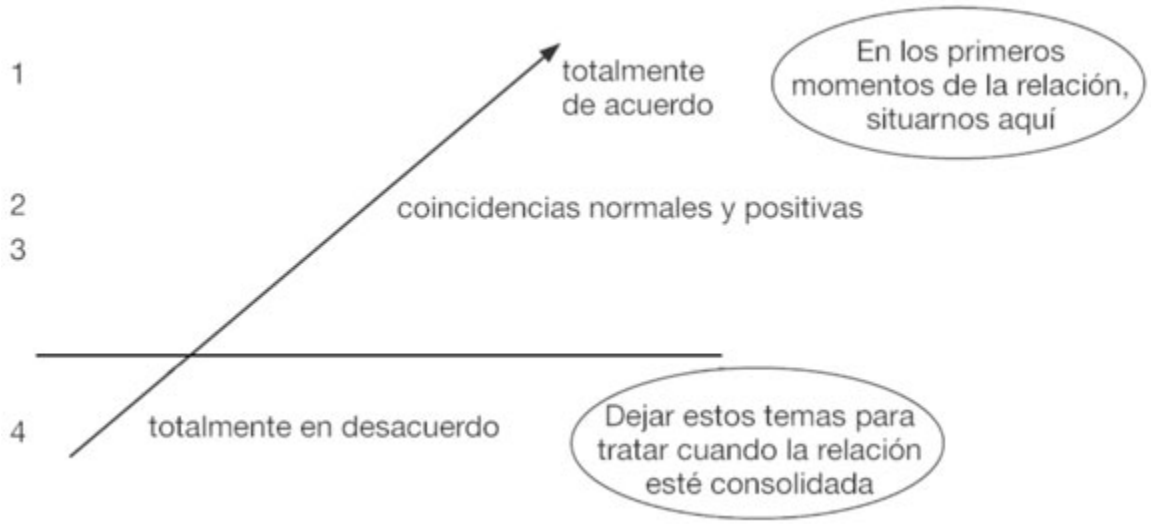


FIGURA 1. Abordar temas conflictivos.

La comunicación no se puede convertir en un vehículo
para el enfrentamiento, sino
para el encuentro.

3.2. LA MANERA QUE TENEMOS DE PENSAR Y DE COMUNICARNOS

Hay quien dice que somos lo que pensamos, que sentimos y vivimos según nuestra manera de ver el mundo y que es la mente la que contiene las

claves de todas nuestras realizaciones, incluidas las emociones.

Las creencias se construyen a través de los pensamientos propios o por acción de la influencia externa y se manifiestan mediante formulaciones lingüísticas.

Creer es dar por cierta una cosa que no está comprobada.

Si yo digo: «Disfruto vendiendo, tengo mucha psicología con los clientes», cualquiera puede creerlo. Es diferente que decir: «Se me dan fatal las ventas, no valgo para esto».

No es necesario comprobar estas afirmaciones, simplemente nos las creemos. Lo mismo sucede cuando enunciamos algo de otras personas: «Es un gran profesional, el que más sabe del sector».

A lo mejor esas declaraciones no se corresponden con la realidad, pero se convierten en «reales» al manifestarlas. Por lo tanto, prestaremos mucha atención a todo aquello que decimos.

Somos lo que decimos ser.

¿Por qué hay personas que son optimistas y otras pesimistas? ¿Por qué unos vendedores son excelentes y otros tienen grandes dificultades para relacionarse?

Sin entrar en más averiguaciones, podríamos decir que algunos piensan y hablan de manera distinta, así, ante un día de lluvia el optimista se alegra porque el agua beneficiará los cultivos, sin embargo, el pesimista se deprime porque le resulta molesto salir a la calle.

Mientras que el vendedor de éxito sabe relacionarse de forma óptima con los clientes y hablar de manera convincente de sus productos y de las ventajas de los mismos, es casi seguro que el vendedor que obtiene resultados deficientes esté fallando en algo relacionado con la comunicación o con sus propios pensamientos: «Qué mal se me da vender, no me gusta nada».

Basta con observar el lenguaje que utilizamos para tomar conciencia de cuáles son nuestras actitudes. Simplemente con darnos cuenta de si nuestro lenguaje es positivo o negativo, ya habremos dado un gran paso.

3.2.1. *El pensamiento positivo y negativo*

Pensar es reflexionar, cavilar, especular, razonar.

3.2.1.1. **El pensamiento positivo**

Los pensamientos positivos generan actitudes y vivencias positivas, son favorables y facilitan el desarrollo.

Por ejemplo: La persona del caso anterior (a quien le gusta el día que hace) se siente bien, su cuerpo está cómodo, con una sensación agradable; a la persona del segundo caso (aquella a quien no le gusta el día que hace) el cuerpo se le encoge, se encuentra mal, se agobia y eso no sólo le afecta a ella, sino que también lo transmite a los demás.

Se ha comprobado empíricamente que el pensamiento positivo continuado sube las defensas del organismo generando salud y bienestar, y que, en contrapartida, el pensamiento negativo llega a deprimir el sistema inmunológico e incluso provoca enfermedades, lo cual además es motivo de mal ambiente, causa de conflictos interpersonales y origen de dificultades en un sentido amplio.

Por ejemplo: Un vendedor que genera pensamientos positivos y los expresa a través de un lenguaje positivo («¡Qué bonito envase!», «¡Qué magnífico despacho tiene usted!», «¡Qué interesante es su empresa!») tiene más probabilidades de construir una buena relación frente a otro que se manifiesta en negativo («¡Vaya despacho más pequeño!», «Su trabajo me parece agobiante», «Últimamente siempre estoy cansado», «El mercado está fatal», «Menuda crisis», «No tenemos futuro.»).

Cuando los pensamientos positivos son sobre uno mismo, hablamos de afirmaciones que potencian la autoestima.

La forma de pensar (expresada mediante el lenguaje) incluso va a determinar la forma de ser. Si digo: «Soy buena para la venta», voy a actuar

en relación con esa premisa. Gracias a nuestras creencias positivas y estimulantes con relación a nosotros mismos desarrollamos una fuerte autoestima que nos ayudará a tener confianza y seguridad en nosotros mismos.

En el terreno comercial es imprescindible que el vendedor desarrolle ideas positivas con relación a sí mismo e incremente, así, su propia autoestima: «Soy capaz de lograr lo que me propongo».

Por ejemplo:

«Tengo seguridad en mis propias decisiones».
«Sé que voy por buen camino».
«Confío en mi intuición».
«Estoy seguro de mi potencial».

Una persona con autoestima se cuida, se quiere, busca lo mejor para sí y además tiene en cuenta a los demás: la autoestima y la prepotencia son cosas diferentes.

Entendemos por autoestima: el aprecio por uno mismo, el reconocimiento de la propia valía en un sentido acertado; confianza. Uno se reconforta mediante el uso de mensajes positivos: «Ánimo, que tú puedes», «Estás haciendo bien las cosas», «Siempre hacia adelante», etc.

En cambio, la *prepotencia* es inflar la percepción más sobresaliente sobre uno transmitiendo a los demás una idea de superioridad; intentar dominar al otro, destacar por encima de los demás, ser el mejor. No se contemplan las necesidades ajenas, sino sólo el propio deseo.

Desarrollar sentimientos de autoestima es muy importante para incrementar la confianza personal, la resistencia a los fracasos y a la frustración.

La autoestima → facilita las relaciones, ofrece confianza.

La prepotencia → dificulta las relaciones y genera rechazo.

Mediante el estilo del lenguaje empleado, los demás perciben si uno habla con altivez y arrogancia o si, por el contrario, lo hace con seguridad y

confianza.

Un vendedor necesita desarrollar la confianza en sí mismo, eso sí, sin prepotencia.

3.2.1.2. **La tolerancia a la frustración**

En los cursos de ventas que imparto trabajo con los participantes sobre un concepto, la tolerancia a la frustración, algo que en una sociedad como la nuestra, competitiva y orientada a conseguir siempre lo que uno se ha propuesto, no es frecuente que se dé. Lo cierto es que en la vida de un vendedor surgen constantemente pequeños, o grandes, inconvenientes y contratiempos, son episodios que entorpecen la dirección emprendida y hacen retroceder, desviar o detener un movimiento. Además, contamos con ciertos prejuicios, de tal forma que he escuchado a los vendedores decir: «Hoy tengo un mal día, seguro que no voy a vender nada»; algunos lo trasladan a la semana: «Vaya con la semanita que llevo, todo me sale mal»; y, si vamos más lejos, también hay quien traslada su frustración al mes o al semestre o, por qué no, al año entero: «Si ya lo decía yo, este año voy fatal, te digo que no cubro objetivos».

Sin embargo, que un cliente no nos reciba, que un pedido llegue tarde o que la fortuna no nos acompañe en una entrevista no es equivalente a estar abocados a un fracaso tras otro.

«Tolerancia a la frustración» es un concepto relevante, una cualidad necesaria para desarrollar resistencia y fortaleza. Esa condescendencia se consigue mediante el uso del pensamiento positivo y también con la actitud de la aceptación, pero no de la derrota. Admitir circunstancias desfavorables buscando soluciones es preferible que sentirse abatido ante los primeros imprevistos.

Nuestro enfoque mental, las ideas positivas o negativas, los patrones de pensamiento que hemos ido desarrollando a lo largo de la vida nos llevan a

solucionar los inconvenientes que surgen o a bloquearnos ante las pequeñas y no tan pequeñas frustraciones del día a día.

3.2.1.3. **El pensamiento negativo**

El pensamiento negativo consiste en enunciar ideas que encierran desánimo, decepción, desencanto, poca confianza, pesimismo, sentimientos destructivos, etc. Ello produce una falta de estímulo, resta fuerzas y puede contaminar a las personas cercanas. Este patrón de pensamiento es opuesto al anterior o positivo, y le da un carácter más denso y pesado a los sucesos, a los sentimientos, a las relaciones. No augura nada bueno y no se espera de este tipo de planteamientos resultados favorables. He aquí algunos ejemplos:

«Estoy harto de todo, no puedo más».
«La gente es ignorante».
«Mi empresa es un caos».
«Qué desastre; son todos unos inútiles».

En una ocasión, seleccionaba vendedores para una empresa de papelería especializada en la venta directa en oficinas. El director comercial era un hombre chapado a la antigua que lograba resultados, pero con ideas poco actualizadas. En su estilo directivo incluía el lenguaje negativo e incluso soez: yo le escuchaba gritar y reñir continuamente a sus vendedores, que, acostumbrados a semejante trato, aguantaban bien el chaparrón. Entre los mejores candidatos seleccioné a dos mujeres con un buen potencial, pero el director comercial las desestimó; yo intenté presionar, incluso alegando temas de género impropios de los tiempos que corren. Finalmente desistí de defender a mis candidatas. El mencionado directivo me confesó, muy alarmado por cierto: «Estoy acostumbrado a tratar con hombres desde hace treinta años; si hace falta les grito, suelto un taco, doy un puñetazo en la mesa y no pasa nada, pero, sinceramente, no sabría cómo tratar a una mujer:

¿qué puedo decirle a una señorita cuando no haga bien su trabajo?». Le vi tan apurado y me pareció tan sincera su respuesta que me retiré y busqué nuevos candidatos. Sólo había dos salidas: buscar varones o despedir al director comercial, algo que no estaba en mi mano. Los estilos duros cada vez se ven menos, pero todavía encontramos a algunos que los practican.

✍ **Ejercicio nº 9: «Pensamiento positivo».**
Vaya al Taller de ejercicios de esta unidad y realice el nº 9. Allí encontrará la presentación del caso «Pensamiento positivo». Complete el ejercicio y luego vuelva aquí.

Mediante el pensamiento y el lenguaje cambiamos la realidad.

Expresamos los pensamientos a través del lenguaje. Cuando deliberamos de una manera, se refleja al hablar; así, al razonar en positivo, nos expresamos en positivo, y viceversa. Desde este prisma el lenguaje tiene dos connotaciones:

- ⇨ El lenguaje negativo.
- ⇨ El lenguaje positivo.

3.2.2. *El lenguaje positivo y negativo*

3.2.2.1. **El lenguaje negativo**

Como su nombre indica consiste en el uso de palabras, frases o expresiones que, por el tono y/o el contenido presentan aspectos desfavorables. Muchas de estas manifestaciones forman parte de nuestros hábitos y las empleamos sin darnos cuenta.

«Por lo que veo, usted no sabe mucho.»

«Nunca lo conseguiré.»
«Usted está equivocado.»
«No te creo, mientes.»
«No me da la gana.»
«De ti no me interesa nada.»
«Paso de lo que dices.»

Tras analizar numerosas entrevistas de ventas de las que he formado parte como observadora, he llegado a la conclusión de que los vendedores que utilizan habitualmente lenguaje negativo fidelizan peor al cliente y obtienen resultados por debajo de la media deseable; además, se meten en líos y les llueven las objeciones. En las entrevistas de selección sucede igual. Por ejemplo, ante la pregunta: «¿Me puede hablar de su empresa anterior?», un candidato me respondió: «Mi jefe no se enteraba de nada; todo el trabajo lo hacía yo; por eso quise marcharme y negocié con él un despido; mis compañeros eran bastante inútiles; en realidad yo iba a mi aire y me relacionaba poco».

Quizá fuera verdad lo que el candidato contaba, pero hablar mal de su jefe anterior y de sus compañeros no le benefició en absoluto: su candidatura no progresó. En su lugar, elegimos a otro candidato que se expresaba en los siguientes términos: «Guardo un excelente recuerdo de mis compañeros, con mi jefe el trato fue en todo momento cordial y respetuoso; siempre procuré cooperar con el equipo; conservo amigos muy queridos». Este hombre pasó a ocupar el puesto de responsable de un equipo de vendedores de un concesionario de coches en Valencia y destacó por su buena capacidad de comunicación y por los escasos conflictos que surgieron dentro de su equipo, a los que siempre dio una salida airosa; con el tiempo llegó a ser jefe de zona para la toda la Generalitat levantina.

El lenguaje negativo nos indica que, por la razón que sea, quien lo emplea está eligiendo esa manera de expresarse ofreciendo también información sobre cómo es su forma de pensar, es decir, negativa.

El lenguaje negativo refleja siempre un pensamiento negativo

y es una tarjeta de presentación
del que lo utiliza.

El gerente de una empresa del sector financiero con sede en Santiago de Compostela, cuando diseñábamos los programas de entrenamiento comercial para sus vendedores, me explicó: «Me reúno una vez a la semana con mis delegados; procuro no usar un lenguaje agresivo ni provocador; he comprobado que si les increpo, les tengo enfrentados y malhumorados durante varios días; mi equipo no aguanta una comunicación negativa; por lo tanto, sea cierto o no, suelo transmitirles que me siento orgulloso de ellos y que confío en que los resultados irán mejorando, cito a los que han tenido dificultades durante la semana y despacho con ellos individualmente, les escucho y les pregunto: "¿Qué solución se te ocurre?". Eso les motiva, no sólo no les recrimino por sus dificultades, sino que me siento con ellos a buscar salidas y además les doy la oportunidad de plantear sugerencias. Desde que he cambiado mi actitud y mi forma de comunicarme con ellos, gracias al curso que dimos el trimestre pasado, la relación va sobre ruedas, ellos están mejor y más motivados, y los resultados, en general son muy estables y favorables. Aquel curso me dio la pauta sobre la importancia de la comunicación positiva y negativa». Nuestros clientes más expertos comprenden con rapidez este tema.

3.2.2.2. **El lenguaje positivo**

Es el uso del lenguaje en el sentido opuesto que el anterior. Ello genera un ambiente más propicio para lograr nuestros objetivos.[3]

«Sí, por supuesto.»
«Es una excelente idea.»
«Mañana mismo lo tendrá.»
«Le comprendo.»
«Esto le beneficia notablemente.»

«Cuente conmigo.»

He trabajado numerosas veces en el Principado de Asturias formando a directivos de la mayor compañía de España, Telefónica, profesionales que tienen a su cargo equipos de más de cien personas y necesitan manejar la comunicación a cada momento. Los cursos los dábamos en Oviedo y yo me desplazaba allí varias veces al año desde Madrid. Me sorprendió el tono amable y el buen clima que normalmente se creaba en nuestras reuniones y me quedé con la impresión de que el empleo de la comunicación positiva y amable formaba parte de la idiosincrasia de la región: el lenguaje está íntimamente unido a la cultura y a la forma de ser de las personas y a través de él se refleja el sentir de los pueblos. Sin embargo, en las grandes ciudades, debido al trepidante ritmo y al estilo de vida, aprecio expresiones más duras, incluso agresivas, y unas formas lingüísticas menos sosegadas.

Al emplear un lenguaje positivo, estamos favoreciendo nuestro objetivo principal en esta primera etapa de contacto con nuestro cliente:

GENERAR UN BUEN CLIMA

Pero tampoco se trata de hacer como si todo fuera maravilloso cuando en realidad no lo es. El término «positivo» lo utilizo para hablar de aquellas actitudes que ofrecen oportunidades, que facilitan las relaciones, que motivan y, en definitiva, que sirven para estar bien y lograr mejores resultados.

Por tanto, dentro del «lenguaje positivo» he incluido el concepto de la **«comunicación resolutiva»**, con el que me quiero referir a aquella mediante la cual se buscan salidas y soluciones.

«Lo siento, ya le he explicado que no tenemos existencias, *a cambio le sugiero* otra propuesta.»

«Es inviable, pero *no se preocupe, hay otras opciones.*»

Este concepto de «comunicación resolutiva» lo dersarrollamos en numerosas redes comerciales y sirve para dejar clara la importancia de

ofrecer siempre respuestas que encierren soluciones. Es fácil decir: «Lo siento, no puedo hacerlo», pero sugerir algo a cambio y no dejar al cliente sin salida es más comprometido y responsable y nos asegura una relación más duradera: «Lo siento, no puedo hacerlo, pero déjeme pensar en ello porque le voy a ofrecer una alternativa».

Uno de los requisitos de un vendedor es que tiene que resolver las dificultades y demandas de su comprador. No vale con decir: «Lo siento, no puedo hacerlo», hay que ofrecer siempre una solución: «Lo que usted quiere no es posible, pero le voy a mostrar otro producto».

Recomendación:

Esté siempre preparado para darle una respuesta favorable a su cliente y resolver sus necesidades;
ése es el verdadero espíritu de la venta y no tanto vender por vender.

Las afirmaciones positivas

Una afirmación es una declaración de intenciones que se efectúa con convencimiento y determinación y que, para ser efectiva, ha de ser enunciada con sentimiento, con emoción.

«Soy un vendedor profesional capaz de alcanzar el éxito.»

A veces, las afirmaciones positivas encierran deseos:

Consigo vender siempre que me lo propongo (en realidad, expresa la pretensión de vender y no tanto la realidad afirmada).

¿Por qué tienen tanta importancia las afirmaciones positivas? Pruebe a invertir una afirmación.

«Jamás venderé bicicletas de gama alta.»
«No soy capaz de hablar con mi cliente sobre este tema.»

«Ese mercado es inalcanzable para mí.»

Esas afirmaciones negativas encierran en sí mismas incredulidad o impugnación y su efecto es el contrario a las formulaciones positivas. Todos sabemos que un vendedor que utiliza planteamientos oportunos tiene, a la larga, mejores resultados que otro que postula creencias dudosas y desfavorables. En nuestro entorno comercial las actitudes negativas son inadmisibles.

Cualquier afirmación tiene la fuerza y el potencial de convertirse en realidad.

Las afirmaciones son postulados muy sencillos y de gran eficacia. Sirven para definir y conseguir metas y tienen el propósito de predisponer hacia el éxito. La psicología ha trabajado mucho en esta línea y ha llegado a conclusiones tan importantes como las que expongo a continuación.

Mediante las afirmaciones positivas («Yo quiero», «Yo puedo», «Yo valgo», etc.), una persona puede darle un giro a su vida y ponerse a funcionar en la dirección deseada.

Se consigue superar o disminuir el efecto de lo negativo, porque predisponen a las actitudes propicias.

Mejoran las relaciones personales y profesionales.

Son un gran apoyo para lograr metas y retos elevados.

En una comida de Navidad, el director de ventas de una agencia de medios que lidera un equipo de promotores de publicidad altamente eficaz, ante mi pregunta para sondear las razones de su éxito, me respondió: «Nuestros resultados y la cualificación de mi equipo dependen principalmente de tres cosas:

»1. Dirijo al equipo por objetivos bien definidos y pactados [es decir, aporta estructura, claridad y una dirección hacia la que orientarse].

»2. Soy totalmente receptivo a los problemas, incluso personales, de mis colaboradores; no te voy a decir que fomento que me cuenten su vida, pero es normal que los asuntos privados interfieran en los laborales; les escucho y procuro que resuelvan sus dificultades [es decir, práctica de la empatía, la escucha activa y la inteligencia emocional]».

Quiero comentar que yo tampoco soy partidaria de mezclar lo personal con lo laboral, pero es evidente que se trata de vasos comunicantes que se influyen mutuamente, para bien o para mal. La verdad es que no estamos separados de nuestra vida privada. Cuando uno tiene problemas familiares, le afectan en su trabajo. Por ejemplo, es frecuente que vendedores que pasan por separaciones sentimentales tengan épocas duras más o menos largas en las que se les pueden llegar a desdibujar los objetivos comerciales o verse faltos de fuerzas para acometer actividades de tanto esfuerzo como suelen ser las comerciales. Otros se refugian en su trabajo y durante unas horas se aíslan de sus sentimientos más difíciles. Y prosiguió:

«3. Uso un recurso que me da resultados muy buenos: es el de los mensajes con contenido estimulante. Los incito a actuar con motivación y autoconfianza: “Vosotros valéis; sois los mejores; lo estáis consiguiendo”. Concibo a los miembros de mi equipo como a unos deportistas de élite a quienes hay que motivar para que mantengan alta la moral [es decir, emplea mensajes dinamizadores capaces de movilizar a los suyos]».

¿Qué podemos esperar de otro director que se exprese así?:

«Sois un desastre, nunca acertáis».
«Ya sabía que me ibais a defraudar».
«Un niño lo haría mejor que vosotros».

No es posible alcanzar resultados satisfactorios bajo una presión negativa.

¿Recuerda esa melodía futbolística que decía: «A por ellos… oé»? Se trata de una afirmación positiva que expresa un deseo, el de ganar; es un mensaje bien pensado que contiene la semilla del éxito. Yo utilizo recursos similares en los programas de motivación de vendedores. Es necesario que cada cual se lleve al menos una propuesta que le genere entusiasmo y le invite a actuar dando el máximo de sí mismo.

¿Y la suya cuál es? Anote una afirmación positiva o una melodía (algo que se diga usted a sí mismo) que le motive y le dé deseos de actuar. Diseñe su propio «A por ellos … oé».

Las afirmaciones positivas también encierran creencias, convicciones y expectativas. Se trata de decir frases como las siguientes:

«Qué buen trabajo he presentado, es magnífico».
«La semana próxima seguro que cierro el contrato».
«A este cliente me lo voy a ganar».
«Soy capaz de superar mis resultados durante el próximo trimestre».
«Confío en mis recursos».
«Tengo capacidad de sobra para este cometido».
«Todos me aprecian».

Un vendedor necesita creer en sí mismo,
confiar en su capacidad,
adquirir seguridad personal y ejercer autocontrol.

✍ **Ejercicio nº 10: «Lenguaje positivo».**
Vaya al Taller de ejercicios de esta unidad y realice el nº 10. Allí encontrará la presentación del caso «Lenguaje positivo». Complete el ejercicio y luego vuelva aquí.

3.2.3. *Los mensajes del yo/los mensajes del tú*

3.2.3.1. **Mensajes del yo**

Son aquellas oraciones en las que el disertador habla de sí mismo.

Por ejemplo: «Yo creo que eso no es así».

«A mí me parece lo contrario».

«Me gustaría poder hablar con usted».

«Pienso que lo mejor es no ir».

Reflejan una opinión, unos valores o creencias y, gusten o no, no deben ofender a nadie.

Recuerdo el primer artículo que escribí en *El País*, en el suplemento dominical. Antes de entregarlo, se lo enseñé a una amiga redactora que trabajaba en el periódico. En ningún momento hablaba de mí misma y ella me aclaró: «Eres tú quien escribe. Tienes que hablar de ti y decir: “Yo opino que…”, “A mí me sugiere…”, “Desde mi punto de vista…”». Aquello me parecía que era ponerse en primer plano y no me gustaba en absoluto, hasta que fui comprendiendo que era yo quien firmaba y que así avalaba mis planteamientos.

Los «mensajes del yo» tienen su lugar dentro de la entrevista. Por ejemplo, el vendedor puede utilizarlos en el momento de rebatir alguna objeción; de esta forma personaliza su respuesta y se hace cargo de la queja del cliente en vez de transmitir alguna ambigüedad: «Yo no sé nada», «Pregunte al financiero», o dejarle desatendido: «Mande un escrito al departamento de reclamaciones».

El vendedor responde:

«Yo me haré cargo personalmente».

«Me comprometo a resolverlo en dos días».

«Estoy convencido de que eso no le va a crear dificultades».

Con este tipo de mensajes uno se avala a sí mismo y ofrece garantías personales. Su uso es muy frecuente en las transacciones comerciales; de hecho, todos hemos escuchado expresiones de este tipo: «Se lo digo yo, hágame caso; cuando yo le diga algo, usted confíe; si yo se lo aseguro, es que es así…», que no significan otra cosa que uno se hace cargo o se compromete con su palabra o con su persona.

Así es que ya lo sabe, aumente su autoestima, confíe en sí mismo y ofrézcase como garantía frente a sus clientes cuando la ocasión así lo requiera y luego… cumpla.

Una pregunta: si tuviera que puntuar su propio grado de confianza ante sus clientes en una escala de 1 a 9, ¿qué valor se daría?

En el caso de que su puntuación haya sido menor de 7, ¿a qué lo atribuye?

Añada tres «mensajes del yo» que encierren una afirmación positiva cada uno («Voy a cerrar el trimestre con los objetivos cumplidos, puedo hacerlo»):

1.
2.
3.

3.2.3.2. **Mensajes del tú**

En los denominados «mensajes del tú», al hablar se señala al otro, al interlocutor. Esto entraña riesgos y suele generar reacciones negativas.

«Tú no sabes lo que digo.»
«Eres demasiado impulsiva.»
«No estás al corriente de las cosas.»

En contadas ocasiones un vendedor señalará a su cliente. Lo mejor es ser prudente: es muy fácil meterse en complicaciones cuando se utilizan este tipo de enunciados.

«Usted no lo conoce todavía.»
«No sea tan desconfiado.»
«Infórmese mejor.»

Mensajes del yo	*Mensajes del tú*
Yo estoy segura de mí	Eres escurridizo
Yo no me lo creo	Tú me engañas
Yo lo haría de otra manera	Tú lo has hecho mal

✍ **Ejercicio nº 11: «Mensajes del yo/mensajes del tú».**
Vaya al Taller de ejercicios de esta unidad y realice el nº 11. Allí encontrará la presentación del caso «Mensajes del yo/mensajes del tú». Complete el ejercicio y luego vuelva aquí.

3.3. QUÉ GENERA EL LENGUAJE

Yo me ejercité en temas de comunicación profesional en una empresa nórdica con sede en Suiza en la que durante décadas han formado en

comunicación a tres tipos de colectivos: líderes empresariales europeos, políticos y comerciales. Quiero decir con esto que las técnicas de venta tal y como las estamos contando aquí y llevadas a la práctica con detalle pueden hacer de una persona una excelente comunicadora capaz de discriminar cómo se dan todos los fenómenos en los que se ve envuelta. Estos tres colectivos, empresarios, políticos y gestores comerciales (tanto gerentes como vendedores), necesitan para su trabajo ser expertos comunicadores. Además, a toda esa formación puntera que en su momento recibí, he añadido muchos datos que he ido recogiendo a lo largo de mi experiencia y de mis investigaciones en el tema y en la psicología de vanguardia orientada a encontrar mejoras en la persona y en el profesional. Con todo ello quiero decirle que en este manual hay indicaciones sencillas que encierran importantes claves. Yo se las pongo en bandeja, usted puede trabajar con ellas, experimentarlas y perfeccionarlas.

Por todo lo que venimos diciendo, es evidente que el lenguaje tiene una fuerza tremenda tanto en nuestras propias creencias y valores como en las relaciones y actitudes que mantenemos. El pensamiento es el vehículo por el cual interpretamos el mundo, y mediante la palabra nos expresamos e interactuamos. De lo que pensamos y decimos obtendremos frutos que serán de una u otra manera. La palabra es en sí misma algo con capacidad de materializarse. Si yo digo: «Quiero un helado», automáticamente busco una heladería y me tomo uno. Con decir sólo tres palabras, al cabo de unos minutos ya estoy saboreando mi deseo. Por lo tanto, hay algunas premisas fundamentales para llegar a ser ese Gran Comunicador del que venimos hablando:

1. Tomar conciencia de uno mismo. Es decir, observar y analizar cómo se comunica uno, qué tipo de mensajes utiliza, cómo son sus expresiones, en qué apoya su estilo de argumentar.
2. Discriminar si en su manera de expresarse hay algo que no resulte muy conveniente o directamente sea negativo y perjudicial.
3. Proponerse ir eliminándolo poco a poco.

4. Incrementar el uso de afirmaciones y del lenguaje positivo que actuará como antídoto contra cualquier negatividad.
5. Calibrar cómo se comunica nuestro interlocutor; si lo hace en negativo, tendremos que ir neutralizando su efecto o estar prevenidos por si surgen imprevistas objeciones o complicaciones, y, si lo hace de una manera más favorable, tendremos que estar atentos también para que se cumplan las expectativas de un intercambio fluido.
6. Comprobar qué efecto producimos en los demás. ¿Les gusta a los otros comunicarse con nosotros, se sienten a cómodos, somos amenos?
7. Saber definir metas y acercarnos a ellas con nuestras formulaciones mentales («En un mes lo consigo») y con nuestras acciones.

3.3.1. *Cuando el lenguaje no genera nada*

A veces el lenguaje no aporta nada. Sin ir más lejos, esto ocurre cuando se dicen cosas sin sentido, fuera de lugar o que no tienen interés para la audiencia. Así, se pierde el tiempo y la oportunidad para construir algo de valor. En las relaciones comerciales, caer en el sinsentido de las conversaciones desvirtúa los objetivos de venta y de fidelización de clientes y, sin embargo, son situaciones que se dan con frecuencia.

Por ejemplo: El vendedor desvía la conversación, pero es el cliente quien intenta centrar el tema.

VENDEDOR: Pronto empezamos la jornada partida del verano; ¡qué falta me hace!
CLIENTE: ¿Me decía usted que me lo pueden servir en una semana?

Es el vendedor quien ha de estar atento y centrado en la situación de la venta y evitar desviaciones. Si el cliente hubiera respondido: «Nosotros también tenemos jornada continua. Venga en agosto y le atenderé mejor.

Estaré solo en la oficina», las oportunidades de llegar a un acuerdo se habrían diluido.

Cuando ponemos un tema encima de la mesa, generamos cosas relacionadas con él. Si se trata de algo irrelevante, estamos desviándonos de nuestro objetivo. Es, por tanto, preciso medir bien en qué tipo de conversaciones nos metemos y evitar aquellas que no nos aportan nada o incluso nos perjudican.

Ocurre que:

Si hablo del tiempo →	genero una conversación →	sobre el tiempo
Si saco el tema de los precios	genero una conversación	sobre los precios
Si hago comentarios sobre fútbol	genero una conversación	sobre fútbol
Si hablo de restaurantes	genero una conversación	sobre restaurantes

Tenga en cuenta esto: cada tema planteado genera una discusión en torno a esa idea. Por lo tanto, no es tan difícil:

1. Hablar de aquello que realmente nos interesa.
2. Eludir temas conflictivos o inadecuados.

Corresponde al vendedor como experto en comunicación y como el Gran Comunicador que es manejar las riendas y llevar el control de la entrevista. Una forma de cambiar de tema que no queremos tener sobre la mesa es recurrir a la técnica que he denominado del «por cierto», que consiste en pronunciar esta expresión seguida de una afirmación o de una pregunta que contenga datos sobre el contenido que queremos tratar.

VENDEDOR: Por cierto, usted me comentó algo relacionado con sus nuevos proyectos de expansión. ¿Puede hablarme de ello?
CLIENTE: Sí, claro.

VENDEDOR: Por cierto, ¿qué tal el nuevo modelo?
CLIENTE: Buena pregunta, de eso quería hablarle.

La técnica del «por cierto» nos permite cambiar de tema de forma suave y segura. Hacemos un giro y desviamos la conversación hacia nuestro terreno, es decir, hacia la venta.

Otra técnica que he desarrollado y, aunque no siempre planteo a todos los vendedores, también resulta eficaz es la «técnica del corte». Es un recurso algo más brusco y contundente y se corre el riesgo de ser menos educado, pero a veces es imprescindible utilizarla. Imagine una situación en la que el cliente está enzarzado en una conversación sin ningún interés y no para de hablar; no deja ni un pequeño espacio para que el otro intervenga y el vendedor es consciente de que se le va a ir de las manos la entrevista: el tiempo va a pasar y finalmente se tendrán que despedir sin haber llegado a nada de interés. Entonces, haciendo uso de su habilidad, de una buena capacidad asertiva y apoyándose en algún gesto corporal, salta de su asiento y, profiriendo algún aspaviento, sube el tono de voz y dice algo así:

VENDEDOR: Disculpe, no quiero que se me olvide, ¿tienen ustedes seguro de vida para todos los empleados que viajan?
CLIENTE: ¿Cómo dice?
VENDEDOR: Sí, perdone que le haya cortado, pero no quiero irme de su despacho sin hablar de este tema.
CLIENTE: ¡Ah! Sí, es cierto, nos estábamos yendo por las nubes.

Cuando el vendedor tiene un carácter más bien duro y seco, no es conveniente sugerirle esta técnica, puesto que podría no saber manejarla y extralimitarse. Sin embargo, si el comercial es una persona afable, moderada y con un buen autocontrol, le podría resultar de interés.

Yo trabajé con equipos comerciales de un mercado muy agresivo. Era una venta especializada en el sector farmacéutico y estaban acostumbrados a moverse entre una competencia muy fuerte y con poco tiempo para realizar visitas. No necesité hablarles de «la técnica del corte», pues ya la utilizaban por su cuenta, pero a veces caían en la dureza o el cliente les percibía como agresivos y se cerraba en banda. Mi idea es que al vendedor hay que apoyarle en su formación ofreciéndole contrastes a su personalidad, de modo que a esos equipos que ya eran agresivos de por sí lo que les interesaba era cultivar formas más suaves. Por el contrario, a otros más empáticos y receptivos les venía bien un poco más de energía, claridad y firmeza.

Responda: usted, ¿tiene un estilo más bien duro o más bien suave?

¿Ha de incrementar actitudes más moderadas o más directas y asertivas?

Por tanto, cada intervención tiene su forma y su momento y está en el arte del vendedor saber emplear bien sus recursos.

- El uso del condicional tampoco genera nada.

Por ejemplo:

«Le invitaría a comer, pero se ha hecho tarde».

«Me gustaría darle las gracias, pero estoy tan ocupada».

«Ojalá pudiera ir mañana».

El condicional no expresa una intención con visos de concreción, sino la declaración de un vago deseo que no se corresponde con la realidad: «Si fuera rico…», «Si mi jefe tuviera otro carácter…», «Si me pagaran mejor…», «Si el producto fuera más barato…».

Uno supedita la acción a unas condiciones inexistentes y que tampoco se prevé que vayan a darse de inmediato. Así se elude la responsabilidad de actuar.

Es muy diferente decir:

«Le invito a comer».
«Le doy las gracias».
«Mañana iré».

Al vendedor le conviene pensar en términos de presente activo y no de condicional.

«Si pudiera, le mostraría el nuevo modelo…»; «Si bajamos los precios, le aviso»; «Si mi jefe acepta, le hago el descuento». Con estas formulaciones se pierde fuerza y credibilidad. Uno habla tan sólo de cosas que no existen y que no ayudan a definir una meta o a lograr un compromiso. Cuando usted no tenga intención de vender, utilice el condicional sin complejos: «Si un día vuelvo a pasar por aquí, le traeré un catálogo»; en realidad es una forma de decir que en el momento presente uno no puede satisfacer la necesidad del otro, y eso, en el tema de ventas, echa para atrás.

Otra cosa es el uso de las alternativas. Entonces tiene sentido (lo veremos más adelante en las unidades sobre argumentación y cierre de la venta).

VENDEDOR: Si le hago una demostración, usted lo comprobará por sí mismo.

VENDEDOR: Si le traigo el envase pequeño, ¿me compra cien cajas?

El lenguaje comercial siempre ha de ser preciso, concreto e invitar a la acción.

Usted puede evaluar la calidad de una entrevista comercial fijándose en numerosos parámetros. Uno de ellos, muy útil y sencillo de utilizar, es el

siguiente.

Cada vez que salga del despacho de un posible comprador, formúlese esta pregunta: «¿He sido capaz de motivar a mi cliente a la acción?». Es muy fácil valorar este factor, y reflexionar sobre ello le puede proporcionar datos interesantes. Quizás usted se pregunte: ¿y cómo sé yo que mi cliente se ha quedado motivado? Estoy segura de que usted puede percibir bien las señales que le indican si hay interés y deseos de continuar con el proceso de la venta.

Un delegado comercial de una empresa de servicios de personal MarketK al que acompañé a varias visitas era un excelente comunicador: lo tenía todo, creaba un magnífico clima, el cliente desde el primer momento se sentía muy cómodo en su presencia, era capaz de formular muy buenas preguntas y de obtener una gran cantidad de datos y además argumentaba de maravilla. En definitiva, tenía una excelente capacidad de comunicación. Sin embargo, era incapaz de empujar a su interlocutor hacia el terreno de la venta. Comunicaba muy bien, pero no motivaba a la acción, de manera que todo el encuentro se diluía entre intercambios fluidos, pero no lograba nada. Cuando revisábamos juntos cómo eran sus actuaciones, me confesaba que se sentía incapaz de presionar o de dirigir hacia el cierre; se bloqueaba porque tenía la sensación de estar pidiendo algo y que eso no iba con su carácter. Poco a poco fuimos trabajando este aspecto de su personalidad que le impedía motivar al otro hacia la acción y logramos que cada vez se sintiera más seguro. Llegó un momento en el que consiguió unir a su buena capacidad comunicativa y de relación un nuevo ingrediente que empezó a proporcionarle grandes resultados: era capaz de invitar a la acción al cliente, que se veía dirigido hacia el compromiso y la compra de los servicios propuestos. El vendedor había aprendido a ser algo más directivo y a orientar la entrevista hacia su propio terreno en vez de quedarse dando vueltas interminablemente en el campo del contrario.

Si queremos generar algo productivo, tenemos que desarrollar la habilidad de pasar de una situación a otra dentro de la entrevista, es decir, crear empatía tiene que ir acompañado de dirigir hacia la compra: si sólo permanecemos en una frecuencia amable, por ejemplo, en la de la escucha o

en la de la buena argumentación, sin pasar a la presión comercial, no vamos a lograr resultados.

Usted puede cuestionarse a sí mismo y preguntarse:

¿Son productivas mis entrevistas comerciales o me quedo dando vueltas entorno a ideas que no conducen a nada?

¿Soy capaz de cambiar de tesitura dentro de la misma entrevista pasando de la empatía a la asertividad?

3.3.2. *El argot y los tecnicismos*

El argot y los tecnicismos, si no se manejan con cuidado, podrían generar situaciones de bloqueo. Los términos desconocidos llevan a la confusión y a veces al rechazo, y esto va dirigido a los comerciales que trabajan en sectores tecnológicos y que están acostumbrados a hablar entre colegas con cierta terminología que todos comprenden, pero ante la que otros, desconocedores del tema, pueden verse perdidos.

Por ejemplo: «Tenga en cuenta que hablamos de Quad-Core, 2 GPU y 256GB».

Quizás un informático sepa que este lenguaje se refiere a las características del nuevo Mac Pro de Apple y, sin embargo, para cualquier otra persona no familiarizada con la informática, esto no tiene sentido.

He comprobado cómo numerosos comerciales predican en el ininteligible lenguaje del argot comercial, sobre todo en ciertos sectores tecnológicos. Parece que saben mucho, pero no se dan cuenta de que las barreras lingüísticas que levantan y que presumiblemente irán en contra del negocio.

Cuando el lenguaje no se comprende, la acción se detiene,
no hay encuentro,
y la comunicación se rompe.

3.3.3. *De la reacción a la proacción*

La reacción es una respuesta a algo; normalmente es instintiva y no reflexiva, de manera que quienes no estén acostumbrados a pensar mucho antes de actuar se pueden ver metidos en una cadena constante de reacciones a estímulos que llegan del exterior.

Imaginemos que alguien nos dice: «Mire esto», lo normal es que miremos hacia el objeto o el lugar señalado; en general, todos reaccionamos ante las invitaciones de este tipo.

Sin embargo, hemos de cuidar el no reaccionar irreflexivamente a cada estímulo que se presenta, porque entonces o nos convertimos en autómatas que responden cuando se acciona un botón o nos tiramos al trapo y tenemos reacciones no siempre acertadas.

Un vendedor de coches de una conocida marca que, lógicamente, no puedo citar contaba cómo su jefe le hacía ocultar con su propio cuerpo los arañazos de los vehículos nuevos: «Tápalo», le decía. Era frecuente que, por deficiencias en el transporte, algunos vehículos llegaran con algún rasguño. Este vendedor al principio reaccionaba como un autómata; al fin y al cabo era su jefe el que le daba una orden tajante. Sin embargo, poco a poco fue sintiéndose mal y se quejó a su superior: «No quiero engañar a los clientes; están dejándose mucho dinero en la compra de su automóvil y no es justo que disimulemos los fallos; si hay arañazos, la marca deberá mejorar el trasporte y la manipulación de los vehículos». El vendedor pasó de una primera reacción automatizada a una segunda reflexiva y juiciosa. Otros en su lugar permanecerían en la simple obediencia a su superior probablemente porque concebirían que así se actúa ante una orden: acatándola sin pensar.

Además de los que son pasivos, también hay expertos en provocar reacciones: se trata de personas que, moviendo ciertos hilos, consiguen que los demás respondan a sus deseos incluso de la manera prevista. Esto no es de extrañar y todos lo hemos observado en las actividades del marketing que pretenden provocar la respuesta del consumidor mediante el uso de mensajes atractivos; los vendedores veteranos emplean bien este recurso.

Se dan entonces dos situaciones.

1. Una tiene lugar cuando somos nosotros los que nos vemos empujados a responder sin reflexionar demasiado. Esto nos puede llevar a tener experiencias no deseadas de las que luego habremos de salir. Para evitar ser impulsivos en nuestras reacciones, hay que cultivar el autocontrol. Muchos vendedores se ven en situaciones comprometidas cuando han dicho que **sí** al cliente en temas que luego no pueden satisfacer. De hecho, los jefes de ventas suelen advertir a sus equipos que tengan cuidado con este tipo de respuestas.

   Autocontrol se refiere a dominar las propias actitudes y reacciones sometiéndolas previamente al juicio y a la razón a fin de poder evaluar qué respuesta va a ser la más conveniente.

   Sin esta cualidad un vendedor se va a ver metido en problemas.
2. La segunda posibilidad es que nosotros aprendamos a provocar al otro para que reaccione en un sentido favorable para nuestros propósitos. No se trata de manipularle, sino de ser capaces de influirle positivamente.

   Influencia es la cualidad de persuadir con argumentos o propuestas a otra persona con el fin de conseguir de ella cierta reacción que nos interesa. Por ejemplo: «Usted ha comprobado las enormes ventajas de nuestro producto, ahora sólo tiene que firmar el contrato y se lo lleva puesto».

Todo vendedor desea influir en su cliente hasta el punto de conseguir de él una acción. Para lograr esta meta uno no puede ser meramente reactivo y

responder a todo descabelladamente. Hace falta ser activos y decididos.

La *proacción* es una actitud que responde a un hecho que se ha pensado y razonado, y consiste en actuar con determinación, en tomar decisiones y ponerlas en marcha. El opuesto sería la pasividad.

Supongamos que un vendedor dice: «Cuando le envíe el presupuesto, le llamaré para ajustar los últimos detalles». Esto significa que está asumiendo la responsabilidad de llevar un seguimiento de sus gestiones. No deja que el presupuesto siga un curso que él no va a poder controlar, sino que se va a ocupar personalmente de ajustar detalles una vez se vayan dando los pasos convenientes.

Proactividad es estar en el escenario de la acción provocándola y generándola cuando haga falta, es tener iniciativa y no depender de las acciones de otros para obtener resultados. Para un vendedor se trata de una actitud absolutamente imprescindible. Yo personalmente nunca dejo que sea mi cliente el que tome la iniciativa de llamarme, sino que estoy siempre pendiente de levantar el teléfono en los momentos clave. Si confío en que él me va a perseguir y localizar, corro el riego de que no sea así. Al fin y al cabo, quien quiere vender algo soy yo y no tanto él, aunque con el tiempo él llegue a tener interés en tenerme cerca y contar con mis servicios: la venta es proactividad.

Para mí una de las diferencias más importantes entre una actitud de reacción y otra de proacción es que en el primer caso uno no lleva el control de la situación que se trae entre manos y en el segundo sí. El reactivo es pasivo y dependiente de los movimientos externos a él, de las teclas que mueven los otros; el proactivo, en cambio, es quien dirige y dibuja el escenario en el que quiere actuar, asume responsabilidades y es artífice de su realidad. Un vendedor no puede ser reactivo.

Y usted, ¿en qué lado se sitúa?

En esta figura hay una flecha que va hacia la derecha, hacia el logro de los objetivos de ventas: es la del proactivo. La otra, la del reactivo, está orientada en sentido contrario a los objetivos.

3.4. RESUMEN

Realice un resumen de la primera parte de la unidad 3. Es importante que no lo deje todo para el final: cada día, después de leer y completar los ejercicios, dedíquele unos minutos y anote lo más significativo. En un futuro, estos recuadros que contienen los puntos clave que usted ha destacado en su propia síntesis le ayudarán a repasar el manual siempre que lo desee.

3.5. TALLER DE EJERCICIOS

No lea más de un ejercicio cada vez. Realice sólo aquel que se le indique en cada momento: si no, perderán su sentido y usted perderá las riendas del manual. Siga siempre nuestras indicaciones. Sea paciente. Realícelos todos, aunque le resulten obvios y fáciles. Se trata de desarrollar ideas y conceptos, habilidades y destrezas sobre el mundo de la venta y la psicología del vendedor y del cliente, y cada paso es necesario para configurar un marco de aprendizaje amplio y completo.

✍ Ejercicio nº 9: «Pensamiento positivo».

Julián, el gerente de una empresa de distribución de equipos de sonido para salas de espectáculos, nos cuenta su experiencia sobre los planteamientos positivos y negativos que se hacen en el entorno de la empresa:

> En nuestra empresa los vendedores están desmotivados. Los objetivos son altos, el mercado se ha puesto muy complicado y resulta difícil vender. El jefe de ventas no sabe cómo animarles y subirles la moral, para ello han contratado a un consultor. Éste ha detectado que es habitual entre el equipo el uso de expresiones negativas: «No lo vamos a conseguir», «La empresa está perdiendo competitividad», «No tengo argumentos frente a mi cliente». Para transformar esta manera de comunicarse entre ellos, el consultor ha organizado talleres de entrenamiento con una frecuencia semanal.
>
> Al principio, la red comercial se lo tomó a broma: «Qué tontería, cambiar el lenguaje —decían entre ellos—, más nos valdría que nos dieran un buen catálogo y que mejoraran los productos». Sólo hicieron falta dos sesiones y algunos controles posteriores para que los cambios empezaran a apreciarse. Al incorporar el lenguaje positivo, la actitud también mejoró, así como la relación entre ellos, con los clientes y con el resto de personas con las que se relacionaban. Las ventas se incrementaron y el ambiente de la red mejoró.

Realice en un cuaderno el siguiente ejercicio en varias fases.

a) Escriba tres pensamientos positivos. Por ejemplo: «Me gusta el producto que vendo».

1 _____

2 _____

3 _____

b) Escriba tres pensamientos negativos (a ser posible que sean reales): «No me gusta nada mi empresa».

1 _____

2 _____

3 _____

c) ¿Cómo se siente con la situación a?: ¿percibe qué efecto producen los pensamientos positivos en usted? Cierre los ojos por un momento y observe qué siente cuando está pensando en algo positivo. Observe su cuerpo, sus emociones. Descríbalo.

d) ¿Cómo se siente con la situación b? Cierre los ojos por un momento y observe qué efecto producen en usted los pensamientos negativos. Observe su cuerpo, sus emociones. Descríbalo.

e) Cambie los pensamientos negativos en positivos:

Pensamientos negativos	**Pensamientos positivos**
1.	1.
2.	2.
3.	3.

Vuelva al texto.

✍ Ejercicio nº 10: «Lenguaje positivo».

→ Convierta las siguientes frases, expresadas en «lenguaje negativo», en otras formuladas en «lenguaje positivo».

Lenguaje negativo	Lenguaje positivo
1. Ahora no le puedo atender.	1.
2. Vuelva otro día, vamos a cerrar.	2.
3. No pienso informarle, es mi hora de salir.	3.
4. Si me hubiera hecho caso, ya habríamos acabado.	4.
5. Eso es imposible.	5.

Vuelva al texto.

✍ Ejercicio nº 11: «Mensajes del yo/mensajes del tú».

Es preferible hablar de uno mismo que de los demás, expresar la propia opinión que emitir juicios sobre la de otros, expresar un punto de vista que atacar la posición del contrario. Uno sólo puede hablar de su propia experiencia, de aquello que conoce y que ha vivido. Realice el ejercicio siguiente y reflexione sobre él.

→ Primero escriba cinco «Mensajes del tú» y luego conviértalos en «Mensajes del yo».

Mensajes del tú	**Mensajes del yo**
1. Eres muy atrevido.	1. Yo creo que hay que actuar con prudencia.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

Vuelva al texto.

✍ Ejercicio nº 12: «Realice su Plan de Mejora Personal».

El Plan de Mejora es una herramienta fundamental que permite trasladar aquellas áreas en las que uno debe aumentar su competencia a una agenda de trabajo para operar con ellas. Al reflejar por escrito en qué ha de mejorar, el vendedor adquiere un compromiso consigo mismo para hacerlo; ahora ya sabe cuáles son sus puntos débiles y reconoce la importancia de progresar y perfeccionarse.

Áreas de mejora	Actividades que realizar	Cuándo
1.	a) b) c)	
2.	a) b) c)	
3.	a) b) c)	

El Plan de Mejora es una herramienta que sirve para recoger todos aquellos aspectos que usted quiere mejorar en su ejercicio profesional. Ha de sintetizar cosas concretas, importantes y que puedan cumplirse. En la columna de la izquierda anote tres áreas para mejorar que haya detectado en esta unidad; en la columna central, qué actividades va a realizar para mejorar esas áreas; en la columna de la derecha, cuándo las va a realizar; defina plazos de control.

SEGUNDA PARTE

Contenidos

3.6. La palabra, las emociones, el lenguaje corporal
3.6.1. Las palabras crean realidades
3.6.2. La comunicación corporal
3.7. El vínculo con el cliente: las relaciones de persona a persona
3.8. El contexto psicológico favorable
3.8.1. Juegos psicológicos
3.9. Resumen
3.10. Taller de ejercicios

La mayoría de las personas creen que la comunicación verbal es la más importante de todas las formas que tiene un ser humano para relacionarse y hacerse entender, incluso casi la única. Sin embargo, esto no es así: una mirada dice cosas, y también un gesto, una sonrisa, una actitud. Por tanto, en esta segunda parte del capítulo sobre psicología de la venta y comunicación, vamos a tratar todos esos elementos que, como la palabra, intervienen en un proceso de intercambio.

Conócete a ti mismo.

3.6. LA PALABRA, LAS EMOCIONES, EL LENGUAJE CORPORAL

La comunicación verbal es aquella que se realiza mediante el uso de palabras y con todos los procesos que intervienen en el lenguaje.

Pero… paradójicamente, cuanto más se exprese una persona a través de las palabras menos comunicativa será. ¿Se imagina a alguien que habla, sin embargo lo hace sin matices, sin mirar, sin expresar nada con su cuerpo? Un discurso lineal, frío y desvitalizado transmite pocas cosas: la palabra representa tan sólo una parte del conjunto. Las personas disponemos de otros elementos para comunicarnos.

Y pongo el caso de un vendedor que, siendo un buen conocedor de su mercado, resulta, sin embargo, inexpresivo. Al hablar lo hace con distancia,

como si llevara una armadura que no le permitiese moverse ni mostrarse. Está claro que el efecto que producirá será el mismo que promueve, es decir, distancia, recelo, apatía.

- **La palabra**: la palabra representa aproximadamente sólo un 7 % en el contexto global de la comunicación. Esto quiere decir que otros elementos de peso van a estar también presentes. Este dato, que puede parecer curioso, nos lleva a preguntarnos: ¿y qué ocurre con el 93 % restante?
- **El tono de voz**: supone un 38 % sobre el contenido del mensaje.

Mediante el tono se expresan las emociones y sensaciones, los deseos y temores, la inseguridad, la confianza**.** Al comunicarnos todo el contenido emocional está presente.

Los mejores comunicadores utilizan el lenguaje emocional para impactar en su audiencia, es decir, hacen un buen uso de la palabra a la que invisten de contenido emotivo, y, de ese modo, llegan mejor a sus interlocutores.

Algunos vendedores que he observado introducen elementos emocionales para atraer a sus clientes: quieren conseguir que éstos se sensibilicen con ellos y llegan incluso a hablarles de situaciones personales de tipo emotivo. Normalmente no da muy buen resultado porque mezclar un tema comercial con otro personal que además sea delicado distorsiona la relación.

Es el caso de un delegado que siempre les decía a sus clientes que tenía un problema de salud. No era cierto, pero él creía que eso le proporcionaría cierta simpatía y lo empleaba. Llegó un momento que lo hacía de una forma tan rutinaria y desprovista de interés que empezó a generar rechazo. Él mismo se dio cuenta de que su táctica no era eficaz y que tenía que cambiarla, pero le costó hacerlo, ya que se había acostumbrado a intentar «enganchar» así a los demás.

Si las palabras van asociadas a emociones, su repercusión y efectividad es mayor. Una presentación impersonal y distante, falta de entusiasmo o

motivación, y en la que se percibe que el orador no está en absoluto implicado en lo que dice no va a calar hondo.

Las palabras han de ser interesantes, atractivas, con contenido, explicativas de aquello que se quiere mostrar, y al tiempo ir acompañadas de las emociones que al vendedor se le van presentando y acepta expresar. Y digo esto porque no todas las emociones que nos llegan son susceptibles de ser expresadas: a veces se nos cuelan sentimientos que están fuera de contexto y, gracias a la atención, los detectamos y procuramos evitarlos. Por ejemplo, quizá no venga a cuento manifestarle al cliente una excesiva alegría que corresponde a alguna vivencia personal que nada tiene que ver con él.

En una ocasión seleccioné a un excelente vendedor para un equipo de ventas de productos de alta perfumería; su éxito radicaba en varias cosas. Una de ellas estaba precisamente relacionada con el tema que estamos tratando: ese comercial manejaba un discurso con una carga emotiva importante. Sin embargo, no saturaba en absoluto, sino todo lo contrario: atraía mucho, puesto que se dirigía directamente al corazón del cliente, le hablaba con énfasis y fuerza, le envolvía acentuando su tono con matices y explicaciones; el contenido de sus argumentos no era especialmente rico, pero el tono era impresionante. Para ello no necesitaba dar pena, como el que inventaba la historia de su enfermedad, sino que impostaba su voz, miraba fijamente al interlocutor y profería un discurso cargado de dramatismo. Era un actor y siempre vendía, no se le resistía nadie. Su éxito era, sin duda, la fuerza de su tono y su actitud, que, a pesar de los ademanes muy expresivos, no resultaba arrogante.

Si usted reflexiona sobre esto, ¿cómo diría que es su modelo habitual de discurso, centrado sólo en las palabras o más bien emocional?

¿Qué tipo de énfasis emotivo da a sus explicaciones? Piense en cómo se comunica desde este punto de vista que estamos tratando ahora y que incluye la fuerza, la expresividad, las emociones, el entusiasmo.

- **El lenguaje corporal**: supone un 55 % del conjunto.

El lenguaje corporal es el más notable de todos los lenguajes, por eso dicen los expertos en comunicación que incluso una persona que va andando por la calle sin hablar con nadie está transmitiendo algo, ya sea por la forma de caminar, por sus gestos, por los movimientos de su cuerpo, por su indumentaria.

Muchas veces selecciono comerciales y tengo tan claro el perfil que se necesita que es frecuente que en los primeros segundos de contacto, sin conocernos de nada, yo sepa con certeza que el candidato no va a superar la selección; y esto es así porque he percibido algo en su lenguaje corporal. Piense en un cuerpo encogido, una mirada huidiza, una mano que se tiende insegura y un balbuceo apenas inteligible. ¿Se imagina a alguien con esta tarjeta de presentación liderando una venta compleja con clientes que saben, que conocen bien el mercado y que son exigentes? ¿Un jefe de ventas puede presentarse con la mirada huidiza? Hay gestos que hablan por sí solos. No es necesario estar mucho tiempo con un candidato para hacernos de él una idea significativa, nos basta ver su conducta corporal: el cuerpo nos da la pauta. En cambio, saber si la persona nos interesa para el puesto que buscamos cubrir ya no es tan sencillo.

Con el lenguaje corporal se expresan muchas cosas.

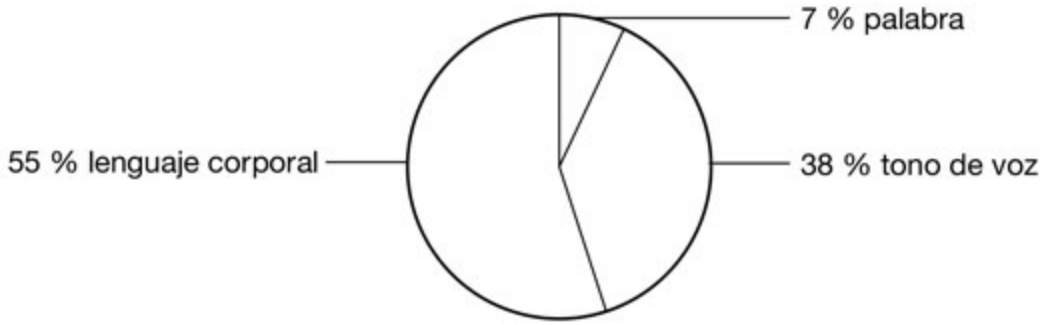
- La *seguridad*: una actitud decidida; una mano firme; un cuerpo ágil.

- La *coherencia* entre lo que se dice y lo que manifiesta: pongamos por ejemplo que alguien expresa que está conforme con el acuerdo alcanzado y, sin embargo, le vemos fruncir el ceño, dar golpecitos de inquietud sobre la mesa y alterarse. La palabra dice una cosa y el cuerpo, otra. Para que el discurso sea creíble, debe haber equilibrio entre todos los elementos que intervienen, es decir, entre la palabra, el contenido, el cuerpo.
- La *personalidad*: si se trata de alguien que es abierto y receptivo o por el contrario huidizo y tímido.
- La *sinceridad*: los gestos nos informan de muchas cosas, una de ellas es la veracidad de las personas.

No obstante, y aunque no es el único factor que empleamos para comunicarnos, la *palabra* tiene un valor excepcional en el marco de las relaciones interpersonales porque:

- Nos permite ordenar los pensamientos y expresarlos (verbalizarlos).
- Nos permite hacer oír nuestras opiniones.
- Nos sirven para intercambiar emociones y afectos.
- Nos ayuda a lograr nuestros objetivos.

La palabra, para generar una comunicación completa, ha de ir acompañada de un tono de voz y un lenguaje corporal coherentes.



Su adecuada utilización es compleja y son muchos los factores que intervienen en ello. Veamos esto más detenidamente.

3.6.1. *Las palabras crean realidades*

Elementos que intervienen en la expresión verbal

✍ **Ejercicio nº 13: «La comunicación verbal».**
Vaya al Taller de ejercicios de esta unidad y realice el nº 13. Allí encontrará la presentación del caso «La comunicación verbal». Complete el ejercicio y luego vuelva aquí.

Los puntos que veremos en este tema son los que figuran a continuación.

1. Los elementos que intervienen (la voz, el tono, la velocidad, el ritmo, la articulación, la claridad, el silencio, las anécdotas y ejemplos).
2. Los estilos empleados por el comunicador (blando/duro; presión/persuasión; dispersión/atención).
3. La fuerza o energía transmitida.
4. El contenido de la comunicación mediante la palabra.

3.6.1.1. **Los elementos**

Los elementos son factores que integran la comunicación verbal, que son inseparables de la misma y que le aportan un sentido global.

▷ **La voz**: «Es el sonido producido por el aire al pasar por las cuerdas vocales haciéndolas vibrar». La voz se genera de manera voluntaria. Es

decir, uno habla cuando quiere. Los oradores experimentados realizan ejercicios para lograr un uso más adecuado de su voz. Guarda relación con el nivel de desarrollo de la persona. Imagine una voz chillona, desagradable, que aleja a los presentes, en contrapartida con una frecuencia más dulce, delicada, más redonda, que invita a ser escuchada y produce un efecto positivo en el oyente.

«¡Qué voz tan agradable!»
«Él tiene la voz de mando.»
«Dales una voz que ya está la comida.»
«Se lo hemos pedido a voces.»

▷ **El tono**: la voz es inseparable del tono, «es el número de vibraciones que caracteriza a cada sonido en grave, medio o agudo». Es el caso de un violín que emite un tono agudo o de un contrabajo cuya frecuencia es más grave.

Como ya comentamos con anterioridad, el tono con el que acompañamos nuestra voz, además de hacer referencia al tipo de vibraciones y frecuencias emitidas, lleva implícitos mensajes emocionales, como: la alegría, la tristeza, la agresividad, el desánimo, la confianza y otros muchos. Según los matices o la inflexión empleada, sabremos qué hay detrás de las palabras.

«Me lo dijo con un tono…»
«Bajó el tono de voz para contarme un secreto.»
«Puso un tono tan dramático que…»

A un vendedor le interesan dos cosas: la primera es ser un buen observador de sí mismo, aprendiendo a percibir con nitidez cómo se comunica y, la segunda, estar atento a los matices y la entonación de su cliente porque pueden proporcionarle mucha información no expresada. Todo lo que interviene en un contexto dado, tanto lo que se dice como lo no expresado, forma parte de la venta.

- **La velocidad**: «Es el número de palabras emitidas en una unidad de tiempo determinada». Se estima que de forma natural se generan entre 150 y 200 palabras por minuto. Ésa es la franja media; luego, naturalmente, habrá personas que superen esas medidas y otras que no las alcancen.

Pongamos por caso a un comercial que se comunica a una velocidad de 250 palabras por minuto o incluso más. Esa rapidez será una barrera entre él y su interlocutor. Por el contrario, cuando se habla lentamente, por ejemplo a 90 palabras por minuto, el discurso es lento y pesado, y genera otro tipo de barreras que pueden dar lugar a reacciones de impaciencia y nerviosismo: cuando se habla muy rápido, se llega a provocar estrés en otros. El que habla mucho y rápido y no deja hablar a los demás no comunica, sino que emite frases y sonidos, como una radio que se ha quedado encendida y a nadie interesa.

- **El ritmo**: «Es la forma periódica y simétrica de producirse los sonidos y los movimientos; también es un orden acompasado en la sucesión de hechos y cosas. Repetición regular y cíclica de un fenómeno fisiológico».

El ritmo no necesariamente habla de la velocidad, sino de las secuencias con las que se presentan las cosas y con las que se habla. Ahora se trata de crear series dentro de la entrevista e ir presentando cada elemento, cada intervención, de forma que se genere una sucesión interesante. Es decir, se evitarán los espacios vacíos, pasar de una cosa a otra sin venir a cuento o enfatizar algo sin sentido.

Al tiempo que se valora la manera de hablar se tendrá en cuenta también una forma dinámica y equilibrada de exposición que genere en el cliente una buena impresión y le ayude a profundizar en el objeto de la entrevista comercial así como a obtener toda la información que necesita.

Cuando se entremezclan las frases y los conceptos, las palabras se aturullan, se acortan las explicaciones, o se dejan las ideas a medio expresar, se pierde la regularidad, la simetría, el orden y la dinámica de la entrevista. Si el vendedor se viera, metafóricamente hablando, como si

fuese un músico, llevaría un orden creativo de su discurso con entradas, cadencias y acentuaciones para lograr un conjunto redondo.

- **La articulación**: «Es la modificación del sonido con los órganos móviles de la boca». En cada región o país las personas articulan de diferente manera según sus influencias lingüísticas. Ello puede ser causa de interferencias en el lenguaje.

He sido profesora de un máster de Ingeniería de Negocios en la Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra en Bolivia, UPSA. El primer día que asistí a la universidad, después de veinticuatro horas de viaje y unas pocas de descanso, estaba bastante aturdida, algo normal cuando uno se ve sometido a cambios de horarios, a numerosas escalas y esperas en aeropuertos y empieza a dar los incipientes pasos en un país desconocido. Tengo que reconocer que durante las dos primeras horas de clase no entendía a mis alumnos. Me costaba mucho comprender qué decían, sobre todo a unos que eran chilenos y tenían un acento ininteligible para mí. Yo pensaba: «Hablan español, pero no entiendo nada».

El español que se habla en Bolivia es algo diferente al que se habla en Andalucía, en Castilla la Mancha o en cualquier punto de España. Hay otras palabras en uso, algunas más cercanas a nuestro castellano antiguo, otras que están fusionadas con las autóctonas del país, principalmente de procedencia quechua, aimara y de la cuenca amazónica, que es donde nos encontrábamos. Además, los chilenos, por su parte, estaban influenciados por los mapuches y en clase algunos alumnos habían estado trabajando largas temporadas en el Mato Grosso brasileño. Aparentemente nos unía un idioma materno común, pero yo no pillaba una, como decimos vulgarmente.

Ellos, a su vez, se reían cuando yo hablaba y les gustaba mucho mi acento y mi forma de expresarme. Poco a poco aprendí a descifrar su lengua, que era la mía, pero articulada y desarrollada de diferente forma. A mí personalmente me encantan las diferencias entre las personas, porque eso crea una enorme riqueza en el intercambio, si bien es cierto que los esfuerzos en empatía al principio de las relaciones a las que uno no está

acostumbrado suelen ser mayores, es decir, procuramos entendernos desde la diversidad.

En definitiva, cuando integramos las diferencias, nos enriquecemos, pero si las vemos como barreras que nos distancian, la comunicación se bloquea y la relación no fluye.

Las cuestiones relacionadas con la articulación pueden crear obstáculos en un intercambio comercial. Si éste es importante y hay en juego relevantes intereses, habrá que cuidar estos aspectos.

- **La claridad**: «Es el mayor o menor grado de limpieza y de transparencia del lenguaje». Se dice de las personas que hablan con nitidez que «hablan claro».

El uso de parásitos o sonidos que se pegan a las palabras («eh», «ah», «hum») o de muletillas que son vocablos que se repiten constantemente («¿verdad?, ¿verdad?», «¿no es verdad?») emborronan el conjunto del discurso generando monotonía y confusión.

La claridad también consiste en expresarse con determinación y franqueza y a ello lo llamamos asertividad.

- **El silencio**: «Es la interrupción producida en la emisión de sonidos».

Cuando dos personas están una frente a otra y se produce un momento de silencio, en general parece que se genera una cierta inquietud y desconcierto, como si estuviéramos obligados a rellenar todos los espacios. Esto hace que a veces se digan simplezas. Sin embargo, el uso adecuado de mutismos y de pausas es empleado por los comunicadores expertos como una herramienta para mejorar los resultados de la interacción, para suscitar el interés o para invitar a que el interlocutor se exprese. Incluso hay técnicas de venta, que ya veremos más adelante, que se basan en el silencio.

«Su silencio hizo que todos le miraran con expectativa.»

«Después de aquel silencio que se podía cortar con cuchillo, se levantó y dijo a su equipo: “Firmamos la compra”.»

Muchos vendedores expertos manejan bien las pausas porque han aprendido a generar secuencias de interés que invitan al cliente a tomar decisiones.

- **Los ejemplos, bromas y anécdotas**: «Consiste en ilustrar el discurso con detalles o cierto sentido del humor». Estos elementos dan colorido al lenguaje, ayudan a proporcionar un buen ambiente, relajan, sirven para quitar hierro a ciertos asuntos peliagudos y además se archivan fácilmente en la memoria.

Me he fijado en que hay verdaderos cazadores de historias. Son personas que están al acecho de chistes, anécdotas y chascarrillos y, cuando escuchan algo de interés, inmediatamente lo registran y lo guardan para poder utilizarlo en los momentos más oportunos, conscientes del impacto que esos recursos pueden causar en los demás cuando se emplean como debe ser.

Durante muchos años he viajado por toda España formando a cientos de equipos de ventas. Ya he comentado que comer con los grupos es práctica habitual, y muchas veces también lo es cenar, lo cual a veces resulta bastante cansado. Como soy yo quien imparte la formación, lo normal es que diez, quince o veinte personas se dirijan a mí durante toda la comida, me formulen preguntas o me cuenten cosas. No sé por qué sucede, pero he comprobado que a muchos vendedores les encanta contar chistes. Es una práctica habitual y se escuchan durante las comidas, por los pasillos a cualquier hora y en cualquier lugar.

A mí personalmente estas ocurrencias no suele hacerme reír, salvo excepciones; por el contrario, me gusta el sentido del humor que surge oportuna y espontáneamente.

Pero, como en las reuniones de ventas abundan este tipo de bromas, está bien advertir que pueden llegar a dinamitar una relación comercial saturando al cliente y desviando el objetivo principal.

En una ocasión daba un curso de ventas para una multinacional alemana en el hotel Los Lebreros de Sevilla. Al segundo día sólo se presentaron dos

participantes. Les pregunté: «¿Sabéis algo de vuestros compañeros? ¿Por qué no han venido?». Y me respondieron: «¡Uy! No les esperes, estamos de feria y seguro que no vendrán». Efectivamente, así fue.

Al día siguiente (era un curso de tres días), la mayoría se presentó en la sala haciendo bromas, contando chistes y anécdotas y quitándole hierro al asunto. Con esa forma de comunicarse estaba claro que pretendían disminuir los efectos de su absentismo y conseguir un clima distendido. Sin embargo, no afrontaban de cara la situación, es decir, que habían perdido el curso. Yo, por mi parte, no les dejé incorporarse y seguí el programa con aquellos que habían asistido desde el principio.

Muchas bromas son empleadas para ocultar otras cosas, desviar la atención o reducir la importancia de algo, eludiendo afrontar temas comprometidos.

3.6.1.2. **El estilo**

Según la forma de comunicar, observamos diferentes estilos:

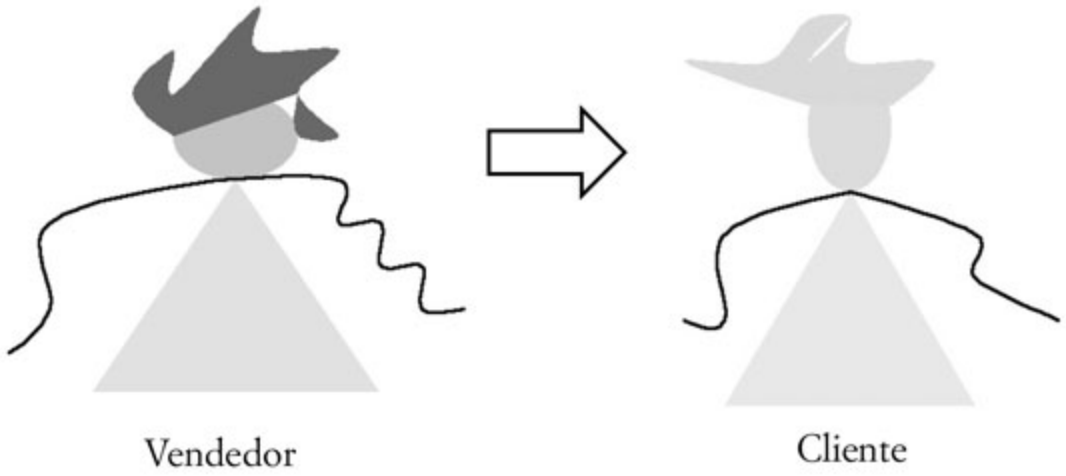
Un estilo blando: la persona se expresa con poca energía, no se involucra ni es convincente o directa, le falta credibilidad y motivación. Para asuntos importantes no da la talla.

Un estilo duro: en este caso se extralimita, puede rayar en la agresividad, intimida, no es afectuoso, es tajante.

El estilo duro es excesivo y sobrepasa los límites poniendo en peligro la relación

El estilo blando no llega a los límites establecidos y se queda corto. Es insuficiente para generar el resultado deseado en la comunicación.

Presión: es el efecto de empujar o ejercer fuerza sobre el otro. El vendedor utiliza la presión a la hora de conseguir un cierre o cuando persigue un cierto tipo de respuesta del cliente. Esta presión puede ser suave, pero certera; directa, pero no brusca ni dura como en el estilo que mencionábamos antes.

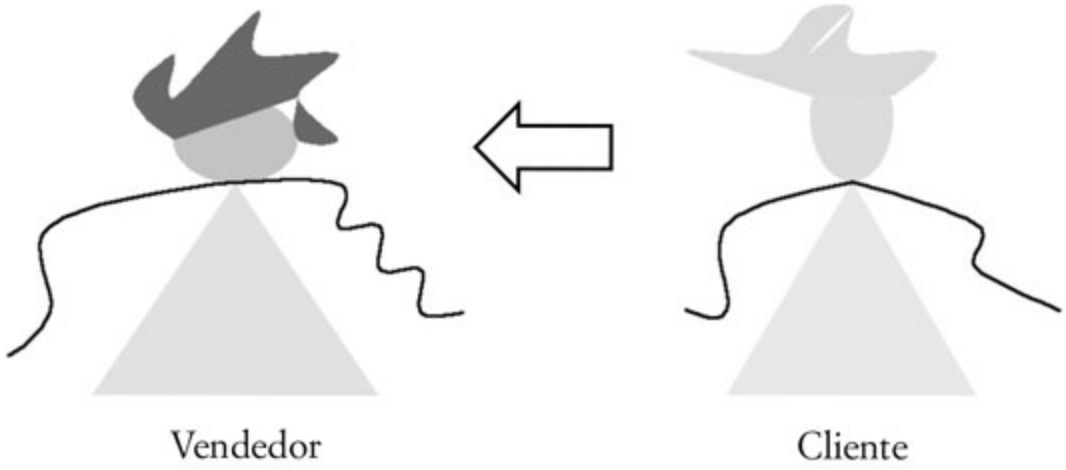


Con la palabra es posible hacer afirmaciones categóricas que inviten al otro a tomar una decisión prevista, que le inciten a actuar.

«Firme ahora y se beneficiará del 20 %.»
«Este producto es exactamente el que usted necesita. Pruébelo.»
«Usted cumple todos los requisitos para acceder a nuestros servicios: decida ya.»
«Tenga el contrato: léalo y firme.»

Persuasión: es un estilo comunicativo mediante el cual se atrae al interlocutor hacia el propio terreno con formas convincentes, sugestivas y seductoras.

El vendedor excelente se gana al cliente, capta su atención, le cautiva y sabe hacer un buen uso del lenguaje aproximándose a aquello que le interesa al comprador, quien, a veces, simplemente por estar a su lado ya se siente a gusto y está dispuesto a favorecerle adquiriendo algún producto o inclinándose hacia las atractivas propuestas del ameno y persuasivo vendedor.



Si conseguimos que nuestro cliente se preocupe por nosotros y desee darnos algún trato preferente, ya habremos logrado mucho, y, para que esto suceda, no se trata sólo de disponer de un buen producto, sino de haber sido capaces de generar una excelente relación. Piénselo detenidamente. Usted va a conseguir clientes en la medida en la que sea capaz de comunicarse bien con ellos y logre, por tanto, que se sientan a gusto. Ésta es una de las premisas principales de cualquier situación comercial.

«Usted se va a sentir muy cómodo con este nuevo modelo.»
«No se preocupe de nada: se lo vamos a entregar todo perfecto.»
«Usted disfrútelo, nosotros nos encargamos de todo.»

Está claro que, al leer estas frases, no percibimos el tono empleado, que sería determinante para discriminar qué tipo de estilo se está empleando

realmente.

El que dispersa: tengo que confesar que temo a este tipo de comunicadores: saltan de una cosa a otra y ponen sobre la mesa temas que no vienen a cuento. Personalmente me cansan las conversaciones improductivas en las que hay dispersión y es difícil llegar a algo. Por eso advierto que si es el cliente el que genera desorden en su discurso, procuraremos detectar si acaso lo que está encubriendo es una falta de interés por nuestras propuestas.

Uno de los rasgos que mido al seleccionar vendedores es precisamente éste: que sea centrado y no disperso. La palabrería no genera nada.

El que centra: el que centra es el que afina, el que mantiene un eje y no se sale de él, el que está con toda la atención puesta en el objeto principal de la comunicación y evita cualquier desviación. Esto no significa ser rígido, sino eficaz.

El que revienta el discurso: algunos vendedores llegan a ser tan habladores que ellos mismos tiran piedras sobre su propio tejado. A mí me ocurrió un caso relacionado con esta situación al ir a comprar un coche. Cuando ya estaba decidida por un modelo que me gustaba, el propio vendedor empezó a contarme cosas que me echaron para atrás: que si la seguridad se había mejorado en esta nueva serie porque con anterioridad habían tenido no sé qué fallo, que si era demasiado bajo y podía dar con el guardabarros a los bordillos, que si tenía un ángulo de poca visibilidad… Total, que en lugar de firmar la compra del vehículo que ya había elegido, me levanté y me marché del concesionario. Admito que yo soy muy susceptible ante las intervenciones de los vendedores, pero cuando es el propio profesional del asunto el que pone objeciones, la venta se pone en riesgo.

Hay muchas cosas que rompen un discurso: las bromas fuera de lugar, los comentarios sin sentido, los temas que no vienen a cuento. Cuando es el cliente quien utiliza estos recursos de comunicación negativa, habrá que sondear qué está pasando.

El que unifica: algunos tienden a integrar, a unir elementos generando un conjunto superior más amplio e interesante. Crear unidad es hacerse

cargo de las piezas que están sueltas y crear un todo con ellas, integrarlas, y eso sólo lo sabe hacer un experto comercial que puede ir atando cabos e hilando fino para crear un mapa más completo.

Recuerde: el vendedor va a recoger las piezas sueltas, los detalles aislados, sus pequeñas percepciones que le avisan de algo y va a organizarlo todo en un mapa amplio para ofrecer respuestas, para dar soluciones, para presentar sus ofertas desde un punto de vista más completo.

Comerciar no es sólo colocar un producto, sino situarlo en un contexto, a unos usuarios, con una utilidad, con unas prestaciones que van a generar nuevas situaciones que habrá que abordar en un futuro. Vender por vender es algo que está fuera de nuestras expectativas actuales a nivel de negocios.

Los vendedores que sólo cierran tratos tienen mal futuro, porque ¿quién recoge luego todas las nuevas condiciones que van apareciendo?

Por ello el perfil comercial es cada vez más complejo y se requiere una excelente preparación. Todos los mercados son hoy en día exigentes y expertos.

✍ **Ejercicio nº 13: «La comunicación verbal».**
Concluya el ejercicio. Vaya al Taller de ejercicios y luego vuelva aquí.

3.6.2. *La comunicación corporal*

La comunicación a través del cuerpo o expresión corporal es lo que «decimos» con los gestos y movimientos de nuestro organismo. A veces son movimientos espontáneos, como por ejemplo caminar, sentarse, coger un objeto, y otras veces son estudiados. Uno aprende qué imagen quiere dar de sí mismo, se mira al espejo y dice: «Así quiero que me vean». La persona dice mucho con su expresión corporal. Según los estudios que ya vimos, el 55 % de lo que comunicamos lo hacemos a través de nuestros movimientos y gestos.

Elementos que intervienen en la comunicación corporal

✍ **Ejercicio nº 14: «La expresión corporal».**

Vaya al Taller de ejercicios de esta unidad y realice el nº 14. Allí encontrará la presentación del caso «La expresión corporal». Complete el ejercicio y luego vuelva aquí.

▷ **La mirada**: es un elemento de gran poder expresivo. En una conversación que transcurre con normalidad, las personas se miran a los ojos de forma natural. Eso permite crear una sintonía determinada y, al mismo tiempo, observar numerosos detalles.

¿Conoce el *impacto* que su expresión visual produce en el otro?

Hace ya algunos años, yo trabajaba como consultora en una empresa dedicada a los recursos humanos. Una de mis funciones era visitar clientes en la comunidad de Madrid para ofrecerles proyectos de formación y consultoría. Junto con otra compañera, me tocó ir a una conocida empresa que se dedicaba a la fabricación de accesorios para camiones y maquinaria agraria, situada en un polígono en San Sebastián de los Reyes. Mi amiga de despacho me advirtió: «El cliente tiene un defecto en los ojos». A lo que yo, extrañada, le respondí: «Bueno, no pasa nada». Cuando nos sentamos ante nuestro interlocutor, me encontré ante un hombre que era exageradamente tuerto y cuyo movimiento ocular era rápido e imposible de seguir. Efectivamente aquello me cortó un poco porque no sabía adónde mirar y no quería ofenderle. Yo no llevaba mucho tiempo dedicándome a la venta de servicios y me faltaba cierta seguridad.

Para no dar a ese hombre la impresión de estar algo indecisa con mi conducta ante su condición física, decidí que lo mejor era mirarle alternativamente, primero al ojo izquierdo y luego al derecho y mantenerme así durante toda la entrevista. Y eso es lo que hice, no sin experimentar cierta sensación de mareo.

La situación era extraña: me resultaba imposible saber si él me estaba mirando a mí o incluso si me escuchaba, porque mi interlocutor, además, hablaba muy poco. Esa impresión de no saber si el otro mira o no es bastante desconcertante y crea inestabilidad en la entrevista.

Al salir del despacho le comenté a mi colega: «Tenías razón, es una situación muy rara». Como nos tocó trabajar con él varias veces, estudiamos el tema para decidir qué hacíamos con lo de la mirada. Mi compañera propuso que lo mejor era que nos centrásemos fijamente en el entrecejo, así él se sentiría observado sin sobresaltos y nosotras no teníamos más que fijar un punto entre sus cejas y no movernos demasiado de ahí. La cosa resultó y, aunque yo seguía teniendo incertidumbre respecto a dónde estaría él dirigiendo su mirada, al menos me relajé y dejé de bailar de un lado a otro con la mía.

A partir de esa experiencia, cada vez que tengo dudas, o bien porque el cliente es de mirada fuerte o porque pasa algo que no me permite un comportamiento normal, opto por mirar al entrecejo y así me centro mejor.

En realidad, el hecho de mirarnos crea un vínculo que puede ir desde lo meramente formal hasta un intercambio más profundo y, por el contrario, el hecho de no mirarnos provoca desconcierto, distancia y desencuentro. No es normal que la gente sea muy esquiva y en general todos tendemos a buscarnos con la vista para sentirnos cómodos y también para indagar más sobre el otro.

- **Los gestos**: son movimientos realizados con la cara o las manos y expresan emociones y estados de ánimo. Una señal de desaprobación es equivalente a una frase negativa. Por el contrario, un gesto amable invita al interlocutor a sentirse aceptado.

¿Es usted consciente de cómo se expresa mediante sus gestos?

Yo soy aficionada a la música y durante años estudié en el conservatorio de Madrid, que estaba situado en el mismo edificio del Teatro Real, hoy Teatro de la Ópera. Eso a los estudiantes nos permitía asistir a numerosos ensayos y conciertos con las mejores orquestas y directores del mundo. En una ocasión, observé que un director, al ver que la orquesta no entraba, empezó a gesticular y a mover su cuerpo; era una pieza que hablaba del movimiento de las olas del mar y aquel día los músicos estaban bastante rígidos; el director se balanceaba como una ola y eso favoreció que la

orquesta sintonizara con su movimiento hasta interpretar una melodía que reproducía fielmente esa ondulación. Había hecho falta el gesto, la oscilación corporal para que los músicos comprendieran y arrancaran a tocar. Hay grandes directores que estudian pantomima, teatro y expresión corporal con ese fin: aprender a expresar con su cuerpo lo que no es posible decir con las palabras.

Por mi experiencia, puedo afirmar que un buen vendedor suele tener una buena expresión corporal y eso le ayuda a tener éxito. No puedo imaginarme a alguien muy rígido vendiendo con soltura: para estar sueltos, el cuerpo debe estarlo también. Por tanto, un comunicador excelente tiene una buena conexión con su cuerpo y eso se conoce como «inteligencia cinestésica» (desarrollada por el psicólogo Howard Gardner en la Universidad de Harvard), un requisito para los deportistas, para los actores, para los artistas creativos y también para los vendedores. ¡Ah! Y para los políticos, que a eso de vender no les gana nadie.

- **La sonrisa**: sonreír incrementa la producción de endorfinas, las hormonas asociadas a los sentimientos de felicidad que, a su vez, inciden en la segregación de serotonina, otra sustancia cuyo principio activo se emplea en los fármacos antidepresivos. Quiero decir con esto que, si usted consigue reír o sonreír y su cliente le sigue, está logrando pequeños instantes de felicidad que, aunque efímeros, van a proporcionar un buen clima en la entrevista facilitándole a usted las cosas.

Se han realizado estudios con equipos de televendedores. A la mitad de ellos se les dio instrucciones para que al hablar con sus clientes sonrieran varias veces durante la conversación; al resto no se les dio ninguna indicación. Los resultados fueron que el grupo que sonreía duplicó las ventas frente a los que no lo hacían. Los clientes, sin ver a los teleoperadores, percibían sus sonrisas, las sentían.

¿Cuánto cuesta una sonrisa? Nada, es gratuita. ¿Cuántos beneficios reporta? Muchos. Cuando se genera un ambiente agradable y distendido, se favorece que el cliente se sienta bien y nos dedique más tiempo.

Sonreír en los primeros instantes en los que conocemos a alguien es obligado y hacerlo de vez en cuando a lo largo de la entrevista, también. Incluso en los momentos más tensos, una sonrisa puede romper el ambiente y abrir un espacio más propicio.

- **Las manos y los brazos**: los movimientos que se realizan con estos miembros formarán parte de ese conjunto de la expresión corporal del que hablamos. La forma de dar la mano nos da pistas incluso de ciertos rasgos del carácter o de la manera de ser de la persona.

El primer artículo que escribí para el diario *El País* a principios de la década de 1990 lo titulé «La mano blanda del alto directivo». Fue un título atrevido y llegué a pensar que quizás el periódico no me lo publicaría: en aquella época la literatura existente sobre *management* era escasa y, a mi juicio, bastante seria y aburrida. El caso es que la tribuna salió y fue la primera de una serie que, entre otras cosas, rompió con esa circunspección que algunos autores adoptaban al hablar de las empresas y de los negocios, algo que para mí siempre ha sido lo más normal del mundo. Trabajamos para vivir y para desarrollarnos, y pasan cosas que podemos expresar con naturalidad. No hay por qué ponerse muy serio cuando uno habla de un directivo o de una reunión de accionistas.

En el artículo tocaba el tema de la responsabilidad de los dirigentes y terminaba diciendo que «cuando un alto directivo da la mano blanda, tiene un problema de personalidad». Entiendo que es una afirmación categórica e incisiva, pero refleja algo importante: que alguien que ocupa un puesto relevante no puede dar la mano vacía y carente de expresividad, es decir, no debe mostrar apatía, desinterés o falta de entusiasmo, porque esa misma ausencia de fuerza es la que va a transmitir a toda la organización y a su propia gestión.

Las personas receptivas abren sus brazos en señal de acogida; sus gestos son espontáneos y dan espacio a los demás para que se sientan bien. Por el contrario, los que son cerrados generan rechazo o recelo.

Un vendedor es de carácter abierto, acogedor, receptivo y empático. Lo contrario sería cerrado, hostil, egocéntrico y antipático, cualidades no aptas

para la venta.

3.7. EL VÍNCULO CON EL CLIENTE: LAS RELACIONES DE PERSONA A PERSONA

Cuando nos encontrarnos por primera vez ante un cliente nuevo, a quien no conocemos, percibimos de manera inmediata algunas cosas sobre él. Veamos las más significativas, aquellas que nos van a marcar una pauta para iniciar una relación.

✓ Nos agrada/no nos agrada.

Algunas personas a quienes no conocemos nos caen bien; no sabemos por qué, pero se produce una atracción, un deseo de saber más sobre ellas o simplemente una afinidad y simpatía.

Por el contrario, con otras personas no sucede así: nos resultan extrañas o, lo que es peor, antipáticas, diferentes, y no congeniamos en absoluto.

Además, también sucede a la inversa: caemos bien o no tan bien a los demás. Estas impresiones marcarán el inicio de nuestras relaciones.

Cuando la atracción es mutua, todo parece fluir: hay empatía y sentimientos positivos y favorables para el intercambio.

✓ El estilo personal.

El estilo de cada uno tiene que ver con los modales, con la educación, con el nivel cultural y social, con sus actitudes.

- Algunas personas son amables.
- Otras son más educadas.
- Las hay entusiastas y más anodinas.

- Unas hablan con elegancia y distinción, mientras que otras, en cambio, son más toscas.

Estas características diferencian a unos de otros; son así y las podemos obviar. Cada uno de nosotros se acerca a aquellos con quienes tiene mayor afinidad y se siente en armonía o más cómodo. He observado que los vendedores que obtienen mejores resultados tienen la capacidad de atraer a los demás: son como un imán que llama la atención y hace que los clientes, persuadidos, compren.

✓ La antipatía.

Es una sensación de rechazo o aversión hacia alguien a quien procuramos no favorecer en absoluto. Es lo contrario de la simpatía. No hay encuentro con el otro. Por las razones que sean, no nos caemos bien. La relación está llena de dificultades y el intercambio se presenta difícil.

Por ejemplo:

> «Ese cliente me cae fatal, no quiero hacerle un descuento».
>
> «Ese vendedor no me gusta nada, me fastidia comprarle algo».

Si usted tiene experiencia en visitar a clientes nuevos, se habrá encontrado con alguno con quien no sintoniza, y estará de acuerdo conmigo en que es una situación incómoda y desagradable, máxime cuando ustedes se ven obligados a mantener una relación profesional.

A mí esto me ha sucedido pocas veces, pero, cuando mi interlocutor, es decir, mi cliente, y yo no hemos sintonizado, nuestra relación profesional no ha funcionado, es así de claro.

✓ La simpatía.

Sentimos inclinación hacia alguien, congeniamos, nos caemos bien mutuamente. La relación es positiva y ambos podemos favorecernos en un momento dado. Pero la simpatía es algo circunstancial y puede variar.

«Cuando nos conocimos me cayó muy bien, pero ahora veo cosas que no me gustan nada.»

Es decir, en una primera impresión tuvimos una sensación positiva que con el tiempo cambió o no. La simpatía es una primera impresión que puede variar al conocernos mejor.

✓ La empatía.

Va más allá de la simpatía. Se establece un contacto más profundo y duradero con el cliente. Significa que le respetamos y que nos ponemos en su lugar, le escuchamos y aceptamos, aunque no necesariamente compartamos sus puntos de vista.

Al sentirse comprendido, el cliente se encuentra a gusto y se abre al intercambio. Es una relación más seria y comprometida que la pura simpatía o el trato entre colegas, y también más duradera.

La diferencia entre simpatía y empatía reside en que en el primer caso hay una afinidad, una camaradería o se congenia bien y, en el segundo caso, se escucha con atención y uno se pone en el lugar del otro haciendo un esfuerzo sincero por aceptarle y comprenderle.

Hay un dicho entre los nativos americanos:

Antes de juzgar a alguien,
camina durante tres lunas con sus mocasines puestos.

Y eso es la empatía: mirar desde la perspectiva del cliente para comprender sus puntos de vista y sus actitudes.

✓ La sintonía.

Es un apoyo a la empatía, porque acompaña la relación con el cliente con una cierta sincronía y simetría corporal y mediante el lenguaje.

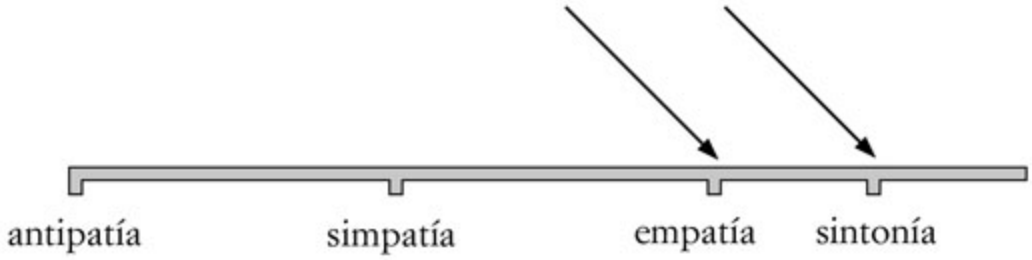
Si usamos las mismas palabras que nuestro interlocutor utilizó con anterioridad, eso le resonará y le dará la impresión de estar diciéndolo él mismo. Si acompañamos nuestros movimientos corporales con los suyos, estaremos sintonizando con él. Los comunicadores acompañan con su cuerpo y sus expresiones tanto sus mensajes como los del otro.

Cuando dos personas caminan juntas, no suelen ir una detrás y la otra más avanzada sino que de forma espontánea ambas adoptan un ritmo similar: eso es sintonía, y, llevado al terreno de la comunicación, indica hablar y expresarnos dentro de una onda o frecuencia común, en la que no se dé ni una gran disonancia ni desavenencias.

Dicen que cuando varias mujeres viven juntas en la misma casa, sus tonos de voz se igualan y hay quienes al llamar por teléfono confunden a la madre con la hija, con la sobrina o con una amiga. Este fenómeno se da incluso entre personas que no son de la misma familia y responde a una necesidad de sintonía natural de la especie humana.

¿Cómo sabemos que dos personas están en sintonía? Cuando la comunicación fluye entre ellas y sus cuerpos y sus palabras permanecen en armonía. Aquellos que sintonizan tienden a reflejarse y sus posturas, gestos y contacto visual se complementan. Es como una danza en la que cada uno responde y refleja los movimientos del otro con movimientos propios.

La sintonía es un movimiento natural. Cuando dos personas no están en la misma frecuencia, no hay correspondencia, no se encuentran, están incómodas. ¿Puede imaginar cómo será la imagen que transmiten dos individuos que, estando sentados uno frente a otro, no se llevan bien?



Sobre la empatía y la sintonía, en el gráfico hay una flecha que significa que éstas son las dos actitudes básicas para la venta y las que el vendedor debe potenciar. La simpatía está bien en un principio, pero luego tiene que convertirse en empatía para hacerse más sólida. Evidentemente, la antipatía será fuente de dificultades.

Algunas técnicas para generar sintonía

Si quiere crear sintonía con su cliente, debe hacerlo después de haber empatizado bien con él, cuando éste perciba que entre ustedes hay una buena onda.

Iguale su propio tono de voz con su lenguaje corporal.

Por ejemplo: Una voz aparentemente tranquila seguida de un ademán agresivo es una situación contradictoria.

Hay quien dice que se encuentra bien y en su cara percibimos que no es así.

Realice gestos que guarden armonía y semejanza con sus mensajes.

Por ejemplo: Un gesto de mal humor acompañado de palabras tranquilizadoras choca.

Refleje los movimientos y el lenguaje del otro.

Si se fija, no suele darse una conversación en la que uno está sentado y otro de pie, o uno parado y otro caminando: normalmente se eligen posturas similares.

Iguale su tono de voz, su velocidad, su ritmo, el volumen.

Que sea todo un conjunto de movimientos acompasados: una actitud se refleja en un tono de voz, en una postura corporal, en un gesto de la cara.

Igualar no quiere decir imitar, copiar.

Corresponda al contacto visual con el otro.

El opuesto de la «no sintonía» es dar la espalda.

REGLAS DE ORO DE UNA BUENA SINTONÍA

Salude a su cliente con una sonrisa.
Mírele a los ojos mientras hablan.
Mantenga una expresión corporal relajada y comunicativa.
Utilice siempre lenguaje positivo.
Hable con un ritmo adecuado a la situación.
Articule con claridad.
Controle el volumen de su voz.
Utilice pausas y silencios estratégicamente.
Refleje las expresiones del cliente sintonizando con él.
Cree una comunicación armónica.
Genere un buen clima.

Y, por último:

Observe a su cliente: ¿cree que se encuentra a gusto?

3.8. EL CONTEXTO PSICOLÓGICO FAVORABLE

Otro aspecto relevante que debemos tener en cuenta es el hecho de crear un contexto psicológico adecuado, tan favorable como sea posible, para que la venta se desarrolle en las mejores condiciones.

A continuación voy a citar algunos factores de interés dentro del contexto psicológico.

✓ La autoridad.

Una autoridad es una persona revestida de algún poder bien sea por sus méritos, por sus conocimientos, por su fama, etc. Esto le convierte en alguien valioso cuya opinión merece fiabilidad y respeto, se le cuestiona menos que cuando adolece de esa autoridad.

Por ejemplo: Un vendedor que conoce bien sus productos o se ha especializado en alguno de ellos puede llegar a ser una autoridad dentro de su empresa. Algunos son expertos en una materia cuando conocen al detalle temas que son muy especializados o únicos.

La autoridad confiere poder y confianza al que la ostenta, pero no debe confundirse con la arrogancia y la prepotencia.

Cuando una autoridad habla, ya tiene un importante grado de confianza ganado.

✓ El empoderamiento.

Estar empoderado significa estar investido del propio poder personal, actuar desde uno mismo manifestando seguridad, claridad y autoestima.

✓ La confianza.

«Es depositar algo en alguien sin más seguridad que la buena fe y la opinión que de él se tiene.». Una persona genera confianza cuando:

- Es sincera: hace lo que dice; no falsea datos; no engaña.
- Es competente: habla de lo que conoce; sabe.

En la venta la seguridad que obtenga el cliente es un factor de primer orden para lograr el éxito.

3.8.1. *Juegos psicológicos*

✓ La escasez y la exclusividad.

Este principio promulga que, cuando hay carencia de algo, aumenta su valor. Es el caso de las antigüedades.

Escuché los siguientes casos al Dr. un experto consultor afincado en Estados Unidos.

> En unos grandes almacenes, promovidos por el departamento de marketing, se realizaron los siguientes experimentos. En un lugar estratégico por donde circulaba bastante gente, se situaron dos cajas de galletas. Una estaba casi llena, la otra, casi vacía.
>
> Se observó que las personas se dirigían más a la caja que estaba casi vacía que a la más llena. Posteriormente, algunos visitantes fueron encuestados y sus respuestas coincidían: les habían gustado más las galletas que se estaban acabando.
>
> Lo paradójico es que las galletas eran las mismas en las dos cajas.

El otro caso dice así:

> La compañía Coca-Cola quiso lanzar al mercado un nuevo producto y antes de hacerlo, realizó pruebas con potenciales consumidores. Al 70 % de ellos les encantó esa nueva bebida, así que la mundialmente famosa multinacional lanzó al mercado la New Coke y retiró la Coca-cola tradicional. Este hecho supuso uno de los mayores fracasos de la historia del marketing, hasta tal punto que la gente salió a la calle a manifestarse con fuerza en multitud de ciudades norteamericanas. Estas circunstancias obligaron a la citada firma a cambiar su estrategia. Tuvieron que relanzar la Classic Coke y la razón es sencilla: la compañía no había tenido en cuenta la «Ley de la Escasez».

En el intercambio de la información, esta ley de exclusividad y escasez tiene sus efectos importantes.

«Es una información privilegiada la que le estoy ofreciendo.» En este caso, se juega con datos que escasean, que no están a disposición de todo el mundo.

«Somos los únicos que lo sabemos.»

«Le contaré algo que no puede salir de aquí.»

Por otra parte, el valor de la escasez aumenta si aparecen rivales; es el caso de una subasta o de un producto único al que le salen varios compradores.

Por ejemplo: Es típico el vendedor de calle que pregona: «Anímense, señoras, que sólo me quedan tres frascos. Venga que se acaba… No desperdicien esta oportunidad…».

Es claro que está empleando la técnica de ventas de la «Ley de la Escasez».

En definitiva, estas reflexiones nos llevan a la conclusión de que al vendedor le conviene crear un contexto psicológicamente atractivo para el cliente y que le incite a la compra.

«La oferta durará exclusivamente este mes.»

«Sólo le puedo mantener el precio antiguo un par de días.»

«Se lleva usted una pieza única.»

Es la historia del vendedor de elixires del Lejano Oeste, que viaja de pueblo en pueblo con su carromato sugestionando a la gente con un producto que lo cura todo: «El elixir para el pelo que abrirá el apetito de toda la familia y le quitará el mal de amores».

Algunos mercaderes son excelentes vendedores. En uno de mis viajes a México D. F. recuerdo a un joven indio que tenía un puesto en el suelo y para vender sus productos montaba todo un espectáculo. En concreto el

mercader comercializaba un jabón hecho de aceite de víbora de cascabel que era bueno para infinidad de cosas. Para animar la venta, reptaba por el puesto una inmensa boa mientras él recitaba dichos populares. El caso es que el comerciante vendía gracias a su habilidad y al contexto psicológico favorable que había creado para atraer a los curiosos. Eso sí, con boa incluida.

En realidad, si nos paramos a pensar sobre el tipo de personajes que destacaron y tuvieron éxito a lo largo de la historia, nos damos cuenta de que muchos eran excelentes comunicadores y vendedores de ideas, de proyectos, de productos, y tenían el don de convencer y persuadir a los demás atrayéndoles hacia su terreno. Vender no es sólo cosa de vendedores: hoy en día todos vendemos algo.

✓ El efecto del «todo a cien».

Éste es otro magnífico concepto comercial que se implantó en los establecimientos chinos en toda España y que tuvo su auge en la década de 1990. Y las razones son varias: da claridad, es barato, uno no puede excederse en sus compras, hay mucho donde elegir y, aunque sea con poco dinero, se puede comprar algo.

En realidad, lo que consiguieron en los primeros establecimientos fue inculcar la idea de que, pagando con una moneda (algo insignificante), uno obtenía un artículo. Es un modelo de venta muy logrado.

Son prácticas conocidas que guardan relación con el precio psicológico que los grandes almacenes han utilizado toda la vida: 39,9; 59.999; 40.990, etc. Uno paga 59.999 y está pensando en una cifra «5» y no en una cifra «6», que sería lo suyo.

✓ «Tres en uno».

Éste también es un eslogan atractivo para un producto. Es decir, que por el precio de uno alguien se lleva tres, o que en una misma aplicación consiguen diferentes beneficios.

El riesgo de esta táctica es mezclar las cosas creando confusión en las prestaciones a ofrecer.

«Vale, te llevas dos artículos diferentes por el precio de uno.»

Tres consideraciones para el buen comunicador

- **Habilidad para conocerse a sí mismo.**
- **Capacidad para percibir y comprender a los demás.**
- **Destreza para corresponder.**

✍ **Ejercicio nº 15: «Interiorización».**

Vaya al Taller de ejercicios de esta unidad y realice el nº 15. Allí encontrará la presentación del caso «Interiorización». Complete el ejercicio y luego vuelva aquí.

Con el ejercicio sobre «Interiorización» ha tenido el privilegio de ser un observador de sí mismo adquiriendo así mayor objetividad.

3.9. Resumen

Realice un resumen de la segunda parte de la unidad 3. Es importante que no lo deje todo para el final: cada día, después de leer y completar los ejercicios, dedíquele unos minutos y anote lo más significativo. En un futuro, estos recuadros que contienen los puntos clave que usted ha destacado en su propia síntesis le ayudarán a repasar el manual siempre que lo desee.

3.10. Taller de ejercicios

No lea más de un ejercicio cada vez. Realice sólo aquel que se le indique en cada momento: si no, perderán su sentido y usted perderá las riendas del manual. Siga siempre nuestras indicaciones. Sea paciente. Realícelos todos, aunque le resulten obvios y fáciles. Se trata de desarrollar ideas y conceptos, habilidades y destrezas sobre el mundo de la venta y la psicología del vendedor y del cliente, y cada paso es necesario para configurar un marco de aprendizaje amplio y completo.

✍ **Ejercicio nº 13: «La comunicación verbal».**

Este ejercicio es conveniente realizarlo para continuar la lectura del manual con éxito.

Una de las herramientas más útiles y eficaces de los entrenamientos a vendedores es el uso de grabaciones que simulan situaciones de venta. Personalmente he grabado las ventas de infinidad de productos: televisores, medicamentos para granjas, DVD, libros, películas de cine, licores, mayonesas, perfumes, coches de lujo, agendas, medias, gafas, gambas, toallas y un sinfín de objetos, artículos y artilugios incontables. Es muy interesante comprobar cómo en todos estos tipos de venta de productos tan diferentes se producen denominadores comunes. Por ello le recomiendo que, sin darle excesiva importancia en estos momentos al tipo de venta concreta que usted efectúa, procure realizar el siguiente ejercicio y obtener los beneficios que le ofrece.

Consiga una grabadora o un vídeo doméstico y grábese en una presentación simulada. Le explico el ejercicio.

Prepare de nuevo la presentación personal del MPP de la unidad 2, imagínese que va a visitar a un cliente suyo real (o similar), siéntese en una mesa, ponga a algún amigo o familiar enfrente de usted (él no tiene que hablar, sólo responder muy escuetamente a sus preguntas) y grabe su presentación.

Si no encuentra a ningún interlocutor válido, hágalo en solitario. Puede hablar ante el micrófono simulando una supuesta presentación personal y de su empresa.

La duración total de la grabación son tres minutos (no grabe más tiempo). Puede utilizar un cronómetro para no distraerse.

Ahora prepárelo todo y grabe.

De momento, vuelva al texto *sin analizar la grabación*.

Vuelva al texto.

✍ Ejercicio nº 13: «La comunicación verbal» (continuación).

Ya puede escuchar y ver con atención la grabación del ejercicio anterior y, utilizando la siguiente escala, valórese de 1 a 5, donde 1 es la puntuación peor y 5 la mejor. Por ejemplo, si usted considera que su tono de voz es agradable y positivo, pero que le falta cierta consistencia, puede puntuarse con un 3 o con un 4 y si valora que su claridad no es muy buena, a lo mejor se puntúa con un 2.

Comunicación verbal	1	2	3	4	5
Tono de voz					
Velocidad					
Claridad					
Ritmo					
Volumen					
Silencios					
Anécdotas					
Mensajes del yo					
Lenguaje positivo					

Vuelva al texto.

✍ Ejercicio nº 14: «La expresión corporal».

Aunque le pueda resultar algo complicado, es importante que ponga los medios para realizar este ejercicio.

Consiga una cámara de vídeo y monte un simulacro de una entrevista con un cliente. Procure que la situación sea lo más parecida a la realidad. Busque a un amigo o interlocutor válido que haga de cliente (él debe actuar como un cliente, por ejemplo de electrodomésticos o de ordenadores o de algo que usted, como vendedor, pueda defender).

Dígale a su interlocutor que no ha de hablar en exceso, tan sólo pedir el producto, y usted debe de dirigir la venta con los datos de los que dispone.

Grabe esa supuesta entrevista que debe durar entre 5 y 10 minutos (ni más ni menos).

Luego utilice la siguiente escala, visiónela y valórese.

Expresión corporal	1	2	3	4	5
Mirada					
Gestos					
Sonrisas					
Brazos					
Manos					
Expresión					
Actitud corporal					
Otros					

Vuelva al texto.

Nota: Realice este ejercicio con cuidado y prepárelo bien, evitando el mal uso de esta técnica (conocida como *role-play*). Le será de gran utilidad para adquirir mayor conciencia de cómo se comunica con los demás de una manera global, porque usted va a poder observar como un testigo directo los

numerosos matices de su propia forma de comunicar: gestos, palabras, modales, expresiones, etc.

Usted decide lo que está correcto y lo que quiere mejorar. Se trata de que pueda verse con otra mirada, como un testigo de sí mismo, un observador. Puntúese de 1 a 5 según su criterio. Por ejemplo, si le gusta cómo es su expresión corporal, puntúese con un 4 o un 5 y si no sonríe nada, puntúese con un 1 o con un 2.

✍ Ejercicio nº 15: «Interiorización».

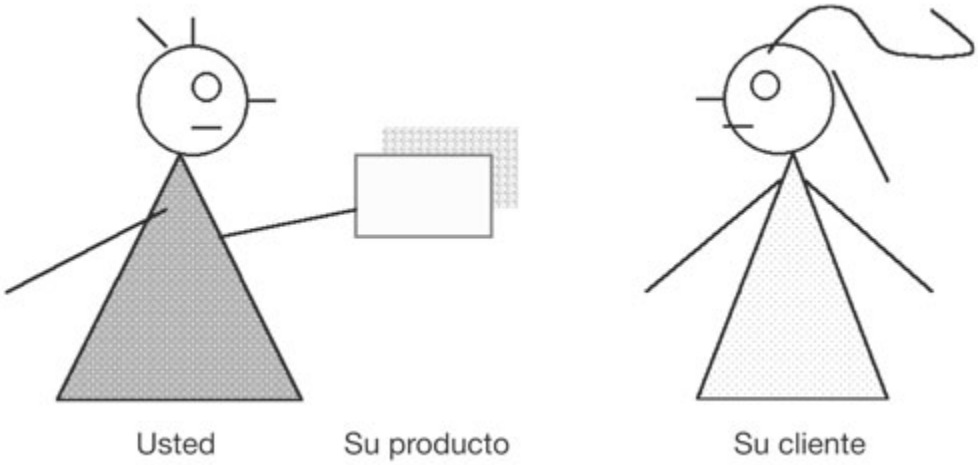
Me he formado en Programación Neurolingüística, un excepcional modelo psicológico que se utiliza para lograr cambios y mejoras. La PNL hace referencia a cómo son nuestros patrones mentales que se han ido construyendo desde la infancia, así como a la influencia que tienen en nuestros sentimientos y comportamientos. La idea importante es que, aprendiendo más sobre nosotros mismos, podemos transformar los programas ineficaces en otros mejores.

He preparado un ejercicio de visualización que nos permite, con algo de imaginación, crear un escenario sobre una situación de venta similar a la que nos podemos encontrar un día cualquiera. Realizándolo, observaremos ciertas cosas que nos van a facilitar detectar nuestras debilidades e inseguridades, y nuestros puntos fuertes, así como efectuar ajustes y mejoras de forma anticipada y prever nuestra conducta. Es decir, cuando detectamos cómo actuamos, podemos ajustar mejor nuestras técnicas y actitudes.

Para realizar el ejercicio es necesario:

- Que piense en un cliente real o imaginario (cierre los ojos, concéntrese y vea a ese cliente mentalmente).
- Que elija qué producto o servicio le quiere vender (vea su producto).
- Que imagine el escenario donde se va a producir la venta; por ejemplo, un despacho (imagine ese lugar).

- Que se vea a usted mismo delante de su cliente (véase a usted delante de su imaginado comprador).



Cuando lea la palabra ¡AHORA!, cierre los ojos y visualice la siguiente escena: imagínese a usted, a su cliente y a su producto de la manera más fiel que le sea posible. Si el cliente no existe, perfile uno imaginario y, si no tiene un producto, sea creativo e invéntese uno.

Imagínese mostrándole a su cliente su mejor producto. Intente vendérselo.

¡AHORA!: Cierre los ojos unos segundos y véase a sí mismo frente a su cliente y con su producto. Luego abra los ojos y sigua leyendo.

Ya está hablando con el cliente y quiere venderle el producto.

¡AHORA!: Imagínelo durante dos o tres minutos (o el tiempo que necesite).

¡AHORA!: Salga de la escena, obsérvela desde fuera y responda a las siguientes preguntas.

¿Qué ve?

¿Cómo está presentando su producto?

¿Está convencido de lo que dice?

¿Qué estado de ánimo tiene usted? ¿Cree que su actitud favorece la venta?

¿El cliente le toma en serio, le percibe como a una autoridad en la materia?

¿Usted tiene confianza en sí mismo/a?

¿Hay algún detalle que le llame la atención?

Conclusión: Con este ejemplo se ha convertido en el observador de sí mismo. Es una herramienta interesante que, bien empleada, le servirá de ayuda.

Esta técnica de visualización se utiliza para preparar eventos importantes, como una entrevista comercial en la que el vendedor se juega mucho. Entonces, puede imaginarse la situación deseada con intensidad, decide cómo quiere que sea su propia actuación y el papel que va a desempeñar, y esto sirve como un entrenamiento para el cerebro. La técnica la emplean algunas personas; por ejemplo, hay músicos que para no molestar no tocan de noche y, sin embargo, la víspera de un concierto hacen un recorrido visual y auditivo (pero sin sonidos reales, tan solo imaginados) de aquellas improvisaciones y escalas que quieren utilizar. Para el cerebro este tipo de entrenamiento es totalmente válido y lo registra como verdadero.

Uno puede hacer un recorrido de cómo va a ser el próximo encuentro con un cliente importante y pensar que, por ejemplo, va a haber fluidez, va a ser positivo, todo el mundo va a estar bien, etc.

✍ **Ejercicio nº 16: «Realice su Plan de Mejora Personal».**

El Plan de Mejora es una herramienta fundamental que permite trasladar aquellas áreas en las que uno debe aumentar su competencia a una agenda de trabajo para operar con ellas. Al reflejar por escrito en qué ha de mejorar, el vendedor adquiere un compromiso consigo mismo para hacerlo; ahora ya sabe cuáles son sus puntos débiles y reconoce la importancia de progresar y perfeccionarse.

Áreas de mejora	**Actividades que realizar**	**Cuándo**
1.	a) b) c)	
2.	a) b) c)	
3.	a) b) c)	

El Plan de Mejora es una herramienta que sirve para recoger todos aquellos aspectos que usted quiere mejorar en su ejercicio profesional. Tiene que sintetizar cosas concretas, importantes y que puedan cumplirse. En la columna de la izquierda anote tres áreas para mejorar que haya detectado en esta unidad; en la columna central, qué actividades va a realizar para mejorar esas áreas; en la columna de la derecha, cuándo las va a realizar; defina plazos de control.

UNIDAD 4
¿EN QUÉ PUEDO AYUDARLE?

Contenidos

4.1. Descubriendo las necesidades del comprador
4.2. La técnica de hacer preguntas
4.2.1. Construcción de las preguntas
4.3. La utilidad de las preguntas y el momento propicio para emplearlas
4.4. Otras fórmulas para recoger información
4.5. Tácticas para resolver cuestiones que se presentan
4.6. El análisis del cliente: una herramienta imprescindible
4.6.1. ¿Qué hay que saber sobre el cliente que es un particular?
4.6.2. ¿Qué debe saber un vendedor sobre el cliente que es una empresa?
4.7. Otras pautas para hacer averiguaciones
4.8. Indagando sobre los clientes y la competencia
4.9. Resumen
4.10. Taller de ejercicios

Una vez que el vendedor ha tomado conciencia de la importancia de la comunicación en el proceso de la venta, ahora, en la unidad 4, le toca

abordar la segunda fase en su relación con el cliente. Es la etapa de descubrir, mediante el uso de técnicas, principalmente centradas en la formulación de preguntas, qué necesidades tiene su potencial comprador para, así, una vez conocidas, satisfacerlas con alguno de sus productos o servicios.

Si quieres saber algo, pregúntalo.

4.1. DESCUBRIENDO LAS NECESIDADES DEL COMPRADOR

Recordamos que en la unidad 2 hemos tratado la primera etapa de la entrevista de ventas: el vendedor visitaba a su cliente, le saludaba, se presentaba él mismo y posteriormente a su empresa, hacía referencia a algo de interés y formulaba alguna pregunta para invitar a su interlocutor a hablar.

En esta unidad 4 entramos en la segunda etapa: es el momento de formular preguntas al cliente con el objetivo de conocer sus necesidades.

Es frecuente que los vendedores, después de saludar a su comprador y de invitarle a sentarse, comiencen a hablar enloquecidamente de las características de los productos. Por favor, no les imite. ¿Cómo es posible hablar de cuestiones técnicas si todavía no conocemos las necesidades y demandas que están en juego?

En esta segunda fase, y antes de ofertar ningún artículo, el vendedor ha de obtener información sobre su cliente.

✓ ¿Cuál es su momento actual?

¿Cuál es su disponibilidad económica? ¿Tiene o no presupuesto para comprar?

✓ ¿Cuáles son sus necesidades básicas?

¿Le interesa mi producto, o le interesará en el futuro?
¿Qué necesita?

✓ ¿Cómo es su carácter, su forma de ser?

¿El cliente es una persona asequible o de trato difícil?
¿Hay empatía desde el principio o no?

✓ ¿Cuál es el potencial de su negocio?

¿Qué situación financiera tiene el cliente y cuáles son sus posibilidades para realizar compras actuales o futuras?

✓ Sobre su capacidad y forma de pago.

¿Pagan al contado, a noventa días?

✓ ¿Su capacidad de decisión?

Nunca me siento ante un cliente desconocido sin haberme planteado previamente qué quiero saber sobre él. Ir a ciegas a una entrevista como quien va a un encuentro con unos amigos y nadie sabe *a priori* de qué se va a hablar no corresponde al tipo de relación que estoy promoviendo en este manual.

Antes de presentarme en la empresa de mi cliente, me he planteado qué tipo de información quiero obtener. Para ello elaboro un cuestionario que me servirá de guía durante la entrevista según cuál sea el sector que voy a visitar, la empresa concreta, el volumen de negocio y de personal y el tipo de cliente.

No es igual sentarme a negociar con un director general que con un jefe de área: en el primer caso, lo más importante es captar cómo es el espíritu de la empresa, porque si ese director es simpatizante del tipo de servicios que yo presto, puedo utilizar esa afinidad para conseguir buenos acuerdos y

quizá no sea tan importante entrar con él en el detalle de las cosas, algo que sí podré hacer con el jefe de área, que me podrá explicar muchos pormenores de gran interés para el diseño de un proyecto.

¿Qué quiero yo saber de un director general? Realmente me interesa conocer su visión global y su apreciación personal sobre las necesidades de su organización en el terreno que a mí me afecta que es el de la Dirección de Ventas y el de los Recursos Humanos (<www.seminargroup.es>). Si él dice: «Aquí tenemos un verdadero problema con los operarios de fábrica: son técnicos muy especializados, dependemos de ellos para que no se pare la producción, pero tienen una conflictiva laboral alta. Hay constantes enfrentamientos personales y mucho absentismo. ¿Podéis hacer algo?». Está claro que el director general me ha señalado un campo en el que yo puedo entrar, por ejemplo, desarrollando sesiones de consultoría sobre «inteligencia resolutiva» en las que se trate el tema del conflicto y de las relaciones personales.

Y si hablo con el jefe de fábrica, ¿qué quiero que me cuente? Él me va a decir directamente: «Aquí el problema principal lo tienen Manolo y Antonio, que no se pueden ni ver y trabajan codo con codo; además tenemos a uno que pone nerviosa a toda la plantilla enfrentándola a la empresa. Es muy agresivo y le temen. No sabemos qué hacer». En este caso, con el jefe de fábrica puedo entrar en los detalles necesarios para comprender cuál es la situación verdadera que se está dando en la planta de producción.

Según quién sea mi interlocutor, aspiraré a obtener unos u otros datos. Si quiero venderle un buen proyecto a esa empresa, necesitaré reunirme varias veces con el jefe directo de los operarios y también con el director de la fábrica, y me reuniré menos veces con el director general. Sin embargo, puede que al final la decisión la tome él, sobre todo si se trata de una empresa familiar y pequeña.

Acabo de relatar cómo es el tipo de venta que realizo: analizo situaciones y propongo soluciones, pero si quiero vender, he de conocer cómo son las redes de influencia interna, es decir, ¿quién tiene el poder de decisión? Seguramente el jefe de fábrica, aunque esté deseando resolver el

conflicto, no va a poder decidir sobre los consultores que le van a ayudar a resolverlo.

Usted en su mercado se habrá encontrado en situaciones similares. Habla con unos, pero los que deciden son otros; por ello su primer objetivo es descubrir quién es el FAN, un concepto desarrollado en MI para detectar los puntos de poder e influencia en una organización.

Las siglas FAN significan:

F INANZAS

A UTORIDAD

N ECESIDAD

Pongamos un caso. El vendedor de material de ensayos clínicos para laboratorios está negociando con el jefe del laboratorio aun sabiendo que quienes decidirán la compra serán el director del laboratorio y el director financiero. Esto no significa que al tratar con el jefe del laboratorio esté perdiendo el tiempo, pero la venta no la completará con él. Es un interlocutor necesario, pero no toma la decisión final.

Esto demanda del vendedor que sepa siempre en qué situación se encuentra y cómo se da la toma de decisiones en esa empresa. Así evitará intentar vendérselo todo al jefe de sección cuando éste sólo puede llegar hasta un límite.

¿Quién maneja las finanzas? En este caso: el director financiero. **F**

¿Quién tiene la autoridad? En este caso: el director del laboratorio es el que aprueba o no la operación. **A**

¿Quién tiene la necesidad? En este caso: el jefe del laboratorio es el que necesita el material, es quien lo va a utilizar. **N**

El vendedor tendrá en cuenta este tipo de venta compartida, donde cada nivel que interviene en la misma tiene una llave para la toma de decisiones, puesto que cualquiera puede echar para atrás la operación, aunque

individualmente quizá ninguno disponga de la autonomía para decidir sin contar con los demás.

Así, por ejemplo, si el director del laboratorio tiene una buena imagen de la empresa a la que representa el vendedor, intentará favorecer a esa firma, pero si el jefe de área dice que han tenido muchos problemas con ese material, quizás eche por tierra la venta. El financiero sólo puede decir si hay o no dinero, pero no tiene argumentos técnicos para inclinarse por uno u otro proveedor. Y toda esta situación a varias bandas ha de conocerla el vendedor y saber manejarla. Por tanto, hablamos aquí de una modalidad de venta que requiere nuevas habilidades comerciales, como por ejemplo las de saber manejar situaciones con varios interlocutores.

En general, los comerciales con experiencia conocen estas situaciones y saben moverse bien entre diferentes niveles de influencia, pero, en cualquier caso, va a ser una cuestión de experiencia en el sector y de ser un excelente vendedor.

En definitiva: es imprescindible conocer al cliente, su situación, su potencial, para ofrecerle aquello que necesita.

Ahora el objetivo del vendedor es conocer a su cliente. Para ello necesita:

1. **Obtener información clave**: la información debe ser realista y verdadera; debe definir cómo es la situación y permitir realizar la venta en el presente o en el futuro.
2. **Ayudar al cliente a que reconozca su necesidad**: a través de las preguntas, el cliente tiene la oportunidad de responder hablando de sus necesidades; si las cuestiones están bien planteadas, será él mismo quien vaya dándose cuenta de nuevas carencias.

Es preferible que el cliente afirme: «Necesito dos coches más de los que adquirimos en la flota del año pasado» a que sea el vendedor quien intente convencerle de ello: «Usted necesita dos coches más». En ese caso es probable que lleguen las objeciones: «En absoluto —responde el cliente—, no queremos más coches».

Es decir, el vendedor no le dice a su cliente lo que tiene que hacer, sino que le pregunta dándole opción a que responda de forma favorable para la venta: «¿Qué necesita para este año?».

Esta manera de proceder será así sobre todo al principio de la entrevista, cuando todavía no hay datos suficientes para saber cuáles son las verdaderas necesidades, y la relación personal aún no está creada, ni mucho menos consolidada.

Otra situación será después de la argumentación y del tratamiento de objeciones, y una vez que el vendedor conozca bien a su cliente. Entonces, con pulso y prudencia, le puede sugerir: «Usted necesita…». Pero ahora todavía es prematuro.

3. **Motivar al cliente con preguntas estratégicamente planteadas**: consiste en formular preguntas que influyan en su decisión. Pongamos por caso a un delegado comercial que representa a una marca de automoción y a un potencial comprador que trabaja en una empresa que reparte conservas en ultramarinos. Veamos el siguiente diálogo.

VENDEDOR: Estoy convencido de que si ustedes tuvieran una flota de coches mayor que la del año pasado, incrementarían sus ventas. De hecho, sus competidores ya lo hacen, tienen grandes flotas y su reparto es más efectivo.

CLIENTE: ¿Cómo dice?

VENDEDOR: Que sería una gran oportunidad para ustedes ampliar el número de vehículos de manera que puedan lograr un reparto con mayor efectividad. Bien, ¿cuántas furgonetas quiere para este año?

Es evidente que la intención del vendedor es sugestionar al cliente, influirle, pero quizás haya que dar ciertos pasos previos. En la venta no se puede uno precipitar sin poner en peligro la operación. Sólo hay una manera de saber cuáles son las necesidades del comprador: preguntándoselo.

Si quiere saber algo,
pregunte.

Veamos en qué consiste la «Técnica de hacer preguntas».

4.2. LA TÉCNICA DE HACER PREGUNTAS[4]

Esta técnica de investigación la aprendí siendo consultora en Mercuri International. Con el tiempo, la he ido ampliando. Personalmente la considero una de las herramientas imprescindibles no sólo para la venta profesional, sino también para cualquier situación de comunicación que sea relevante y en la que uno tenga interés en saber más sobre su interlocutor. La razón de ello está en la importancia que tiene el poder dirigir una entrevista al lugar que uno desea y además saber obtener datos necesarios. Cuando un vendedor adquiere maestría en el arte de preguntar, puede lograr grandes resultados.

Para aplicarla se requiere destreza y persistencia. Comprender cómo funciona no basta para emplearla con acierto. Por ello le recomiendo que realice los ejercicios y los traslade a su situación real.

Normalmente son cuatro los tipos de preguntas que se utilizan en la venta.

1. **Las preguntas abiertas**: son cuestiones amplias cuya respuesta proporciona gran cantidad de información. También son conocidas como «preguntas generales».

«¿Qué tal van las cosas?»
«¿Cómo se encuentra?»
«¿Cuándo podemos seguir hablando?»
«¿A cuántos clientes atienden en un día?»
«¿Qué le parece mi propuesta?»

✍ **Ejercicio nº 17: «Las preguntas abiertas».**
Vaya al Taller de ejercicios de esta unidad y realice el nº 17. Allí encontrará la presentación del caso «Las preguntas abiertas». Complete el ejercicio y luego vuelva aquí.

2. **Las preguntas cerradas**: se trata de interrogantes más concretos que los anteriores a través de los cuales sólo nos pueden responder con un sí o con un no. También son conocidas como «preguntas de concreción».

«¿Tiene unos minutos para dedicarme?»
«¿Le interesa mi oferta?»
«¿Hacemos el pedido?»

✍ **Ejercicio nº 18: «Las preguntas cerradas».**
Vaya al Taller de ejercicios de esta unidad y realice el nº 18. Allí encontrará la presentación del caso «Las preguntas cerradas». Complete el ejercicio y luego vuelva aquí.

3. **Las preguntas neutras**: son preguntas abiertas o cerradas que no condicionan la respuesta del interlocutor. Es decir, la característica es que son imparciales y quien las formula no pretende escuchar aquello que desea, sino obtener respuestas libres de condicionamientos. Cualquier ejemplo puesto anteriormente es válido aquí también. Por ejemplo: todos los anteriores.

Para entenderlo mejor, siga leyendo.

4. **Las preguntas de influencia**: también son preguntas abiertas o cerradas cuya formulación sí condiciona la respuesta del interlocutor.

«Estará de **acuerdo** conmigo en que nuestro servicio es **excelente**, ¿verdad?»

«El **90 %** de nuestros clientes han adquirido este producto. ¿Qué le parece?»

«¿Le interesa esta **fabulosa** oferta?»

«En la **feria de París** esta salsa fina ha obtenido la aprobación de todos los asistentes. ¿Quiere que se lo muestre?»

«Este año presentamos un vino **inmejorable** en el **Salón del Gourmet**. Es una sorpresa. ¿Le apetece probarlo?»

En negrita figuran las palabras o connotaciones que contienen algún dato que puede ejercer influencia en el otro. Así, si un producto ha sido premiado en una feria, tiene más credibilidad que otro que no lo conoce nadie. El vendedor dispondrá de información capaz de influir positivamente en su interlocutor con el fin de incitarle a que compre.

4.2.1. *Construcción de las preguntas*

Para configurar cualquier tipo de pregunta expuesta con anterioridad existen ciertas **reglas** que le serán de utilidad.

1. **Preguntas abiertas**: se construyen usando preposiciones al principio de la frase de interrogación.

¿CUÁNDO puedo volver?	¿CUÁL es el motivo de su llamada?
¿CUÁNTO tiempo necesita?	¿QUÉ condiciones prefiere?
¿QUIÉN está más interesado?	¿DÓNDE podemos hablar?

Y combinando las palabras anteriores con las siguientes preposiciones:

A	QUIÉN debo dirigirme.
ANTE	QUÉ circunstancias.
BAJO	QUÉ condiciones.
CONTRA	QUÉ circunstancias nos enfrentamos.
CON	QUIÉN vamos a hablar.
DE	QUÉ depende su decisión.
DESDE	CUÁNDO le interesa.
PARA	QUÉ lo quiere.

POR	QUÉ no me paso el jueves.
SEGÚN	QUÉ normas nos regimos.
SOBRE	QUÉ parámetros nos movemos.

2. **Preguntas cerradas**: se obtienen iniciando la frase con un verbo.

¿ESTAMOS de acuerdo, señor…?
¿CREE usted que…?
¿Le INTERESA esta fórmula?
¿TIENE tiempo para echarle un vistazo?
¿Se DECIDE usted?

3. **Preguntas neutras**: como pueden ser abiertas o cerradas, se construyen igual que las anteriores. Se tendrá en cuenta no introducir ningún elemento perturbador, es decir, que ejerza alguna influencia.

4. **Preguntas de influencia**: se construyen utilizando números, datos, hechos, juicios, estadísticas, opiniones expertas. Es frecuente lanzar afirmaciones de influencia y luego formular la pregunta, que será abierta o cerrada.

«Sólo un 0,2 % no lo utiliza. ¿Qué le parece?»

«Según datos de la "American Marketing Association", el 95 % de los clientes de hostelería prefiere seguir con el mismo proveedor para diferentes productos. Usted todavía no ha probado nuestros licores. ¿Le interesa que hablemos sobre ello?»

4.3. LA UTILIDAD DE LAS PREGUNTAS Y EL MOMENTO PROPICIO PARA EMPLEARLAS

Cada pregunta tiene sentido en un lugar determinado de la entrevista de ventas, de manera que no se van a emplear aleatoriamente en cualquier sitio. He visto a muchos vendedores iniciar la entrevista formulando

preguntas cerradas y luego sorprenderse de lo difícil que ha sido todo: sin darse cuenta, al lanzar cuestiones que invitan a respuestas escuetas de sí o no, impiden que quien es sometido al interrogatorio se explaye libremente. Veamos cuándo conviene usar distintos tipos de preguntas.

1. **Abiertas:**

✓ Al principio de la entrevista.

«¿Cómo van las cosas?»
«Me alegro de saludarle. ¿Qué le parece si hablamos de la renovación de su mobiliario de cocina?»

✓ Para obtener gran cantidad de información.

«¿Qué opina?»
«¿Cómo lo ves?»
«¿Qué se te ocurre al respecto?»

✓ Cuando hay objeciones.

«¿Qué sucede?»
«¿Cuándo ha detectado usted una fuga de calor en su instalación eléctrica?»

✓ Si buscamos insatisfacción en el cliente.

«Noto que tiene usted algo que preguntarme: ¿Qué es?»
«Observo que hay algo que no le encaja. ¿De qué se trata?»

✓ Al fallar un cierre.

«¿Qué puedo hacer por su empresa?»

«¿Cómo lo haría usted mismo?»
«¿Qué me propone?»

✓ Cuando no conocemos cuál es la objeción.

«¿Qué le pasa?»

Si se fija, empleamos estas preguntas para aclarar situaciones y comprender qué cosas suceden. Son excelentes cuestiones para abordar dificultades, objeciones y problemas, porque le damos al otro la oportunidad de que se explique, de que hable de aquello que le preocupa al tiempo que nosotros obtenemos datos sobre el tema.

Le recomiendo que aprenda a utilizar esta fórmula y comprobará, si no lo ha hecho ya, su eficacia. Usted puede también trasladarla a situaciones de conflicto personal: sólo con preguntarle al otro qué le pasa o cómo se siente vamos a permitir que se exprese y eso, por lo general, disminuye las dificultades.

2. **Cerradas:**

El uso de preguntas cerradas tiene sentido en las siguientes circunstancias.

✓ Cuando se pretende centrar al cliente en un tema concreto.

«¿Le parece bien que hablemos de su pedido?»

✓ Cuando se necesita una aprobación expresa del cliente.

«¿Está usted de acuerdo?»

✓ Para lograr compromisos.

«¿Le envío las treinta cajas?»

✓ Para evitar la dispersión.

«¿Le parece que volvamos a lo nuestro?»

✓ Sólo cuando estemos seguros de que la respuesta será positiva.

Si hay riesgo de respuesta desfavorable, no formulamos la pregunta.
«Entonces, estamos de acuerdo, ¿no es cierto?»

Usted ha observado la enorme utilidad de este tipo de formulaciones para situaciones en las que hay dispersión o cuando se quiere centrar y cerrar un tema. Son las preguntas para lograr compromisos y aceptaciones y le dan a la conversación un tono medido que permite ajustar cualquier desvío. Son muy importantes para aprovechar bien la entrevista comercial. La única advertencia que hago al respecto es que si se emplean de forma inadecuada, impiden el desarrollo de la venta y pueden generar objeciones y molestias.

3. **Neutras:**

Es necesario utilizar estas preguntas en las siguientes circunstancias:

✓ Para obtener información objetiva.

«¿Qué otros productos le interesan?»

✓ Al principio de la entrevista.

«Buenos días, don Julio. ¿Qué tal está?»

4. **Influencia:**

Los mejores momentos para usar preguntas de influencia son:

✓ En la argumentación.

«La promoción de este mes es inmejorable. ¿Cuántas unidades le envío?»

✓ En el cierre.

«Sus clientes se van a entusiasmar con estos vinos blancos de Rueda. ¿Cuántas cajas le mando?»

✓ Para reconducir el tema.

«Quiero hablarle de la calidad de las mahonesas. Con diferencia, son las mejores del mercado. ¿Tiene unos minutos?»

✓ Para conducir al cliente hacia donde nos interese.

«Le ofrezco de regalo dos noches de hotel. ¿Qué cantidad le pongo en el pedido?»

✓ En caso de necesidad o cuando el vendedor lo considere oportuno.

«No se demore tanto, la oferta acaba este mes. ¿Quiere ver las condiciones?»

En mi opinión, este tipo de preguntas son las más delicadas y hay que emplearlas con acierto y tacto, porque pueden crear susceptibilidades. Al fin y al cabo, subyace una intención de influir en el otro, quien puede sentirse molesto. Otra consideración es que no han de emplearse nunca al principio de una entrevista o al comienzo de una relación, porque se pierde la oportunidad de conocer las verdaderas necesidades del cliente, que se

verá forzado a responder a cosas que le conducen hacia sitios con los que no contaba. El sentido de estas preguntas es inclinar la balanza a nuestro favor en momentos de duda del comprador, así como apoyar la argumentación incrementando las bondades de los beneficios de nuestros productos. Son buenas, pero ya sabe que «lo bueno, si breve, dos veces bueno». Por tanto, moderación a la hora de emplear esta opción.

✍ **Ejercicio nº 19: «Obteniendo información».**
Vaya al Taller de ejercicios de esta unidad y realice el nº 19. Allí encontrará la presentación del caso «Obteniendo información». Complete el ejercicio y luego vuelva aquí.

5. **Algunas consideraciones:**

No se puede argumentar antes de haberle formulado preguntas al comprador. Por ejemplo, García le insiste a su cliente en que un cinco puertas es el coche que más le conviene. A él le interesa venderlo, porque el gerente del concesionario le ha ofrecido una prima para que liquide existencias. El cliente se resiste: no quiere cinco puertas.

García le cuenta todas las ventajas del cinco puertas: que si es más cómodo y seguro porque en caso de accidente hay una posibilidad más para salir del vehículo, que si da más independencia a los viajeros, y así, argumentando sin sentido, se pasa un buen rato. Además, no contento con su verborrea, lleva a su cliente hasta el vehículo y, abriendo la puerta trasera (lo cual refuerza la objeción), le muestra el buen acabado de la tapicería.

Al final, el cliente, cansado, levanta la voz y le dice: «Tengo tres niños pequeños, no quiero cinco puertas». Y, dando media vuelta sale del concesionario.

Todo esto se habría evitado si García, el vendedor, hubiera formulado las siguientes preguntas:

«¿Para qué necesita el coche? ¿Qué uso le va a dar?».
«¿Cuántas puertas quiere?».

«¿Por qué razón?».

De esta manera, el agente del concesionario se hubiera evitado el patinazo. Además, como es de suponer, el cliente se marchó bastante molesto y nunca más volvió.

4.4. OTRAS FÓRMULAS PARA RECOGER INFORMACIÓN

No sólo las preguntas resultan eficaces para recoger información. Veamos otras fórmulas que son complementarias:

1. **La observación**

✓ ¿Qué ves?

Esto hace referencia a muchas cosas.

Al vendedor le interesa observar ciertos detalles para hacerse una idea más completa de la situación comercial en la que se va a desenvolver:

- ¿Cómo es el tipo de empresa, el entorno?
- ¿Cómo es la cultura? ¿Dónde le reciben? ¿Cómo le tratan? ¿Cómo se comunican las personas entre ellas?
- ¿Cuál es el estilo del cliente, su atuendo, su despacho? ¿Es o no ordenado?
- ¿Es buen profesional? ¿Interrumpe frecuentemente la conversación hablando con terceros ajenos a la situación?
- ¿Cómo le tratan los demás dentro de su empresa? ¿Le respetan, tiene autoridad?
- ¿Cómo se comunica con sus colaboradores? ¿Coge llamadas personales estando con el vendedor y habla del regalo de cumpleaños de su hijo?

Todo ello va a aportar datos sobre la propia relación comercial. Por ejemplo, si en la empresa hay desorden y el interlocutor es una persona estresada e hiperactiva incapaz de mantener una conversación sin coger el teléfono móvil cada vez que suena, ya sabemos que habremos de ser muy precavidos con los acuerdos, que todo tendrá que ponerse por escrito para evitar malos entendidos y que tendremos que ser muy claros para centrar a ese cliente que tiende a la dispersión.

Todo esto, sin necesidad de preguntar, uno lo puede observar y añadir las conclusiones al análisis que va realizando sobre sus potenciales compradores.

Fijarse en todo es importante. Recuerdo mi impresión visual y sensitiva la primera vez que entré en la sede que una importante compañía discográfica tenía en la calle Hortaleza de Madrid, me refiero a la Virgin Records, y cómo, mientras atravesaba un largo pasillo para llegar al despacho de la General Manager, una música electrizante retumbaba por las paredes del edificio. Ese día venía de visitar a otro cliente en su fábrica en Aranjuez y me había sumergido en un ambiente de operarios y sistemas de producción en serie. El día anterior salí como pude de una carpintería situada en un destartalado local de Getafe cuyo dueño pretendía seleccionar a un administrativo. Me recibió en una nave oscura y polvorienta repleta de tablones, serrín y olor a barniz.

He formado a ejecutivos de ventas de una entidad financiera en la República Dominicana, en Santo Domingo, en una sala con vistas al malecón del Caribe, y he recorrido estudios de televisión en los que se hacen películas para niños o periódicos como *El País* o *El Mundo*, repletos de redactores cogiendo los teléfonos que no paran de sonar para atender las noticias de última hora en un entorno muy dinámico.

He visitado hospitales, como el Provincial de León, donde los responsables de formación son médicos y, en plena conversación de ventas, salen disparados porque hay una urgencia, y he trabajado con vendedores que se meten en quirófano porque su producto es de alta tecnología cardiológica y han de explicar al cirujano, *in situ*, cómo funciona aquello.

En una ocasión di formación en unas minas en La Rioja, en una lúgubre sala iluminada por una bombilla que colgaba del techo, entre muebles de la posguerra, en un entorno esperpéntico poco favorable para crear un clima lúdico durante el curso.

Si usted, lector, es un vendedor con experiencia y su mercado es variado, sabe bien a qué me refiero. Cada entorno, cada cultura empresarial, cada cliente con el que nos relacionamos requiere de nosotros una enorme versatilidad y fluidez, así como la capacidad de adaptación a situaciones muy diversas. Y éste es otro de los retos de los vendedores: que se muevan con soltura en ambientes muy diferentes aprendiendo, gracias a la observación, a calibrar dónde están y cómo han de actuar.

✓ ¿Qué oyes?

- ¿Cómo se expresa su cliente?
- ¿Cómo es el clima, el ambiente dentro de la empresa? ¿Hay mucho ruido?
- ¿La gente se habla con respeto?
- ¿Se piden las cosas a voces?

✓ ¿Qué sientes?

- ¿Es agradable el lugar de trabajo de su cliente?
- ¿Huele bien?
- ¿Hace frío o calor?
- ¿La iluminación es cálida?

Todo ello ofrece pistas sobre el cliente y su entorno. Si nos reciben de pie en una sala desvencijada, con viejos muebles carcomidos por las humedades y la falta de cuidado, con unas cortinas decadentes, ese entorno dice mucho. Personalmente, según el tipo de empresa con el que me encuentro, suelo saber de inmediato si hay o no potencial para vender mis servicios.

En función de todo ello, el vendedor se hace su composición de lugar y toma decisiones; incluso puede valorar si se ha equivocado de cliente: no todos pueden acceder a nuestras ofertas.

He formado a vendedores de productos de alimentación para hostelería que venden en restaurantes, hoteles y bares. Y ellos mismos relatan cómo, sin preguntar nada a sus clientes, detectan muchas de sus necesidades al husmear por la cocina metiéndose entre los fogones y observando las estanterías situadas tras la barra para descubrir el tipo de productos que se consumen allí o con qué casa de la competencia trabajan.

2. **La calidad y la intención de las preguntas**: hay preguntas absurdas; todas aquellas que son obvias o que no llevan a ningún sitio, no aportan nada. Otras han sido lanzadas sin ninguna intención, sin un objetivo concreto y marean al receptor, quien puede verse abrumado ante un aluvión de cuestiones de difícil respuesta.

Sin embargo, otros asuntos son muy importantes y nos proporcionan mucha información.

«¿Le importaría a usted hablarme de su empresa?»

Es una pregunta cerrada que hace el efecto de abierta, porque invita a que el cliente se extienda ofreciendo información supuestamente relevante.

«Me gustaría que usted me hablase de su empresa.»
Es una afirmación que induce a responder.

«¿Quiere usted contarme realmente qué necesita?»
Es una pregunta cerrada y muy directa sobre las necesidades.

«Quiero saber su opinión sobre este producto. ¿Qué opina?»
Es una afirmación seguida de una pregunta abierta gracias a la cual el cliente dará su libre parecer.

Como vendedor, usted deberá tener en cuenta algunas cosas de interés:

- → Al cliente, por norma general, le gusta hablar.
- → Quiere que le escuchen.
- → Necesita sentir que su opinión merece respeto.

Por tanto, hacer hablar al cliente mediante la formulación de preguntas cumple dos buenos objetivos. Uno es conocerle mejor y el otro, que se motive y se sienta escuchado. Las personas están a gusto con nosotros cuando las escuchamos con atención e interés.

Además, si se siente en confianza (y a estas alturas ya debe de estarlo), es capaz de hacerle ciertas confidencias a su vendedor.

«Mira, es que estamos algo agobiados con la recesión del mercado. Si vuleves en dos meses, creo que contaré con un presupuesto más amplio.»

«La verdad es que pasamos por un mal momento.»

«No lo comentes por ahí, pero se va el director general y estamos viviendo una época de incertidumbre.»

Son muchos los vendedores que se inhiben a la hora de preguntar, pero… no tema en formularle preguntas a su cliente. Lo único importante es ser oportuno

- → Eligiendo el momento más favorable.
- → Preguntando cosas a las que pueda responder.
- → Adentrándose más progresivamente.

4.5. TÁCTICAS PARA RESOLVER CUESTIONES QUE SE PRESENTAN

Una de las situaciones más difíciles que se producen en una entrevista es el momento en que el otro formula preguntas que uno no quiere, no

puede o no sabe responder. Para solventar esto es preciso incorporar lo que he denominado «recursos de autodefensa».

1. **El desplazamiento**: cuando su cliente le formule una pregunta en la que no quiera entrar, respóndale con otra pregunta.

CLIENTE: ¿Cuánto vale este piso?
VENDEDOR: ¿Vive usted en una casa de su propiedad?
CLIENTE: No, vivo de alquiler y por eso quiero comprarme algo.
VENDEDOR: Antes de tratar el precio le voy a enseñar la vivienda y el jardín con piscina y canchas de tenis. Luego hablaremos.
CLIENTE: Pero ¿cuánto vale?
VENDEDOR: Mire usted qué sistema de refrigeración. ¿Lo conoce? Y del precio hablamos luego.

Así conseguirá dos cosas:

Elegir el momento adecuado para responder.
Llevar usted la dirección de la entrevista.

2. **La patata caliente**: la pregunta comprometedora es como una «patata caliente» que nos llega a las manos y, al quemarnos con ella, la volvemos a lanzar. La técnica consiste en devolverle esa pregunta que «quema» a quien nos la haya formulado.

CLIENTE: ¿Ustedes no son los del lío inmobiliario que salió en la prensa?
VENDEDOR: ¿Cree usted que, si así fuera, estaríamos aquí vendiendo tranquilamente?
CLIENTE: No, claro, disculpe.

El vendedor ha devuelto la «patata caliente» al propio cliente.

3. **La iniciativa**: durante la entrevista, la iniciativa, la fuerza que dirige la operación, debe provenir del vendedor, no del cliente, y esto lo consigue el que logra formular preguntas. Si uno quiere marcar y determinar por dónde ha de transcurrir la conversación, ha de hacer buenas preguntas.

Imaginemos que sucede al contrario y es el comprador quien lanza una pregunta tras otra obligando al vendedor a responder y haciéndole perder la

libertad de dirigir la entrevista hacia los terrenos que le interesen. Esto hay que evitarlo.

CLIENTE: ¿Es un piso libre de cargas?
VENDEDOR: Sí.
CLIENTE: ¿El antiguo propietario lo dejó en buen estado?
VENDEDOR: Perfecto.
CLIENTE: ¿Los gastos de comunidad son elevados?
VENDEDOR: No.
CLIENTE: ¿Los vecinos dan problemas?
VENDEDOR: No.

Como podrá observar, esta entrevista está dirigida por el cliente, quien bloquea al vendedor, que se ve forzado a responder sin poder sondear sobre temas de valor. Además, corre el riesgo de que el cliente plantee preguntas delicadas que puedan llevar a objeciones.

CLIENTE: Me han dicho que van a construir una autovía aquí debajo. ¿Es eso cierto?
VENDEDOR: Bueno, esto…Yo no sé nada.

4. **La oportunidad**: consiste en que el vendedor aprovecha un concepto lanzado por el comprador para indagar sobre él.

CLIENTE: Quizá con un dormitorio más sería mejor.
VENDEDOR: El pequeño estudio del fondo está pensado para reconvertirlo en dormitorio en caso de necesidad.

Es decir, el cliente pronuncia la palabra «dormitorio» y el comercial lo aprovecha de inmediato para ofrecer ventajas: «El pequeño estudio también puede ser dormitorio», eso le da paso a iniciar una línea nueva de argumentos.

Por lo tanto, formulando las preguntas adecuadas y siguiendo el hilo de lo que va planteando el cliente, se logrará obtener una información excelente.

4.6. EL ANÁLISIS DEL CLIENTE: UNA HERRAMIENTA IMPRESCINDIBLE

Con el fin de delimitar algunos temas sobre los que necesitamos obtener información, vamos a diferenciar dos tipos de clientes.

a) **El cliente que es un particular**: es decir, el comprador de productos para consumo propio.

b) **El cliente que es una empresa**: es decir, el comprador de productos para consumo industrial o empresarial.

4.6.1. *¿Qué hay que saber sobre el cliente que es un particular?*

Durante algunos años he elaborado numerosos manuales de formación a distancia en marketing y ventas para una importante entidad financiera española. Unos iban dirigidos a los directores de oficina, otros, a los gestores de cuentas y personal de atención al cliente. Para ello, me sumergí en el sector y extraje valiosas informaciones, como, por ejemplo, que algunos bancos extranjeros ya montan negocios de todo tipo (venta de billetes de compañías aéreas, o de pisos) y también que algunas entidades quieren reducir el número de personal en oficina con el fin de ahorrar costes, y por ello dan facilidades para el uso de la banca telefónica, de Internet o de los cajeros. Al cliente, sin embargo, eso no le gusta, porque necesita ver la cara de los que administran su dinero. La venta de servicios financieros es muy especializada y requiere de profesionales preparados, porque siempre subyace un factor de confianza por parte del cliente y las operaciones importantes se realizan cara a cara, como debe ser. Veamos ahora una situación imaginaria.

Se trata de la venta de *servicios financieros* por parte del vendedor de un banco, BANCASA. Este vendedor es conocido como el Gestor de Cuentas Privadas, GCP.

Un cliente potencial se acerca por primera vez a las oficinas de BANCASA y le atiende Martínez, el Gestor de Cuentas Privadas.

MARTÍNEZ: Buenos días señor. ¿Puedo atenderle?
CLIENTE: Sí, gracias.
MARTÍNEZ: Siéntese, por favor.
CLIENTE: Verá, deseo invertir un dinero y quiero conocer las prestaciones que me ofrece su banco.
MARTÍNEZ: Bien. ¿De cuánto dinero se trata?
CLIENTE: Eso ya lo hablaremos más tarde.
MARTÍNEZ: Por supuesto, señor. Mire, usted puede invertir en diferentes productos financieros, como es el caso del Eurovalor o la compra de divisas; también puede efectuar depósitos a plazo fijo o variable, y disponemos de diversos fondos. Lo mejor es que se lleve usted este catálogo. Cuando lo haya estudiado, pásese por la oficina y veremos qué le conviene. Aquí le grapo mi tarjeta para que no la pierda. Encantado, señor. Buenos días.
CLIENTE: Esto… Yo… Bueno, pero,…
MARTÍNEZ: Encantado, hasta otro día [el GCP se levanta y acompaña al cliente hasta la puerta].

✍ Ejercicio nº 20: «Análisis de un vendedor».

Vaya al Taller de ejercicios de esta unidad y realice el nº 20. Allí encontrará la presentación del caso «Análisis de un vendedor». Complete el ejercicio y luego vuelva aquí.

Veamos otra actitud de un GCP.

GCP: Buenos días, señor. ¿En qué puedo atenderle?
CLIENTE: Verá, deseo invertir un dinero y quiero conocer las prestaciones de su banco.
GCP: Siéntese, por favor.
CLIENTE: Gracias.
GCP: ¿Ha trabajado usted con nosotros anteriormente?
CLIENTE: No, nunca.
GCP: ¿Qué le ha traído hasta aquí?
CLIENTE: Estoy informándome en varios bancos para ver cuál me conviene más.
GCP: ¿Qué banco le ofrece mejores condiciones?
CLIENTE : Ya hablaremos, de momento quiero conocerles a ustedes.
GCP: Usted dirá.

Ahora el cliente, *por invitación del vendedor*, expone su situación:

CLIENTE: He heredado un dinero con el que no contaba y me gustaría invertirlo de la manera más rentable posible. Usted me dirá.

GCP: Le comprendo. Para saber qué le conviene, he de conocer algunos datos sobre usted y su situación económica. Las preguntas que le haré son confidenciales y sus respuestas me permitirán elaborar un estudio financiero para ofrecerle lo que más le conviene.

CLIENTE: Ah, eso me parece muy bien; de acuerdo, pregúnteme.

El vendedor ha sabido ganarse al cliente (porque le ha dado la oportunidad de expresarse), que ahora está predispuesto a responder a ciertas preguntas, aunque éstas sean personales.

A continuación enumeramos las preguntas formuladas:

1. **Datos personales:**

a) **Edad**: Los bancos2 disponen de diferentes productos financieros y de inversión según las edades de los clientes, de tal manera que no es igual la inversión de un adolescente (con mucha vida hipotética por delante) que la de un jubilado que quiere afianzar sus ahorros.

b) **Profesión**: con esta pregunta se pretende ubicar al inversor dentro de un estatus socioeconómico y, aunque no lo dice todo sobre el cliente, es orientadora.

c) **Estado civil o de hecho**: la pregunta es fiscal y económica (declaración de la renta, gastos de vida compartidos, bienes gananciales, cónyuge activo o con patrimonio, pareja de hecho, etc.).

d) **Hijos**: trabajan o estudian; son potenciales clientes (por ejemplo, de un crédito para estudiar un máster en una escuela de negocios.).

e) **Situación laboral**: activo o parado; trabajador por cuenta ajena o propia; empresario; obrero, etc.

2. **Datos bancarios:**

✓ Dónde ha domiciliado su nómina.
✓ Tiene pensión.
✓ Dispone de un seguro vida.
✓ Tiene seguro añadido de jubilación.
✓ Tiene seguro de enfermedad o invalidez.

✓ Qué otros productos financieros posee: créditos, bolsa, inversiones, etc.

3. **Patrimonio:**

El cliente dispone de bienes propios o conyugales: casas, fincas, inmuebles, rentas, otros.

Con toda esta lista de preguntas, el GCP obtiene mucha información relevante, básica, verídica y fundamental para ofrecerle algo a la medida del prototipo de cliente demandante.

GCP: Le vamos a realizar un estudio personalizado. Para ello, dígame, por favor, cuánto quiere invertir y qué condiciones ha pensado que serían las mejores.

✍ Vea la solución del ejercicio 20 al final de la unidad 4.

✍ **Ejercicio nº 21: «Diferenciando preguntas».**
Vaya al Taller de ejercicios de esta unidad y realice el nº 21. Allí encontrará la presentación del caso «Diferenciando preguntas». Complete el ejercicio y luego vuelva aquí.

4.6.2. *¿Qué debe saber un vendedor sobre el cliente que es una empresa?*

No todas las preguntas que proponemos a continuación son susceptibles de ser formuladas en cualquier situación; como podrá observar, algunas son comprometidas y otras quizás imposibles. Sin embargo, las citamos porque la idea que prevalece es la de obtener el máximo de información sobre el cliente.

Supongamos que en esta ocasión el cliente es una empresa, los pasos que habrá que dar vendrán determinados por el tipo de venta que hay que realizar. Pongamos un caso que conozco bien, porque es el que realizo en mi trabajo: me refiero a la venta de servicios de Recursos Humanos (selección, formación, consultoría). Lo primero que tenemos que hacer es

un Análisis de Empresa, que consiste en aplicar preguntas de sondeo estratégicamente planificadas para lograr una investigación competente de nuestros clientes.

1. **Análisis de empresa:**

a) **Pedir un organigrama detallado**: es imprescindible saber cómo está estructurada la empresa; qué departamentos hay; quiénes deciden; cuál es el número de empleados y el tipo de actividad. Y principalmente conviene detectar posibles necesidades no expresadas.

b) **Preguntas sobre la empresa**: su origen; el capital del que dispone; sus cuentas de resultados; su potencial.

c) **Sobre la actividad**: qué fabrican, qué distribuyen; cómo es su fuerza de ventas, qué hacen en I+D.

d) **Indagar sobre objetivos**: qué planes de futuro tienen.

e) **Sobre la dirección**: qué sistemas de dirección aplican.

f) **Sobre áreas concretas**: cómo es tal o cual departamento.

g) **Sobre el FAN**: hay que conocer a las personas encargadas de esa compra; es decir, quiénes son los interlocutores válidos, los que deciden.

Las preguntas deben tratar sobre conceptos de interés:

Utilidad	⇨	para qué quiere el producto o servicio.
Seguridad	⇨	cómo lo va a usar.
Economía	⇨	con qué presupuesto cuenta.
Calidad	⇨	mínimos exigibles.
Prestigio	⇨	se quiere diferenciar con un producto de prestigio o no.

4.7. OTRAS PAUTAS PARA HACER AVERIGUACIONES

Existen otros tipos de preguntas de interés, aunque la mayoría de ellas están incluidas en las cuatro categorías ya mencionadas. Veamos algunas significativas.

1. **Preguntas retóricas**: el que formula la pregunta también la responde. Es como una reflexión en voz alta.

VENDEDOR: ¿En cuánto tiempo quiere usted financiar el coche? Dadas sus circunstancias lo mejor es que lo haga en un par de años ahora que gana usted un buen sueldo.

El vendedor no espera la respuesta y responde él mismo. Este modelo de pregunta tiene un juego: el que la recibe piensa en ello, pero no le da tiempo de elaborar una respuesta porque el emisor se ha anticipado. Por lo tanto, si el nivel de confianza es bueno entre ambos, esa respuesta puede adoptarla el receptor como propia.

2. **Pregunta al aire**: cuando hay varias personas; esta pregunta se lanza con la intención de que alguien la recoja y conteste, pero no se dirige hacia nadie en concreto. Se utiliza mucho en los trabajos y reuniones de grupo.

«Quizás alguno de ustedes sabe algo sobre el tema. ¿Pueden decirme algo?»

3. **Pregunta con doble intención**: se busca implicar a otros o que el interlocutor dé información sobre terceras personas.

«¿Qué crees tú que pensará María sobre esto?»
«¿Para ti Luis es de fiar?»

4. **Pregunta encubierta**: el vendedor sabe que el cliente tiene dificultades económicas y que prefiere ocultarlo. Para ello, le lanza una

pregunta de manera que le incita a hablar o a buscar una solución a su situación financiera.

«¿Usted pagaría al contado, verdad?»

5. **Pregunta de alto riesgo**: son preguntas obligadas, pero resultan peligrosas para la relación con el cliente o para la propia venta.

VENDEDOR: ¿Está usted divorciado?
CLIENTE: Eso a usted no le atañe.
VENDEDOR: Perdone, no pretendo inmiscuirme en su vida privada, simplemente es algo que debo saber para hacer su seguro de vida.

Ahora, eso sí, la pregunta de alto riesgo puede formularse con el mínimo de riesgo: «¿Su estado civil?». Es más discreta.

6. **Pregunta muy directa**: a veces no es necesario andarse con rodeos y hay que ir directamente a indagar sobre aquello que es necesario conocer.

VENDEDOR: ¿Tiene usted presupuesto?

7. **Pregunta alternativa**:

VENDEDOR: ¿Prefiere el azul o el blanco?

8. **Pregunta que no es pregunta**: se trata de una invitación a hablar dejando todo el espacio disponible al otro, quien tiene la oportunidad de tomar la palabra y decir lo que desee.

«Usted dirá…» (silencio)

9. **Pregunta confidencial**:

«Entre tú y yo: ¿cómo lo ves?»
«En confianza: ¿no cree que es un abuso?»

4.8. INDAGANDO SOBRE LOS CLIENTES Y LA COMPETENCIA

A continuación se recogen las «Preguntas tipo» más frecuentes e importantes. Es conveniente manejar esto bien, porque su uso es muy ventajoso. Además, es importante que lo adapte y complete a su propio negocio.

1. **Sobre el cliente**:

✓ Potencial del cliente: «¿Cómo van los beneficios este año?» (pregunta abierta general).
✓ Qué productos necesita: «¿Cuáles son sus objetivos para el próximo trimestre?».
✓ Qué productos le interesan más: «¿Prefiere que nos centremos en la gama Mediterránea?» (pregunta cerrada).
✓ Ciclos de consumo: «¿Cuánto le duran los envases de 10 litros? ¿Y las cremas de 1 kilo?».
✓ Grado de satisfacción: «¿Qué le pareció la crema más hidratante?».
✓ Qué quiere de nosotros: «¿Hasta dónde quiere contar con nosotros? ¿En qué puedo ayudarle?».
✓ Cambios: «¿Siguen estando las mismas personas que conocí el año pasado?».
✓ Otros (completar según sea su caso): «Me gustaría ser su proveedor habitual. ¿Le parece que hablemos?».

SOBRE EL CLIENTE

Potencial del cliente:
Qué productos necesita:
Qué productos le interesan más:
Ciclos de consumo:
Grado de satisfacción:

Qué quiere de nosotros:
Cambios (se han producido cambios en su negocio que nos afectan):
Otros (completar según sea su caso):

---

2. **Sobre la competencia**:

✓ Qué productos consume con otros proveedores: «¿De quién son los champús?».
✓ Cantidad: «¿Cuántas unidades de champú está consumiendo?».
✓ Precios: «¿A cómo se lo venden?».
✓ Motivo: «¿Por qué razón no nos compra a nosotros los champús?».
✓ Grado de satisfacción: «¿Le gustan esos productos?».
✓ Posibilidad de que nos compre a nosotros: «¿Ha pensado probar nuestros productos?».
✓ Datos sobre el mercado (la competencia): «¿Cómo ve usted el mercado?».
✓ Otros (completar según sea su caso):

SOBRE LA COMPETENCIA

Qué productos consume con otros proveedores:
Cantidad:
Precios:
Motivo:
Grado de satisfacción:
Posibilidad de que nos compre a nosotros:
Datos sobre el mercado (la competencia):
Otros (completar según sea su caso):

Como ve, estas últimas preguntas son comprometidas y hacen falta ciertos requisitos para formularlas sin meterse uno en un conflicto. De una parte, contamos con la habilidad del vendedor y, de otra, con las peculiaridades del cliente y su forma de ser.

No obstante,

el vendedor puede preguntar todo aquello que desee
siempre y cuando sepa cómo hacerlo.

✍ **Ejercicio nº 22: «El cuestionario».**
Vaya al Taller de ejercicios de esta unidad y realice el nº 22. Allí encontrará la presentación del caso: «El cuestionario». Complete el ejercicio y luego vuelva aquí.

4.9. RESUMEN

Realice un resumen de la unidad 4. Es importante que no lo deje todo para el final: cada día, después de leer y completar los ejercicios, dedíquele unos minutos y anote lo más significativo. En un futuro, estos recuadros que contienen los puntos clave que usted ha destacado en su propia síntesis le ayudarán a repasar el manual siempre que lo desee.

4.10. TALLER DE EJERCICIOS

No lea más de un ejercicio cada vez. Realice sólo aquel que se le indique en cada momento: si no, perderán su sentido y usted perderá las riendas del manual. Siga siempre nuestras indicaciones. Sea paciente. Realícelos todos, aunque le resulten obvios y fáciles. Se trata de desarrollar ideas y conceptos, habilidades y destrezas sobre el mundo de la venta y la psicología del vendedor y del cliente, y cada paso es necesario para configurar un marco de aprendizaje amplio y completo.

✍ **Ejercicio nº 17: «Las preguntas abiertas».**

Desarrolle varias respuestas a cada una de las siguientes preguntas.

Preguntas	Respuestas
¿Qué tal van las cosas?	•
	•
¿Cómo se encuentra?	•
	•
¿Cuándo podemos seguir hablando?	•
	•
¿A cuántos clientes atienden en un día?	•
	•
¿Qué le parece mi propuesta?	•
	•

Observará que ante estas preguntas las respuestas son amplias y variadas, lo cual nos indica que cuando formulamos este tipo de cuestiones a los clientes, podemos obtener de ellos mucha información.

Vuelva al texto.

✍ Ejercicio nº 18: «Las preguntas cerradas».

Dé una respuesta inmediata a cada una de las siguientes preguntas; es decir, no lo piense mucho, simplemente responda:

- ¿Tiene unos minutos para dedicarme?
- ¿Le interesa mi oferta?
- ¿Hacemos el pedido?

Casi seguro habrá respondido con un Sí o con un No. Al realizar el ejercicio, habrá comprobado que la respuesta viene marcada por la propia

pregunta. Eso indica la importancia que tiene cada formato de formulación.

Vuelva al texto.

✍ Ejercicio nº 19: «Obteniendo información».

Elabore una serie de preguntas para «Obtener información» de las necesidades de sus clientes teniendo en cuenta su sector de actividad, sus características y las de los productos que usted mismo ofrece. Las preguntas deben ser:

PREGUNTAS ABIERTAS

1. ¿Cuál es la situación?
2.
3.
4.
5.

PREGUNTAS CERRADAS

1. ¿Está de acuerdo?
2.
3.
4.
5.

PREGUNTAS NEUTRAS

1. ¿Algo más?
2.
3.
4.
5.

PREGUNTAS DE INFLUENCIA

1. Es impresionante, ¿verdad?
2.
3.
4.
5.

Vuelva al texto.

✍ Ejercicio nº 20: «Análisis de un vendedor».

Responda: ¿qué hizo bien Martínez, qué hizo mal y qué es lo que no hizo?

A continuación, reproducimos la conversación del texto, ocasionada entre Martínez y el potencial cliente de BANCASA.

MARTÍNEZ: Buenos días señor. ¿Puedo atenderle?
CLIENTE: Pues sí. Eso creo.
MARTÍNEZ: Siéntese, por favor.
CLIENTE: Verá, deseo invertir un de dinero y quiero saber las condiciones de su banco.
MARTÍNEZ: Bien. ¿De cuánto dinero se trata?
CLIENTE: Eso ya lo hablaremos más tarde.
MARTÍNEZ: Por supuesto, señor. Mire, usted puede invertir en diferentes productos financieros como el Eurovalor o compra de divisas; también puede efectuar depósitos a plazo fijo o variable, y disponemos de diversos fondos. Lo mejor es que se lleve usted este catálogo. Cuando lo haya estudiado, pásese por la oficina y veremos qué le conviene. Aquí le grapo mi tarjeta para que no la pierda. Encantado, señor. Buenos días.
CLIENTE: Esto… Yo… Bueno, pero…

¿Qué hizo bien Martínez?

¿Qué hizo mal?

¿Qué es lo que no hizo?

Vuelva al texto.

Cuando se le indique, vea la solución del ejercicio al final de esta unidad.

✍ Ejercicio nº 21: «Diferenciando preguntas».

Busque preguntas tipo para diferentes situaciones.

Situación	Ejemplo	Su pregunta[5]
Para el momento del **saludo**	¿Cómo está?	
Para conocer cosas **generales**	¿Qué tal va todo?	
Para conocer cosas **concretas**	¿Cuál es el presupuesto?	
Para **influir**	¿No le parece excelente el vino?	
Para **centrar**	¿Le gusta?	
Para **animar**	¿Lo ha probado ya?	
Para **implicar**	¿Está seguro?	
Para **conocer al otro**	¿Puede darme su opinión?	
Para **solucionar** algo	¿Usted qué haría?	

Vuelva al texto.

✍ Ejercicio nº 22: «El cuestionario».

Este ejercicio tiene tres partes independientes, a), b), y c). Complete cada cuestionario.

a) Analice las preguntas que proponemos a continuación y decida si se trata de preguntas abiertas (PA), cerradas (PC), neutras (PN) o de influencia (PI).

1. ¿Cuál es su opinión?

2. ¿Por qué?
3. En serio, ¿tú te lo crees?
4. Tenemos un 90 % de recompra: ¿qué le parece a usted?
5. ¿Qué opina de nuestro nuevo producto?
6. ¿Ha recibido usted nuestra excelente publicidad?
7. ¿Cómo son sus clientes?
8. ¿Les importa que salga?
9. Lo que usted me comenta me resulta extraño.
10. Dígame, por favor, ¿con qué presupuesto cuentan ahora?
11. Estará de acuerdo conmigo en que nuestro catálogo es muy interesante.
12. Espero que usted se decida cuanto antes.

Puede ver ahora la solución al final de esta unidad.

b) Convierta las siguientes preguntas cerradas en preguntas abiertas.

Preguntas cerradas	**Preguntas abiertas**
1. ¿Tiene prisa?	_____
2. ¿Va a efectuar usted el pago en este momento?	_____
3. ¿Es suyo este documento?	_____
4. ¿Puede venir usted el martes?	_____
5. ¿Le importa que haga una llamada?	_____

c) Convierta las siguientes preguntas neutras en preguntas de influencia.

Preguntas neutras

	Preguntas de influencia
1) ¿Qué opina de nuestras nuevas oficinas?	_____
2) ¿Quién le ha recomendado realizar esa operación?	_____
3) ¿Es usted don Jacinto Pérez?	_____
4) ¿Cuáles son sus razones para anular su demanda?	_____
5) ¿Por qué no viene con su hijo?	_____

Vuelva al texto.

✐ **Solución del ejercicio nº 20:**

En esta conversación el vendedor (o gestor de cuentas) comete varios errores de importancia. Veamos cuáles son.

1. Martínez no utiliza las preguntas adecuadas: las formula desordenadamente y carecen de un objetivo claro.
2. Empieza la entrevista con una pregunta cerrada: «¿Puedo atenderle?», y ello suscita una respuesta de «sí» o «no». Si, por el contrario, hubiera preguntado: «¿En qué puedo atenderle?» (es decir, hubiera hecho una pregunta abierta), habría obtenido una información más amplia.
3. «¿De cuánto dinero se trata?»: esta pregunta, si bien es necesaria, no lo es en ese momento tan incipiente de la entrevista; resulta inadecuada e indiscreta y de hecho el cliente se defiende aplazando la respuesta.
4. Acto seguido, Martínez no formula ninguna pregunta más cerrándose él mismo las puertas, y pasa, con poca fortuna, a exponer productos en un momento equivocado (la exposición de productos viene después de conocer

la necesidad del cliente). Aquí debería formular una pregunta abierta: «Me gustaría conocer mejor su situación: ¿qué le parece si le formulo ciertas preguntas?».

5. No contento con su exposición deficiente, le da un catálogo (cuya utilización es para la «Argumentación» y no antes), le grapa la tarjeta (no es la forma), despide al cliente (hay que esperar a que sea su interlocutor quien lo haga) y le dice que vuelva cuando lo haya leído.

6. El cliente se va y el GCP no obtiene compromisos, ni siquiera sabe cómo se llama su interlocutor, porque no le preguntó su nombre.

Conclusión: La falta de técnica y de estructura al obtener información lleva al vendedor, Martínez, a una situación cerrada; probablemente sin salida. Es un vendedor sin formación y sin tacto.

✐ **Solución del ejercicio nº 22a:**

1. ¿Cuál es su opinión? PA
2. ¿Por qué? PA
3. En serio, ¿tú lo crees? PC
4. Tenemos un 90 % de recompra: ¿qué le parece a usted? PAI
5. ¿Qué opina de nuestro nuevo producto? PA
6. ¿Ha recibido usted nuestra excelente publicidad? PCI
7. ¿Cómo son sus clientes? PA
8. ¿Les importa que salga? PC
9. Lo que usted me comenta me resulta extraño. Afirmación (no es pregunta).
10. Dígame, por favor, ¿con qué presupuesto cuentan ahora? PA
11. ¿Estará de acuerdo conmigo en que nuestro catálogo es muy interesante? PCI
12. Espero que usted se decida cuanto antes. Afirmación (no es pregunta)

PA: Pregunta Abierta PN: Pregunta Neutra PAI: Pregunta Abierta de Influencia

PC: Pregunta Cerrada PI: Pregunta Influencia PCI: Pregunta Cerrada de Influencia

Vuelva al texto.

✍ Ejercicio nº 23: «Realice su Plan de Mejora Personal».

El Plan de Mejora es una herramienta fundamental que permite trasladar aquellas áreas en las que uno debe aumentar su competencia a una agenda de trabajo para operar con ellas. Al reflejar por escrito en qué ha de mejorar, el vendedor adquiere un compromiso consigo mismo para hacerlo; ahora ya sabe cuáles son sus puntos débiles y reconoce la importancia de progresar y perfeccionarse.

Áreas de mejora	Actividades que realizar	Cuándo
1.	a) b) c)	
2.	a) b) c)	
3.	a) b) c)	

El Plan de Mejora es una herramienta que sirve para recoger todos aquellos aspectos que usted quiere mejorar en su ejercicio profesional. Tiene que sintetizar cosas concretas, importantes y que puedan cumplirse. En la columna de la izquierda anote tres áreas para mejorar que haya detectado en esta unidad; en la columna central, qué actividades va a realizar para mejorar esas áreas; en la columna de la derecha, cuándo lo va a realizar; defina plazos de control.

UNIDAD 5
CÓMO OFRECERLE VENTAJAS AL CLIENTE

Contenidos

5.1. «Éste es el mejor del mercado»: la argumentación de productos
5.2. Las características; los beneficios; las necesidades
5.3. ¿Prefiere el rojo o el verde?: presentación de alternativas
5.4. Recomendaciones
5.5. El catálogo
5.5.1. Momentos óptimos para la presentación
5.5.2. Secuencia de uso
5.6. Resumen
5.7. Taller de ejercicios

La unidad 5 trata sobre la tercera etapa de la venta, uno de los momentos cruciales de la misma: es ahora cuando el vendedor, haciendo uso de su preparación y habilidades, presenta datos al cliente a modo de beneficios. El conocimiento del producto es una de las herramientas principales del vendedor.

Cuando me pongo en tu lugar, entonces todo fluye.

5.1. «ÉSTE ES EL MEJOR DEL MERCADO»: LA ARGUMENTACIÓN DE PRODUCTOS

Nos encontramos en la fase central de la venta. A estas alturas, el vendedor ya ha contactado adecuadamente con su cliente, interesándose por generar un buen clima y una relación favorable para la entrevista comercial (Primera etapa de la venta); ya conoce las necesidades del comprador gracias al uso correcto de la *técnica de preguntas* (Segunda etapa de la venta). Por otra parte, si surgieron objeciones, ya han sido resueltas.

Estará de acuerdo conmigo en el hecho de que muchos vendedores hablan desde el comienzo de la entrevista y quieren contar todas las bondades de los productos sin haber dedicado el tiempo adecuado a crear un buen contacto y a conocer a su cliente. Esto hacen quienes no han sido entrenados en técnicas de venta. Sin embargo, quienes así actúan se precipitan, porque hablar sin antes haber escuchado es uno de los errores que más frecuentemente encontramos y uno de los que peor solución tiene: primero hay que escuchar y luego argumentar.

Como vendedor, ahora usted ya puede usar toda su capacidad dialéctica y comunicativa porque:

☞ ¡Por fin! ¡Le ha llegado el turno de hablar!

Hasta este momento, todavía no había llegado la hora de exponer sus puntos de vista y conocimientos (argumentos) sobre los productos y servicios que usted comercializa. Ya puede mostrarle a su cliente que le ha comprendido y que tiene lo que él está buscando.

Es la hora de demostrar que sus productos y servicios pueden satisfacer las demandas del comprador. Esto se conoce como:

Argumentación

Argumentación es el razonamiento empleado para probar o demostrar que aquello que se afirma es cierto: ahora el vendedor verifica a su cliente que su producto va a satisfacer sus necesidades.

Por ejemplo, el vendedor, sentado en una mesa, ha preguntado al cliente sobre sus necesidades a la hora de comprar una primera vivienda, le ha resuelto algunas objeciones y ha establecido una buena relación; sin embargo, es ahora (y no antes) cuando se levanta y le conduce al piso piloto para mostrárselo. Le muestra los metros que tiene, la luz exterior, los tres baños que el comprador ha puesto como requisito, el ascensor, las terrazas y deja que el potencial propietario lo recorra una y otra vez mirando y preguntando todo lo que desee.

Es decir, el vendedor está haciendo todo lo que puede por mostrar los beneficios de su producto, la vivienda, intenta convencer al cliente, le enseña las peculiaridades del piso, le invita a entrar.

El Objetivo principal en esta fase es

satisfacer las necesidades del cliente
mediante el uso de argumentos convincentes
que le reporten beneficios.

✓ Satisfacer las necesidades del cliente

CLIENTE: Necesito un tractor de última generación porque tengo una finca agrícola.

✓ Mediante el uso de argumentos convincentes

VENDEDOR: Este vehículo está indicado para su actividad; sus características ofrecen unas posibilidades superiores a otros del mismo segmento.

✓ Que le reporten beneficios.

VENDEDOR: Y, además, no se estropea nunca y tiene un bajo consumo.

Algunos vendedores se quedan en las primeras fases de la venta, por ejemplo, estableciendo una buena relación o quizá realizando un exhaustivo análisis del cliente, pero no terminan de sacar todos sus conocimientos y probar las cualidades de sus productos. Crean una buena empatía, pero les cuesta defender su venta. A otros les sucede lo contrario: escuchan poco al comprador y hablan mucho de sus productos. Sin embargo, el perfil de un comercial que sea un profesional completo ha de reunir todos los requisitos que requiere la venta.

He encontrado a muchos comerciales que creen que vender es argumentar. Por lo tanto, cuando le dan la mano a su cliente ya empiezan a soltarle todas las características de sus productos y no se plantean ni crear una buena relación, ni tratar objeciones, ni tampoco seguir otros pasos. La venta para ellos es argumentar y cerrar.

Es cierto que la argumentación es el corazón de la venta, pero no es menos cierto que por sí sola no conduce al cierre de la misma.

5.2. LAS CARACTERÍSTICAS; LOS BENEFICIOS; LAS NECESIDADES

¿En qué consiste la argumentación de productos o servicios?

La venta se sustenta sobre tres soportes principales. Sin ellos, no tendría consistencia y sería muy difícil obtener resultados. El vendedor ha de manejar estos tres elementos correctamente si quiere tener éxito en su trabajo: las características, los beneficios y las necesidades.

1. **Características**: son las cualidades de los productos y servicios.

Las características son neutras en sí mismas porque nombran tan sólo propiedades que podríamos denominar «técnicas» de los productos. Con «neutras» quiero decir que no llevan implícitas connotaciones de tipo afectivo, estético, de utilidad, ni de nada; simplemente son rasgos del

producto: «Estos zapatos son de ante»; la característica, por tanto, es el «ante».

La mayoría de nuestros clientes no tiene por qué comprender el significado de las características ni los términos que se utilizan para definirlas, y en sí mismas no invitan a la compra del producto.

VENDEDOR: Use la tarjeta *ram* para conseguir el *tifón sound*, métale unos bajos acústicos digitalizados y la línea melódica déjela libre para un vibráfono o para un sintetizador.

Es evidente que un cliente que no sea músico y que además no domine la electrónica musical no entenderá ese lenguaje que responde a las características de un teclado sintetizador programable que está intentando vender un dependiente de instrumentos musicales.

Las características hacen referencia
a las especificaciones técnicas
de los productos y servicios.

Lo que importa ahora es que el vendedor comprenda que las características por sí mismas no se deben explicar al cliente porque carecen de significado.

Por ejemplo: ¿Qué significan las siguientes características de un teléfono móvil?:

- BQ.
- Aquaris A8.5.
- 2470 mAh.
- 4 núcleos Cortex-A53.

Sinceramente, ni idea. Es decir, que nosotros, al no ser expertos, no lo sabemos, y no sólo eso, usamos un BQ sin saber qué significa en toda su amplitud. Lo que sí conocemos es que ese BQ tiene capacidad, es una marca española, con magníficas prestaciones y precio más bajo.

Yo misma llevo muchos años usando móviles y, si abro uno por dentro, no entiendo absolutamente nada. Me sirve el que utilizo sin necesidad de conocer sus características y sólo estoy interesada en las prestaciones, es decir, en los beneficios.

No hay que caer en el error de exponer las características técnicas sin más: es necesario explicarlas y, por su puesto, hablar de sus beneficios, que de eso sí entenderá el cliente.

Por lo tanto:

Las características deben ir acompañadas de beneficios.

«Las ventajas de esa lavadora es que también es secadora y no deja arrugas en la ropa.»

Eso sí que lo entiende el cliente.

Ejemplos de características

A continuación, verá algunos ejemplos que le ayudarán a comprender mejor lo que quiero explicarle. Le recuerdo que las características harán referencia a los datos técnicos de cada producto tratado.

Caso nº 1. Producto: «Cuenta corriente».

Algunas características son las que figuran a continuación.

- Es personal e intransferible.
- Admite las domiciliaciones.
- Uso inmediato del disponible.
- Intereses según mercado.

Veamos las características de otro producto:

Caso nº 2. Producto: «Vino de Rioja de crianza».

- Buqué duradero.
- Color irisado.
- Regusto aterciopelado.
- Ligero sabor a madera.
- Mejora en botella.

Veamos las características de un tercer producto:

Caso nº 3. Producto: «Aceite de oliva de 0,4° de acidez».

- Entre el 70 % y el 90 % es refinado.
- Entre el 10 % y el 30 % es virgen extra.
- Sabor suave.
- Poco color.

Argumentación es el razonamiento empleado para probar o demostrar que aquello que se afirma es cierto: ahora el vendedor confirma a su cliente que su producto o servicio va a satisfacer sus necesidades.

✍ **Ejercicio nº 24: «Características».**
Vaya al Taller de ejercicios de esta unidad y realice el nº 24. Allí encontrará la presentación del caso «Características». Complete el ejercicio y luego vuelva aquí.

2. **Beneficios**: el beneficio es el provecho, la conveniencia, el fruto o el interés que se obtienen de algo. En nuestro caso comercial, es aquello que las características tienen y que generan ventajas. Hay una premisa que no debemos olvidar a la hora de vender:

El cliente, al comprar, busca beneficios.

En general, los consumidores persiguen ciertas prestaciones asociadas a cosas como la seguridad, la economía, la comodidad, la estética, etc.

Consideremos el caso de un automóvil.

Beneficios que busca el cliente		**Características que lo ofrecen**
seguridad	→	sistema de frenado
economía	→	consumo
calidad	→	llantas de aleación
garantía	→	tres años servicio en carretera
satisfacción	→	no tiene averías
comodidad	→	asientos ergonómicos confortables

A continuación verá algunos ejemplos de beneficios asociados a las características de los tres productos que he mencionado anteriormente: la «Cuenta corriente», el «Vino de Rioja de crianza» y el «Aceite de oliva de 0,4º de acidez».

Caso nº 1. Producto: «Cuenta corriente».

Siguiendo con el caso anterior del producto «Cuenta corriente» veamos sólo el beneficio de una de las características:

admite domiciliaciones.

El beneficio que reporta esa característica es que el cliente no tiene que ocuparse del pago de determinadas facturas, como la del teléfono, la luz, los recibos del colegio de los niños, etc. Las «domiciliaciones» es un servicio que se utiliza para pagar los recibos y ésa es la ventaja, la comodidad y el ahorro del tiempo, es decir: el beneficio.

Por ejemplo, a un joven que, sin tener todavía su primer empleo, quiere abrir una cuenta corriente, esta característica de «domiciliaciones» no le sirve para nada. Por tanto, tampoco puede esperar ningún beneficio. Si el gestor de clientes del banco le habla de las «domiciliaciones», está desviando la venta. De lo que tendrá que hablarle es de las libretas de ahorro o de otros productos adecuados a las necesidades del joven.

Es decir, que los beneficios en sí mismos tampoco dicen nada si no van asociados a las necesidades del consumidor.

Caso nº 2. Producto: «Vino de Rioja de crianza».

Seleccionamos para nuestro ejemplo la característica:

sabor a madera.

Esta característica va acompañada del beneficio de darle credibilidad al vino por haber estado un tiempo en barrica de roble americano; ello le da garantía, seguridad y calidad. También presenta la ventaja de que ese sabor peculiar es del agrado de expertos y aficionados. El restaurante que lo emplee en su carta se va a beneficiar de esta característica mejorando la calidad de su oferta de vinos.

Caso nº 3. **Producto**: «Aceite de oliva de 0,4° de acidez».

Ahora veamos el beneficio de la característica:

sabor suave.

La ventaja o beneficio es que el aceite puede ser utilizado para numerosos platos porque su sabor «suave» no condiciona el resultado final. Por tanto, es más versátil que un aceite con un sabor «fuerte».

Por su parte, el beneficio de la característica «70 % y 90 % refinado» es que es más suave y además es adecuado para freír.

Por último, la característica «10 % al 30 % de virgen extra» tiene el beneficio del sabor, del olor y del gusto (que es más sabroso).

La ventaja o el beneficio es aquello que el producto proporciona.

✍ **Ejercicio nº 25: «Beneficios».**

Vaya al Taller de ejercicios de esta unidad y realice el nº 25. Allí encontrará la presentación del caso «Beneficios». Complete el ejercicio y luego vuelva aquí.

3. **Necesidades**: es la carencia que tiene el comprador y que, en nuestro caso, precisa cubrir mediante la adquisición de bienes o de servicios. Retomemos los casos anteriores para completar los ejemplos.

Caso nº 1. Producto: «Cuenta corriente».

El cliente no tiene tiempo para ir personalmente a la compañía de la luz a depositar el importe de su recibo y lo mismo le ocurre con el teléfono o con el pago del colegio de los niños. Por lo tanto, su necesidad al contratar una «cuenta corriente» es:

- El ahorro del tiempo.
- La economía (es más rentable pagar por banco que personalmente).
- La comodidad (no tiene que ocuparse de nada).
- La facilidad para manejar su dinero (los extractos de cuenta le permiten ir al día).

Caso nº 2. **Producto**: «Vino de Rioja de crianza».

En el caso del vino, el cliente es dueño de un restaurante y necesita mostrar a sus propios clientes que el vino es realmente de calidad. La crianza en roble le da ese sabor característico a madera, lo hace fiable, aromático y agradable al paladar.

Caso nº 3. Producto: «Aceite de oliva de 0,4° de acidez».

El cliente es una freiduría de pescado de un barrio gaditano y necesita un aceite especial. El de 0,4°, entre otras ventajas, está especialmente indicado para las frituras.

Además, no podemos olvidar que el cliente necesita beneficios de aquello que adquiere, pero también va a ser importante el factor humano, porque va a demandar apoyo y empatía, y es probable que no se decida a comprar si no se siente bien atendido.

✍ Ejercicio nº 26: «Necesidades».

Vaya al Taller de ejercicios de esta unidad y realice el nº 26. Allí encontrará la presentación del caso «Necesidades». Complete el ejercicio y luego vuelva aquí.

A continuación observamos un cuadro en el que figuran tres productos —agua mineral, servicios de trabajo temporal, libros de texto—, en los que se ven claramente asociados sus características, sus beneficios y las necesidades de los clientes potenciales que ello va a satisfacer.

Cuando los fabricantes desarrollan sus productos, previamente han analizado el mercado para descubrir cuáles son las necesidades de los consumidores y, en función de ello, diseñar sus bienes. También es cierto que en otras ocasiones los fabricantes, una vez tienen sus productos, mediante el marketing crean necesidades en sus clientes.

Producto	**Características**	**Beneficios**	**Necesidades**
Agua mineral	Calcio Magnesio Flúor Gas natural	Huesos S Nervioso Dientes Diurética	El cliente es un gran hospital
Servicios trabajo temporal	Por horas Personal cualificado Se paga a fin de mes Alta en SS	Trabajo puntual Adecuado al puesto Economía Legal	El cliente quiere cubrir puntas de trabajo con la mayor eficacia y rentabilidad
Libros de	En color	Estimula	El cliente es un

texto	Con CD-ROM	Facilita aprendizaje	catedrático de
	Pocas páginas	No es pesado	instituto que
	Muchos ejemplos	Facilita aprendizaje	busca dar
			facilidades a los
			alumnos

A continuación, y siguiendo con todo lo expuesto, quiero insistir en la relación entre «características», «beneficios» y «necesidades», así como en las diferencias que supone para el éxito de la venta la forma de presentar los argumentos.

Ejemplo a): el vendedor dice: «Ésta es una “cuenta corriente” para su uso personal».

En este caso el vendedor

- Ha nombrado el producto «cuenta corriente».
- Ha señalado una característica: «Uso personal».

Pero el cliente tiene pocos datos y ello no le incitará a comprar: desconoce el producto y sus beneficios y, por otro lado, no se están teniendo en cuenta sus necesidades.

Ejemplo b): cuando el vendedor argumenta: «Ésta es una “cuenta corriente” para su uso personal que le va a permitir domiciliar sus recibos».

Ahora el vendedor

- Ha citado el producto «cuenta corriente».
- Ha nombrado una característica: «uso personal».
- Y la ha asociado a un beneficio: «domiciliar recibos».

En el caso b), la exposición del vendedor es más amplia que en el caso a). El cliente tiene más datos sobre el producto: al menos conoce un beneficio y ello le resulta más interesante, le llama la atención.

Ejemplo c): ahora el vendedor dice: «Ésta es una “cuenta corriente” para su uso personal que le va a permitir domiciliar sus recibos y ello le va a suponer un considerable ahorro de tiempo. Además le resultará fácil para llevar sus gastos al día».

En este caso, el vendedor ha añadido datos que responden a dos necesidades del cliente: el ahorro de tiempo y llevar los gastos al día.

El cliente ya conoce un beneficio y también ve cómo ese producto puede satisfacer dos de sus necesidades.

Esto hace que se sienta atraído por la oferta y le predispone a comprar: al fin y al cabo, necesita hacerlo.

Evidentemente, es la situación c) la única que da una respuesta eficaz a las necesidades del cliente y, por otro lado, también es la que ofrece mayores oportunidades de venta para el vendedor.

Si se fija, la argumentación tal y como la estamos explicando es una técnica muy precisa, y podrá apreciar la diferencia entre exponer así un producto a hacerlo soltando de corrido una serie de datos todos mezclados y con desorden.

Tenga en cuenta el procedimiento.

Cite las características oportunas, sólo las que interesen al cliente.

Nunca todas las que tiene el producto.

Asócielas a sus correspondientes beneficios.

Expréselo siempre en términos que respondan a las necesidades del cliente.

No se dirán todas las características de un producto porque no todas guardan relación con un cliente determinado. Por ejemplo, al joven que quiere una cuenta corriente no le interesan las ventajas de domiciliar su nómina, puesto que no la tiene, pero sí le interesa domiciliar el recibo de la luz y del teléfono.

Por ejemplo: Un cliente quiere agua mineral porque tiene sed. El vendedor le habla de las características que supondrán un beneficio para el riñón: «Es baja en minerales, especial para las enfermedades de riñón», le dice. Pero el cliente se agobia porque él no tiene ninguna enfermedad y, por lo tanto, eso no le interesa.

Si no argumentamos a la medida del cliente, éste perderá interés y nosotros, la oportunidad de cerrar una venta.

5.3. ¿PREFIERE EL ROJO O EL VERDE?: PRESENTACIÓN DE ALTERNATIVAS

A la hora de argumentar es necesario tener preparadas diferentes alternativas que sean de interés para el cliente. Esto es así porque si falla una propuesta, tendremos otras preparadas. He aquí algunos ejemplos:

✓ Una alternativa a la «cuenta corriente» es la «cuenta corriente especial», con más prestaciones.

✓ Si conocemos bien a nuestro cliente (gracias al uso de la técnica de preguntas), sabremos con seguridad que realmente no necesita una «cuenta de ahorro» tal cual, sino una cuenta de «ahorro-vivienda», porque todavía no ha adquirido su primera vivienda y está interesado en ello.

✓ Las alternativas a un «Vino de Rioja de crianza» son o bien un vino más joven, u otro que sea un reserva.

✓ La alternativa al «Aceite de oliva de 0,4° de acidez» puede ser «Girasol alto oleico», que tiene un sabor neutro similar.

Es preciso, por tanto, tener en cuenta que, cuando el cliente demanda información en la competencia, está buscando alternativas a diferentes cualidades, por ejemplo, al precio o a los propios productos y servicios.

Por ejemplo: Una familia quiere tener una segunda vivienda en la costa. Les encantaría una casita en primera línea de mar. Han encontrado una urbanización que les gusta y hablan con el promotor. Al ver el desorbitado precio de la casa, deciden bajar sus expectativas y, finalmente, adquieren un apartamento en un bloque de doscientas viviendas a 5 km de la playa. Han tenido que buscar alternativas a su deseo e ir eliminando todo aquello de lo que sí podían prescindir. Sin embargo, para ellos era obligatorio que la vivienda tuviera tres dormitorios, y eso lo han mantenido hasta el final: ahí no cabía ninguna alternativa posible.

Le recomiendo que realice un buen análisis de las alternativas de sus productos: serán de gran ayuda en los momentos en los que la venta parezca peligrar.

✍ **Ejercicio nº 27: «Las alternativas».**

Vaya al Taller de ejercicios de esta unidad y realice el nº 27. Allí encontrará la presentación del caso «Las alternativas». Complete el ejercicio y luego vuelva aquí.

5.4. RECOMENDACIONES

Para llevar un buen control de la argumentación, le recomiendo que siga ciertas normas.

1. **Argumente sólo con aquellas características que le interesan al cliente.**

No le cuente todo.

2. **No regale las características.**

Guarde sus mejores propuestas para presentarlas en el momento oportuno.

Supongamos que, desde el principio de la entrevista, el vendedor le cuenta al cliente todas las ventajas de su producto y, en un momento dado, aparecen objeciones importantes. El vendedor, sin embargo, ya no tiene más argumentos ventajosos que ofrecer porque ya los ha expuesto todos. En estas circunstancias, tiene muchas probabilidades de perder la venta: se ha quedado sin algo que suscite el interés del comprador.

3. **No utilice términos de argot, técnicos ni complejos**: ya lo hemos dicho en otras ocasiones, use el lenguaje de una forma natural y sin complicaciones.

4. **Cuando nombre una característica, asóciela siempre a un beneficio y éste, a una necesidad del cliente**, ya sabemos que ni los beneficios ni las características tienen sentido por sí mismos si no van ligados a necesidades.

VENDEDOR: El maletero es inmenso.
CLIENTE: A mí no me interesa, no lo necesito.

5. **Al hablar de beneficios, utilice un lenguaje positivo que ofrezca confianza en el cliente.**

«El producto que tiene en sus manos es realmente excepcional.»

Esta afirmación es diferente que:

«El producto que tiene en sus manos no está del todo mal.»

Las palabras tienen un poder inmenso.

6. **No hay que alardear ante el cliente.**

VENDEDOR: Mire, llevo treinta años en la venta, ¿qué me va a contar usted?

7. **No pretenda venderlo «todo»**: es más seguro ir presentado los productos poco a poco, en los momentos propicios.

Por ejemplo: El vendedor de BANCASA empieza por una «Cuenta corriente», pero si lo hace bien, puede terminar vendiendo un «Plan de jubilación», un «Seguro para el coche» y un «Depósito a plazo». Ahora, eso sí, que no lo intente todo al mismo tiempo.

✍ **Ejercicio nº 28: «Las necesidades del comprador de cursos de idiomas».**
Vaya al Taller de ejercicios de esta unidad y realice el nº 28. Allí encontrará la presentación del caso «Las necesidades del comprador de cursos de idiomas». Complete el ejercicio y luego vuelva aquí.

5.5. EL CATÁLOGO1

¿Qué es y para qué sirve?: me he fijado en el modo en que los vendedores suelen utilizar sus catálogos y he llegado a la conclusión de que la gran mayoría desperdicia esta herramienta, que, bien empleada, se puede convertir en un gran apoyo para la venta.

En una ocasión tuve que preparar un curso muy específico: se trataba de que unos vendedores de productos de alimentación para establecimientos de *gourmets* aprendieran a utilizar un catálogo repleto de datos, imágenes y texto que ilustraban los productos de su oferta. Relato los resultados de dicho trabajo a continuación.

En primer lugar, quiero decir que el catálogo es una herramienta visual de la argumentación, es decir, constituye un apoyo a la venta y refuerza lo que decimos con palabras. Cuando está bien diseñado y recoge aquello que se quiere explicar verbalmente, resulta muy útil para el vendedor: le ayuda a transmitir mejor aquello que desea.

✓ El catálogo es una herramienta de apoyo para el vendedor; su objetivo es facilitarle el trabajo.
✓ El documento permite visualizar las explicaciones del vendedor, es decir, permite al cliente «ver» aquello de lo que se está hablando.
✓ El soporte está hecho para el uso del vendedor.
✓ El catálogo no está hecho para el uso del cliente.

5.5.1. *Momentos óptimos para la presentación*

1. **Al principio de la entrevista y sólo cuando no sea posible mantener una reunión completa con el cliente**: a veces un cliente no nos deja tiempo para efectuar con él una entrevista: tiene prisa, no está disponible o no le interesa. Sin embargo, nosotros no podemos alargar mucho la presentación de nuestros productos. Sabemos que si no nos recibe ahora, tardaremos un tiempo en volver. Ya que estamos ante él y le tenemos enfrente, algo tenemos que hacer para aprovechar esa oportunidad.

En realidad, nunca he recomendado que un catálogo se entregue al principio de una entrevista sin haber mediado palabras con el potencial comprador, pero voy a hacer una excepción motivada por el interés que tiene que nuestro interlocutor nos conozca cuanto antes y se fije en nuestras ofertas.

He observado que algunas importantes empresas envían catálogos excelentes por correo a millones de personas. Lo hace, por ejemplo, IKEA, y ese marketing directo funciona. Los clientes, cómodamente desde sus casas, estudian esas relaciones de artículos y deciden lo que les interesa. Luego se presentan en el establecimiento a buscar aquello que vieron en el inventario y de paso van llenando su carrito o su bolsa amarilla de otros cientos de artilugios.

En nuestro modelo de venta personal, el catálogo se reserva para ser utilizado a la hora de argumentar, salvo en las ocasiones que vengo mencionando, es decir, cuando nuestro cliente nos va a despedir de inmediato con una sonrisa y nos va a cerrar la puerta de su despacho sin

pensárselo dos veces. Entonces, quizá, podamos decirle algo similar a lo que figura en el diálogo.

VENDEDOR: Un momento, por favor. ¿Quiere ver el catálogo y paso a visitarle mañana?
CLIENTE: No tengo mucho tiempo.
VENDEDOR: Es probable que le interese cambiar algunos muebles de oficina en breve. Veo que ya son algo antiguos.
CLIENTE: No está en nuestros planes hacer cambios ahora.
VENDEDOR: ¿Cuándo me puede recibir?
CLIENTE: No sé, déjeme el catálogo y le llamamos.

Aquí suceden tres cosas poco favorables. Una es que el cliente pide al agente que le deje el catálogo, pero no se entrevé en él ningún tipo de interés por el contenido del mismo: «No está en nuestros planes hacer cambios ahora». La segunda observación es que el cliente no da ninguna cita, lo cual corrobora la falta de estímulo. Y la tercera es que dice: «Le llamamos»; cualquier vendedor con experiencia sabe que no puede depositar en el comprador la responsabilidad de que la relación comercial continúe. Por tanto, le va a responder algo como lo que aparece a continuación.

VENDEDOR: Mire su agenda, por favor, y fijemos un día.
CLIENTE: Si insiste…
VENDEDOR: Cuando venga a visitarle, le enseñaré el catálogo personalmente.
CLIENTE: ¿No me lo puede dejar ahora? Así vamos ganando tiempo.
VENDEDOR: Usted me acaba de comentar que ahora está muy ocupado. Yo le sugiero que durante estos días haga un recorrido por su empresa y vea qué tipo de muebles podrían cambiar.
CLIENTE: Ya le dije que no es nuestra intención hacer cambios. De todas formas miraré el tema, nunca se sabe.
VENDEDOR: El próximo día, según lo que usted haya detectado, hablamos.
CLIENTE: Pero ¿no me lo puede dejar?
VENDEDOR: Sí, claro.

El agente ha sabido interesar a su cliente, quien incluso se ha sentido intrigado por ese dossier informativo. Además, como el vendedor se ha echado para atrás y ha retirado de la escena el catálogo, el comprador se ha sentido motivado por él. Cuando algo es difícil, nos gusta más y, como somos competitivos, lo tomamos como un reto.

En cualquier caso, en una circunstancia así podemos hacer dos cosas: o dejar el catálogo o no hacerlo. Usted elige sabiendo que es el momento más flojo de toda la relación comercial y también el menos eficaz, puesto que la interpretación sobre los productos acaba en manos del cliente quedando el vendedor fuera de la venta.

Algunas consideraciones:

✓ El vendedor entrega el folleto con el fin de que el cliente adquiera información sobre la empresa y los productos. Su intención es «prepararle» para una segunda visita. No obstante, recomendamos no entregarlo en frío y sin mediar palabra.

VENDEDOR: Paso a visitarle mañana.

¿Qué hace usted cuando unos chicos le atiborran a propaganda a la salida del metro? La mayoría de esos papeles se tiran, porque no ha habido previamente una relación entre la empresa que vende algo y el cliente desinteresado que camina por la calle. Cuando no hay contacto, es difícil no sólo vender, sino también interesar al otro.

✓ Lo más favorable que puede ocurrir al dejar el catálogo de esta forma es que el cliente le dedique un tiempo y decida por sí mismo qué le interesa. Esto lo hacen algunas firmas mediante el sistema del buzoneo; así los consumidores pueden ojear la información sin prisas. En algunos países la venta por correo funciona muy bien y las personas, al no poder asistir a los establecimientos, recurren a los folletos.

✓ Para que la segunda visita se produzca con expectación por parte del cliente, se intentará dejarle motivado por la empresa y por los productos.

✓ El vendedor no regala el catálogo, sino que lo «vende» (en un sentido figurado). Es decir, valora su herramienta para que su interlocutor desee

adquirirlo en vez de ofrecérselo desinteresadamente; al entregarlo sin más, pierde gran parte de su valor.

VENDEDOR: Cuando venga, yo le enseño el catálogo personalmente.
CLIENTE: ¿No me lo puede dejar ahora? Así vamos ganando tiempo.
VENDEDOR: Usted me acaba de comentar que ahora está muy ocupado.

Eso es preferible a decir: «Encima del mostrador hay catálogos, coja los que quiera».

He formado a médicos propietarios de consultas privadas de envergadura y algunas clínicas en temas relacionados con las ventas y el marketing. Aunque resulte paradójico, y a algunos les genere un justificado recelo, la medicina, según qué prácticas, es un negocio más.

Imagine que un médico realiza una fuerte inversión y monta su clínica particular. Lo primero que ha de hacer para subsistir es rentabilizarla y, para ello, tendrá que darla a conocer y atraer al mayor número posible de clientes. Esto es frecuente en las especialidades de cirugía estética, cardiología, estomatología, así como en las que se ocupan de los problemas de obesidad y trastornos de la alimentación.

Organicé un programa de marketing orientado a ese mercado concreto. Entre los asistentes había una doctora especializada en endocrinología que era propietaria de una clínica donde se realizaban tratamientos de adelgazamiento, en una población cercana a Madrid. Se trataba de una mujer de mediana edad que destacaba por su fuerte personalidad y por una gran iniciativa. Para dar a conocer su negocio, a esta doctora no se le había ocurrido otra cosa que alquilar una avioneta y lanzar octavillas a mansalva por todos los pueblos cercanos a sus instalaciones. Tuvo tal éxito que la afluencia de clientela le desbordó. Y ¿sabe lo más curioso?: ella padecía de obesidad mórbida y pesaba 130 kg.

Esto nos indica que es posible vender de todo, que los clientes, aun teniendo ante ellos un ejemplo que no les servía de modelo, se fiaban de una persona que tenía gran credibilidad y don de gentes. En cuanto al sistema de darse a conocer, la publicidad caída del cielo, tenía un efecto sorprendente.

Usted puede dar su catálogo cuando lo crea oportuno, pero siempre buscando que caiga en la forma justa.

✓ Previamente, el vendedor intentará hacer una exposición de los principales productos, resaltando las características más atractivas y positivas y reservándose siempre algo para utilizarlo en la ocasión oportuna.

No deje el catálogo sin haber presentado, al menos por encima, los productos.

✓ El vendedor señalará aquello de lo que está hablando para reforzar su explicación verbal.

«Mire esta foto: ¿ve usted qué aspecto más atractivo tiene la mesa de despacho?», dice el vendedor señalando el producto sobre el papel.

✓ Si el catálogo es muy amplio, el vendedor no mostrará uno a uno todos los productos de manera rutinaria y monótona.

✓ Es preferible resaltar pocos productos, pero hacerlo con énfasis y sentido comercial.

✓ No hay que aburrir al cliente con una presentación exhaustiva y lineal.

El catálogo no se recita de memoria.

2. **En la argumentación**: el mejor momento para presentar el catálogo es en la tercera etapa de la argumentación, cuando ya tenemos muy claro qué es lo que quiere el comprador.

✓ Lo más ventajoso es ir directamente a los artículos que le interesan al cliente.

✓ El vendedor se sentirá seguro porque está hablando sólo de aquello que a su interlocutor le concierne. Por lo tanto, es posible que su presentación sea escuchada. Y esto es otra clave de la venta: si consigue que su cliente tenga verdadero interés por el producto, su probabilidad de lograr el éxito aumenta.

✓ Si el vendedor apoya su argumentación verbal con las imágenes del catálogo, está influyendo en la memoria del cliente y despertando su interés.

5.5.2. *Secuencia de uso*

Le quiero mostrar un modelo de secuencia de cómo conviene emplear un catálogo que refuerce la venta en el momento mismo de la argumentación.

He querido citar varias posibilidades y, aunque quizá no todas se van a poner en práctica, pensar en ellas es un buen ejercicio.

✓ No regale el catálogo, véndalo.
✓ No lo muestre todo de una vez.
✓ No lo recite de carrerilla, resulta aburrido y poco efectivo.
✓ Primero señale algo que llame la atención de su cliente: «Mire estas sillas de la derecha».
✓ Enseñe indirectamente otros productos, pero no se detenga en ellos. El cliente los ve y su interés se despierta.
✓ Explique bien las características y los beneficios del producto concreto.
✓ Formule preguntas de aceptación y de influencia («¿A que es bonito?», «Este producto es excepcional para usted»).
✓ Deje visible otro producto diferente al que está explicando (el cliente quiere ver con más detalle el producto que le interesa y no otro, entonces aumenta su interés por el producto en juego).

✓ Recorra el catálogo delante del cliente, pero sin detenerse (al cliente le entran ganas de verlo todo más detenidamente).
✓ Dé a su cliente la impresión de que va a guardar el catálogo (sigue incrementándose el interés).
✓ Es probable que el cliente le pida un catálogo (si no lo pide, casi seguro que lo está deseando).
✓ No se lo dé todavía (el deseo aumenta).

Aproveche para preguntarle:

«¿Quiere usted que hablemos de otros productos?».

Ésta es una pregunta trampa: intenta aparentar que quiere alejar al cliente del producto principal, pero lo que se pretende es que se afiance en el deseo de verlo con más detalle.

Si la respuesta es afirmativa, pregunte: «¿Sobre cuáles?».

Ahora tiene la oportunidad de detectar nuevas necesidades que hasta el momento no habían sido expresadas.

✓ Hable siempre en términos de beneficios: «Este producto es estupendo porque…».
✓ Si hubiera recitado el catálogo al principio ya no tendría de qué hablar. Sin embargo, de esta manera su presentación mantiene vivo el interés del comprador.
✓ Ahora el cliente está conociendo más a fondo el dossier y se mantiene atento durante toda la presentación.
✓ Una vez finalizado el recorrido, vuelva a hacer un amago de guardarse el catálogo.

Es probable que el cliente le pida un catálogo.

✓ No se lo dé todavía.

✓ Si tiene hojas sueltas de los productos, dígale: «Le puedo dejar esto» (sólo el producto concreto por el cual el cliente está interesado).
✓ Lo más probable es que el comprador insista en que quiere el catálogo completo.
✓ Déselo, ya le ha hecho sufrir bastante.

El catálogo es una de las herramientas de apoyo a la venta más interesantes para el vendedor; aprenda a manejarlo y obtenga el mejor partido.

5.6. RESUMEN

Realice un resumen de la unidad 5. Es importante que no lo deje todo para el final: cada día, después de leer y completar los ejercicios, dedíquele unos minutos y anote lo más significativo. En un futuro, estos recuadros que contienen los puntos clave que usted ha destacado en su propia síntesis le ayudarán a repasar el manual siempre que lo desee.

5.7. TALLER DE EJERCICIOS

No lea más de un ejercicio cada vez. Realice sólo aquel que se le indique en cada momento: si no, perderán su sentido y usted perderá las riendas del manual. Siga siempre nuestras indicaciones. Sea paciente. Realícelos todos, aunque le resulten obvios y fáciles. Se trata de desarrollar ideas y conceptos, habilidades y destrezas sobre el mundo de la venta y la psicología del vendedor y del cliente, y cada paso es necesario para configurar un marco de aprendizaje amplio y completo.

✍ **Ejercicio nº 24: «Características».**

Defina uno de los productos que usted utiliza habitualmente y elabore una lista con las características más relevantes. Si no tiene ningún artículo a mano, elija entre los que figuran a continuación por tratarse de objetos familiares para casi todos, o elija alguno que conozca bien.

- Automóviles (piense en un modelo y marca).
- Informática (ordenadores).
- Alimentación (vinos, quesos, embutidos, agua mineral, etc.).
- Otros.

Defina el producto que ha elegido.

Realice una lista sólo con características (no hable todavía de los beneficios).

Siga el siguiente ejemplo:

Producto: «Coche 5 puertas motor 1.600».

Características:

- Asientos térmicos.
- Llantas de aleación (opcional).
- Sistema de frenado en X.
- Proconten (opcional).
- Salpicadero ergonómico.
- Pintura metalizada.

Características (anote las características del producto que usted acaba de elegir):

Vuelva al texto.

✍ **Ejercicio nº 25: «Beneficios».**

A la derecha de la columna de «Características» añada, para cada una de ellas, el beneficio correspondiente.

Siga el siguiente ejemplo:

Características	Beneficios
• Asientos térmicos.	• Imprescindible para zonas de frío.
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•

✍ **Ejercicio nº 26: «Necesidades».**

Haga lo mismo con las necesidades. Anótelas en su columna correspondiente de manera que se relacionen directamente con el beneficio y la característica adecuados.

Vuelva a repetir las características y los beneficios de los dos últimos ejercicios para tenerlos delante y poder elaborar la columna de las «Necesidades».

Siga el siguiente ejemplo:

Características	Beneficios	Necesidades del cliente
• Asientos térmicos.	• Imprescindible para zonas de frío.	• Vive en la sierra.
•	•	•
•	•	•
•	•	•
•	•	•
•	•	•
•	•	•
•	•	•

Vuelva al texto.

✍ **Ejercicio nº 27: «Las alternativas».**

Elabore una lista de alternativas de sus productos.

Siga el siguiente ejemplo:

Producto (anote características de su producto real)	Alternativa (busque alternativas reales)
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Vuelva al texto.

✍ **Ejercicio nº 28: «Las necesidades del comprador de cursos de idiomas».**

Resuelva el siguiente caso.

Pedro López es el jefe de compras de la sección de «Idiomas» de la mejor librería de la ciudad. Este año casi ha agotado el presupuesto. No obstante, y mirando con lupa, puede hacer todavía algún gasto.

Manolo García es representante de cursos de idiomas multimedia. Los productos son excelentes y salen a un precio razonable. Pedro López sabe que la inversión merecerá la pena, pero no termina de decidirse, porque el competidor de Manolo García, el señor Murga, anda tras él.

Las necesidades de López son: cursos de inglés y alemán (no quiere ni francés ni italiano, que también lleva esa firma); pago a noventa días; en depósito (sólo se paga el producto que se vende); quiere *displays* (cartelería en tienda); *merchandising* (que el vendedor coloque el producto en puntos calientes del establecimiento).

Cree una línea argumental como si fuera usted Manolo García:

Elabore la lista de características del curso y sitúelas en la columna de la izquierda. Luego, al lado anote los beneficios (argumentos) más importantes para López teniendo en cuenta sus necesidades.

Producto: «Curso de idiomas».

Características	Beneficios	Necesidades
•	•	•
•	•	•

•	•	•
•	•	•
•	•	•

Vuelva al texto.

✍ Ejercicio nº 29: «Realice su Plan de Mejora Personal».

El Plan de Mejora es una herramienta fundamental que permite trasladar aquellas áreas en las que uno debe aumentar su competencia a una agenda de trabajo para operar con ellas. Al reflejar por escrito en qué ha de mejorar, el vendedor adquiere un compromiso consigo mismo para hacerlo; ahora ya sabe cuáles son sus puntos débiles y reconoce la importancia de progresar y perfeccionarse.

Áreas de mejora	Actividades que realizar	Cuándo
1.	a) b) c)	
2.	a) b) c)	
3.	a) b) c)	

El Plan de Mejora es una herramienta que sirve para recoger todos aquellos aspectos que usted quiere mejorar en su ejercicio profesional. Tiene que sintetizar cosas concretas, importantes y que puedan cumplirse. En la columna de la izquierda anote tres áreas para mejorar

que haya detectado en esta unidad; en la columna central, qué actividades va a realizar para mejorar esas áreas; en la columna de la derecha, cuándo lo va a realizar; defina plazos de control.

UNIDAD 6
¿QUÉ LE PASA AL CLIENTE?

Contenidos

6.1. Las objeciones
6.2. Quiero saber qué pasa
- **6.2.1. Dificultades procedentes del cliente**
- **6.2.2. El entorno del vendedor no cumple**
- **6.2.3. La tecnología puede crear pegas**
- **6.2.4. Ciertos productos y servicios que no satisfacen del todo**
- **6.2.5. Dificultades ocasionadas por el propio vendedor**

6.3. Quejas, dudas y reclamaciones más frecuentes
- **6.3.1. Reales**
- **6.3.2. Aparentes**
- **6.3.3. Documentadas**
- **6.3.4. Emocionales**
- **6.3.5. Expresadas**
- **6.3.6. Ocultas**
- **6.3.7. Accesibles**
- **6.3.8. Inaccesibles**
- **6.3.9. Otras situaciones que disparan las objeciones**

6.4. Soluciones a la carta
- **6.4.1. Esto es muy caro: la objeción al precio**

6.5. Resolviendo problemas con creatividad
6.6. Reglas de oro
6.7. Resumen
6.8. Taller de ejercicios

En esta unidad trataremos el tema de las objeciones o de las dificultades que surgen durante la entrevista comercial. Los obstáculos se analizan, se cuestiona el porqué y se proponen medidas para encontrar soluciones con éxito.

En serio, no creas que tienes la razón.

6.1. LAS OBJECIONES

Una objeción es una dificultad que surge en un momento dado y cambia el rumbo de la entrevista comercial. Puede presentarse en forma de silencio, de queja, como protesta o enfado y requiere de una solución para que el proceso de la venta siga su curso normal.

Las objeciones se presentan en cualquier momento de la entrevista: al principio, durante la argumentación o quizás a la hora del cierre. El vendedor debe estar preparado para abordarlas con decisión y confianza, porque su resolución es clave para el éxito comercial.

El cliente, por el motivo que sea, tiene dudas, no está satisfecho, tarda en decidirse y ello detiene momentáneamente el progreso de la operación. Normalmente, si la situación no se resuelve, la venta no tendrá lugar.

Supongamos que de golpe el comprador se muestra taciturno y silencioso; se le ve retraído y la comunicación empieza a fallar. El vendedor percibe que algo pasa, pero no sabe de qué se trata. Por lo tanto, lo mejor que puede hacer es preguntar: «¿Le sucede algo?», «¿Qué le ocurre?».

Personalmente las objeciones no me preocupan demasiado, salvo aquellas que responden a errores míos o a deficiencias de nuestros servicios, porque entonces hay que satisfacer las demandas de calidad y

buscar alternativas. En general, no he tenido muchas dificultades en este sentido, aunque sí recuerdo una ocasión en la que seleccioné a un director comercial para una empresa valenciana del sector del mueble y al mes se marchó a otro puesto que le interesó más. Aquello fue complicado porque hubo que dedicar un tiempo extra en sustituirle por alguien a quien, nuevamente, tuvimos que formar. Mi cliente me pedía cuentas y yo tenía que responder aun sin sentirme del todo responsable, ya que es muy difícil predecir una conducta de este tipo. La solución que le di fue no cobrarle la nueva selección. Él pagó el error en tiempo, y yo con trabajo extra.

El vendedor debe adoptar una actitud determinada cuando aparecen objeciones: no vale con mirar para otro lado.

1. **Solucionar todas las dificultades que plantea el cliente**: no se pueden dejar problemas sin abordar. Éste es un objetivo prioritario: es necesario entrar de lleno a resolver los inconvenientes que se presentan.

Algunos comerciales pretenden continuar con sus objetivos de venta, pero las barreras que se encuentran en caso de que persistan los problemas suelen ser causa de bloqueo y pueden incluso deteriorar la relación con el cliente.

Hace ya algún tiempo fui formadora y consultora para la compañía Seat, Volkswagen, Audi. El trabajo que ralizaba me hacía viajar constantemente por toda la red de concesionarios de España: de un día a otro saltaba de Tenerife a Mallorca, de Vitoria a Santiago de Compostela, de Barcelona a Las Palmas, en un continuo ir y venir. A veces miraba las luces intermitentes en las cintas de los aeropuertos y me preguntaba: «¿De dónde vengo hoy? ¿Por dónde va a salir mi maleta, por la terminal de Almería, por la de Málaga, por la de Alicante?».

Impulsadas por la central de Alemania, las sedes en España habían realizado un macroestudio para conocer la opinión del cliente sobre el servicio recibido en los concesionarios y talleres, tanto durante el proceso de la venta como en la posventa. Los resultados de las encuestas efectuadas a una amplia muestra de consumidores eran asumidos por la marca para convertirlos en mejoras, es decir, mediante el estudio, se detectaban, entre

otros datos, las quejas, problemas y reclamaciones que los clientes efectuaban.

Cuando esas respuestas alcanzaban una masa crítica y se hacían significativas, esto es, cuando un número relevante de clientes coincidían en que cierta prestación no daba la talla, la información era asumida por la compañía para efectuar mejoras de inmediato.

Mi trabajo consistía en reunirme con los jefes de taller, de posventa, de ventas y algún que otro responsable, según el tamaño del concesionario, extraer conclusiones de la encuesta y realizar juntos un plan de acción para subsanar en el plazo de unos meses las deficiencias señaladas por los clientes. En definitiva, se trataba de un sistema para resolver objeciones a gran escala.

2. **No temer la aparición de objeciones**: las objeciones permiten desarrollar una mayor profesionalidad del vendedor, quien ha de poner en práctica habilidades y conocimientos, muchas veces extraordinarios, para resolver los temas pertinentes.

He observado que algunos comerciales se retraen cuando reciben una queja, y los hay que incluso se molestan, mostrando con ello que no están preparados para asumir situaciones de venta normales. Cuando me encuentro en una situación en la que el comercial que me atiende, siendo yo clienta, no sabe afrontar una queja, si puedo hacerlo, me retiro.

3. **Profundizar y mejorar la relación con el cliente mediante la solución de sus problemas**: gracias a las objeciones, el vendedor se acerca más al cliente aumentando la oportunidad de profundizar en el contacto y generar una empatía mayor. En ocasiones, ambos trabajan juntos en la resolución de dificultades y eso les une haciéndoles copartícipes.

Supongamos que un producto no llega a tiempo. El cliente reclama a su vendedor, quien, a su vez, depende de un departamento interno de su propia empresa que no alcanza a servir el producto en las fechas previstas. El comprador puede comprender lo que está sucediendo y, aliándose con el comercial, buscar soluciones conjuntas.

Es lógico que si un usuario se ve perjudicado por alguna deficiente prestación, colabore en la salida airosa del percance, pero, si no lo hace, el

proveedor no debe tirar la toalla siempre y cuando quede alguna posibilidad de mejora.

6.2. QUIERO SABER QUÉ PASA

El origen de una objeción no siempre responde a causas claras, realistas o fáciles de determinar, sino que va a depender de múltiples factores, algunos incluso ajenos a la venta, al vendedor o al producto. Veamos las razones más comunes por las cuales se dan estos impedimentos.

6.2.1. *Dificultades procedentes del cliente*

Están relacionadas con quejas o dificultades que plantea el propio cliente y pueden ser varios los motivos que le hagan sentirse incómodo, receloso o a disgusto con algo.

✓ Emocionales.

Algo le mueve desde el punto de vista sentimental y le produce rechazo o emociones negativas. Supongamos que desecha un producto determinado porque le trae tristes recuerdos del pasado. Las personas asociamos las cosas que nos rodean a nuestras vivencias. Así, unos recuerdan un paisaje en el que fueron felices, otros no quieren volver a pisar una ciudad en la que tuvieron un fuerte desencuentro con alguien, y muchos revivimos sensaciones con el olor de un perfume o al escuchar una canción.

La «venta emocional» es un concepto sobre el que he desarrollado interesantes ideas, porque se trata de uno de los motivos de consumo más importantes. Uno es capaz de buscar en los lugares más recónditos con tal de encontrar eso que desea y que le va a proporcionar una emoción intensa al encontrarlo.

Cuando percibimos que en nuestro cliente media un asunto en el que intervienen de forma clara las emociones, debemos andar con precaución, puesto que nuestros argumentos más convincentes se van a ver supeditados a cuestiones puramente emocionales, a veces fuera de toda lógica. Es decir, que si a nuestro interlocutor no le gusta una textura determinada, por mucho que nos empeñemos en argumentar que el tacto es agradable, no vamos a conseguir nada: a él le resulta desagradable y en cuestiones de sensaciones es muy difícil interferir.

Si las características de los productos están vinculadas a factores en los que intervienen cosas tan subjetivas y personales como son los gustos, las sensaciones, las creencias o los afectos, será difícil cambiar la opinión al otro. Supongamos que a alguien no le gusta en absoluto el color gris; por mucho que se empeñe el comercial en que se lleve un traje de chaqueta de esa tonalidad, es muy probable que el demandante ni siquiera se lo pruebe.

✓ De poder, estatus, prestigio y fama.

Imaginemos que nuestro potencial comprador pone pegas al piso que se le quiere vender porque no le gusta la zona en donde está ubicado. En realidad, le encantaría acceder a una vivienda independiente, un chalet en una zona residencial, pero su economía no se lo permite. Pone objeciones ante el vendedor, cuando en el fondo se trata de un problema suyo, ya que carece de recursos para llevar el tren de vida que le gustaría.

Son muchas las compras que realizamos motivados por aumentar la imagen personal; de hecho, algunos compradores se meten en gastos que están por encima de sus posibilidades sólo por el hecho de mejorar su apariencia de cara a sus referentes sociales.

Esto sucede con muchos artículos, por ejemplo con los automóviles, con las casas, con la ropa. Algunos se dejan, así, gran parte de su sueldo en bienes que les harán sentir poderosos, o más guapos, lo cual va a aumentar su autoestima.

Algunos casos son sangrantes, como el de un oficial de laboratorio que tenía un salario modesto y se compró un supercoche que se le llevaba el 80

% del sueldo. Yo creo que si uno se extralimita de sus posibilidades, quizás el primer mes se sienta genial, pero con el tiempo algo se va a volver en su contra.

Los vendedores no han de desestimar las motivaciones de los compradores, sean éstas cuales sean. Algunos tienen gustos peculiares que no se deben enjuiciar o ridiculizar. Yo a esto lo llamo el efecto «Elvis» haciendo un símil con el famoso cantante, que, al alcanzar su espectacular fama, acabó convirtiéndose en una persona sumamente consumista, incluso en el terreno de la salud: ¡llegó a ingerir la friolera cantidad de casi tres mil medicamentos diferentes! Algunos nuevos ricos se hacen excéntricos y los vendedores que se relacionan con ellos han de ser muy flexibles e imaginativos. Está claro que nosotros, en nuestro tipo de venta más normal, no nos vamos a encontrar a diario con clientes tipo «Elvis», aunque sí hemos de estar dispuestos a ser versátiles y adaptarnos bien a los requerimientos más extravagantes que nos lleguen.

En una ocasión, y me refiero de nuevo al sector de la automoción, me contó un vendedor de un concesionario de Cataluña que en el punto de venta se les presentó un payés que se mostraba muy interesado por un modelo de gama alta de un precio muy elevado. El vendedor en su fuero interno le despreció y casi ni le atendió: se había bloqueado con la idea de que la imagen sencilla de ese hombre no era en absoluto representativa del prototipo de consumidor de esos vehículos de lujo. El payés insistía en ver todos los detalles del automóvil que lucía flamante en el escaparate. El vendedor le atendía de mala gana, pero el hombre de campo no cejaba en su empeño de saber más e iba guiando al desconfiado dependiente por el camino de una venta certera hasta ir acercándose al cierre. Cuando el comercial, todavía escéptico, preguntó: «¿Cómo piensa usted pagarlo?», el payés introdujo la mano en su bolsillo y, poniendo sobre la mesa un fajo de billetes, dijo: «Al contado». Y depositó la cantidad correspondiente al precio del vehículo en millones de las antiguas pesetas, a tocateja.

El vendedor había aprendido de esta experiencia algo que no dudó en relatarme, y es el hecho de no desestimar a nadie por su aspecto, ni infravalorar por la misma razón: «Otros con una imagen aparentemente

mejor preguntan mucho, nos marean, pero al final no compran», explicaba el comercial.

Este vendedor había puesto pegas a un cliente al que catalogó de no apto para el producto. El comprador hubo de salvar ese rechazo y dirigir astutamente la operación hasta alcanzar sus intereses. Se había producido así un tipo de venta invertida en la que es el propio comprador quien ha de convencer al vendedor de que sí tiene potencial de compra. Paradojas del comercio.

En algunos sectores se están produciendo situaciones de este tipo que resultan extrañas. Por ejemplo, hoy en día algunos bancos ponen dificultades a ciertos clientes que no tienen nómina o no pueden demostrar ingresos continuados, y, en caso de aceptarlos en sus entidades, les cobran comisiones precisamente por no dar el perfil que la firma financiera considera idóneo. Esto a la larga va a crear la desconfianza de un amplio número de consumidores que pertenecen a ese segmento excluido, como pueden ser los pequeños empresarios, los autónomos, los trabajadores temporales, los inmigrantes sin trabajo fijo. Si la situación entre el cliente y la empresa proveedora da un vuelco, algo imprevisto podría cambiar las reglas de juego de un sector.

Todo esto para mí se resume en que no ha de ser el vendedor quien ponga trabas al cliente, y menos por cuestiones tan efímeras como son el estatus o la apariencia.

✓ De autoestima.

A veces, el comprador duda de sí mismo en cuanto a sus posibilidades para utilizar o no cierto producto. Volviendo al tema de los bancos, algunas personas se retraen cuando quieren abrir una nueva cuenta, pedir un crédito o solicitar otro producto porque tienen dudas sobre su propio potencial. Esto afecta a la autoestima del consumidor cuando se ve imposibilitado para acceder a cosas que desea o necesita. Los comerciales no deben desestimar la propia valía del comprador, y lo comento porque esto se produce con frecuencia. No hay nada peor para la venta que un comercial altivo.

Un ejemplo de las objeciones relacionadas con la autoestima es el siguiente: un cliente pone obstáculos a la adquisición de un producto y dice: «No me gusta mucho», pero en el fondo lo que le sucede es que tiene dudas sobre si podrá o no acceder a él.

✓ De falta de información.

Es muy frecuente que aparezcan quejas cuando el comprador desconoce prestaciones y características de aquello que quiere comprar. Para acceder a algunos productos es necesario estar bien informado. Todavía hoy en día, antes de pulsar el botón de arranque de una lavadora nueva, uno ha de leerse el manual de instrucciones y estudiar su funcionamiento. La labor informativa sobre las cualidades de un artículo es responsabilidad del proveedor, quien tendrá que hacerlo accesible al usuario. De esta manera evita dificultades y se aproxima mejor a su objetivo final, que es, evidentemente, vender.

Por ejemplo: El cliente dice que el ordenador no le va a servir para montar un estudio de grabación doméstico, pero desconoce las prestaciones del sistema. Protesta, pero le falta información.

✓ Rechazo personal.

El tema de las relaciones es fundamental para que las ventas progresen. Un cliente no va a cerrar fácilmente un trato con un vendedor que no le cae bien, a no ser que no le quede otro remedio. Por lo tanto, ésta es una precaución que habrá que tener siempre en cuenta cuando aparezcan pegas.

Por ejemplo: Al cliente no le gusta el vendedor, no siente afinidad con él, pero como no se lo va a decir, desvía sus críticas hacia el producto: «Es horrible ese plástico».

Yo pasé por una experiencia de este tipo cuando, nada más conocer a uno de mis clientes nuevos, percibí que no le caía nada bien. En general, aunque es agradable gustar a los demás, no es algo que me preocupe demasiado, pero, cuando se trata de una relación comercial, y aquélla era

importante, sí me interesa que el trato sea cordial y se den unos mínimos de mutua empatía.

En aquella ocasión, me esforcé en ser más amable de lo habitual intentando ponerme en el lugar de mi interlocutor y buscando qué puntos tendríamos en común, pero no lograba dar con algo que distendiera esa forma de tensión que se respira en el ambiente cuando hay sentimientos de antipatía o de rechazo.

El cliente tenía un problema con el equipo de ventas y yo podía ayudarle a resolverlo. Necesitaba mis servicios, pero me ponía demasiadas objeciones a todo lo que yo proponía. Yo las rebatía bien y argumentaba con acierto, pero él seguía protestando. Aun así, no desistí en darle buenas explicaciones haciéndole ver que disponía de recursos para ayudarle. A pesar de los esfuerzos invertidos, la relación se enfrió y dejé de visitarle.

Al cabo de tres meses, recibí una llamada suya: el problema se había agravado de tal manera que requería de mis servicios. Comprobé con ello que toda la información que le había proporcionado meses atrás había tenido efecto en él, pues, en una situación límite, fue capaz de superar sus sentimientos negativos hacia mí y llamarme.

Cuando le visité de nuevo, su actitud había cambiado, estaba más receptivo. Trabajamos juntos en la resolución de las dificultades de su equipo y eso nos fue acercando cada vez más. Al final las cosas salieron bien y hoy en día mantenemos una relación cordial; no nos vamos a comer juntos, pero podemos reírnos de algo que a los dos nos ha hecho gracia en el mismo momento, lo cual indica que hemos sido capaces de crear una cierta sintonía afín superando nuestras desavenencias.

Por lo tanto, mi aprendizaje en esta ocasión, y que ahora le traslado a usted, lo sintetizo así:

No tire la toalla ante los primeros contratiempos
y persista en resolver cualquier dificultad que se presente.

Como ya he mencionado, me formé en Programación Neurolingüística, PNL, una interesante disciplina que tuvo su origen en California en la

década de 1970 y que ha supuesto una gran aportación en el terreno del desarrollo personal y la comunicación humana, así como en ciertas terapias de corte psicológico. Uno de los puntos de partida de este sistema fue observar cómo actuaban las personas que tienen éxito en la vida, entendiendo por ello las que se sienten bastante felices, están bien consigo mismas, mantienen relaciones satisfactorias y tienen una buena motivación por la vida en general. Inicialmente los creadores de la PNL se plantearon algunas preguntas: ¿por qué unos tienen éxito y otros no?, ¿por qué unas son personas satisfechas y felices y otras son infelices? Y se llegó a las siguientes conclusiones.

Las personas de éxito son buenas comunicadoras, saben generar empatía y establecer relaciones favorables con los demás, tienen metas claras y se empeñan en alcanzarlas, desarrollan pensamientos positivos sobre la vida y, en lugar de dejarse vencer ante las dificultades, las afrontan y, si está en sus manos, las resuelven. En contrapartida, quienes no tienen tanto éxito generan gran cantidad de pensamientos negativos, se quejan con frecuencia, se llevan mal con los demás, son intransigentes y se muestran insatisfechos incluso por nimiedades.

Y ésta es una clave: no dejarse abatir por ningún obstáculo aparente. Hay algo curioso: algunos que tienen poca resistencia a la adversidad lo perciben todo como un problema; sin embargo, aquellos que son resistentes y suelen salir bien parados no ven tantas dificultades, sino retos o temas a resolver. Son enfoques diferentes que conducen a resultados también diferentes.

Esos profesionales de éxito van directos a crear una buena relación personal con los demás porque saben que en ello radica la clave de su éxito.

✓ Experiencias negativas.

Aquí conviene ser prudentes. El pasado influye en el presente, las experiencias negativas se filtran en las decisiones del momento y hay que detectar estas posibles circunstancias y, en lugar de insistir, buscar alternativas.

Un cliente, por ejemplo, tuvo un accidente con un coche rojo, y ahora no quiere otro con ese color. O un producto le dio problemas y ha perdido la confianza.

El vendedor se esforzará en devolverle al cliente esa seguridad perdida ofreciéndole nuevas informaciones y alternativas que hagan cambiarle de parecer. «Si usted no quiere el rojo, llévese el verde trébol, un nuevo tono de esta gama que está teniendo mucha demanda.»

✓ El cliente quejica.

He dudado durante unos minutos si era conveniente o no hablar del tema de los clientes que se quejan por todo, porque quiero evitar que el vendedor se agarre a este hecho y resuelva sus dificultades acostumbrándose a echarle la culpa a su interlocutor: «Es un quejica».

Sin embargo, como me he encontrado en esta situación en varias ocasiones, finalmente he optado por mencionarla: hay personas que protestan por todo. Es una forma de ser, una actitud que han adoptado ante la vida y las hace ser muy quisquillosas. Cuando uno no las conoces, cree que están reclamando verdaderas objeciones, pero con el tiempo se aprecia que en realidad están descontentas con cualquier cosa y se enfadan con facilidad.

Yo suelo tratarlas con cierta ironía, y si encuentro alguna broma o algún comentario oportuno, lo utilizo con la intención de bajar el tono de la protesta. Se trata de quitar hierro a las objeciones.

Por ejemplo, una frase que suelo utilizar después de esbozar una ligera sonrisa es: «¿No me diga…?». Entonces noto que el cliente se queda parado unos instantes, seguramente dándole vueltas a mi respuesta.

El cliente quejica nos quita tiempo y energía. Por tanto, hay que devolverle sus quejas cuanto antes y que él mismo se dé cuenta de su actitud exagerada.

Algunas causas frecuentes que inciden en las objeciones

Son muchas las causas y circunstancias que envuelven a una objeción que no siempre es lo que parece. Por tanto, será el profesional de la venta quien discrimine bien cuál es la situación y la aborde en su totalidad.

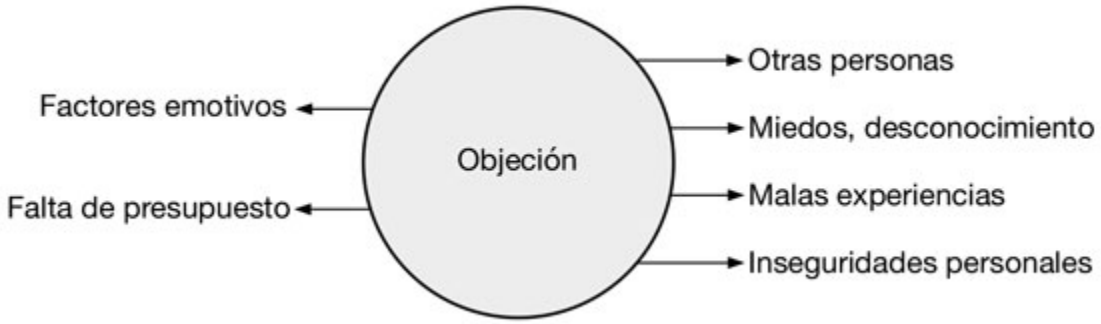


FIGURA 2. Numerosos factores intervienen en una objeción.

Factores que generan objeciones	**Ejemplos**
Las quejas	«No me gusta.»
Las dudas	«¿Y si luego no me sirve?»
Los problemas del cliente	«No podré pagarlo.»
No se decide	«Ya veremos… Esto… Yo… No sé.»
No cumple compromisos	«Ayer no me acordé de venir.»
Coquetea con la competencia	«BANCASA me lo pone mejor.»
Su carácter	«¡He dicho que no, hombre!»

6.2.2. *El entorno del vendedor no cumple*[6]

Normalmente el vendedor no está sólo, forma parte de un equipo en el que hay otros comerciales, quizás un jefe de ventas y un director; además, es probable que reporte a un departamento de contabilidad, de pedidos, o de entregas. Esto significa que la relación vendedor/cliente no es exclusiva,

sino que en ella intervienen, de forma más o menos directa, otras personas y circunstancias que pueden ser el origen de las objeciones. Veamos unos ejemplos:

DEFICIENTE ACTUACIÓN DEL EQUIPO DE VENTAS
Hay interferencias: «Usted me dice esto y su compañero lo contrario».
Malos entendidos: «Entendí que sí era posible».
Ambiente cargado: «Necesitan ustedes unas vacaciones».
Exceso de trabajo: «Están ustedes tan ocupados que no escuchan».
Poca coordinación: «A ver si se ponen ustedes de acuerdo».
Lejanía empleado/cliente: «Nunca le encuentro a usted».

El vendedor ha de contar con estos temas, que a veces se convierten en verdaderas interferencias, es decir, que por causas que se escapan a su propia actuación puedan surgir objeciones. Deberá tenerlo en cuenta y suplirlo en lo posible.

6.2.3. *La tecnología puede crear pegas*

Supongamos que el comercial tuvo una excelente actuación y, sin embargo, los tiempos de entrega de su empresa no se corresponden con las demandas. Eso le perjudicará considerablemente: tendrá que dar explicaciones, justificarse, pedir disculpas y además correrá el riesgo de perderlo todo.

DEFICIENCIAS EN LA TECNOLOGÍA
Averías: «Lo siento, se fue la luz».
Retrasos: «El mensajero no ha llegado».
Errores informáticos: «El sistema da fallos».
Errores de logística: «Se perdió la carpeta del archivo».
Errores de comunicación: «Pero hombre, si me dijo lo contrario».
De transporte: «El pedido llegó tarde».
Aparatos anticuados: «Lo siento, es muy lento».

6.2.4. *Ciertos productos y servicios que no satisfacen del todo*

En este caso, las objeciones son relativas a los propios productos, porque son deficitarios, anticuados o deficientes, y también a los servicios. Veamos.

DEFICIENCIAS DE LOS PRODUCTOS O SERVICIOS
Cláusulas del contrato que al cliente no le satisfagan: «Es estricta para mí».
Algo del producto no le gusta: «Es áspero».
Pocos beneficios para el cliente: «Lo usaré poco».
Algunas incomodidades que ocasionan los productos: «Es difícil de aprender».
Productos «caros» para el cliente: «No puedo».
Otros: «Tengo uno igual».

6.2.5. *Dificultades ocasionadas por el propio vendedor*

Ahora es el propio vendedor, por su forma de ser, por su actitud o por carencias en sus conocimientos, quien provoca la objeción.

DEFICIENCIAS PROCEDENTES DEL VENDEDOR
Le faltan conocimientos técnicos: «¿Conoce usted el sistema operativo?».
Le faltan conocimientos generales: «Desconozco a cuánto está el dólar».
Se siente inseguro: «Esto… Yo… No sé… Ya veremos…».
Tiene problemas personales que le distraen: «Disculpe, no me di cuenta».
Últimamente comete errores: «Últimamente todo me sale mal».
Es tímido, le cuesta relacionarse: «¿Y qué le digo yo ahora?».
Un tipo de clientes no le gustan: «Me cae fatal».
Se siente presionado: «Mi jefe exige el previo pago».

Compruebe usted en otros ejemplos cómo la actuación del vendedor provoca la objeción.

VENDEDOR: Este aparato es tan bueno que no necesita ni garantía.
CLIENTE: ¿Quiere decir que no tiene garantía?

VENDEDOR: Seguro que usted, siendo soltero, necesita un maletero pequeño.
CLIENTE: Pero ¿cómo? ¿Es pequeño el maletero? Yo soy representante y necesito un gran espacio.

VENDEDOR: Este piano es bueno aunque son mejores los alemanes.
CLIENTE: Ya, pero son mucho más caros; se salen de mi presupuesto.
VENDEDOR: Lo comprendo, pero la diferencia de sonido es espectacular.
CLIENTE: ¡Vaya! Pues venía dispuesto a llevarme el piano, pero ahora, con lo que usted me dice, me lo voy a pensar.

Estos vendedores han perdido unas ventas probables creando objeciones difíciles de resolver, porque, cuando los clientes se van de los establecimientos, nadie garantiza que regresen.

He observado que este tipo de contrariedades provocadas por los mismos vendedores son demasiado frecuentes, y ello es debido a una deficiente formación comercial y a un escaso control de las técnicas de comunicación. Algunos hablan sin control y se meten en complicaciones.

✍ **Ejercicio nº 30: «Las objeciones más frecuentes».**
Vaya al Taller de ejercicios de esta unidad y realice el nº 30. Allí encontrará la presentación del caso «Las objeciones más frecuentes». Complete el ejercicio y luego vuelva aquí.

Algunas objeciones frecuentes

En general, usted se va a encontrar pegas, quejas y reclamaciones que se repiten con bastante frecuencia. Una vez que haya resuelto alguna de ellas, puede encontrar fórmulas similares para resolver las demás. Algunas muy comunes son las siguientes.

Objeción sobre	Ejemplos
El color	«No me gusta el verde.»
El tamaño	«Es pequeño.»
El formato	«Prefiero que sea más estrecha.»
La presentación	«¡Qué envase más antiguo!»
El precio	«Es muy caro.»
Las comparaciones	«La competencia tiene otro mejor.»
Valorar más lo propio	«Puedo seguir con lo que tengo.»
La utilidad	«No le veo la utilidad.»
La calidad	«No me gusta la textura.»
Los sentidos	«El olor es fuerte; el sabor, amargo.»
	«Es frío al tacto; hace mucho ruido.»

6.3. QUEJAS, DUDAS Y RECLAMACIONES MÁS FRECUENTES[7]

A continuación, definimos diferentes tipos de impugnaciones cuyas causas se deben a diferentes razones.

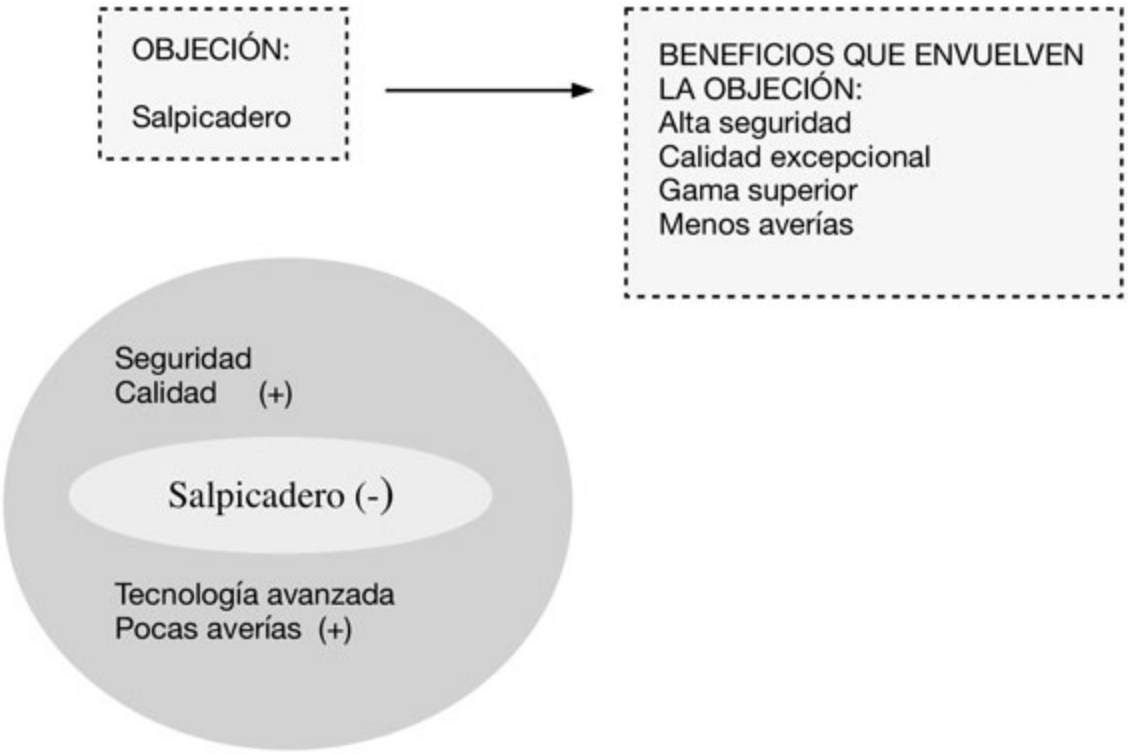
6.3.1. *Reales*

Son protestas ciertas, es decir, el cliente dice la verdad. El grado de dificultad para su tratamiento es variable; sin embargo, por el hecho de ser reales, ya implican un esfuerzo de resolución. El primer paso es reconocer la veracidad del asunto, luego se trata de buscar cómo resolverlo.

Una técnica consiste en envolver la objeción con ventajas añadidas, de manera que se reduzcan los aspectos más negativos.

Por ejemplo: El cliente expone una objeción real; imaginemos algún aspecto poco positivo de un producto, como puede ser un salpicadero austero en el modelo de vehículo que le interesa.

El vendedor responderá: «Está usted en lo cierto. Sin embargo, ¿no ha pensado en todas las demás ventajas?». Ahora el vendedor expondrá los beneficios directos que «envuelvan» esa pega de tal forma que aparezca como una nimiedad.



El aspecto negativo (–) del salpicadero se ve envuelto por los elementos positivos (+) de «seguridad» y «calidad» (reflejados en la parte superior del gráfico) y de «tecnología avanzada» y «pocas averías» (reflejadas en la parte inferior del gráfico).

Esta forma de tratar objeciones es eficaz: se reconoce la queja, se le da la razón al cliente sin titubeos —porque además la tiene—, pero se

minimiza con otros beneficios del producto que al comprador le van a interesar.

6.3.2. *Aparentes*

Al contrario que en el caso anterior, el cliente expresa una opinión que es falsa. Puede ser ocasionada por una mala información previa, por un rumor o una sospecha que no tiene fundamento. En esta situación, sea cual sea la reclamación, al vendedor siempre le resultará más sencillo resolverla: sólo habrá de asesorar debidamente y proporcionar la información real.

Por ejemplo:

- El cliente expone la objeción falsa.
- El vendedor responderá: «Le comprendo, señor (no le dirá abiertamente que no tiene razón). Sin embargo, le voy a explicar cuál es la verdadera situación».

Ahora el comercial presenta hechos reales que por sí mismos anularán la objeción falsa. A este tipo de errores no hay que temerles en exceso, puesto que son infundados y rebatibles; a veces, sin embargo, puede haber cierta persistencia que lo haga todo más pesado.

En una ocasión, un cliente nos llamó para reclamar por un asunto relacionado con una secretaria que le había dado mal la información sobre unos seminarios y eso le había creado un trastorno con los billetes de avión y las reservas de hotel. Él preguntaba por la señorita María, pero en nuestra empresa no había nadie con ese nombre. Insistió mucho, incluso nos dio datos de otro seminario nuestro al que asistió en un hotel de Jerez de la Frontera. Pero nosotros tampoco habíamos realizado ese evento. Él estaba muy seguro de que todo había sucedido con nuestra empresa y de que la interlocutora era María, hasta que finalmente le preguntamos: «Perdone, ¿puede decirnos a qué otros cursos de formación ha asistido últimamente y con qué otras empresas diferentes a la nuestra?». Entonces nos dio el

nombre de otra entidad que era en realidad con quien había tenido la incidencia.

En su convencimiento de la verdad, este usuario no entraba en razones y seguro que hubiera puesto incluso una mano en el fuego para mostrarnos su convencimiento. Para nosotros, el tema estaba claro, pero tuvimos que soportar su persistencia.

6.3.3. *Documentadas*

El cliente lanza una objeción y la refuerza con datos, ejemplos, razonamientos, recortes de prensa, etc. Esta afirmación puede ser real o falsa. La dificultad radica en rebatir los razonamientos bien documentados con otros más convincentes.

Este tipo de trabas las suelen formular compradores con un nivel de preparación alto que demandan buenas dosis de información para satisfacer su necesidad de manejar datos creíbles.

Por ejemplo:

- El cliente presenta su objeción y la refuerza poniendo ejemplos con la experiencia de un colega suyo que tuvo problemas. Además, realiza números delante del vendedor y está profundamente convencido de lo que expone.
- El vendedor responderá: «Comprendo que tenga usted algunas dudas. No obstante, le voy a mostrar las últimas disposiciones legales que acaban de adoptarse».

Ahora el vendedor rebate la objeción presentando documentos, cifras, resultados de estudios científicos, etc. Hay clientes que nos demandan un alto nivel de información y hemos de estar preparados para ofrecérsela.

Es frecuente que se corran bulos sobre algo y eso se convierta poco menos que en dogmas. Circulan noticias falsas, pero que todo el mundo cree tanto en positivo como en negativo.

6.3.4. *Emocionales*

Ahora las quejas, dudas y reclamaciones están sujetas a estados emotivos del cliente. Pueden ser ciertas o no; en cualquier caso, están ligadas a los sentimientos. Se tendrá sumo cuidado con no herir ni contradecir al otro en su percepción.

Por ejemplo:

- El cliente no quiere adquirir una «segunda vivienda» porque un familiar tuvo una mala experiencia y, al cabo del tiempo, no pudo hacer frente a los costes. Él teme que le suceda lo mismo.
- El vendedor responderá: «Siento que su hermana tuviera dificultades, pero estará de acuerdo conmigo en que su situación personal difiere enormemente de la de ella, ¿no es cierto?».

Ahora, el vendedor presentará una a una las circunstancias positivas que acompañan a la situación de ese cliente y que refuerzan sus propios argumentos.

Con este tipo de objeciones, cuyo trasfondo es emocional, se requiere un tacto especial.

En los cursos que he impartido a vendedores de vehículos de ocasión, hemos trabajado este tema. Un coche usado tiene un valor bastante sentimental para los clientes y los comerciales han detectado que cuando dicen cosas como: «Su coche viejo…», «Ya era de hora de que lo cambiara, está tan anticuado», «No sé cómo todavía va con ese cacharro», y otras similares, los clientes se molestan o se defienden: «A mí me ha hecho un buen servicio».

La gente suele apreciar sus pertenencias y, en el caso de los vehículos usados, hemos comprobado que muchos propietarios tienen un vínculo afectivo con su coche, quizá porque ese objeto permite disfrutar de momentos felices, proporciona movimiento, da la oportunidad de efectuar

viajes e incluso para algunos es como una segunda casa en movimiento. Naturalmente, también hay personas que lo asocian a situaciones infelices, pero en general los usuarios aprecian sus vehículos.

Lo mismo puede ocurrir en las transacciones de compra-venta con otros artículos o situaciones, por ejemplo, cuando uno va a vender su vivienda, o una finca donde pasó la niñez, o algo que era de sus familiares. Muchos artistas tienen dificultades para comercializar sus obras porque se encariñan con ellas. En todas estas circunstancias se impondrá el respeto a los sentimientos ajenos evitando caer en molestos enjuiciamientos que hieran al otro.

6.3.5. *Expresadas*

El cliente verbaliza la objeción, es decir, la expresa mediante palabras, y puede ser cierta, supuesta, documentada o emocional. La característica es que, al expresarla, ya se sabe que existe, lo que facilitará su abordaje. Siempre es ventajoso que las cosas estén dichas.

Mi recomendación es que no se tema que los clientes expresen sus problemas. Todo lo contrario, hay que potenciar que lo hagan para que la venta se produzca de la mejor manera posible.

6.3.6. *Ocultas*

Son objeciones que, como su nombre indica, no han salido a la luz: existen, pero no se habla de ellas. Este tipo de situación es la causante de echar a perder muchas ventas. Si el vendedor no está alerta, no se dará cuenta de que algo ocurre.

La observación será de gran ayuda porque siempre se puede percibir alguna incomodidad no expresada a través de la expresión corporal, mediante gestos o con el uso de silencios.

Por ejemplo:

- El cliente, en un momento dado, se muestra taciturno, no responde a las preguntas, parece que está ausente y hace gestos de disconformidad y desinterés.
- El vendedor utilizará la técnica de preguntas y formulará una pregunta abierta: «¿Qué le ocurre?».

Las preguntas abiertas invitan al cliente a hablar y a convertir sus dificultades ocultas en manifiestas.

6.3.7. *Accesibles*

Se trata de objeciones que el vendedor puede solucionar sin ninguna dificultad. Está habituado a ello y tiene conocimientos y recursos sobrados. La solución consiste en saber aprovechar el momento adecuado para reconducir al cliente.

Por ejemplo:

- El cliente expone su objeción.
- El vendedor le responderá con una sonrisa: «Ahora mismo se lo soluciono. No tiene ni que pensar más en ello».

Ahora el vendedor pasa a la acción, bien sea proporcionando la solución al cliente, bien realizando las oportunas diligencias.

6.3.8. *Inaccesibles*

Éste es el caso contrario al anterior: el vendedor carece de atributos suficientes para solucionar el problema; sencillamente no puede resolverlo (bien sea por falta de conocimiento, de autoridad o porque la objeción es

irresoluble). En este caso, desviará la objeción a una persona de su empresa que ostente mayor rango o que sí tenga potestad para resolver la situación.

Por ejemplo:

- El cliente hace esa objeción que es inaccesible para el vendedor.
- El vendedor (sin expresar inseguridad) responderá: «Un momento, voy a comentárselo al director y en breve le daremos una respuesta».

El vendedor debe conocer sus limitaciones
y actuar en consecuencia.

En una ocasión tuve un problema con un cliente: era un laboratorio que comercializaba productos farmacéuticos para animales. Normalmente la venta la realizaban veterinarios que iban a las granjas. El cliente quería un curso de ventas, pero en realidad no se producía una situación comercial típica: el veterinario-vendedor, conocido en el sector como «visitador», acudía a la granja, inspeccionaba las ganaderías, principalmente de vacas, cerdos, ovejas, cabras y caballos, y extendía recetas. El cliente, es decir, el propietario de la explotación ganadera, cumplía las disposiciones sin que mediara ningún tipo de negociación y acataba la prescripción del facultativo.

Ese laboratorio me encargó un curso de técnicas de venta para impartir en su sede de Valladolid. Querían que les mandara un programa por escrito sin mediar más conversaciones entre nosotros. Yo les propuse otra cosa: les acompañaría a alguna de las granjas y observaría *in situ* cómo realizaban el trabajo; luego les prepararía una propuesta relacionada con las necesidades de formación detectadas en los visitadores.

Mi cliente, el director comercial, se molestó: él quería técnicas de venta al más puro estilo norteamericano, y no veía la necesidad de que yo indagara en cómo realizaban ellos su trabajo, cosa que habitualmente efectuamos antes de preparar un proyecto de formación.

Yo insistía en que lo mejor era adecuar las técnicas a los requerimientos del tipo de venta entre un veterinario y un granjero. Al final supe que ese

director estaba teniendo problemas con sus clientes y por eso se retraía ante la idea de que nadie hiciera demasiadas preguntas creyendo que se podría ver salpicado.

Lo cierto es que hay tantos tipos de venta diferentes que hemos de estar preparados para que se nos presenten objeciones variopintas y complejas.

6.3.9. *Otras situaciones que disparan las objeciones*

Los juegos de poder y la lucha por dominar la situación también disparan numerosas protestas. Algunos vendedores necesitan sentirse por encima de las circunstancias y demostrar a sus clientes que saben más que nadie en relación con sus productos. Esto es causa frecuente de desavenencias, porque también algunos compradores saben mucho y pueden entrar en mutua competencia.

- Surge una lucha de poder. A ver quién gana, ¿el vendedor o el cliente?: «Usted no tiene razón».
- El vendedor se siente atacado, se asusta: «Yo no he dicho eso».
- Se personaliza la objeción: «Se lo digo yo, y con eso basta».
- Discusión de prestigio: vendedor y cliente hacen alarde de sus conocimientos para demostrar quién sabe más: «¿Cómo que de eso nada? Si lo sabré yo».
- Se genera una lucha cara a cara entre cliente y vendedor: «Que no». «Que sí». «Que no». «Que sí».

6.4. SOLUCIONES A LA CARTA

El «tratamiento de objeciones» es buscar soluciones a la medida de las reclamaciones. La predisposición del comercial debe orientarse a resolver

cualquier desavenencia o circunstancia que entorpezca el ritmo normal de una venta.

Toda objeción, ya lo hemos dicho, ha de ser tratada y, a ser posible, resuelta satisfactoriamente.

Para desarrollar este punto le remitimos a los ejercicios. Realizándolos verá en qué consiste esta búsqueda experta de soluciones.

✍ **Ejercicio nº 31: «El tratamiento de objeciones».**

Vaya al Taller de ejercicios de esta unidad y realice el nº 31. Allí encontrará la presentación del caso «El tratamiento de objeciones». Complete el ejercicio y luego vuelva aquí.

Si observa los ejemplos del ejercicio nº 31, en la columna de la derecha denominada «Tratamiento» se buscan respuestas a veces utilizando preguntas: «¿Qué le ha pasado?». Cuanto más sepamos de la objeción y la causa real que subyace, mayores posibilidades tendremos de abordar la situación. Los vendedores con experiencia no dejan problemas en el aire y han aprendido a dar respuesta a todo lo que se presenta, incluso cuando la dificultad es grande. Este efecto, aunque no se encuentren soluciones definitivas, da buena imagen al cliente, quien podrá llegar a valorar el esfuerzo y el empeño del comercial en encontrar salidas.

Lo que no es admisible es la pasividad, la falta de interés o el escapismo ante los problemas. Una actitud positiva hace que las dificultades sean menores. Por ello, una recomendación que le hago es que en los momentos más tensos utilice su influencia personal, su capacidad de generar empatía y buen clima: sea amable, servicial y positivo. Para resolver dificultades es preciso apoyarse mucho en las relaciones humanas y sacar lo mejor de uno.

En conclusión, ante una objeción dé los siguientes pasos.

PASOS QUE DAR EN EL INSTANTE EN EL QUE APARECE UNA OBJECIÓN

1. Póngase en disposición inmediata de resolverla.
2. Con una actitud positiva y de servicio orientado a la satisfacción del cliente.

3. Busque la causa, si se trata de una objeción verdadera o falsa, si es fácil o difícil de resolver, si requiere de la intervención de terceras personas o, por el contrario, está en sus manos darle salida.
4. Ofrezca respuestas directas y a la medida de las necesidades del cliente.
5. Haga un esfuerzo extra para que la relación personal mejore aún más de lo habitual: sea amable, cortés, genere empatía, póngase en el lugar del cliente.

Reglas de oro en el tratamiento de objeciones

Hay normas universales que se pueden aplicar a la mayoría de las situaciones. Le recomiendo que tenga en cuenta algunas de ellas por los buenos resultados que aportan en el tratamiento de las objeciones.

✓ Use la técnica de preguntas para conocer la objeción del cliente.

«Pero ¿qué le sucede?»
«¿Qué sugiere usted?»
«¿Cómo puedo ayudarle?»
«¿Quiere contarme qué ha pasado?»

Al indagar obtenemos datos sobre qué es lo que está sucediendo. Sin preguntar es difícil saber qué ocurre. Por tanto, será complicado resolver los problemas, puesto que muchos detalles quedarán ocultos.

Las primeras preguntas que se formularán serán abiertas: son las que más información proporcionan y pueden situarnos rápidamente en el tema que queremos tratar. Luego se emplearán las preguntas cerradas para ir llegando a acuerdos y compromisos.

VENDEDOR: ¿Qué ha pasado?
CLIENTE: No funciona.
VENDEDOR: ¿Ha seguido usted las instrucciones?
CLIENTE: Sí, claro.
VENDEDOR: Le vamos a cambiar la pieza.
CLIENTE: Prefiero que me lo cambie todo y me dé uno nuevo.
VENDEDOR: Eso no puedo hacerlo. Con la pieza sigue teniendo dos años de garantía y para usted es menos complicado. De la otra forma tardaríamos tres meses en servirle.
CLIENTE: No sé, no lo veo claro.
VENDEDOR: ¿Qué dudas tiene?

CLIENTE: Su propuesta no deja de ser un parche.
VENDEDOR: Le propongo cambiar mañana la pieza y usted prueba la solución. Si le da problemas, me llama y encargamos uno nuevo. ¿Quedamos así?
CLIENTE: De acuerdo.

En la secuencia, el vendedor comienza con una pregunta abierta, «¿Qué ha pasado?», y llega a un acuerdo mediante una pregunta cerrada: «¿Quedamos así?». Entre una y la otra, como el cliente se resiste, vuelve a formular otra pregunta abierta con la intención de clarificar mejor la objeción: «¿Qué dudas tiene?».

✓ Responsabilícese de todas las objeciones.

El vendedor debe crear un automatismo ante la aparición de objeciones. Quiero decir con ello que cada vez que aparece una se pondrá automáticamente en la disposición de afrontarla y de resolverla. Esto no significa que todas las dificultades deban abordarse en el mismo instante en el que aparecen; algunas podrán desplazarse para ser resueltas en un momento más propicio de la entrevista, pero la actitud de buscar soluciones sí debe ser inmediata. Automatismo tampoco significa ser fríos y mecánicos, sino reaccionar sin titubeos.

«Me hago cargo de ello, no se preocupe.»
«Prosigamos con lo que estamos hablando y más tarde le doy una respuesta. Tengo que hacer números antes de decirle nada.»

✓ Dé siempre soluciones.

«Cueste lo que cueste, lo arreglaremos.»
«Vamos a encontrar una salida, se lo aseguro.»

En el caso de no encontrar una salida ofrezca una alternativa. Desarrolle la creatividad.

✓ No deje a su cliente con objeciones ocultas.

Una objeción oculta puede tener un efecto muy negativo sobre la venta: se va acumulando y salta cuando uno menos se los espera.

«Como no dice nada, yo me hago el despistado. Lo mejor es cerrar la venta cuanto antes.»

«Veo raro al cliente, pero será mejor no preguntar por si acaso esto se tuerce.»

✓ No deje a su cliente con objeciones.

«Bueno, hay cosas peores.»

«Ya le explicado la situación. No puedo hacer más por usted.»

✓ No se enfrente al cliente.

«Usted no tiene razón, eso que dice es una bobada.»

Las discusiones de prestigio entre vendedor y cliente son frecuentes y pueden generar una situación tensa y complicada. No hay que discutir nunca.

✓ Mejore su conocimiento del producto.

«Le explicaré detalladamente las ventajas de este modelo para que usted pueda decidir qué le conviene.»

El conocimiento nos da seguridad personal y autoestima profesional. Estar al día, investigar y desarrollarlo de forma continuada es nuestro mejor recurso competitivo.

✓ No prosiga en su empeño de vender sin haber resuelto previamente todas las objeciones.

Cuando el vendedor dice: «Ya hablaremos de ello», es improbable que el cliente pueda olvidarse de su descontento enfrascándose en una conversación sobre los beneficios. Si a uno le aprieta el zapato, no puede seguir caminando: ha de parar y buscar una solución. La falta de respuesta se convierte en un nuevo obstáculo a la venta y provoca una distancia en la relación personal.

Una objeción sin responder es una venta perdida.

6.4.1. *Esto es muy caro: la objeción al precio*

Al tratarse de la objeción más frecuente, y una de las más difíciles de salvar, conviene tratarla de forma particular. Veamos la siguiente secuencia.

CLIENTE: Es muy caro.
VENDEDOR: ¿Con qué presupuesto cuenta usted?

El vendedor necesita saber qué encierra esa objeción: ¿le resulta caro, pero tiene suficiente presupuesto, o le resulta caro y no puede pagarlo? Son cosas diferentes. Además, ¿le resulta caro, pero a pesar de ello tiene interés en comprar, o, por el contrario, eso hace que desista?

En definitiva, cada objeción encierra diferentes motivos que nos darán la pauta de cómo afrontarla.

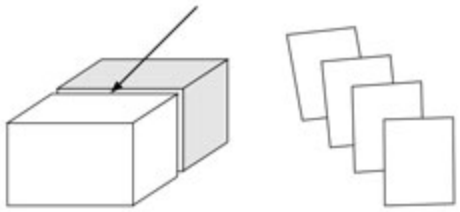
CLIENTE: Lo he visto en otra tienda mucho más barato.
VENDEDOR: ¿Y qué diferencias ha encontrado en el producto? Seguramente es más básico que el nuestro.

El vendedor deja que el cliente resuelva su propia objeción.

✍ **Ejercicio nº 32: «Argumentario para el tratamiento de objeciones».**

Vaya al Taller de ejercicios de esta unidad y realice el nº 32. Allí encontrará la presentación del caso «Argumentario para el tratamiento de objeciones». Complete el ejercicio y luego vuelva aquí.

Si usted consigue estandarizar algunas respuestas a objeciones, tendrá facilidades para reaccionar, aunque las circunstancias sean adversas. Imagine que tiene una caja en la que guarda una serie de tarjetas de colores y en cada una está escrita una respuesta, una recomendación, una propuesta. Usted conoce bien lo que pone en cada cartulina y, cuando se presenta una situación en la que se requiere de una respuesta al menos inicial, introduce su mano en la caja y saca una de las tarjetas, que puede decir así:



«Tenemos soluciones.»
«Yo le propongo una salida.»
«Puedo ayudarle.»
«No se preocupe.»
«Tengo algo mejor para usted.»

Y un largo etcétera. Utilice las afirmaciones positivas como respuesta inmediata a la objeción. Cuando le proporcionamos a nuestro interlocutor algunas palabras de apoyo, logramos que se relaje la tensión inicial. Luego buscaremos las respuestas oportunas. Lo que no distiende es escuchar una reclamación y disimular.

«Todo está bien, tenemos lo que usted necesita.»
«Estoy encantado de ayudarle.»
«Me gusta resolver las dificultades de mi cliente.»
«Confíe en nosotros.»

6.5. RESOLVIENDO PROBLEMAS CON CREATIVIDAD

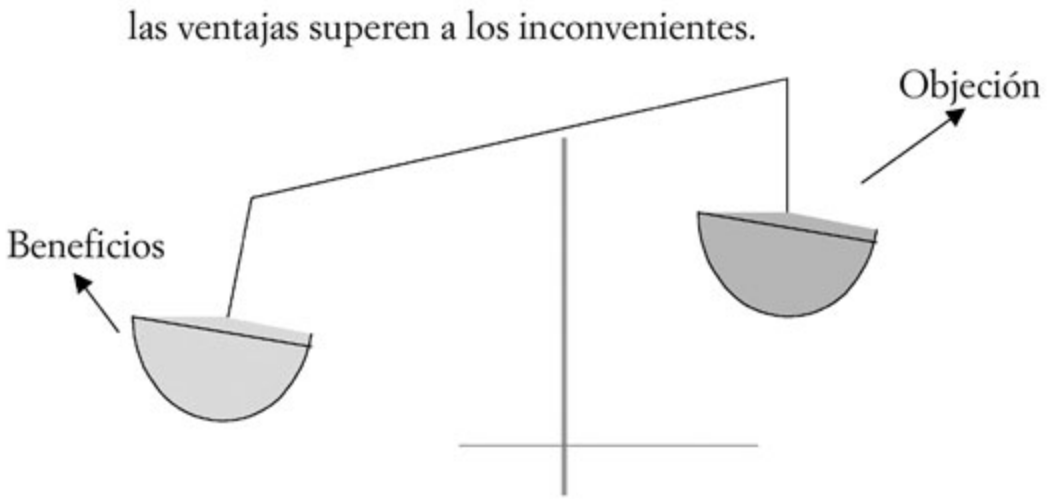
- La balanza del frutero.

Aunque el cliente quiera enfatizar su contrariedad, el vendedor ha de conseguir que la balanza se incline hacia el platillo que contenga todas las cualidades ventajosas del producto. La idea principal de esta técnica es que una sola objeción no puede pesar tanto como para anular el resto de beneficios y que cualquier artículo ha de tener los suficientes ingredientes positivos para contrarrestar otros más deficitarios.

Una objeción no será tan fuerte como para anular por completo el producto con sus ventajas. De ser así, la empresa vendedora deberá replanteárselo.

Por ejemplo: Una queja formulada radica en el color o en el maletero, pero a cambio el vehículo tiene un sistema de frenado excelente (factor seguridad), una carrocería a prueba de golpes (otro factor de seguridad), un motor sofisticado, un habitáculo cómodo, etc. En definitiva, lo normal es que:

las ventajas superen a los inconvenientes.

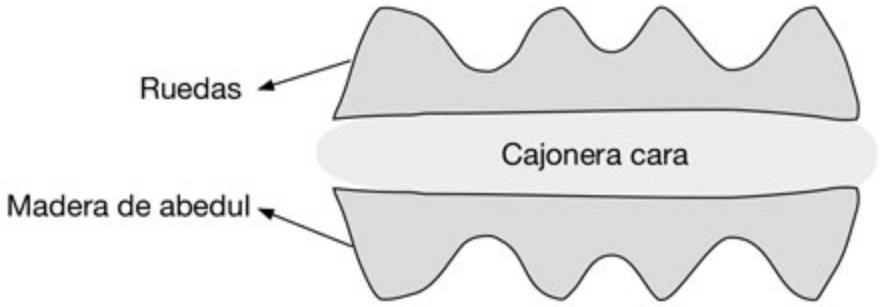


- El bocata de salchichas.

La salchicha representa a la objeción y las dos mitades del panecillo que la envuelven son los aspectos positivos del producto, de tal manera que cuando el cliente diga algo negativo (salchicha), el vendedor lo envolverá con dos aspectos positivos (las dos mitades del pan).

Por ejemplo:

CLIENTE: Esta cajonera es demasiado cara. (salchicha)
VENDEDOR: Tiene ruedas para que usted la pueda mover con facilidad (panecillo de arriba) y está hecha de madera de abedul, que combina con la mesa de su despacho. (panecillo de abajo)



Si envolvemos un aspecto mejorable de un producto entre dos cualidades positivas, la objeción quedará minimizada.

⏩ El bumerán.

El bumerán es un arma arrojadiza que emplean los aborígenes en Australia. Está formada por una lámina de madera curva y si es lanzada con un movimiento giratorio, tiene la propiedad de regresar al punto de partida.

Este efecto bumerán consiste en devolverle al cliente su objeción para que él la reciba de nuevo y, al verla ante sus ojos y no depositada en el exterior (en el vendedor), cambie su percepción.

CLIENTE: Me parece caro.
VENDEDOR: Sí, estos productos nórdicos son excelentes. ¿Le parece caro?
CLIENTE: Entiendo que son materiales muy agradables y que el diseño es único. Se sale un poco de mi presupuesto.

El cliente ha planteado una objeción («Me parece caro»), ha escuchado una explicación que incluye ventajas («productos nórdicos excelentes»), ha recibido su propia objeción en forma de pregunta («¿Le parece caro?») y, al responder al vendedor, ha variado el lenguaje y, en vez de decir de nuevo: «Me parece caro», ha suavizado su queja afirmando: «Se sale un poco de mi presupuesto».

¿Eso significa que se haya resuelto la dificultad al precio? No, pero se ha producido un cambio en la actitud del cliente. Probablemente el efecto de las ventajas expresadas tanto por el vendedor como por él mismo (nórdico, excelente, materiales muy agradables, diseño único) esté teniendo un efecto positivo y transformador en su forma de pensar.

En realidad muchas quejas se resuelven porque se producen cambios en la forma de pensar las cosas. Uno es capaz de gastarse un dineral en algo que le gusta, aunque el precio esté inflado y le cuesta pagar unos pocos euros en un producto que no te interesa y cuya compra ha llegado a desmano. Un comprador acaba de gastarse cientos de miles de euros en la compra de una casa; firma, sale a la calle, entra en una tienda y le cuesta dejar unos euros en un artículo de primera necesidad. La apreciación del precio es muy relativa y esto supone una ventaja para los comerciales, quienes tienen cierto margen para jugar con el factor psicológico del mismo.

CLIENTE: Se sale de mi presupuesto.
VENDEDOR: ¿De qué presupuesto me habla?
CLIENTE: Pensaba gastarme menos.
VENDEDOR: ¿Piensa gastar menos?
CLIENTE: Sí, no sé, quizá me he quedado corto.

El cliente tiene que resolver el tema del presupuesto y, al recibir su propia pregunta, reflexiona: «¿Me he quedado corto?». Si el vendedor se hubiera enfrascado en un ir y venir de argumentaciones, el cliente probablemente se podría haber atrincherado en su idea inicial, pero, al verse en la situación de responder él mismo a la cuestión de su presupuesto, algo le hace cambiar de apreciación.

Dentro del efecto bumerán hablamos del parafraseo, que consiste en imitar, repetir las palabras del otro de manera que éste, al escucharlas, se vea de alguna manera reflejado y se sienta más cómodo. Cuando este recurso se utiliza adecuadamente, suele tener un efecto interesante en el interlocutor.

CLIENTE: Es incómoda la puerta.
VENDEDOR: ¿Es incómoda?
CLIENTE: ¿A usted también se lo parece?
VENDEDOR: A usted le resulta incómoda.
CLIENTE: Sí, pero quizá podamos buscarle algún arreglo.

Cuando uno ve su objeción repetida por otro, puede que minimice la importancia que le había otorgado. Lo peor es no ser escuchado: entonces uno se enfada, pero no tanto por aquello que reclama, sino porque no está siendo bien atendido.

- La fórmula del «¿Por qué lo dice usted?».

El comercial, en vez de hacerse cargo de toda la objeción, le hace también responsable al cliente.

El vendedor le pregunta: «¿Por qué lo dice usted?» (busca la causa).

De esta manera, el cliente se ve obligado a justificar y razonar su premisa y eso probablemente (si no se trata de una objeción muy firme) hace que su queja pierda fuerza.

- El cigarrillo encendido.

Aquí se trata de soltar algo que «quema», daña o encierra peligro, y pasárselo a otro que dé respuestas.

VENDEDOR: ¡Uy! Eso pregúnteselo a González, yo no sé nada.
CLIENTE: González, ¿tú qué opinas?

No es un tratamiento muy recomendable, pero se utiliza cuando uno no sabe por dónde salir y pretende que otros se hagan cargo de la solución.

- El disco rayado.

Consiste en repetir literalmente y con insistencia la queja hasta que el promotor de la misma se canse y la retire. Y si, además, se formulan afirmaciones de influencia, mejor.

VENDEDOR: ¿Así es que el *acabado* le parece *austero*? Lo cierto es que la época de las terminaciones de gran lujo ha pasado a la historia. ¿Le parece *austero el acabado*? Los fabricantes ya no derrochan en adornos. ¿De verdad que le parece *austero*? ¿*Austero* dice usted?

CLIENTE: Bueno, esto, yo…

Esta insistencia del comercial, que, sin duda, se efectuará con tacto, invita a recapacitar al comprador, quien puede llegar a cuestionarse la validez o no de su propia reclamación.

- El lanzamiento de la jabalina.

Esta técnica se parece a la de la «patata caliente», pero, en vez de relanzar la objeción, se lanza (la jabalina) hacia otro lado desplazando una y otra vez el tema hasta que el cliente pierda el interés por ella.

El cliente se queja de que no hay servicio posventa.

El vendedor inicia un tema diferente (lanza la jabalina), el del pago aplazado sin recargo.

Es decir, desvía una objeción importante mediante el uso de ventajas también relevantes. Su intención es atraer al cliente hacia los aspectos positivos y beneficiosos una vez haya conseguido abordar las demandas: «No es necesario el servicio posventa, puesto que jamás hemos tenido una sola reclamación».

Las flechas del gráfico representan esa jabalina que se lanza en diferentes direcciones para no entrar de lleno en la cuestión a resolver. Se desvía la atención conscientemente, lo cual no significa que no se vaya a tratar el tema en un momento más oportuno. Esto es posible hacerlo cuando se tiene un buen dominio de las técnicas de comunicación.

- Buscando las afinidades.

Algunas fórmulas para tratar objeciones consisten en buscar los puntos de encuentro en vez de centrarse de lleno en los desacuerdos, es decir, en las objeciones.

CLIENTE: Es muy caro.
VENDEDOR: A usted le gusta, ¿verdad?
CLIENTE: Sí, mucho.
VENDEDOR: Lleva tiempo detrás de ello y ahora es buen momento para decidirse.
CLIENTE: Así es.
VENDEDOR: Usted sabe que al principio siempre cuesta, pero luego habrá hecho una buena inversión.
CLIENTE: Lo sé, pero tengo dificultades para pagar.
VENDEDOR: Vamos a estudiar su situación.

- El «sí, pero…».

No se contradice abiertamente al cliente, pero se le amplían datos.

VENDEDOR: Sí, estoy de acuerdo con lo que dice del precio, pero es más ajustado de lo que usted se imagina; observe estos números.

- Pruébelo usted mismo.

Cuando el producto es muy bueno, la prueba del mismo es el mejor argumento de venta.

VENDEDOR: Entiendo que apueste por sus propios vinos de la casa —le dice el vendedor al encargado del restaurante—; de todas formas, le voy a dejar unas botellas de crianza y otras de reserva de nuestras bodegas de Colmenar de Oreja, y la semana que viene usted me dirá.

- Dígame inconvenientes; yo le diré ventajas.

Es un juego que plantea el vendedor.

CLIENTE: Es pequeño.
VENDEDOR: No tanto, fíjese que le da la oportunidad de guardarlo en el trastero. Mire…
VENDEDOR: ¿Qué otras dudas tiene?
CLIENTE: Lo del contrato no lo veo claro.
VENDEDOR: Es un tema menor, yo se lo explico.

Mentalmente el vendedor realiza un esquema, incluso puede visualizar una hoja dividida en dos partes: en la columna izquierda anota las objeciones que se van produciendo y en la de la derecha, las posibles respuestas. Esto lo hace de forma figurada, aunque también puede coger papel y lápiz e ir escribiendo a medida que su interlocutor expresa sus dudas y pegas.

Prepare una hoja como la que figura a continuación y llévela a sus entrevistas. Cada vez que el cliente plantee una objeción que requiera de un tratamiento más elaborado que la simple respuesta inmediata, anótela en la parte izquierda. A lo largo de la entrevista, tendrá usted delante esas cuestiones a las que irá buscando salidas.

Objeciones que el cliente va planteando en directo durante la entrevista	Respuesta que el vendedor ofrece en directo
✎	

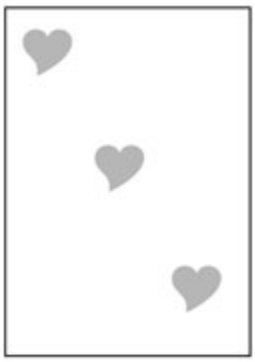
- La carta secreta.

Es una baza que se guarda el responsable de la venta y que no deja ver hasta llegado el momento. Es necesario no soltarlo todo al principio y reservar argumentos y beneficios para las situaciones más difíciles de la negociación.

Por ejemplo: La venta de un coche nuevo empieza a peligrar. Entonces el vendedor le ofrece al cliente por su vehículo usado una tasación superior a la prevista. Esta propuesta hace que se diluyan otras dudas del comprador, quien se verá impulsado a decidirse.

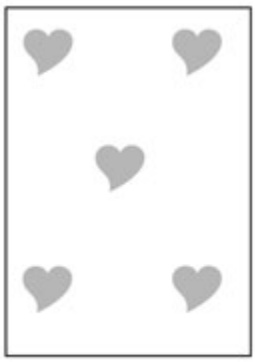
Cuando el vendedor tiene elementos para intercambiar o negociar con ellos, las ventas se hacen más redondas y las posibilidades aumentan.

Diseñe sus cartas secretas y guárdelas para utilizar en el momento adecuado. En las ventas importantes es necesario disponer de un gran número de recursos extras que se irán utilizando si las situaciones lo requieren. Uno no puede ir a verlas venir, sino que ha de prepararse previamente ante cualquier eventualidad.



Puede hacer descuentos

Aplaza el pago hasta dos años



Seis meses sin intereses

Supongamos que el comercial ha previsto tres cartas secretas: una es que puede hacer un descuento; otra, que tiene la facultad de aplazar el pago dos años, y la tercera es que, además, lo puede hacer sin cobrar intereses durante los seis primeros meses. Él no le dice esto al cliente y se reserva las tres opciones por si la situación se pone complicada: si esto no sucede, guarda sus cartas y no las utiliza, pero si se ve en la necesidad, puede elegir entre una de las tres posibilidades. Puede que con efectuar un descuento el cliente se dé por satisfecho, o, por el contrario, quizá prefiere la opción de los seis meses o aplazarlo todo dos años.

Cuando trabajé para la firma Volkswagen, los vendedores me comentaron que, al principio, cuando la marca alemana llegó a España y compró toda la red de SEAT, hubo un choque de culturas. Nosotros estábamos muy acostumbrados al regateo (yo lo llamo el estilo del Rastro en referencia a ese tradicional mercadillo de mi ciudad donde durante siglos los mercaderes y los compradores se han enfrascado en infinitas discusiones, unos para bajar los precios y otros para subirlos).

Ya de niña, cuando mi padre nos llevaba los domingos al rastro a negociar con los gitanos la compra de alguna antigüedad, vi esos trapicheos que le daban colorido y viveza a las transacciones; el descuento ha sido siempre una práctica asumida por todos y se expresaba así: «Si no me baja el precio, no compro». Y, efectivamente, si no había rebaja, el comprador se

iba a otro puesto. Las conversaciones trascurrían más o menos de la siguiente manera.

COMPRADOR: ¿Cuánto vale?
VENDEDOR: Doscientos duros (muchos todavía hablaban en duros y en reales hasta la llegada del euro).
COMPRADOR: ¿A cuánto me lo deja?
VENDEDOR: No puedo rebajarlo, no ganaría nada.
COMPRADOR: Entonces no me interesa.
VENDEDOR: Espere, le puedo bajar 10 duros.
COMPRADOR: Eso no es nada, 50 duros.
VENDEDOR: Imposible.
COMPRADOR: No hay trato.
VENDEDOR: 20 duros y no se hable más.
COMPRADOR: 50 duros.
VENDEDOR: Le he dicho que es imposible, mi último precio son 30 duros.
COMPRADOR: 40.
VENDEDOR: Pierdo dinero, pero lléveselo; tengo que comer de algo.

Esta cultura seguía muy viva cuando los alemanes, con otras ideas de negocio, llegaron a España. En la marca Volkswagen los descuentos estaban totalmente prohibidos. Sin embargo, la presión de los clientes era tal que empezaron a desviar la cosa hacia otros bienes: «Entonces regáleme las alfombrillas»; «Póngame la radio»; «Quiero unas llantas de aleación». La conclusión es que, con o sin descuento, el cliente ha de llevarse la impresión de que le han hecho algún tipo de rebaja o de beneficio; de no ser así, o no compra o se va insatisfecho y con la sensación de que no se lleva nada, aunque salga por la puerta con un monovolumen.

⏩ La confidencia.

El vendedor le hace confidencias al comprador creando un clima de cercanía y confianza.

«No se lo diga a nadie, pero le he conseguido un descuento impresionante.»

«Esto no se sabe todavía públicamente, pero le comento que nos han abierto una OPA.»

⏩ La excepción.

«Voy a hacer una excepción con usted.»
«Por tratarse de usted…»
«Sólo por ser para usted.»

6.6. REGLAS DE ORO

Los estudios sobre objeciones muestran que muchas de ellas, más allá de las características de los productos, tienen un componente emocional y psicológico relevante, de tal manera que cuidando las cosas en este sentido se puede lograr un entorno propicio para que los problemas se diluyan.

El cliente protesta cuando no se encuentra a gusto o no recibe la debida atención, así como cuando el vendedor no le tiene en cuenta o no le da las oportunas explicaciones. Sin embargo, si es bien tratado, acogido y respetado, entonces, aunque existan aspectos poco positivos, el comprador tiende a ser más condescendiente.

Un buen trato personal disminuye la negatividad de cualquier objeción.

Las recomendaciones que propongo son sencillas de entender, pero requieren de cierto esfuerzo personal para aplicarlas. Consisten en pequeños trucos que cualquier profesional de la venta y de la comunicación debería incorporar a su trabajo.

✓ Sonría.

La sonrisa acerca a los negociadores y facilita el buen clima, que se hace más agradable e invita a la distensión. Al sonreír, las personas son más

felices y las relaciones fluyen mejor.

Cuando algunas muecas son forzadas, el otro lo percibe y se lleva una mala impresión. Entonces la sonrisa falsa se vuelve contra quien la esgrime y le hace de poco fiar.

✓ Sea amable.

Amabilidad es cordialidad, deferencia, ofrecer un servicio delicado en el que se incluye un trato de favor y distinción. También es afabilidad y cortesía. Le aseguro que si usted consigue tratar con estas cualidades a su clientela, sus ventas van a ir en aumento.

Hubo una época en la que los sultanes, emires, visires y altos cargos que residían en la Alhambra de Granada, cuando recibían a sus invitados, lo hacían en una piscina que previamente había sido cubierta de mercurio y sobre la que colocaban espléndidas alfombras persas. Los embajadores se recostaban sobre dicho suelo flotante y, entre ese suave vaivén que proporcionaba la consistencia líquida del metal, conversaban. La exquisita deferencia en el trato y en la cortesía a los visitantes era notable.

Un vendedor debe asumir un concepto necesario: él es el anfitrión del cliente y éste debe sentir que lo tratan como un invitado de honor. Quizás exagero con la metáfora, pero, cuando la cosa se ponga tensa, si consigue usted crear un ambiente más delicado, eso le va a favorecer. Éste es el efecto que he denominado de la «Alfombra Persa», y puede usted recrearlo cuando su cliente esté inquieto o molesto por alguna reclamación. Así, de forma imaginaria, reinvente esa piscina recubierta de tapices y comuníquese desde ese espacio: con gentileza y afabilidad, con cortesía y elegancia, sin prisas y bajo un tibio ir y venir que dé paso a la imaginación: muchas trabas se deshacen cuando uno es creativo.

✓ Transforme lo negativo en positivo.

Como ya he comentado, yo estudié música en el Real Conservatorio Superior de Música de Madrid. Allí había varios alumnos invidentes, y yo

conocía a algunos pianistas que se destacaban por su buen oído. Un día fui con uno de ellos a una cafetería donde reinaba un ambiente muy ruidoso; la gente hablaba fuerte y el pianista, ante mi sorpresa, empezó a vociferar aún más que los demás, hasta el punto de que algunos empezaron a levantar sus cabezas y a mirarnos. Al poco rato, el nivel de ruido de la sala había descendido considerablemente y todos dejaron de hablar a voces. El invidente pianista me comentó: «Es una técnica muy efectiva; cuando alguien grita más que ellos se dan cuenta y bajan su tono».

Esa experiencia me hizo pensar en otras fórmulas para transformar un ambiente negativo y probé a realizar la táctica de manera opuesta. Así, si tengo delante a un cliente que está enfadado y habla con un tono de voz fuerte, yo hago lo contrario: sonrío, procuro ofrecer un aspecto relajado y me expreso con diplomacia. Este contraste hace un efecto de espejo a la inversa que resulta muy eficaz. Haga la prueba. Es otra manera de suavizar problemas, modificando el ambiente negativo.

Quiero decir con esto que la objeción no suele aparecer sola y aislada, sino acompañada de varias cosas: por una parte, está el origen de la misma, la razón por la cual alguien se siente incómodo o disconforme con algo; por otra parte, surge la reacción del vendedor, que a veces puede sentirse molesto o contrariado; y finalmente también hemos de contar con la reacción del propio comprador.

Todo ello significa que el profesional de la venta ha de barajar al menos cuatro elementos:

1. La propia objeción.
2. La razón de ser de la misma.
3. La reacción emocional del cliente y su actitud negativa o positiva al respecto.
4. La propia reacción del vendedor ante el inconveniente.

✓ Escuche siempre.

Quien lleva las riendas de una conversación no es el que habla, sino aquel que escucha, porque será quien obtenga más datos adquiriendo una mirada amplia y global de la situación. Al hablar todo el tiempo sin fijarse uno en otra cosa que no sea el propio discurso, se pierden muchos detalles.

Los vendedores excelentes son grandes escuchadores.

✓ Ofrezca confianza.

Algunas personas tienen una habilidad tremenda a la hora de crear confianza y aportar seguridad a los demás. Ésa es otra de las claves para el tratamiento de las dificultades.

Le cuento a continuación un truco que escuché en una ocasión a un conocido conferenciante y que resulta muy útil cuando uno quiere conseguir algo de otra persona o, en nuestro caso, de su cliente; observe esta secuencia:

—Papá, ¿me regalas una motocicleta para mi cumpleaños? —dice un niño a su padre.

—No, de ninguna manera —responde el padre.

—Papá, ¿y una bicicleta? —insiste el pequeño.

—Eso probablemente sí —responde aliviado el padre.

Cuando necesite pedirle algo al cliente y tema una negativa, puede utilizar este truco, que consiste en:

1. Pedir primero algo que realmente sabe que no le van a conceder.
2. Pedir en segundo lugar su auténtica necesidad.

El niño no quería una moto, sino una bici, pero astutamente empleó este sistema y le dio resultados. Y el porqué es sencillo: la respuesta negativa provoca un estado de tensión en quien la da (el padre) que, para reducirlo, se ve obligado a ofrecer inmediatamente después algo más positivo: como

ha dicho que no la primera vez, le costará mucho volver a dar una negativa en la siguiente ocasión.

Además, la segunda pregunta no tiene que ser menor en importancia que la primera, pero sí parecerlo.

6.7. RESUMEN

Realice un resumen de la unidad 6. Es importante que no lo deje todo para el final: cada día, después de leer y completar los ejercicios, dedíquele unos minutos y anote lo más significativo. En un futuro, estos recuadros que contienen los puntos clave que usted ha destacado en su propia síntesis le ayudarán a repasar el manual siempre que lo desee.

6.8. TALLER DE EJERCICIOS

No lea más de un ejercicio cada vez. Realice sólo aquel que se le indique en cada momento: si no, perderán su sentido y usted perderá las riendas del manual. Siga siempre nuestras indicaciones. Sea paciente. Realícelos todos, aunque le resulten obvios y fáciles. Se trata de desarrollar ideas y conceptos, habilidades y destrezas sobre el mundo de la venta y la psicología del vendedor y del cliente, y cada paso es necesario para configurar un marco de aprendizaje amplio y completo.

✍ **Ejercicio nº 30: «Las objeciones más frecuentes».**

Elabore una lista de las «Objeciones más frecuentes» que le plantean sus clientes (y, si no tiene clientes, de las objeciones que presupone que le pueden plantear). En la columna de la izquierda, nombre la objeción y, en la de la derecha, ponga la frase en estilo directo (tal y como piensa que lo diría el cliente).

Objeción	Frase
• Sobre el precio	• «Es caro.»
•	•
•	•
•	•
•	•

Vuelva al texto.

✍ **Ejercicio nº 31: «El tratamiento de objeciones».**

1. Elabore una lista de las objeciones más corrientes que le plantean sus clientes. Por ejemplo: «Es muy caro», «no estoy seguro», «vuelva en otro momento», o aquellas que sean más conocidas para usted y le creen problemas. Anótelas en la columna de la izquierda del cuadro que figura a continuación.
2. Analice las causas que llevan a su cliente a formular dicha objeción y anótelas en la columna correspondiente.
3. Por último, busque un tratamiento a cada una de las objeciones que sea real y operativo, es decir, que pueda pasarlo a la práctica después de haber realizado el ejercicio. Utilice un lenguaje en estilo directo (tal y como se lo diría su cliente y tal y como usted le contestaría).

Ejemplos:

Objeción	Causas	Tratamiento
• «Los hay más	• No tiene presupuesto.	• «Dígame cuáles.»

baratos.»		
• «Vuelva otro día.»	• No está convencido.	• «¿Qué quiere saber?» (se pretende ofrecer información desconocida para el cliente y que le dé más seguridad)
• «La competencia me hace mejor oferta.»	• Tiene otras propuestas.	• «Dígame cuáles y lo estudiamos.»
•	•	•
•	•	•

Realice aquí el ejercicio:

Objeción	**Causas**[8]	**Tratamiento**
1	1	1
2	2	2
3	3	3
4	4	4

5	5	5

Vuelva al texto.

✍ Ejercicio nº 32: «Argumentario para el tratamiento de objeciones».

Cree una lista de ventajas que sean valiosas en su tipo de venta y que usted presupone que tendrán impacto en su cliente y úsela cuando le digan que el producto es caro. Seleccione uno o varios productos.

El (anote el nombre del producto) no es caro porque: (por ejemplo, «El piso no es caro porque…»):

_____es exclusivo_____
_____es excelente_____
_____es cómodo_____

Vuelva al texto.

✍ Ejercicio nº 33: «Realice su Plan de Mejora Personal».

El Plan de Mejora es una herramienta fundamental que permite trasladar aquellas áreas en las que uno debe aumentar su competencia a una agenda de trabajo para operar con ellas. Al reflejar por escrito en qué ha de mejorar, el vendedor adquiere un compromiso consigo mismo para hacerlo; ahora ya sabe cuáles son sus puntos débiles y reconoce la importancia de progresar y perfeccionarse.

Áreas de mejora	Actividades que realizar	Cuándo
1.	a) b) c)	

2.	a) b) c)	
3.	a) b) c)	

El Plan de Mejora es una herramienta que sirve para recoger todos aquellos aspectos que usted quiere mejorar en su ejercicio profesional. Tiene que sintetizar cosas concretas, importantes y que puedan cumplirse. En la columna de la izquierda anote tres áreas para mejorar que haya detectado en esta unidad; en la columna central, qué actividades va a realizar para mejorar esas áreas; en la columna de la derecha, cuándo lo va a realizar; defina plazos de control.

UNIDAD 7
LOS ACUERDOS Y COMPROMISOS QUE NOS UNEN

Contenidos

7.1. Por fin llegó la hora del cierre
7.2. Adquiriendo compromisos
- **7.2.1. Sobre el buen o mal uso de las técnicas de venta**
- **7.2.2. La personalidad, el carácter y la psicología del vendedor**

7.3. Dificultades en el cierre
- **7.3.1. Dificultades ocasionadas por la actitud del cliente**
- **7.3.2. Dificultades debidas al comportamiento del vendedor**

7.4. Las técnicas de cierre más conocidas y otras más novedosas: desde el sí definitivo hasta la técnica del rastro madrileño o de la manzana madura
- **7.4.1. El cierre supeditado a…**
- **7.4.2. El cierre de «esto o aquello»**
- **7.4.3. El cierre del silencio intencionado**
- **7.4.4. El cierre del «aquí te pillo»**
- **7.4.5. El cierre del Gran Bazar**
- **7.4.6. El cierre del rastro madrileño**
- **7.4.7. La ropa vieja**

7.4.8. «La manzana madura cae del árbol»
7.5. Resumen
7.6. Taller de ejercicios

En esta unidad 7 llegó el momento de recoger parte de los frutos que se fueron sembrando con anterioridad; es ahora cuando el vendedor consigue, o no, concluir su operación y cerrarla. Se analizan situaciones relacionadas con el uso adecuado o inadecuado de las técnicas de venta en general y otras cuestiones que son psicológicas y que responden a las actitudes y a la personalidad del propio vendedor.

Es posible.

7.1. POR FIN LLEGÓ LA HORA DEL CIERRE

Según la lógica utilizada durante todo en manual, si un vendedor ha seguido correctamente las fases de la venta, lo más seguro, lo normal, es que cierre su operación sin dificultades. Sin embargo, esto, así tal cual, no es tan sencillo.

El cierre es la consecuencia de las etapas anteriores: se produce gracias a que se han dado los pasos necesarios salvando las dificultades y aprovechando bien las ventajas.

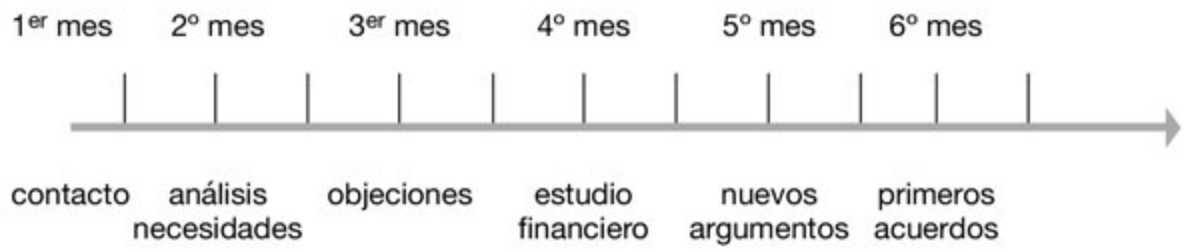
> El cierre es el compromiso final de una relación previamente establecida entre cliente y vendedor. En él se reúnen todos los acuerdos alcanzados y lo deseable es que sea satisfactorio para ambas partes.

En el cierre influyen las técnicas de venta apropiadas a la situación, pero también, y de manera relevante, la personalidad y la actitud del vendedor.

En contra de lo que muchos comerciales suelen pensar, el objetivo de esta etapa no siempre es cerrar la operación. En ocasiones, no se trata de vender, en el sentido literal del término, sino de alcanzar acuerdos, de

generar oportunidades; la venta no siempre se produce de una manera lineal y concluyente, sino que requiere de todo un proceso que puede alargarse en el tiempo.

Todas las fases de la entrevista y las técnicas que hemos trabajado hasta el momento pueden darse de diferente manera en nuestra realidad. Por ejemplo, un vendedor de un electrodoméstico a lo mejor realiza todas las fases en media hora y finalmente consigue un cierre completo: el cliente firma el contrato de compraventa y el asunto queda concluido. Sin embargo, nos podemos encontrar con el hecho de que en la venta de una vivienda el proceso de compra se alargue en el tiempo: el cliente realizará numerosas visitas al vendedor, hablará con él de pormenores, cada cierto tiempo le llamará porque surgen imprevistos y nuevas objeciones. Al final, la venta de un piso ha durado seis meses y en ese espacio de tiempo las técnicas se han ido desplegando progresivamente.



En el gráfico observamos que durante el primer mes se da el «contacto» o el encuentro inicial entre el comprador y los vendedores de un piso. Después de varias visitas, éstos realizan un buen análisis del cliente, de sus necesidades, de sus posibilidades de compra y de su potencial financiero. Sobre la marcha, van surgiendo objeciones, dudas y temores del comprador, y, mientras se decide o no, los vendedores realizan un estudio financiero para conocer la viabilidad de la operación. Quizás estemos ya en el cuarto mes. Además, surgen nuevas circunstancias en la vida del comprador, como, por ejemplo, un cambio de trabajo, y aparece un bebé en la familia. Todo eso hace replantear la operación. Los vendedores ofrecerán nuevos

argumentos y, ya alrededor del sexto mes, se acercan más al compromiso real y surgen los primeros acuerdos.

Durante el proceso, el comprador ha visitado siete veces la obra y otras tantas el piso piloto; unas ha ido solo, otras, con su pareja; también ha llevado a sus padres. Y todos esos movimientos han ido perfilando la operación dándole una mayor, o menor, consistencia. Por ejemplo, la venta peligró el día en el que su padre vio la obra y dijo que la construcción era muy mala. En ese punto, el vendedor hubo de hacer uso de sus mejores dotes para ofrecer argumentos convincentes.

En definitiva, numerosas circunstancias envuelven una venta de este tipo y durante todo el tiempo el responsable de la misma habrá de ir desplegando diferentes facetas que no se dan de forma lineal y matemática, sino adecuada a las circunstancias.

Quiero decirle con este ejemplo que no se produce todo de manera mecánica: algunas ventas pueden incluso tardar años en formalizarse. Imagínese, por ejemplo, la venta de un avión, de una empresa con empleados incluidos, o de un banco, por citar algunos ejemplos.

Pero el vendedor, sea cual sea el tipo de transacción que realiza, ha de tener muy clara cuál es la estructura de la entrevista comercial para ir siguiéndola en cada momento de la manera más adecuada posible.

Todo esto nos lleva a que los cierres de las operaciones no necesariamente son actos automáticos donde la respuesta es un sí o un no, sino que las situaciones son múltiples, complejas y variadas.

Definimos, por tanto, el objetivo principal de la cuarta etapa del cierre de la venta como sigue:

cerrar es obtener compromisos
con el cliente.

7.2. ADQUIRIENDO COMPROMISOS

Los determinantes más relevantes para el éxito de un vendedor son, de un lado, el buen conocimiento de las técnicas de venta y, de otro, sus actitudes y su propia personalidad.

Cuando realizo selecciones de comerciales, me encuentro con un problema a veces difícil de resolver: algunos candidatos son muy buenos para las primeras fases de la venta y otros para las últimas, y no siempre encuentro a uno que reúna todos los requisitos.

Parece que hablamos de dos personas distintas cuando decimos que hay que ser empático, agradable, servicial, cortés, disponer de una buena capacidad de escucha, saber preguntar dándole todo el espacio necesario al interlocutor y, por otro lado, ser capaz de exponer con fuerza y convicción unos argumentos, hacerse creíble en la presentación de ventajas, expresarse con determinación y, finalmente, ser asertivo, firme, claro y contundente, y llevar al cliente hacia un cierre certero.

Algunos vendedores son muy buenos «rematadores», término del argot comercial que significa que se les da bien rematar la operación, pero otros tienen enormes dificultades a la hora de presionar mínimamente a su cliente.

REQUISITOS PARA CERRAR UNA VENTA

- ✓ **Conocimientos de las técnicas de venta tal y como las estamos exponiendo en el libro.**
- ✓ **Actitud propicia para la situación.**
- ✓ **Personalidad y forma de ser que venga bien para aquello que se desea lograr.**

7.2.1. *Sobre el buen o mal uso de las técnicas de venta*

Cuando a un vendedor le llega el momento de cerrar una operación y no lo consigue, algo está pasando. Al analizar las posibles causas encontramos algunas que se dan con más frecuencia que otras y que son relativas a una cierta forma de actuación del propio comercial.

✓ No se contactó adecuadamente desde el principio.

No hubo empatía ni complicidad, faltó escucha, no se logró un ambiente favorable ni se consiguió entrar en una frecuencia de mutua confianza. Es decir, falló la primera etapa de establecer un buen contacto.

Imaginemos que desde el principio, el cliente y el vendedor comprenden que la relación no será fácil porque ambos sienten un rechazo mutuo que supone un verdadero obstáculo. Para superar estas dificultades uno tendrá que esforzarse en cambiar esos impedimentos que no favorecen.

Una técnica que se puede utilizar es la «ruptura del estado», que consiste en transformar estados desfavorables en otros más propicios. En nuestro caso, se trata de darle la vuelta a esa negatividad que salpica la relación.

Si el vínculo entre el comprador y el vendedor es de carácter obligatorio, es decir, que no les queda otro remedio que trabajar juntos (por ejemplo, un jefe de compras de una gran superficie con un vendedor de una empresa proveedora), ambos se esforzarán en mejorar esa relación que no fluye. Lo cierto es que la tendencia natural del ser humano es a crear empatía y ése sería un punto de apoyo: a la mayoría de las personas nos agradan las relaciones que funcionan.

Se puede romper el estado negativo mediante el uso de diferentes tácticas. Una consiste en dejar de hacer lo que se está haciendo.

Es decir, si la relación no funciona, cambiemos la manera de interactuar incorporando nuevas cosas, como puede ser buscando algo que atraiga al cliente, que llame su atención y desvíe la percepción negativa que tiene de nosotros.

En una ocasión un cliente mío se mostraba reacio a firmar un proyecto para formar a sus equipos de ventas durante casi dos años; se le hacía cuesta arriba el hecho de pensar en que nos tendríamos que reunir a nivel de toda España para conseguir unos compromisos y además realizar seguimientos. Alguien propuso que tuviéramos dos encuentros anuales fuera del país, por ejemplo en El Caribe; así, durante una semana dedicaríamos tres días al

objeto de nuestro trabajo y otros tres a disfrutar de las bondades de aquellos mares. Al escuchar esta propuesta, a mi cliente le cambió la cara y finalmente aprobó el proyecto.

A veces, hay cosas que se salen de las rutinas y pueden hacer girar una relación monótona y carente de interés.

Hoy en día está de moda la formación «fuera de la sala». Tengo clientes que organizan expediciones a la sierra: un monitor dirige el trabajo que luego será analizado con criterios de aprendizaje. En los alrededores de Madrid, en Cercedilla, hay un parque natural donde se pueden practicar diferentes deportes. Los ejecutivos se suben a los árboles para deslizarse por modernas lianas y practican escalada o senderismo. En la costa también se realizan eventos y algunos grupos navegan en catamarán por las mañanas y, por las tardes, asisten a sus reuniones de trabajo. Hay cursos que se dan en barcos que van desde algún puerto mediterráneo, por ejemplo desde Denia, hasta las Baleares u otros puntos. Hemos organizado eventos en los glaciares de la Patagonia o en el desierto de la Baja California: por imaginación que no quede.

Y, para no irnos tan lejos, en una ocasión di unos cursos en el Pirineo de Lleida. Mis clientes, ingenieros de una empresa tecnológica que vendían aparatos muy sofisticados, practicaban la bajada de ríos y otros deportes de montaña al tiempo que aprovechaban para resolver sus asuntos de empresa.

No estoy proponiendo que para romper una mala relación con un cliente haya que llevárselo a un viaje en trineo por Laponia, pero sí quiero dejar claro que, cuando el entorno y las circunstancias se modifican, todo cambia. Así, por ejemplo, los que se llevaban mal en la oficina, acaban convirtiéndose en colegas entre las cortinas de agua de unas cataratas; y, lo contrario, los que eran muy amigos, cuando les toca viajar juntos, descubren que no se soportan.

Quiero enfatizar que en la práctica diaria es posible utilizar recursos que ayuden a mejorar cualquier relación por difícil que parezca. Y además, uno puede cambiar de actitud, y esto sí es importante.

Es decir, si un comportamiento no es suficiente para crear una buena relación, la pregunta que el vendedor debe hacerse es:

¿Qué puedo yo trasformar para que las cosas vayan mejor?

Quizás algunas actitudes propias le molestan al otro o ha caído mal un comentario poco oportuno; puede ocurrir también que la forma de ser de uno no le encaje al contrario. Son muchas las razones que influyen en que dos personas no se caigan bien, pero, si el propio interesado observa y detecta qué está pasando y, además, está dispuesto a mejorar su actitud, algo va a cambiar.

Quiero transmitir que podemos modificar una relación en la que hay cierta negatividad por otra mejor.

Lo que no funciona, y además suele empeorar las cosas, es echarle la culpa al contrario: «Es tan seco y antipático». Quizás esto sea cierto, pero, cuando se trata de nuestro cliente, y hemos de compartir con él situaciones que a ambos nos interesan, es conveniente asumir la parte que nos toca y buscar las mejoras oportunas.

✓ No se usó adecuadamente la técnica de preguntas.

Otra de las razones frecuentes que se detectan cuando se tienen dificultades para cerrar una venta es que falta información relevante sobre el cliente y sus circunstancias.

Si falla un cierre porque todavía faltan datos sobre el comprador, es necesario volver a usar la técnica de preguntas para obtener nuevos detalles que completen los que ya se tienen.

Esta técnica de formular preguntas está vigente en todo momento de la entrevista y durante la fase final se utiliza sólo cuando aparecen objeciones y el cliente no se decide, y también para el cierre final: «¿Firma aquí por favor?». Aunque es preferible una afirmación: «Firme aquí, por favor».

He conocido a un vendedor que, cuando el cliente iba a firmar el contrato, tenía la costumbre de decirle: «¿Está usted seguro?», y en ese momento el comprador se echaba para atrás. El comercial en cuestión no sabía qué ocurría, no era consciente del efecto de su pregunta, para él todo

había ido muy bien. Afortunadamente, pudimos detectar que usaba preguntas de confirmación en un momento totalmente inadecuado.

Algunas demandas o afirmaciones formuladas a destiempo en los momentos del cierre pueden dar al traste con una operación que parecía segura.

✓ Quedan objeciones ocultas.

Algo que impide el cierre es desconocido por el vendedor y ello supone un obstáculo. Por tanto, y al igual que en el caso anterior, lo que procede es preguntar.

Una fórmula consiste en, una vez detectada la objeción oculta, buscar beneficios del producto que estemos seguros que le van a interesar al comprador y volvérselos a recordar, o incluso sacar alguno nuevo. Se trataría de extraer una de esas cartas secretas que he propuesto que se deberían tener en la manga y ofrecerla para crear un factor sorpresa positivo.

✓ Algo falló en la argumentación.

El comercial efectuó una espléndida exposición de características, pero no habló de beneficios y se olvidó por completo de las necesidades del cliente. Además, hizo mal uso del catálogo, no propuso una demostración en el momento adecuado, ni derivó una objeción de difícil tratamiento, tampoco sonrió cuando más falta hacía y dejó solo al cliente mientras hablaba unos minutos por teléfono móvil con su novia.

Si un producto no ha sido bien presentado en términos de beneficios, será difícil que el cliente lo compre. Ahora no queda más remedio que echar marcha atrás y retomar la argumentación centrándose muy detalladamente en las verdaderas necesidades del cliente, que, por alguna razón, fueron obviadas por el vendedor, y luego ofrecer ventajas del producto.

7.2.2. *La personalidad, el carácter y la psicología del vendedor*

Algunas personas son dúctiles y amables, y otras, engreídas y prepotentes; unas son dinámicas y otras van más lentas; algunas destacan por su amabilidad y otras se caracterizan por lo contrario. Cada cual desarrolla su personalidad según el entorno en el que ha vivido y también en función de las elecciones que ha ido realizando a lo largo de su vida. Mucha gente es como es sin saber muy bien por qué.

Los vendedores son profesionales que desarrollan numerosos recursos y facetas de sí mismos debido a la cantidad de situaciones complejas y diferentes en las que se ven envueltos. Conocen a mucha gente, han de resolver cuestiones de todo tipo, se ven presionados por los objetivos y por el mercado. Todo ello hace que estiren su potencial y lo amplíen más que otros profesionales que no se ven sometidos a trabajos tan dinámicos.

He comprobado que un vendedor es una persona polifacética que desarrolla una gran capacidad de observación del entorno y también de sí misma, puesto que ha de saber moverse con eficacia en circunstancias bien distintas. No es suficiente con conocer a los demás: uno debe mirar también hacia sí mismo y desarrollar el autoconocimiento. Además, poco podemos saber de otros si no conocemos sobre nosotros. El desarrollo personal es clave para el vendedor.

Quiero hablar de dos líneas de trabajo psicológico individual que servirán de apoyo al vendedor a la hora de complementar sus capacidades.

✓ La inteligencia para la comunicación y las relaciones.

A lo largo de esta obra hemos tratado el tema de las relaciones y de la comunicación suficientemente.

✓ La inteligencia para el autoconocimiento.

Consiste en fijar la mirada hacia el interior de uno mismo para desarrollar la conciencia personal.

✓ La inteligencia para la comunicación y las relaciones.

Es la capacidad de relacionarnos con los demás en un sentido amplio. Incluye la inteligencia emocional, es decir, ser capaz de reconocer las propias emociones y sentimientos y, al mismo tiempo, reconocer los estados emocionales ajenos y operar con ellos.

Por ejemplo, un vendedor se ve envuelto en múltiples situaciones difíciles, ya sea por el carácter de un cliente que no resulta muy tratable, ya sea por las dificultades normales de cualquier relación interpersonal en la que además se mezclan temas profesionales.

Alguien que ha desarrollado una buena inteligencia emocional será propenso a resolver mejor los conflictos, las quejas, las objeciones, las desavenencias.

✓ La inteligencia para el autoconocimiento.

Cuando uno aprende a conocerse a sí mismo, es capaz de detectar sus puntos débiles y mejorarlos, así como de percibir sus fortalezas y potenciarlas. De esta manera va a disponer de mejores herramientas para lograr sus objetivos.

- Hay diferentes maneras de conocerse mejor: la principal de todas ellas es querer hacerlo: sé por experiencia que a los vendedores les interesa la psicología y quieren aprender más en este sentido porque son conscientes de que necesitan ampliar su conocimiento personal.
- Otra forma de acercarse uno a su propia forma de ser es observarse: ver qué hace, cómo se comporta, cómo se comunica, qué tipo de cosas elige y le gustan.

En una ocasión rechacé a un candidato para un puesto de ventas en una empresa exportadora porque era aficionado a las armas y le entusiasmaba la caza. Después de darle muchas vueltas a la situación y de no querer ser discriminatoria por el tipo de aficiones de los candidatos, opté por otro. La

razón que me impulsó a tomar la decisión fue que cualquier cosa que nosotros elegimos tiene que ver con nuestra forma de ser y de sentir; cuando alguien elige armas, instrumentos fabricados para destruir, para la defensa o para intimidar, algo nos está indicando sobre su mundo interno: poca empatía con el sufrimiento animal, agresividad, acción violenta, etc. Este detalle, unido a otros inconvenientes de su perfil, hizo que este aspirante al puesto no fuera seleccionado; no podíamos garantizar una conducta ecuánime en un mercado complejo y estresante.

- Otra manera de aprender más es recibir, sin rechazar, la opinión que los demás tienen sobre nosotros. Hay una premisa a tener en cuenta: cuando dos o más personas coinciden en algo sobre nosotros, debemos considerarlo.

Por ejemplo, si hemos escuchado más de una vez cosas como: «Cuidado, tienes mal carácter» o: «Siempre te precipitas», «Deberías ser más precavido», etc., hemos de reflexionar sobre ello, es decir, pararnos a averiguar si lo que los demás dicen sobre nosotros es verdadero o no.

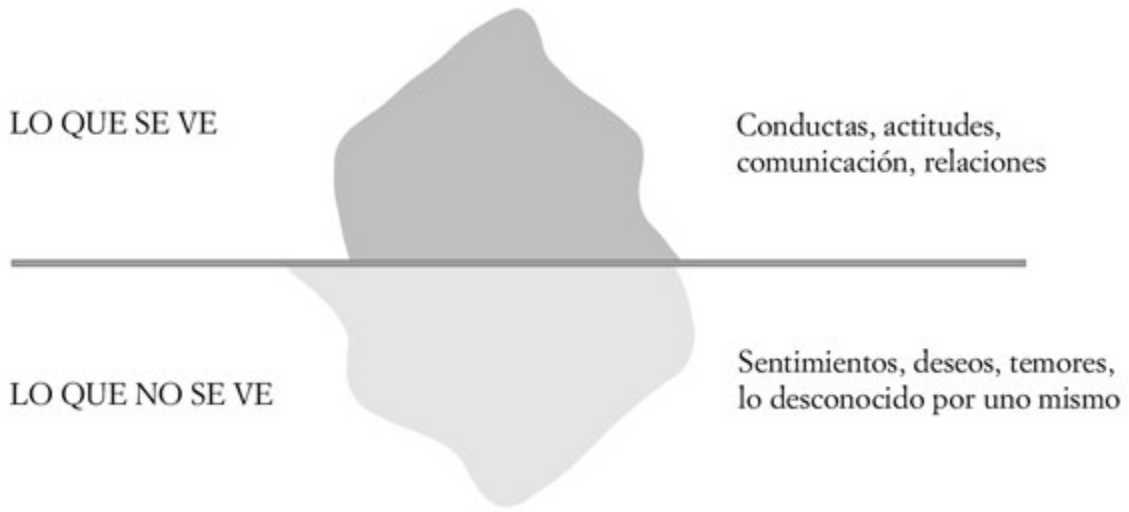
Una vez hayamos valorado las opiniones externas, decidiremos si son ciertas y si hemos de realizar algún tipo de cambio.

Alguien que está abierto al autoconocimiento está deseando saber qué impacto causa en los demás, no tanto por cuestiones de orgullo o prepotencia, sino precisamente para aprender más sobre sí mismo y poder ajustar su propia forma de ser y sus actitudes.

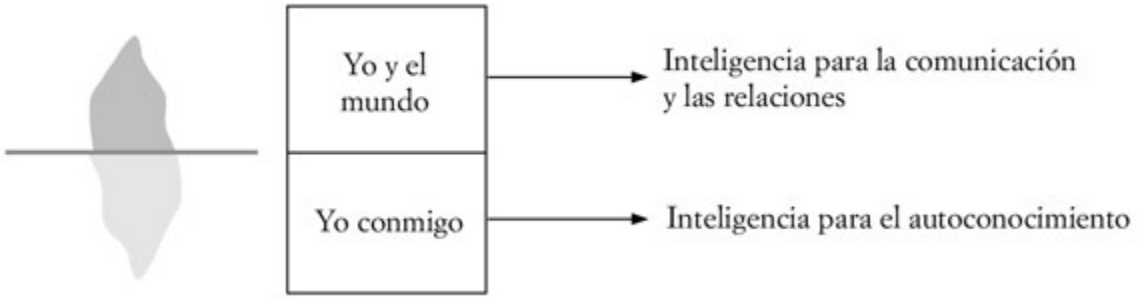
Recientemente di un curso en una multinacional europea en el que se trataba un tema relacionado con las capacidades y el desarrollo personal. Los participantes llegaron a la conclusión de que nunca se habían planteado la posibilidad de conocerse mejor a sí mismos. Fue algo que les sorprendió y les abrió la puerta a explorar en ese espacio interior. En este sentido remito al lector interesado a adentrarse en la lectura de uno de mis libros de autoayuda, *Tú también puedes*, con el fin de profundizar más en los espacios interiores.

En la metáfora del iceberg: trabajamos bien la parte externa, lo que se ve, pero desconocemos cómo es la gran masa interna que está oculta a la

vista, pero que es inmensa y determina el movimiento del gigantesco bloque de hielo que somos nosotros mismos y nuestras circunstancias.



Nos pasamos la vida proyectados hacia fuera. Pensamos mucho en cómo nos vamos a mostrar al mundo, de qué forma queremos relacionarnos y con quién, qué van a pensar de nosotros, cómo nos tenemos que comportar, pero pocas veces nos paramos a indagar sobre cuestiones que nos podrían dar claves mayores sobre nosotros mismos: ¿quién soy yo?, ¿qué hago aquí?, ¿qué quiero para mi vida?, ¿por qué me comporto así y no de otra manera?



Cuando un vendedor no se conoce bien a sí mismo, tendrá dificultades para aceptar ciertas cosas, para relacionarse y sacar lo mejor de sí.

Las peores situaciones de conflicto personal que he visto en el terreno de las relaciones comerciales son aquellas en las que un vendedor recibe una mala respuesta del exterior, enjuician su trabajo negativamente y él no es capaz de verse a sí mismo, ni de comprender cómo ha actuado ni qué está sucediendo. Normalmente quienes no han desarrollado la capacidad para observarse a sí mismos y reconocer sus errores se rebotan mucho, desconocen cómo interactúan, se sienten perdidos ante cualquier crítica externa y pueden llegar a desarrollar inseguridad e insatisfacción. ¿Se imagina manejar una embarcación a vela sin conocer los vientos? Al igual que no nos atreveríamos a invitar a unos amigos a hacer una travesía dirigida por nosotros, tampoco deberíamos embarcarnos en situaciones en las que las relaciones humanas complejas y la inteligencia emocional están en juego si no sabemos cómo manejar esa interacción, y ello siempre empieza por uno mismo.

No es fácil mantener intercambios eficaces con los demás si uno no se comprende ni se conoce a sí mismo. Además, en este caso de desconocimiento de lo propio, otros podrán ejercer influencia o manipulación.

Muchas relaciones comerciales no progresan porque los vendedores tienen un punto ciego con respecto a ellos mismos y durante la entrevista, sin tener conciencia de ello, han ido lanzando mensajes que se les vuelven en contra generando dificultades. Cuando uno se conoce poco, hace cosas de las que no se entera y eso puede convertirse en un problema.

Por tanto, recomiendo que uno se abra a la experiencia de observarse mejor, de detectar cómo son sus propias emociones y pensamientos y decidir transformar aquello que no funciona.

Durante un tiempo tuve bastante relación con japoneses que comercializaban un producto de medicina natural que sólo se fabricaba en el Japón. Aprendí entonces algo interesante: nuestro estilo de venta directa, incluso agresiva, que se utiliza en los centros neurálgicos de los negocios en España, y nuestra forma de ser asertiva y a veces empecinada para lograr aquello que nos interesa nada tenía que ver con el de aquellas personas, que practicaban unas artes diferentes y sutiles.

Observé bien a uno de los vendedores japoneses porque me gustaba especialmente su proceder. Él exponía las ventajas del producto de forma afable, sin prisas, sin el estrés que da el querer vender a toda costa: lo probaba ante su audiencia y dejaba que los interesados lo vieran e incluso que lo experimentaran directamente. Cuando le preguntaban el precio, tardaba en darlo, pero cuando le decían que querían comprar, se retiraba y no mostraba ningún interés en cerrar tratos.

Entonces la gente se hacía insistente: «Yo quiero uno», «¿Cuántos le quedan?», «Me lo llevo», «Resérvamelo que voy a por dinero». Pero él seguía inmutable: «No hay muchos», decía. Luego comprendimos que no tenía intención de vendérselo a todo el mundo, sino sólo a aquellos que pudieran comprender el producto y hacer buen uso de él.

Para nosotros las ventas se realizan con dinamismo e incluso con agresividad. Lo cierto es que me agradan diferentes formas de proceder, pero situémonos en nuestra realidad y veamos cómo se efectúan aquí las cosas.

7.2.2.1. **Actitudes personales para el cierre**

Algunas actitudes necesarias para esta fase son las que menciono a continuación.

✓ Aprovechar la oportunidad.

Las señales del cliente deben aprovecharse. Si éste pregunta: «¿Cuánto vale?», interpretamos que tiene interés y hemos de estar preparados para responder.

✓ Rapidez y reflejos.

CLIENTE: Si quisiera llevármelo ahora, ¿sería posible?
VENDEDOR: Por supuesto, llamo al almacén para que lo preparen.

✓ Capacidad de Decisión.

VENDEDOR: De momento, llévese éste y el lunes, cuando lleguen los definitivos, se lo cambio sin más. Pero no pierda la oportunidad, lléveselo y disfrútelo el fin de semana.

Esto es una práctica que da muy buenos resultados, aunque también es cierto que no todos los vendedores tienen facultades para ejecutarla. Cuando un cliente ha probado un producto que le han dejado a modo de favor o concesión, su predisposición a la compra aumenta.

✓ Empujar al cliente hacia una respuesta.

VENDEDOR: El traje negro le queda estupendamente y es muy apropiado para su fiesta de noche. Le favorece.

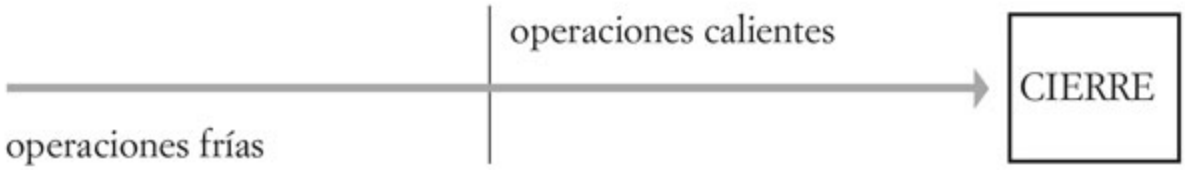
Está claro que el vendedor usa afirmaciones de influencia aludiendo a la vanidad del cliente, quien por su parte necesita dos cosas: una de ellas está relacionada directamente con el producto, es decir, quiere un traje porque tiene una fiesta. Otra demanda tiene que ver con el factor personal y emocional: el objeto de interés debe producirle algún tipo de satisfacción, en este caso, el traje le favorece, le queda bien.

Si usted no logra ser convincente con las cualidades del producto, o éste tiene algunas objeciones que al cliente le están suponiendo un freno para tomar la decisión de compra, pruebe a incorporar elementos que satisfagan las necesidades de afecto y autoestima que todo ser humano tiene, sin cargar las tintas ni efectuar falsas adulaciones.

✓ Promover una acción positiva.

Muchos comerciales invitan a una prueba, ofrecen un regalo promocional, lanzan al cliente a conocer mejor el producto. Esto no significa que la venta se cierre, pero sí se ha impulsado más y se encuentra más cerca de un acuerdo.

VENDEDOR: Pruébelo y decida usted mismo.



Algunas situaciones de venta se acercan al cierre, todos los requisitos se han llevado bien y se cumplen; el cliente está a punto de comprar y el vendedor lo sabe; ahora habrá de afinar mejor y no dejar escapar su oportunidad. Cuando la situación está muy cerca del cierre final, se conoce como «operación caliente».

Sin embargo, en otras circunstancias todavía queda un recorrido para el cierre definitivo; por tanto, hablamos de «operación fría».

El objetivo es ir acortando las distancias que nos separan de nuestro deseado acuerdo y ello se logra profundizando en la relación, mejorando el trato y aportando información relevante.

✓ Capacidad para resumir los aspectos positivos de la oferta y de presentarlos de manera que incite al cliente a la compra.

VENDEDOR: Como ya le dije, esta plancha tiene poco peso pero gran capacidad para alisar la ropa. El vapor sale dirigido en cinco direcciones, tiene una función para tejidos delicados; por otro lado, si la deja encendida, un dispositivo hará que se apague transcurridos tres minutos evitando el riesgo de accidentes; y todo por el módico precio de 120 euros.

El vendedor ha realizado una buena síntesis de las ventajas del producto. No toca las objeciones, puesto que ya han sido vistas y, por tanto, no es apropiado volver a crear susceptibilidades que provoquen en el cliente una nueva reacción contraria.

A la hora del cierre se resumen las ventajas más importantes, que no serán aquellas que a nosotros nos gusten, sino las que de verdad interesan al cliente.

✍ **Ejercicio nº 34: «Tus cualidades».**
Vaya al Taller de ejercicios de esta unidad y realice el nº 34. Allí encontrará la presentación del caso «Tus cualidades». Complete el ejercicio y luego vuelva aquí.

7.2.2.2. **Cualidades del vendedor a la hora del cierre**

¿Qué destrezas y habilidades ha de poner en juego un vendedor cuando se dispone a cerrar un trato?

Quiero destacar aspectos positivos, o puntos fuertes, que facilitarán la respuesta final del comprador y que cualquier profesional de la venta podría desarrollar.

Puntos fuertes		**Aspectos que valorar**
Autoconfianza.	⇨	Creer en uno mismo.
Seguridad personal y profesional.	⇨	Saber lo que se trae entre manos.
Capacidad para tomar decisiones.	⇨	Tener credibilidad, firmeza y asertividad.
Hacer que los demás tomen decisiones.	⇨	Ser persuasivo, convincente e influyente.
Seriedad, autoridad y fiabilidad ante el cliente.	⇨	Ofrecer garantías personales.
Tranquilidad y aplomo.	⇨	Dar facilidades, generar ambiente positivo.
Comprensión, empatía.	⇨	Conocer al cliente y ser un apoyo para él.
Objetividad.	⇨	Mantener opinión ajustada y ecuanimidad.

Señalamos también algunos aspectos que en caso de aparecer no facilitan la venta, son puntos débiles que cualquier vendedor debería evitar o superar.

Puntos débiles		Aspectos que valorar
Retraimiento.	⇨	No atreverse a dar un paso por falta de confianza en uno sí mismo.
Ser blando.	⇨	Tener dificultad en tomar decisiones o hablar con claridad.
Dependiente del cliente.	⇨	Dejar actuar al cliente, no atreverse a contradecirle
Temor a tirar mucho de la cuerda.	⇨	Tener miedo a presionar.
Falta de confianza.	⇨	Tener inseguridad personal.
Ansiedad y estrés.	⇨	Transmitir nerviosismo y con una presión innecesaria.
Dejar cosas en el aire.	⇨	No concretar, no afianzar, no comprometerse.

Lo importante es que cada uno conozca cuáles son sus puntos fuertes y débiles. Se trata de fortalecer los primeros e insistir en ellos hasta que sean verdaderos apoyos personales, y con los segundos lo importante es superarlos, mejorar.

7.2.2.3. ¿Por qué sí cerramos una operación?

Si nos preguntamos por qué hemos cerrado o no una operación comercial, podemos fijarnos, como conclusión a lo que venimos diciendo, en dos elementos principales.

1. **Aspectos lógicos del cierre**: hemos llamado Aspectos lógicos del cierre a los que hacen referencia al **conocimiento** de las técnicas de venta y a su uso racional y coherente.

---

1. El vendedor inició bien la fase de contacto.
2. Obtuvo información de necesidades.
3. Argumentó en base a beneficios.
4. Resolvió dudas y quejas.

5. Cerró la venta.

---

2. **Aspectos psicológicos del cierre**: hacen relación a los factores emocionales, a las actitudes, a la personalidad tanto del cliente como del vendedor; son cuestiones que han influido notablemente en el transcurso de la relación comercial y que también van a determinar el desenlace.

---

1. Mostramos empatía durante todo el proceso.
2. Al cliente le hicimos sentirse escuchado.
3. Le ofrecimos plena seguridad.
4. Manifestamos un comportamiento ético.
5. Se sintió comprendido.
6. Le asesoramos debidamente.
7. Personalizamos la relación sin dejar de ser objetivos.
8. Descubrimos necesidades y motivaciones ocultas.
9. Resolvimos sus dudas y dificultades.
10. Ganamos su confianza.

✍ **Ejercicio nº 35: «Reflexión sobre mi estilo de cierre».**
Vaya al Taller de ejercicios de esta unidad y realice el nº 35 Allí encontrará la presentación del caso «Reflexión sobre mi estilo de cierre». Complete el ejercicio y luego vuelva aquí.

7.2.2.4. **Reglas de oro para lograr un buen cierre**

Sea activo y esté siempre dispuesto a conseguir su objetivo.
No se desanime si algún intento no sale.
Resuma al cliente lo más importante (beneficios).
Suscite interés, expectativas y deseos.
Salve obstáculos: seguro que los habrá.
Ponga su empeño en ello y lo logrará.

✍ **Ejercicio nº 36: «El perfil profesional del vendedor».**
Vaya al Taller de ejercicios de esta unidad y realice el nº 36. Allí encontrará la presentación del caso «Reflexión sobre mi estilo de cierre». Complete el ejercicio y luego vuelva aquí.

7.3. DIFICULTADES EN EL CIERRE

A pesar de todo lo expuesto, tengo que reconocer que cerrar es difícil, aunque no imposible.

Algunas causas por las cuales un vendedor no logra cerrar una venta son debidas a su propia actuación y también hay razones procedentes del propio cliente que son ajenas al vendedor y que éste, si quiere modificarlas, tendrá que buscar cómo transformar.

7.3.1. *Dificultades ocasionadas por la actitud del cliente*

1. **El cliente tiene interés, pero teme algo y no se decide**: «No se atreve a comprar el piso de 70 m porque piensa que es pequeño, aunque le encanta la zona y el precio le resulta asequible. Se siente confuso».
2. **El cliente tiene interés, pero no presupuesto**: esto ya debería de saberlo el vendedor.
3. **El cliente tiene interés, pero lo ha hecho mejor la competencia**: «La inmobiliaria de enfrente está a punto de venderle otro piso de 70 m a pesar de ser del mismo tamaño, le están convenciendo con no sé qué ventajas».

Vuelve a aparecer aquí un tema relacionado con la segunda etapa de la venta, cuando el comercial ya debería de haber obtenido información de todos los temas relevantes.

4. **El cliente tiene interés, pero no se decide**: «Al cliente le encanta el piso, pero en realidad es para su hijo, así que a la hora de la verdad se echa

para atrás».

Quizás el vendedor debería de haber insistido más en la relación con el hijo y no tanto con el padre: este último pondrá el dinero; el otro, el deseo y la motivación.

5. **El cliente ha manifestado interés de compra, pero en el fondo buscaba simplemente información del vendedor como experto que es**: a costa de nuestro tiempo, esfuerzo y conocimientos, muchos clientes sólo quieren datos.

Escribí para SeminarGroup, la firma de la que soy socia, algunos manuales de formación a distancia que eran originales y, en su momento, no había otros similares en el mercado. Detectamos que la mayoría de las llamadas que recibíamos pidiendo información eran de profesionales del sector que querían saber quiénes éramos y qué hacíamos, hasta el punto de que tuvimos que cambiar de táctica porque estábamos trabajando gratuitamente para nuestra competencia dándoles mucha información y tecnología pedagógica fruto de nuestro esfuerzo de años.

Hay una técnica que se conoce como *mystery shopper*, el «cliente misterioso», y que realicé para una compañía. Consiste en hacerse pasar por cliente y visitar a la competencia para ver qué estrategias emplean.

Yo trabajaba para una marca de automoción, una de las cuatro firmas a las que he prestado servicios, y tuve que visitar numerosos concesionarios de coches de diferentes compañías y tomar nota sobre cómo me habían atendido los vendedores. Se trataba de averiguar si utilizaban técnicas de venta y cómo lo hacían a fin de realizar, nosotros, un estudio comparativo con la firma que a mi me tenía contratada y analizar si se podía mejorar en algo la estrategia comercial y la propia formación en los concesionarios.

Las prácticas de espionaje a la competencia son múltiples y van desde las más sencillas e inofensivas hasta las más sofisticadas y arriesgadas. Todos los vendedores saben que en ocasiones son visitados por esos *mystery shopper* que se acercan a husmear sobre sus prácticas y su negocio.

6. **Se han producido cambios inesperados en la situación del cliente y nuestra oferta pierde todo su sentido**.

Por ejemplo: «Su mujer acaba de recibir la noticia de que está embarazada de gemelos; decididamente el piso es pequeño».

Siempre hay que contar con los imprevistos.

7. **Surgen problemas más urgentes e importantes que hacen desviar la atención sobre nuestro producto**.

«Se rumorea que su empresa está en quiebra. ¡Cualquiera se mete en gastos!»

8. **Otros**: en general, y aunque señalemos al cliente como artífice del cambio, algo ocurrió también en el terreno del vendedor y casi todo apunta a que en un momento dado éste cometió algún error.

7.3.2. *Dificultades debidas al comportamiento del vendedor*

¿Por qué no se cierra una operación cuando todo indica que es el momento propicio?:

1. **Temor a presionar**: el vendedor no se atreve a ser claro y, cuando llega el momento de presionar, se corta y se retira.
2. **Falta de confianza personal**: el comercial se inhibe por temor a que el cliente rompa con la entrevista.
3. **Timidez e inseguridad ante el cliente**: el vendedor es tímido, se retrae, no se atreve a hablar.
4. **Fracasos anteriores**: la influencia negativa que ejercen sobre nosotros las cosas que no nos salieron bien nos afecta en todas las áreas de la vida; sucede en el terreno personal, en el profesional y también en el sentimental.

Las personas nos vemos afectadas cuando nuestras relaciones no funcionan, o algo fue demasiado difícil y no se consiguió el objetivo, hasta el punto de que en situaciones nuevas podemos echarnos atrás sólo por el hecho de querer evitar un nuevo impacto negativo.

Sin embargo, entre aquellos que tienen éxito en la vida, hay un denominador común interesante: no piensan en términos de fracaso, sino de

resultados; así, a veces se tienen logros más satisfactorios y otras, no tanto.

La creencia de que uno ha fracasado es muy determinante y negativa. Por ello es preferible pensar en resultados o en experiencias: «Mi experiencia ha sido tal…». Dejar de considerar que se ha fracasado es un buen apoyo para la propia autoestima.

Quienes no toman decisiones no se equivocan nunca, pero tampoco aportan gran cosa. Arriesgarse es ser proactivos y asumir responsabilidades. Uno ha de estar preparado para tomar una determinación de riesgo y luego asumir los resultados afrontando las consecuencias.

Normalmente realizo talleres de trabajo con los directores comerciales para que potencien una cultura de acción y toma de decisiones contraria a la de penalizar los errores de los vendedores. En algunas empresas se persigue tanto el error que los ejecutivos de ventas llegan a inhibirse y dejan de actuar por su cuenta. Esto es negativo para todos y se pierden muchas aportaciones individuales que podrían ser interesantes. Yo pretendo que los directores de la red apoyen a sus equipos para que aprendan a resolver sus dificultades, sin inhibirse en la toma de decisiones por temor a fracasar.

He preparado a numerosos grupos en esta línea de trabajo y la pregunta que nos formulamos es: ¿qué hacer desde el punto de vista psicológico cuando hemos cometido un error?

En primer lugar escuchar a todos los agentes que intervienen. Luego aceptar la parte que nos corresponda y asumir la situación, la propia responsabilidad. Comprender qué motivo ha generado la dificultad y calibrar las consecuencias de todo ello. Luego se trata de buscar soluciones, de darle la vuelta al tema, de responder oportunamente y también de realizar un esfuerzo en mejorar las relaciones personales con los implicados.

Uno, aunque no lo desee, puede equivocarse; lo que importa será su actitud posterior para buscar consenso y soluciones. Siempre que se mejoren las relaciones interpersonales, ya lo hemos dicho, disminuyen las dificultades.

5. **Ansiedad por vender debido a la presión de objetivos y estrés que interfiere en la relación con el cliente**: «A María, su Jefe de Ventas le

ha puesto unos objetivos excesivos que debe cumplir antes de fin de mes; ella está inquieta porque no los alcanzará y desconoce las consecuencias que eso le va a ocasionar para su futuro en la empresa. Esta situación le produce estrés y los clientes lo perciben: se sienten excesivamente presionados; sus ventas, en vez de aumentar, disminuyen».

Si usted padece estrés, ha de aprender a regularlo ejerciendo el autocontrol o empleando técnicas que le proporcionen mayor estabilidad. En ocasiones ese estrés se produce por un enfoque inadecuado de la vida: uno se mete en una rueda en la que todo sucede con mucha velocidad y se llega a creer que lo normal es estar hiperactivo yendo de un lado a otro sin parar. Esto llega a producir ansiedad e inquietud, y la persona se desborda, no alcanza a cumplir con todo lo que quiere realizar y la calidad de su trabajo disminuye.

Otras veces, esta hiperexcitación llega desde fuera en forma de obligaciones. Muchos equipos de venta que conozco viven con un exceso de actividad que siempre, sin excepción, es causa de numerosos problemas interpersonales o individuales.

No hay nada más urgente que salvaguardar la propia salud mental y física que una situación de este tipo podría llegar a perjudicar.

6. **Falta de empuje y agresividad positiva**: ya sabemos que la personalidad del comercial ha de estar adecuada al tipo de acciones que se han de acometer, y ahora toca ser directos, asertivos, y tener confianza.

7. **Desempeñar un papel demasiado técnico al que le falta calidez**: algunos vendedores sólo hablan y hablan de las características técnicas mientras que el cliente se aburre soberanamente. Ya lo hemos dicho, la venta personal que estamos practicando debe apoyarse en las relaciones positivas; de no ser así, los obstáculos para lograr resultados pueden ser grandes.

8. **Tendencia a dejar las cosas abiertas**: hay personas a las que les cuesta concluir las cosas; algunos vendedores dejan demasiado al azar el final de la operación.

✍ **Ejercicio nº 37: «Busque ejemplos».**

Vaya al Taller de ejercicios de esta unidad y realice el nº 37. Allí encontrará la presentación del caso «Busque ejemplos». Complete el ejercicio y luego vuelva aquí.

7.4. LAS TÉCNICAS DE CIERRE MÁS CONOCIDAS Y OTRAS MÁS NOVEDOSAS: DESDE EL SÍ DEFINITIVO HASTA LA TÉCNICA DEL RASTRO MADRILEÑO O DE LA MANZANA MADURA

Las técnicas son métodos que sirven para disponer y manejar más recursos en un momento dado. Normalmente se aprenden con la práctica y pocas veces en los libros, aunque, claro está, éstos ayudan a conocerlas. Algunas las aprendí en la compañía sueca en la que trabajé y otras las he ido desarrollando gracias a mi experiencia e imaginación. Veamos aquellas de uso más frecuente y que mejores resultados proporcionan.

7.4.1. *El cierre supeditado a…*

Esta técnica consiste en proponer al cliente que acepte un compromiso a cambio de algo. No es un cierre puro y redondo en el que se concluye sin más: se llega al final porque hay en juego un valor añadido o un intercambio.

VENDEDOR: Si usted se decide a comprar el apartamento durante este mes, se podrá acoger al tipo de interés hipotecario al día de hoy, que, evidentemente, le supondrá un ahorro considerable.
VENDEDOR: Si firma aquí ahora mismo, le solucionaré aquel asunto antes de salir de la oficina.
VENDEDOR: Si se lleva el modelo «XG», le regalamos un equipo digital.

La fórmula de este cierre es la que figura a continuación:

SI TAL ..... , ENTONCES CUAL.

SI firmas hoy ..... , ENTONCES te lo soluciono ya.

Esta manera de proceder la conocemos todos desde nuestra infancia y forma parte del sistema educativo que utiliza el trueque y el intercambio para lograr cosas: «Si no te tomas el postre, no vamos al cine»; «Si no te lavas las manos, no hay helado»; «Si sacas malas notas, no iremos el fin de semana a esquiar».

Por eso no es de extrañar que sea práctica común en nuestras relaciones tanto comerciales como personales o familiares.

7.4.2. *El cierre de «esto o aquello»*

Esta técnica, junto con la anterior, es de las más utilizadas por los vendedores experimentados. Consiste en tener preparadas diferentes alternativas: si falla una propuesta, ofrecemos otra.

Por ejemplo:

- El comercial quiere vender un lavaplatos a su cliente y le propone: «¿Prefiere usted pagar al contado o a plazos?».
- «O se decide usted por esos zapatos ingleses o por estos artesanos españoles cosidos a mano.»
- «¿Cuál se llevará: el extra o el normal?»
- «¿Prefiere las tapas de su agenda de piel o de polipiel?»

Estas preguntas, que invitan a tomar una decisión definitiva, son mucho más eficaces que centrarse sólo en una dirección: «¿Quiere usted los zapatos italianos?». Si el cliente dice que no, es más difícil proponerle otros.

La fórmula de esta técnica figura en el cuadro.

O TAL , O CUAL
O al contado , O aplazado.

El vendedor debe saber jugar sus bazas invitando a que su cliente dé el paso y se decida.

La propuesta, cuando está bien presentada,
incita al cliente a tomar una decisión.

✍ **Ejercicio nº 38: «Frases que ayudan a cerrar».**
Vaya al Taller de ejercicios de esta unidad y realice el nº 38. Allí encontrará la presentación del caso «Frases que ayudan a cerrar». Complete el ejercicio y luego vuelva aquí.

7.4.3. *El cierre del silencio intencionado*

Ésta es una técnica que los vendedores que llevan años en la profesión se han visto en la necesidad de utilizar en algunas ocasiones. Es muy efectiva, difícil de manejar y genera un impacto en el interlocutor.

El método consiste en realizar un silencio intencionado y prolongado en un momento oportuno de la fase final del cierre de la venta.

El silencio entre dos personas, por lo general, es algo que incomoda, crea desconcierto, molesta y obliga a romperlo para disminuir la tensión. En nuestro caso, se trata de que sea el propio cliente quien detenga la situación para relajar el ambiente.

El reto para el vendedor es mantenerse inmóvil y, aunque le cueste, no ha de abrir la boca hasta que lo haga su comprador.

Es una técnica sutil que encierra sus riesgos, pero que resulta muy eficaz si se utiliza oportunamente.

La secuencia es la siguiente.

SILENCIO (provocado estratégicamente por el vendedor) .....
TENSIÓN (en el ambiente) .....
EL CLIENTE CREE QUE NO LE HACEN CASO (percibe desinterés o que la operación puede fracasar) .....
SE INQUIETA (se siente amenazado) .....
ACTÚA PARA SALIR DE LA SITUACIÓN (formula preguntas, ofrece señales de compra, prevé situaciones futuras, etc.) .....

El silencio es una forma de conseguir que el cliente tome la decisión cuando en realidad ha sido inducido a ello gracias a un buen manejo de las técnicas de cierre por parte del vendedor.

Por ejemplo: El cliente no se decide ante la oferta del lavaplatos; el vendedor, después de argumentar, y al ver la indecisión, decide emplear la técnica del silencio y, sin previo aviso, se calla sin articular palabra. El cliente se pone nervioso: el tiempo pasa y nadie dice nada. Hay carraspeos, el comprador se inquieta y finalmente dice: «Bueno, ¿cómo hacemos?».

Usted puede ensayar este procedimiento de forma progresiva. Pruebe en su próxima situación de un cierre que no termina de producirse; si ve que la tensión es grande, puede cortar usted mismo y seguir probando en diferentes momentos hasta que adquiera seguridad.

7.4.4. *El cierre del «aquí te pillo»*

Este modelo también es de los más conocidos. Suelen emplearlo vendedores tenaces que están empeñados en cerrar a toda costa.

Se trata de una forma directa de proceder. En el comercial prevalece el objetivo de no dejar escapar al cliente, y, aprovechando que lo tiene delante, va a hacer cualquier cosa para venderle el producto. Para ello puede usar numerosos recursos. Los más frecuentes son los que he señalado en el siguiente cuadro.

La presión y el empuje: «Este producto ya es suyo».
El darlo por hecho: «¡Qué bien que se haya decidido!, se lleva un buen artículo».
Poner el contrato sobre la mesa: «Firme, por favor».
Usar las preguntas de cierre: «¿A qué dirección se lo envío?».

Si los vendedores de un comercio supieran cuánto dinero le cuesta a su empresa que entre un cliente en el establecimiento, estarían muy pendientes de no dejar escapar a nadie.

He formado al personal de tienda de una importante empresa del sector de mueble infantil, Amelia Arán, líder en España en todo lo relacionado con la decoración y el mundo del niño. Me ocupé de sensibilizar al personal en este tema: sólo abrir la puerta y encender cada día la luz del local cuesta un dineral (gastos directos e indirectos, costes de personal, promoción del negocio, etc.)

Si calculamos los costes totales que le supone a la empresa un día de actividad y los dividimos por el número de clientes que entran en el establecimiento, obtendríamos un ratio del precio que esa organización está pagando por cada potencial comprador que atraviesa el umbral de la puerta.

Yo le preguntaba al personal de tienda: «¿Cuántos clientes que entran en vuestro comercio se llevan algo?». O a la inversa: «¿Cuántos salen sin comprar?».

Imaginemos que en un día laborable, en un comercio cualquiera, entran cincuenta personas y que ese día tiene un coste de 2.000 euros para la empresa propietaria del negocio. Según estos datos, cada cliente que entra debería salir del establecimiento habiendo consumido 40 euros para no dar pérdidas.

Cuando los vendedores tienen estos datos, pueden orientarse a que nadie salga del establecimiento sin haber consumido por valor de esa cantidad. Es evidente que a veces lo lograrán y otras no, y que algunos consumirán mucho más de ese dinero y otros menos. Pero lo que interesa es que el

vendedor sea consciente de cómo funciona el negocio y de que puede utilizar recursos para que no salga nadie sin consumir.

Durante unos años he vivido en una calle muy céntrica y muy comercial de Madrid y he visto abrir y cerrar tiendas cada dos por tres. Por un lado, los locales son muy caros y, por el otro, los clientes entran, miran y no compran tanto como se espera de ellos. Además, los vendedores no siempre están preparados para realizar el cierre del «aquí te pillo», aunque he de reconocer que hay excelentes dependientes que no dejan escapar a nadie.

7.4.5. *El cierre del Gran Bazar*

Hay una ciudad donde estoy segura de que se encuentran algunos de los mejores vendedores del mundo: me refiero a Estambul.

El Gran Bazar es uno de los mercados donde se practican las mejores técnicas de venta que conozco. Cuando uno pasea por ese magnífico zoco medieval, salen comerciantes de cualquier rincón y, con un té en la mano y chapurreando español, invitan a los visitantes a entrar en sus tiendas y a acomodarse entre almohadones de coloridas sedas y tejidos. En general, se caracterizan por ser amables, hospitalarios y empalagosos, y no sueltan a su presa jamás.

He denominado el cierre del «Gran Bazar» a la forma comercial que consiste en dar facilidades y decir que sí a todo lo que el cliente platee menos rebajar más de la cuenta.

Los vendedores de alfombras persiguen a los turistas en un estilo de acoso consentido, pero si a usted se le ocurre preguntar algo, está perdido: será interpretado de inmediato como una señal de interés y no le van a dejar en paz. Están tan orientados al comercio y lo hacen desde hace tantos siglos que, a pesar de que Turquía no es un país comunitario, el euro circula por la ciudad desde el mismo día en que lo hizo en toda la Unión Europea.

Un día me compré un chaquetón de ante de cabra de Nigeria. Me hicieron el arreglo en el momento, de tal forma que a las dos horas la prenda estaba en mi hotel. Me sorprendió comprobar cómo unos pequeños

mercaderes me habían prestado un servicio tan excelente como si se tratara de una de las tiendas de moda más caras de París. Sin embargo, no había adquirido más que una chaqueta comprada en un simple bazar del centro de Estambul.

Esa disposición hacia el cliente, esa capacidad de dar servicios que son de agradecer, ese volcarse con tal motivación en la venta de sus artículos, o en las de su primo, que es el del puesto de enfrente, hace que uno, a pesar de las persecuciones, a veces pesadas, se sienta bien a la hora de comprar.

Y este ejemplo trasladado a nuestra realidad de venta quiere decir ni más ni menos que si logramos darle un servicio excelente a nuestro cliente, poniéndonos a su disposición y facilitándole las cosas, nuestro producto se va a ver complementado por un trato diferencial.

7.4.6. *El cierre del rastro madrileño*

En honor a mi ciudad he acuñado esta modalidad de cierre, que consiste en ofrecer un descuento, una rebaja, un regalo o un intercambio al cliente. Es decir, que el producto ha de ir asociado a algo complementario.

A las empresas no les gusta mucho este tipo de compromisos, incluso algunas lo prohíben, como es lógico; para evitar picarescas los precios van marcados y uno no se puede salir de ellos. Sin embargo, esa idea que subyace de que el producto debe ir asociado a algo más es interesante porque ese algo más también puede ser un buen servicio por parte del vendedor, al estilo del Gran Bazar, pero más a nuestra medida. Es decir, un comprador español no va a aceptar que le sigan por la calle hasta el autobús para venderle un traje o cualquier otra cosa, pero sí va a estar receptivo si el objeto de su interés tiene algún valor añadido.

¿Si me lo llevo este mes, me regala la pintura?

Como el resto de las técnicas, no es recomendable para todas las ocasiones, sino sólo cuando el cierre normal no funciona. Por tanto, al

vendedor le conviene tener su propio inventario sobre algunas cosas extra que puede ofrecer sólo en el caso de que la venta final le esté fallando.

7.4.7. *La ropa vieja*

La «ropa vieja» es un cocido andaluz que he tenido el gusto de probar en Sanlúcar de Barrameda y en otros pueblos del sur. Consiste en echarle a la olla todos los restos de verduras, hortalizas, pasta, carne o cualquier cosa comestible que uno tenga a mano. La idea surgió en las economías de ahorro familiares para evitar tirar comida cuando quedaba poco de algo. Al final resulta un puchero original y colorido de ingredientes que cada día es diferente. En ciertas zonas de Canarias y del Caribe también cocinan este plato.

Este cierre consiste en echar en el puchero, es decir, en la negociación, todo lo que con anterioridad se había ido acordando, pero a lo que todavía no se había dado forma. El vendedor, al ver que el cierre directo le falla, hace un recuento mental de qué cosas manifestó el cliente que le gustaban o le interesaban, y ahora las pone en el puchero para darle sabor a su negociación aportando algún tipo de reclamo.

Estas propuestas pueden ser infinitas: que si alfombrillas, que si pago en dos años, que si cambios de tapicería, que si con vistas al mar, etc. Se recogen las demandas hechas previamente por el comprador, se llena la olla de exquisitas variedades y se intenta negociar con ellas.

7.4.8. *«La manzana madura cae del árbol»*

Hay ventas que se producen dejando que la fruta madure y caiga por sí sola. A esta técnica la he denominado «la manzana madura cae del árbol». El vendedor no presiona; ha ofrecido toda la información disponible y simplemente espera a que sea el cliente el que dé el paso. Este tipo de conducta es recomendable en ventas que son delicadas, que implican

riesgos o están relacionadas con temas de salud o demasiado personales en los que no conviene forzar. Entonces es preferible que los clientes tomen la iniciativa sin ser inducidos a ello. Tienen todos los datos y, cuando lo creen oportuno, se deciden.

✍ **Ejercicio nº 39: «La entrevista completa».**
Vaya al Taller de ejercicios de esta unidad y realice el nº 39. Allí encontrará la presentación del caso «La entrevista completa». Complete el ejercicio y luego vuelva aquí.

Y con esta metáfora de la manzana que va madurando en su propio árbol, me despido de usted, hasta la próxima, estimado lector, esperando que todo lo aquí tratado haya sido de su agrado y utilidad. Yo dejaré que la fruta siga madurando para obtener cada vez mejores cosechas y confío en que usted hará lo mismo, permitiendo que los conocimientos que ha adquirido consoliden. Ha sido un placer esta travesía compartida atravesando los insondables caminos que un Vendedor Excelente emprende para lograr sus propósitos. Gracias por su implicación y hasta pronto.

7.5. RESUMEN

Realice un resumen de la unidad 7. Es importante que no lo deje todo para el final: cada día, después de leer y completar los ejercicios, dedíquele unos minutos y anote lo más significativo. En un futuro, estos recuadros que contienen los puntos clave que usted ha destacado en su propia síntesis le ayudarán a repasar el manual siempre que lo desee.

7.6. TALLER DE EJERCICIOS

No lea más de un ejercicio cada vez. Realice sólo aquel que se le indique en cada momento: si no, perderán su sentido y usted perderá las riendas del manual. Siga siempre nuestras indicaciones. Sea paciente. Realícelos todos, aunque le resulten obvios y fáciles. Se trata de desarrollar ideas y conceptos, habilidades y destrezas sobre el mundo de la venta y la psicología del vendedor y del cliente; y cada paso es necesario para configurar un marco de aprendizaje amplio y completo.

✍ Ejercicio nº 34: «Tus cualidades».

Elabore una lista con sus cinco «Puntos fuertes» para cerrar una operación, es decir, con sus mejores cualidades, y otra, con sus cinco «Puntos débiles», es decir, con aquellos aspectos de sí mismo/a que ha de mejorar si quiere cerrar una venta.

Puntos fuertes	Puntos débiles
(Ejemplo: argumento bien)	(Ejemplo: escucho poco)
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5

Vuelva al texto.

✍ Ejercicio nº 35: «Reflexión sobre mi estilo de cierre».

Reflexione sobre su estilo a la hora de cerrar una operación, sobre sus errores y sobre cómo puede solucionarlos a partir de ahora. Busque aquellas cosas que se repiten en su estilo personal y que usted sabe que le están perjudicando en los momentos del cierre.

1. Sus **errores** principales a la hora de cerrar (técnicos y psicológicos):

1
2
3
4
5

2. Las **soluciones** concretas a esos errores:

1
2
3
4
5

En realidad, lo que le proponemos es que sea más consciente de cómo actúa ante su cliente: es la única manera de convertirse en un vendedor excelente.

Vuelva al texto.

✍ Ejercicio nº 36: «El perfil profesional del vendedor».

En la unidad 1 realizó su perfil de personalidad como vendedor. Ahora, para completarlo, realice su perfil profesional en los parámetros que le proponemos y que en definitiva son una síntesis de todo el manual. Es decir, puntúe sus competencias para la venta en los aspectos siguientes:

Competencias para la venta	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**
Su nivel cultural general.									
Sus conocimientos del mercado.									

Forma de empezar una entrevista.									
Capacidad para crear buen clima.									
Cómo es su presentación personal.									
Cómo es su presentación de empresa.									
Cómo formula preguntas abiertas.									
Cómo formula preguntas cerradas.									
Cómo formula preguntas de influencia.									
Cómo realiza el tratamiento de objeciones.									
Cómo maneja el catálogo.									
Conoce las características de sus productos.									
Conoce los beneficios.									
Conoce las necesidades del cliente.									
Utiliza alternativas.									
Domina las técnicas de cierre.									
Su preparación psicológica para el cierre.									
Sabe lograr compromisos.									
Cumple compromisos.									
Hace seguimientos al cliente.									

Reflexione sobre las puntuaciones que sean menores de 6 y pase a su Plan de Mejora aquellos elementos que quiera transformar.

✍ Ejercicio nº 37: «Busque ejemplos».

A continuación, reproducimos algunas causas que ayudan a cerrar una venta. Busque un ejemplo para cada situación y anótelo.

1. Mostramos **empatía** durante todo el proceso.

Ejemplo:

2. Al cliente le hicimos sentirse **importante.**
Ejemplo:

3. Le ofrecimos plena **confianza.**
Ejemplo:

4. Manifestamos un comportamiento **ético.**
Ejemplo:

5. Él/ella se **sintió comprendido/a.**
Ejemplo:

6. Le **asesoramos** debidamente.
Ejemplo:

7. **Personalizamos** la relación sin dejar de ser objetivos.
Ejemplo:

8. **Descubrimos** necesidades y motivaciones ocultas.
Ejemplo:

9. **Resolvimos** sus problemas profesionales.
Ejemplo:

10. **Ganamos** su confianza.
Ejemplo:

Vuelva al texto.

✍ **Ejercicio nº 38: «Frases que ayudan a cerrar».**

Escriba diez frases que ayuden a cerrar una operación.

Ejemplo: «¿Quiere que le pida el rojo?»

Vuelva al texto.

✍ Ejercicio nº 39: «La entrevista completa».

Vuelva a coger la cámara de vídeo y grábese. Sea crítico consigo mismo e invite a otros a que le evalúen. No trate de defenderse si le dicen cosas que no le gustan: reconozca y acepte en qué puede mejorar y cómo va a hacerlo.

Grabe una entrevista completa con un cliente figurado, desde el principio hasta el final (puede ser un amigo que represente el papel). Para ello defina:

- Su empresa:
- Su producto:
- Su cliente:

Pídale a su amigo que prepare su papel de cliente (algunas necesidades y algunas objeciones) sin que usted lo conozca. Su actitud será de escucha hacia usted: hablará poco y sólo responderá cuando le formule las preguntas adecuadas.

Usted debe venderle el producto elegido.

Luego visione la grabación y analice cómo realizó todas las etapas de la venta. Puntúese de 1 a 5, donde 1 es la puntuación más baja (la peor) y 5, la más alta (la mejor):

Valoración entrevista completa	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
El contacto.					
Las preguntas para conocer sus necesidades.					

Las objeciones.					
La argumentación de producto.					
El cierre.					

Sería conveniente que realizara varios ejercicios de este tipo con diferentes productos y clientes.

Vuelva al texto.

✍ Ejercicio nº 40: «Realice su Plan de Mejora Personal».

El Plan de Mejora es una herramienta fundamental que permite trasladar aquellas áreas en las que uno debe aumentar su competencia a una agenda de trabajo para operar con ellas. Al reflejar por escrito en qué ha de mejorar, el vendedor adquiere un compromiso consigo mismo para hacerlo; ahora ya sabe cuáles son sus puntos débiles y reconoce la importancia de progresar y perfeccionarse.

Áreas de mejora	Actividades que realizar	Cuándo
1.	a) b) c)	
2.	a) b) c)	
3.	a) b) c)	

El Plan de Mejora es una herramienta que sirve para recoger todos aquellos aspectos que usted quiere mejorar en su ejercicio profesional. Tiene que sintetizar cosas concretas, importantes y que puedan cumplirse. En la columna de la izquierda anote tres áreas para mejorar que haya

detectado en esta unidad; en la columna central, qué actividades va a realizar para mejorar esas áreas; en la columna de la derecha, cuándo lo va a realizar; defina plazos de control.

INFORMACIÓN PARA EL LECTOR

Si desea contactar con la autora para realizar con ella o con sus colaboradores programas de ventas, de dirección comercial o de desarrollo personal, puede hacerlo directamente a través de la web <www.seminargroup.es>.

RECOMENDACIONES FINALES

Querido lector, ha conseguido usted llegar al final de la obra y le felicito por ello. Quizás ahora pueda realizar un último ejercicio de reflexión y le pediría que, sin pensar mucho en ello, escriba las cinco cosas fundamentales que usted se lleva de este manual.

1.
2.
3.
4.
5.

Seguramente hay más, muchos conceptos, ideas, sugerencias que usted va a incorporar en su trabajo y que le han abierto puertas hacia espacios inexplorados. Yo me doy por satisfecha si ha leído y practicado la obra con agrado y cree que es útil.

Una vez concluido el estudio, le recomiendo que no abandone el libro definitivamente, sino que establezcamos una agenda. Le sugiero una que usted adecuará a su realidad.

AGENDA DE TRABAJO

1. Una semana después de acabar el libro, puede **leer el resumen y el plan de acción de la Unidad 1** y dedicarse durante toda esa semana a poner en práctica los conocimientos de esa unidad en exclusiva.
2. **Hará lo mismo la semana dos con la Unidad 2**, y así sucesivamente cada semana incorporando una nueva unidad, de tal manera que, transcurridas ocho semanas, usted habrá puesto en práctica todo el contenido del manual.
3. **Al cabo de tres meses, vuelva a realizar los mismos ejercicios**, coja el manual y empiece unidad por unidad a repasar los resúmenes y planes de acción o, si lo desea, léase una unidad completa por semana y póngala en práctica durante siete días.
4. **Ahora anote estas tareas en su agenda**, no lo deje para más tarde.

Estoy convencida de que, después de unos meses, su nivel de conocimiento sobre las técnicas de venta y su capacidad de comunicación se habrán transformado considerablemente.

Si desea participar en nuestros programas de consultoría y formación, no dude en contactar directamente conmigo en:

www.seminargroup.es

NOTAS

[1]. *Fuente*: Mercuri Internacional.

[2]. Si en estos momentos no trabaja en una empresa concreta, cree una imaginaria, defina el sector (informática, alimentación, electrónica, etc.), describa los productos que quiere vender y realice los ejercicios como si fuera un auténtico vendedor de esa institución imaginaria.

[3]. Para situar al lector, quiero recordar que nos encontramos en la incipiente etapa de «contacto» con el cliente que hace referencia a los primeros instantes de la relación con él y que ahora nos hemos adentrado en el tema de «Psicología y Comunicación» porque estos asuntos prevalecerán durante toda la entrevista de ventas. Una vez finalizada esta cuestión, pasaremos (en la unidad 4) a tratar la segunda etapa de la entrevista de ventas.

[4]. Le recomendamos que trabaje en esta unidad 4 respondiendo a las preguntas que se vaya encontrando. Es una forma de experimentar su efecto. También conviene que aprenda a formular preguntas con rapidez y agilidad diferenciando claramente los diversos tipos y las variadas circunstancias en las que se dan. Es decir, pregunte y responda usted mismo.

[5]. Elabore una pregunta para cada situación diferente; hemos puesto un ejemplo para que le sirva de referencia; piense en preguntas comerciales, útiles para formular a sus propios clientes.

[6]. *Fuente:* SeminarGroup, <www.seminargroup.es>.

[7]. *Fuente:* Mercuri Internacional.

[8]. No siempre podremos determinar las causas, sobre todo cuando se trata de un ejercicio escrito y no de una situación real vivida con un cliente, pero ello no impide que usted reflexione sobre posibles razones que suelen subyacer a las objeciones (y que no siempre corresponden con lo expresado por el cliente).

El vendedor excelente
Elena Rubio Navarro

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita reproducir algún fragmento de esta obra.
Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

© del diseño de la portada, Planeta Arte & Diseño
© de la ilustración de la portada, Andrei Rahalski – Shutterstock

© Elena Rubio Navarro, 2007, 2016

© de todas las ediciones en castellano,
Espasa Libros, S. L. U., 2016
Paidós es un sello editorial de Espasa Libros, S. L. U.
Av. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona (España)
www.planetadelibros.com

Primera edición en libro electrónico (epub): noviembre de 2016

ISBN: 978-84-493-3281-4 (epub)

Conversión a libro electrónico: Àtona - Víctor Igual, S. L.
www.victorigual.com

¡Encuentra aquí tu próxima lectura!

¡Síguenos en redes sociales!