

## Unidad 2

---

- El desarrollo de una estrategia de relaciones.



# 3

## *Factores que influyen en el proceso de construcción de relaciones*

### O B J E T I V O S D E A P R E N D I Z A J E

Después de leer este capítulo, usted deberá ser capaz de:

1. Explicar la importancia de desarrollar una estrategia de relaciones
2. Definir la asociación y describir su relación
3. Listar los cuatro grupos clave con los que el vendedor necesita desarrollar estrategias de relaciones
4. Analizar cómo la autoimagen forma la base para construir relaciones de ventas a largo plazo
5. Describir la importancia de una relación de doble ganancia
6. Identificar y describir los principales factores no verbales que configuran nuestra imagen de ventas
7. Definir el lenguaje de superficie y analizar tres claves para un atuendo apropiado
8. Analizar cómo la calidad de la voz y los buenos modales pueden afectar las relaciones
9. Describir las estrategias conversacionales que nos ayudan a establecer relaciones
10. Explicar cómo se debe establecer un plan de superación personal, basado en estrategias de desarrollo personal



**L**os vendedores que laboran para Fred Sands Realtors comprenden la importancia de desarrollar estrategias de relaciones. Esta exitosa compañía, con oficinas en todo Estados Unidos y en muchas partes del mundo, lucha por construir una asociación a largo plazo con cada cliente. Sandra Khadra, vicepresidenta de mercadotecnia de Fred Sands Realtors,

*estimula a los vendedores a que comiencen a construir un entendimiento mutuo durante el primer contacto. Enseña a los vendedores la base de la creación de una imagen profesional y enfatiza la importancia de la empatía con el cliente. Ella sabe que cuando uno realmente se preocupa por el bienestar de él, le agrega valor a las ventas.<sup>1</sup>*

*Ayudar a que la gente compre un hogar exige una multitud de habilidades. Uno debe asumir los papeles de asesor financiero, educador y consejero.<sup>2</sup> Sobre todo, hay que escuchar atentamente todo lo que el cliente potencial dice con el fin de identificar con precisión sus deseos y necesidades.*



## El desarrollo de una estrategia de relaciones .....

Matthew J. Culligan, editor de *Getting Back to the Basics of Selling*, informa sobre una organización de ventas que llevó a cabo una investigación para determinar las características más comunes de sus vendedores superiores, ese 25% del personal de ventas que era responsable de 75% de las ventas.<sup>3</sup> Todos los que se desempeñaban con superioridad tenían una característica en común: sus clientes los clasificaban como “agradables”. ¿Qué es ser agradable? Culligan describe esta característica como un concepto que incluye rasgos como respeto hacia uno mismo, consideración y respeto para las otras personas, atención y buenos modales, un sentido de humor y un espíritu de servicio.

El desarrollo continuo de una estrategia de relaciones que abarca estas características debe ser la meta de todo vendedor; los clientes tienden a comprar a las personas que consideran agradables, de manera que debemos aprender cómo establecer y construir relaciones.<sup>4</sup> En este capítulo presentaremos la filosofía de doble ganancia y analizaremos la importancia de proyectar una imagen positiva de ventas. El capítulo 4 se enfocará en el desarrollo de la flexibilidad en el estilo de las comunicaciones. (Véase la figura 3.1.)

### RELACIONES Y VALORES

Cuando la revista *Fortune* revisó tres de los principales programas de capacitación de ventas que se ofrecen a los negocios, el personal se sorprendió de ver cuánto énfasis se pone en el desarrollo de habilidades de relaciones. Los cursos que ofrecen Learning International, Wilson Learning Corporation y The Forum Corporation enfatizan un estilo de ventas que favorece una relación cercana, de confianza, a largo plazo, en vez de la venta rápida. Un representante de Forum observó, “La filosofía es servir al cliente como un consultor, no como un buhonero”.<sup>5</sup>

La forma en que los vendedores establecen, construyen y mantienen las relaciones ya no es un aspecto incidental de las ventas personales; es la clave del éxito.

*La asociación es una relación estratégicamente desarrollada, de alta calidad y largo plazo, que se enfoca en la solución de los problemas de compra del cliente. La asociación significa establecer, restablecer y mantener relaciones con los clientes.*



Modelo de ventas estratégicas/consultor	
Paso estratégico	Prescripción
DESARROLLO DE UNA FILOSOFÍA DE VENTAS	<input checked="" type="checkbox"/> ADOPCIÓN DE UN CONCEPTO DE MERCADOTECNIA <input checked="" type="checkbox"/> VALORACIÓN DE LAS VENTAS PERSONALES <input checked="" type="checkbox"/> CONVERTIRSE EN SOCIO SOLUCIONADOR DE PROBLEMAS
DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE RALACIONES	<input type="checkbox"/> ADOPTAR UNA FILOSOFÍA DE DOBLE GANANCIA <input type="checkbox"/> PROYECTAR UNA IMAGEN POSITIVA DE VENTAS <input type="checkbox"/> DESARROLLAR FLEXIBILIDAD EN EL ESTILO DE COMUNICACIONES

FIGURA 3.1 *Todo vendedor debe desarrollar una meta continua de desarrollo de una estrategia de relaciones que agregue valor a la venta.*

Un cliente satisfecho lo recomendará a muchos otros prospectos y se puede contar en que un cliente descontento se quejará de usted con numerosos próspectos.<sup>6</sup>

El vendedor honrado, responsable y que se preocupa sinceramente por el bienestar del cliente, agrega valor a la venta. Estas características dan al vendedor una ventaja competitiva —una ventaja que cada vez adquiere mayor importancia en un mundo de productos “parecidos” y precios similares.

#### ASOCIACIÓN: LA RELACIÓN DE MÁXIMA CALIDAD EN VENTAS

Se estimula a los vendedores que piensen en todo lo que dicen o hacen en el contexto de su relación con el cliente. Deben luchar con constancia para construir una asociación a largo plazo. En un mercado caracterizado por mayores niveles de competencia y mayor complejidad de los productos, vemos la necesidad de adoptar una estrategia de relaciones que enfatice al cliente “vitalicio”. Las relaciones de gran calidad son el resultado de negocios subsecuentes y esos importantes referidos. Un número creciente de vendedores reconoce que la calidad de las asociaciones que crean es tan importante como la calidad de los productos que venden. El cliente actual desea un producto de calidad y una relación de calidad. Un ejemplo de esta tendencia es la investigación de J. D. Power and Associates Automotive Studies. El estudio de calidad inicial llevado a cabo por esta empresa de investigación de mercados mide el número y tipo de problemas que enfrentan los propietarios de automóviles nuevos. El estudio de satisfacción con la venta, también elaborado por J. D. Power, examina los factores que influyen en la satisfacción por la venta, como el trato de los representantes de ventas de automóviles y la experiencia del cliente en la entrega del vehículo.<sup>7</sup>

Se puede definir la **asociación** como una relación desarrollada estratégicamente, de alta calidad y de larga duración, que se enfoca en la solución de los problemas de compra del cliente.<sup>8</sup> Esta definición se usa en el video de capacitación en ventas titulado “Partnering —The Heart of Selling Today”, producido por American Media. Algunos programas tradicionales de capacitación en ventas enfatizan la importancia de crear una buena primera impresión y luego “impulsar” su producto. El asociamiento resalta la construcción de una fuerte relación durante to-

*En First Chicago, el ex presidente Barry Sullivan estimulaba a los gerentes a desarrollar relaciones de largo plazo y alta calidad con los clientes.*

**First Relationships Last.** We've always believed in relationships.

And still do. It's a philosophy which few banks adhere to these days, simply because they favor short-term profits over long-term growth.

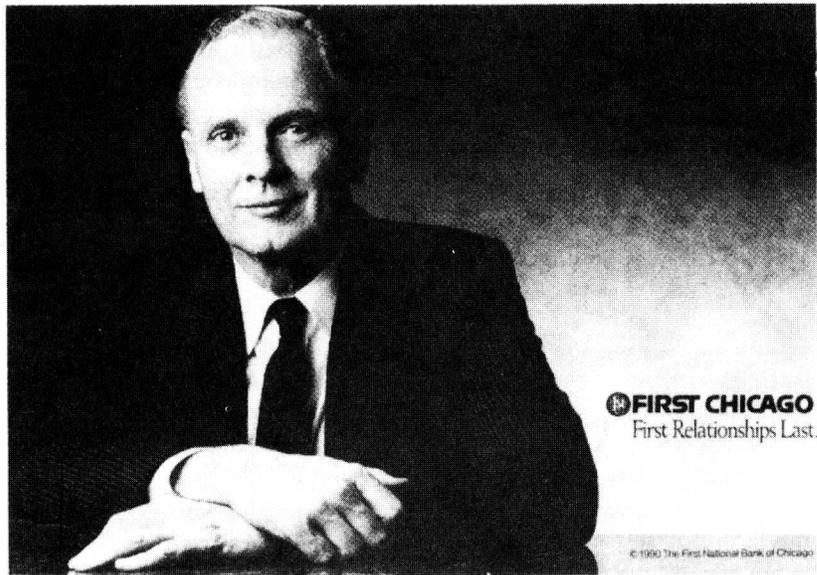
We see things differently. In fact, we're such fervent believers in the concept of "relationship banking" that we've organized ourselves like a partnership for the purpose of helping clients succeed.

True, our relationship philosophy requires a sizable upfront and ongoing investment in time and effort to understand your business. But that in-depth knowledge—along with a wealth of financial solutions—gives your First Chicago Relationship Manager a decisive edge. So you get fresher ideas, faster response times, and more creative, better crafted deals.

On the strength of this expertise and these resources, I believe that First Chicago now leads the nation in its commitment to long-term client relationships. I'm signing this on behalf of all my colleagues who are proving every day that "First Relationships Last."

*Barry F. Sullivan*

Barry F. Sullivan, Chairman, First Chicago Corporation



**LA CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES MEDIANTE LA TECNOLOGÍA**

*Se facilitan las cartas con ACT!*



Se pueden utilizar las cartas a los clientes para establecer, restablecer y mantener relaciones. Muchos vendedores utilizan ahora procesadores de palabras para preparar su correspondencia. La mayor parte del software de administración de contactos, como el de demostración ACT!, incluye esta capacidad de procesamiento de palabras y agrega una nueva dimensión: la facilidad de

uso. Los vendedores atareados pueden utilizar este software para escribir cartas rápidamente, como aquellas que han sido pospuestas antes por las restricciones de tiempo: confirmación de citas, verificación de información, noticias de la compañía o productos, o notas personales breves. (Véase más información en el ejercicio de aplicación de automatización de ventas en la página 78.)

dos los aspectos de la venta y el trabajo arduo para mantener una relación de calidad con el cliente después de la venta.

Jacques Robinson, uno de los vicepresidentes de General Electric, ve la asociación como un plan estratégico para restablecer una relación forzada o dañada, y mantener una relación a largo plazo con el cliente.<sup>9</sup> En la película *Selling in the 90s*, Larry Wilson identifica la asociación como uno de los procesos de pensamiento estratégico más importantes que los vendedores necesitan. Señala que el vendedor que está vendiendo una solución “para una sola vez” no puede competir contra el que ha desarrollado y nutrido una asociación a largo plazo, de beneficio mutuo. Wilson cree que hay tres claves en una relación de asociación:

- Se construye la relación sobre valores compartidos. Si su cliente cree que ambos comparten las mismas ideas y valores, esto ayudará mucho en la creación de una relación poderosa.
- Todos necesitan entender el propósito de la asociación y comprometerse con la visión. Tanto el vendedor como el cliente deben acordar lo que pretenden lograr conjuntamente.
- El papel del vendedor debe moverse de vendedor a apoyador. El vendedor en una asociación se preocupa activamente del crecimiento, salud y satisfacción de la compañía a la que le está vendiendo.<sup>10</sup>

Los vendedores que están dispuestos a abandonar su pensamiento de corto plazo, e invertir el tiempo y energía necesarios para desarrollar relaciones de alta calidad y a largo plazo con sus clientes, se verán premiados con mayores ganancias y la satisfacción de trabajar con clientes subsecuentes, aumentarán las ventas que generan los referidos.

#### LAS ESTRATEGIAS DE RELACIONES SE ENFOCAN EN CUATRO GRUPOS CLAVE

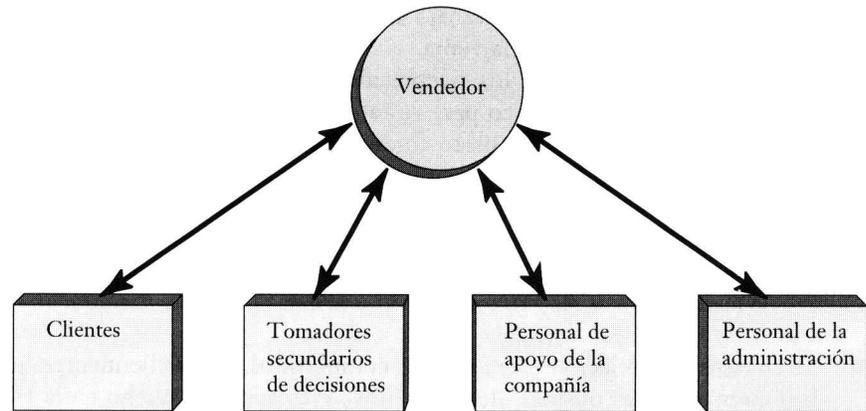
El establecimiento y mantenimiento de una relación interna tipo asociación, lo mismo que con los clientes, es un aspecto vital de las ventas.<sup>11</sup> El personal de ventas de alto desempeño construye relaciones sólidas con cuatro grupos (figura 3.2):

1. *Clientes.* Como ya se indicó, una clave principal para el éxito en las ventas es la habilidad para establecer relaciones de trabajo con los clientes, en las que se nutre con el paso del tiempo el apoyo mutuo, la confianza y las metas. Los vendedores que construyen relaciones efectivas con el cliente y proporcionan un valioso servicio, suelen tener un alto desempeño.

#### *Un socio de ventas (Partner)*

- P** SE PREPARA ESTRATÉGICAMENTE para una relación de alta calidad y largo plazo que resuelve los problemas del cliente.
- A** FORMULA PREGUNTAS para darse cuenta de la agenda del cliente.
- R** REFORMULA LAS NECESIDADES DEL CLIENTE con preguntas de confirmación.
- T** FORMA EQUIPOS con personal de apoyo para encontrar soluciones a la medida.
- N** NEGOCIA SOLUCIONES DE DOBLE GANANCIA con una toma conjunta de decisiones.
- E** EXCEDE LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE siempre que le es posible.
- R** REEXAMINA con frecuencia la calidad continua de la relación.

FIGURA 3.2 *Una estrategia efectiva de relaciones ayuda a los vendedores de alto rendimiento a construir y mantener relaciones de doble ganancia con una amplia gama de grupos clave.*



John Franco, presidente de Learning International, dice que en algunos casos, el vendedor debe pasar más allá del papel de consultor de confianza para ganarse la plena aceptación del cliente. Dice que en el clima actual de negocios, de gran competencia, el vendedor necesita que se le perciba como una persona que está trabajando en el equipo del cliente como un miembro de su organización.<sup>12</sup>

2. *Tomadores secundarios de decisiones.* Los vendedores de alto desempeño comprenden la importancia de construir relaciones con la gente que trabaja con los clientes. En muchas situaciones de ventas, la primera persona que encuentra el vendedor es la recepcionista, la secretaria o el asistente del tomador principal de decisiones. Estas personas con frecuencia pueden facilitar una reunión con el cliente potencial. Al mismo tiempo, éste podrá incluir a otras personas en la toma de decisiones. Por ejemplo, la decisión de comprar una nueva copiadora puede ser realizada por un equipo de personas, que incluye al comprador y las personas que realmente la utilicen.
3. *Personal de apoyo de la compañía.* El mantenimiento de las relaciones internas es un aspecto vital de las ventas. El personal de apoyo puede incluir al personal que trabaja en las áreas de investigación de mercado, servicio del producto, crédito, capacitación o embarques. Una gran parte del trabajo del vendedor es influir sobre esas personas para que cambien sus prioridades, interrumpen sus programas, acepten nuevas responsabilidades o cumplan cualquier otra petición de atención especial. La mayoría del personal de ventas reconoce rápidamente que su productividad depende de la contribución de esas personas.
4. *Personal de administración.* El personal de ventas suele trabajar bajo la supervisión de un jefe de departamento, o algún otro miembro del equipo de administración de la compañía. Es muy importante mantener una buena relación con esta persona. Los autores de *How to Manage Your Boss* indican, “su habilidad para establecer una relación mutuamente valiosa con su jefe es, y continuará siendo, un factor principal en la determinación de su éxito o fracaso en el trabajo.”<sup>13</sup>

### ***El desarrollo de procesos mentales que mejoran su estrategia de relaciones .....***

El folklore ha creado el mito del que “nace” vendedor, un individuo dinámico, extrovertido y muy asertivo. La experiencia nos ha enseñado que muchos otros factores determinan el éxito en las ventas. Entre estos factores son clave una

autoimagen positiva y la capacidad para relacionarse con otros en forma efectiva y productiva. Con ayuda del conocimiento que se obtiene de las ciencias de la conducta, podemos desarrollar las estrategias de relaciones que se necesitan en una amplia diversidad de situaciones de venta.

#### AUTOIMAGEN: LA BASE DE UNA ESTRATEGIA DE RELACIONES

La **autoimagen** está configurada por las ideas, actitudes, sentimientos y otros pensamientos que una persona tiene acerca de sí mismo, que influyen en la forma en que se relaciona con otras personas. Los psicólogos han encontrado que una vez que formamos un proceso de pensamiento acerca de nosotros, aquél sirve para editar toda la información que ingresa e influye en nuestras acciones. Consideremos a una vendedora que ha llegado a creer que no puede crear fuertes relaciones con los que toman las decisiones de alto nivel. Una vez que se ha formado ese cuadro mental o autoimagen, es poco probable que esta vendedora pueda influir en los ejecutivos de alto nivel en una situación de ventas. En el fondo, esta persona está programada para relacionarse con tomadores de decisiones de bajo nivel. No hay un anticipo de mejoramiento, de modo que la autoimagen negativa se convierte en una profecía que se cumple. Uno simplemente no puede tener éxito a menos que piense que puede tener éxito.

#### LA AUTOIMAGEN Y EL ÉXITO

La autoimagen es un poderoso proceso mental que influye en la dirección de nuestra vida. Fija los límites de nuestros logros y define lo que podemos y no podemos hacer. La comprensión del poder de la autoimagen es un importante avance en el conocimiento de los factores que influyen en nosotros.

Un pionero en el área de la psicología de la autoimagen fue el finado doctor Maxwell Maltz, autor de *Psycho-Cybernetics* y otros libros dedicados a este tema. Estamos en deuda con él por dos descubrimientos importantes que nos ayudan a entender mejor el “porqué” del comportamiento humano.

1. *Los sentimientos y el comportamiento son congruentes con la autoimagen.* El individuo que siente que es un “fracaso” probablemente encuentre alguna forma pa-

### *Seis cualidades de un vendedor profesional*

#### 1. IMAGEN

La ropa, el arreglo personal, la entonación, la postura, la personalidad y el estilo son muy importantes.

#### 2. ACTITUD

Desarrolle un respeto sincero por su cliente.

#### 3. CONOCIMIENTOS

Profundice en el conocimiento del producto para comprender la historia y dirección de la industria, y cómo se relaciona con el resto del mundo.

#### 4. SENSIBILIDAD

Esté consciente y reaccione a las necesidades de su cliente.

#### 5. ENTUSIASMO

Si su cliente siente que usted está vendido en el producto, es más probable que se lo compre.

#### 6. MADUREZ

Sea capaz de manejar desilusiones y contrariedades.<sup>a</sup>

## LA CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES EN UN MUNDO DIVERSIFICADO

### *La etiqueta de negocios fomenta las relaciones de calidad*

Una fuerza de trabajo diversificada frecuentemente crea nuevos desafíos para aquellas personas que desean practicar buenos modales. Para ilustrar este punto, ¿qué hace usted si un cliente entra a su oficina en una silla de ruedas? ¿Se pone de pie? Un hombre y una mujer de igual status corporativo caminan por el corredor de una oficina y llegan a una puerta. Si la mujer llega a la puerta primero, ¿debe adelantarse el hombre para abrir?

La tecnología cambiante también crea preguntas en la mente de la persona que desea evitar violar las reglas de urbanidad. ¿Debe usted recibir las llamadas telefónicas por altavoces sin hacer saber a la persona que llama, que otras personas también están escuchándola en la sala? ¿Debe dejar mensajes personales en el correo de voz si otras personas tienen acceso a los mensajes?

La mayor parte de los negocios desean cerciorarse de que sus empleados pueden contestar correctamente estas preguntas. Ann Humphries, representante de Eticon, una empresa consultora de etiqueta y modales de Columbia, Carolina del Sur, explica la razón por la que los buenos modales están recibiendo actualmente tanta atención: “La calidad es un concepto cada vez más cen-

tral en las corporaciones, y los buenos modales son una parte fundamental del cumplimiento de la promesa de entregar calidad.” Esta actitud ha impulsado a muchas compañías a ofrecer cursos de capacitación en etiqueta de negocios. Aquellas personas que no pueden asistir a un seminario, acuden a libros como *Letitia Baldrige's Complete Guide to Executive Manners*, de Letitia Baldrige y *Miss Manners' Guide for the Turn-of-the-Millennium*, de Judith Martin.

Las sugerencias sobre la etiqueta de negocios pueden estar tan cerca como su periódico. Hace más de un decenio, Judith Martin comenzó a escribir una columna llamada “Miss Manners”. Para su sorpresa, la columna se ha vuelto muy popular en todo Estados Unidos. En la actualidad, más de 250 periódicos publican la columna. Judith Martin señala que el aprendizaje y la práctica de buenos modales es una gran inversión del tiempo de uno. “En una sociedad tan llena de costosos símbolos de status, como la nuestra, donde cada compra se considera una declaración social, no hay forma más fácil o más barata en que uno puede distinguirse que mediante la práctica de buenos modales.”<sup>b</sup>

ra fracasar. Hay una definida relación entre la autoimagen y los logros en el trabajo. De manera general, mientras más positiva sea su autoimagen, mayores serán sus probabilidades de alcanzar el éxito, porque una autoimagen positiva ayuda a generar la energía necesaria para llevar a cabo las cosas.

2. *Se puede cambiar la autoimagen.* Muchos casos muestran que nunca se es demasiado joven o demasiado viejo para cambiar su autoimagen y, en consecuencia, alcanzar nuevos triunfos.<sup>14</sup>

Una autoimagen positiva (alta autoestima) es un prerrequisito importante para tener éxito en ventas. De acuerdo con un estudio realizado por Sentry Insurance, la combinación de alta autoestima con sinceridad son los ingredientes vitales en la composición de los vendedores superiores.<sup>15</sup>

¿Cómo puede desarrollarse una autoimagen más positiva? ¿Cómo pueden eliminarse las formas autodestructivas de pensar? Sacar a la luz la autoimagen actual es el primer paso para comprender quién es usted, lo que puede hacer y hacia dónde va. El mejoramiento de su autoimagen no sucederá de la noche a la mañana, pero sí puede llegar a darse. Aquí se resumen algunos enfoques prácticos.

1. *Enfóquese en el futuro y deje de preocuparse demasiado de los errores pasados.* Tenemos que aprender de los errores pasados, pero no debemos quedarnos inmobilizados por ellos.
2. *Desarrolle habilidades en áreas seleccionadas.* Al desarrollar “poder de experto”, usted no sólo mejora su autoimagen, sino que también aumenta el valor de su contribución a su patrón y clientes. Muchos vendedores están regresando a los salones de clase para estudiar tecnología de computación, escucha activa, oratoria y otros temas.



*La ropa y la expresión facial de este vendedor proyectan una imagen positiva.*

3. *Aprenda a desarrollar una actitud mental positiva.* Para desarrollar una perspectiva más positiva, lea libros y escuche cintas que describan formas de desarrollar una actitud mental positiva. Tome en cuenta los materiales desarrollados por Denis Waitley, Stephen Covey, Brian Tracy, Dale Carnegie y Zig Zigler.<sup>16</sup>
4. *Fíjese metas y alcánzelas.* Nuestra autoimagen mejora al fijarnos metas y alcanzarlas. El secreto de la fijación de metas es muy sencillo: establezca metas claramente definidas, escribalas y luego piense en ellas con palabras, cuadros mentales y emoción.<sup>17</sup> Los vendedores tienen muchas oportunidades para fijarse metas y alcanzarlas en su trabajo cotidiano.

#### LA DOBLE GANANCIA

Denis Waitley, consultor, orador en todo el país y autor de varios libros nos proporciona una definición breve y sencilla del término **doble ganancia**: “Si le ayudo a que usted gane, yo también gano.”<sup>18</sup> Tanto el cliente como el vendedor salen de la venta con una sensación de satisfacción. El vendedor obtiene no sólo la orden, sino que fija el escenario para una relación de negocios de largo plazo, negocios subsecuentes y referidos en el futuro. He aquí la forma en que un autor describe este enfoque de “doble ganancia”:

*Usted termina la venta sintiéndose satisfecho, sabiendo que ninguno se ha aprovechado del otro y que ambos han ganado, personal y profesionalmente, con la transacción. En los términos más sencillos, usted sabe que tiene un encuentro de ventas de doble ganancia cuando tanto usted como el comprador terminan con una sensación positiva.*<sup>19</sup>

La estrategia de doble ganancia se basa en una lógica tan irrefutable que es difícil comprender por qué se podría utilizar cualquier otro enfoque. Sin embargo, algunos vendedores todavía no aceptan los méritos del enfoque de doble ganancia. Han adoptado un enfoque de ganar-perder, que significa que el vendedor gana a costa del comprador. Cuando un vendedor vende un producto que no es la mejor solución para el problema del comprador, se ha utilizado la estrategia ganar-perder.

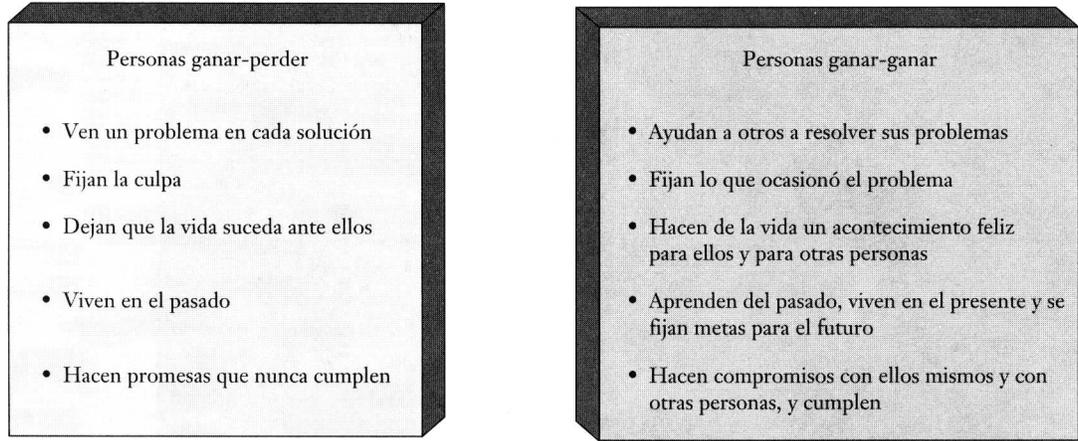


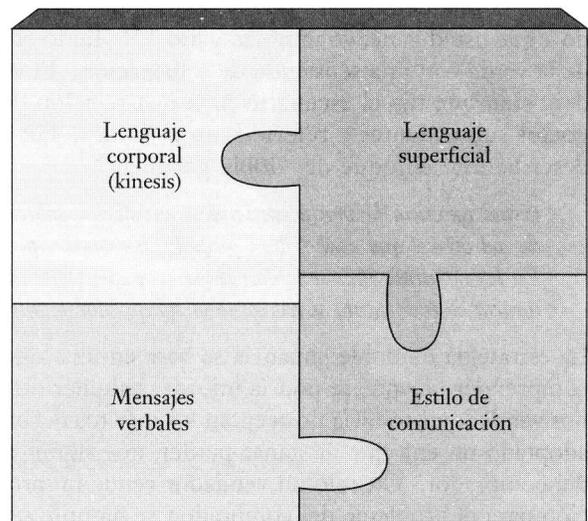
FIGURA 3.3 El punto de arranque para desarrollar una filosofía de doble ganancia es la comparación del comportamiento de vendedores ganar-perder con los de vendedores que han adoptado el enfoque ganar-ganar. (Adaptado de una lista de perdedores, ganadores y dobles ganadores en *The Double Win* por Denis Waitley.)

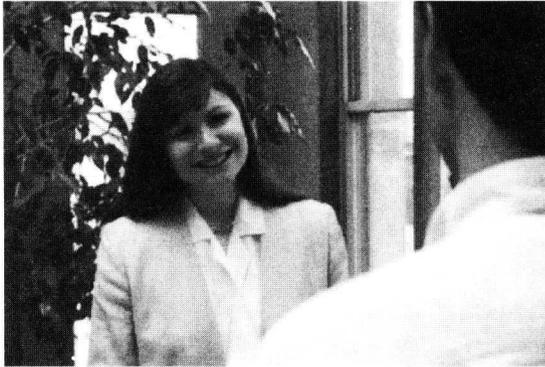
Podemos adoptar la actitud de doble ganancia, que es uno de los principios de las ventas de tipo asociación. El punto de arranque para desarrollar una filosofía de doble ganancia es comparar el comportamiento de personas que han adoptado el enfoque de ganar-perder con el de las personas que han adoptado el de doble ganancia (figura 3-3).

### *Estrategias no verbales que mejoran las relaciones* .....

Todo vendedor proyecta una imagen a los clientes potenciales. La imagen es un factor importante para determinar cómo “se siente” un cliente acerca del representante de ventas. Una imagen positiva ayuda a establecer el escenario para el

FIGURA 3.4 Cuando las piezas del rompecabezas de la imagen corporal se unen para formar una imagen de ventas positiva, la relación se intensifica.





*Una sonrisa amable envía un mensaje no verbal positivo al cliente.*

éxito en las ventas, mientras que una imagen negativa puede resultar en pérdida de ventas y posibles fracasos. En otras palabras, la imagen que uno proyecta determina el deseo de los clientes de asociarse con uno y con los productos.

La imagen que uno proyecta es la suma total de muchos factores no verbales. La confianza que comunican la voz, la ropa, la postura, los modales y el estilo de comunicación representan algunos de los factores que contribuyen a la formación de su imagen. En algunos aspectos, su imagen de ventas es como un rompecabezas (véase la figura 3-4). Ésta está compuesta de cuatro partes principales: lenguaje corporal (kinesia), lenguaje de la superficie, mensajes verbales y estilo de comunicación. Analizaremos el lenguaje corporal, el lenguaje de la superficie y los mensajes verbales en este capítulo. En el capítulo 4 se examinará el estilo de comunicación.

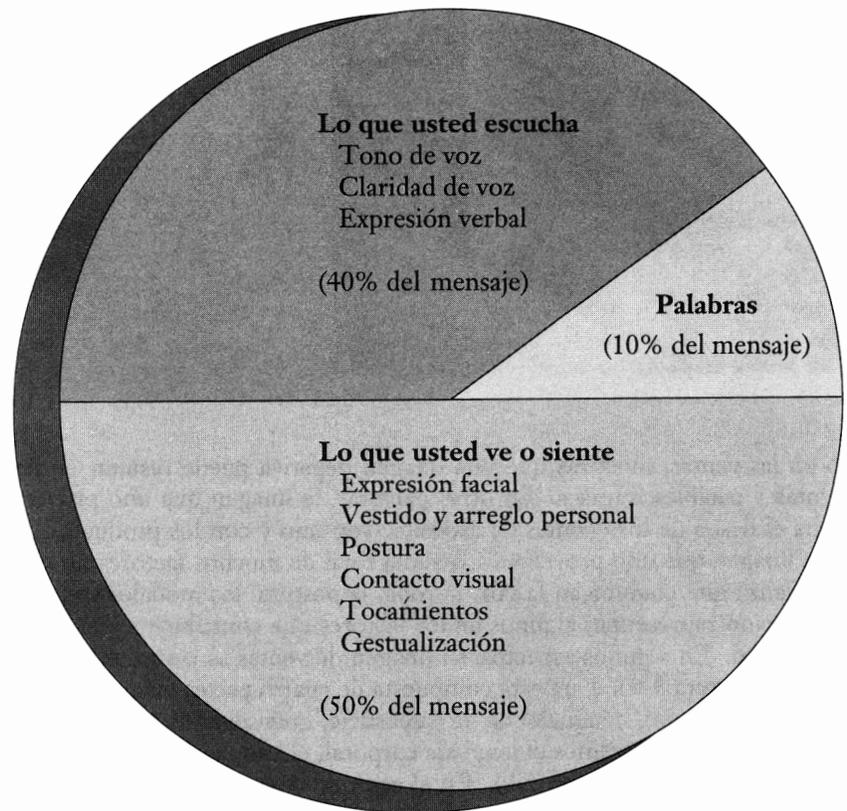
#### EL EFECTO DEL LENGUAJE CORPORAL SOBRE LAS RELACIONES

El **lenguaje corporal** es una forma de comunicación no verbal que se ha definido como “mensajes sin palabras” y “mensajes silenciosos”. Por ejemplo, un agente de compras que mira continuamente su reloj, está comunicando una preocupación por el tiempo sin pronunciar palabras. Un vendedor que se inclina hacia adelante en su silla mientras habla con un cliente (en lugar de sentarse desgarbadamente) es más probable que comunique un sentimiento de interés hacia esta persona.

La investigación indica que cuando dos personas se comunican, los mensajes no verbales pueden tener cinco veces el impacto de los mensajes verbales.<sup>20</sup> Las palabras tienen una parte sorprendentemente pequeña en el proceso de la comunicación. Los estudios indican que en una conversación típica entre dos personas, sólo 10% de nuestra comprensión viene de las palabras que dijo la otra persona y como 40% de nuestro conocimiento viene de lo que escuchamos.

Todo mensaje hablado tiene un elemento vocal, que proviene no de lo *que* decimos, sino de *cómo* lo decimos.<sup>21</sup> La voz comunica en muchas formas: por medio de su tono, volumen y rapidez. Un vendedor que desea comunicar entusiasmo, necesita utilizar una voz cargada de energía. Aproximadamente 50% del significado que damos a los esfuerzos de comunicación de otras personas se basa en lo que vemos o sentimos (véase la figura 3-5). Puede comunicarse un mensaje positivo a un cliente con una sonrisa, un apretón de manos firme y un buen contacto visual.

FIGURA 3.5 Cuando otra persona está hablando, su comprensión de lo que se dice depende en gran medida de lo que usted escucha y lo que ve o siente.



Los mensajes no verbales pueden reforzar o contradecir la palabra hablada. Cuando su mensaje verbal y su mensaje corporal son congruentes, da a otras personas la impresión de que se puede confiar en usted y de que lo que dice refleja aquello que verdaderamente cree. Cuando existe una discrepancia entre sus mensajes verbales y los no verbales, hay menos probabilidad de que se confíe en usted.<sup>22</sup>

**Entrada y porte**

Como se ha dicho antes, la primera impresión que causamos es muy importante. Al momento en que un vendedor entra a la oficina del cliente, éste comienza a formarse una idea. Susan Bixler, autora de *The Professional Image* y *Professional Presence* hace este comentario:

*Todos hacemos entradas durante nuestro día de negocios al ingresar a oficinas, salas de conferencias o salones de reunión. Y cada vez que lo hacemos, alguien nos está observando, alabándonos, midiéndonos y clasificando nuestra apariencia, hasta nuestra inteligencia, en unos cuantos segundos.*<sup>23</sup>

Bixler dice que la clave para hacer una entrada con éxito es simplemente creer —y proyectar— que uno tiene una razón para estar ahí y algo importante que ofrecer al cliente. Uno puede comunicar confianza con pasos firmes, buena postura y una sonrisa amistosa. Una actitud de confianza comunica al cliente el mensaje “esta reunión será benéfica para usted”.



*El mejor momento para presentarnos por nombre es durante el apretón de manos.*

### ***El apretón de manos***

Un apretón de manos inadecuado es como la caspa: nadie la menciona, pero todos la notan. Un apretón de manos efectivo establece una relación comercial, señala una participación activa y transmite el mensaje de confianza y buena voluntad.<sup>24</sup>

En el campo de las ventas, el apretón de manos suele ser el *primero*, y con frecuencia el *único* contacto físico que uno tiene durante una visita de ventas, puede comunicar calor, interés genuino por el prospecto y una imagen de poder. También puede comunicar al cliente retraimiento, reserva, indiferencia y debilidad. El mensaje que comunicamos con un apretón de manos se determina por una combinación de cinco factores:

1. *Grado de firmeza.* Por lo general, un apretón de manos firme comunicará una actitud de interés, mientras que un apretón débil (el apretón de pez muerto) comunica indiferencia.
2. *Contacto visual durante el apretón de manos.* La comunicación visual puede aumentar el impacto positivo de su apretón de manos. Es importante mantener el contacto visual durante el proceso de apretón de manos, cuando dos personas se saludan.
3. *Profundidad del agarre.* Un agarre pleno y profundo comunicará amistad a la otra persona.
4. *Duración del apretón de manos.* No hay directrices específicas que nos indiquen cuál es la duración ideal del apretón de manos. Sin embargo, al extender la duración con frecuencia podemos comunicar un mayor grado de interés y preocupación por la otra persona. No sacuda la mano más de una o dos veces.
5. *Grado de sequedad de las manos.* Una palma húmeda no sólo es incómoda, puede comunicar la impresión de que usted está muy nervioso. Algunas personas tienen un problema fisiológico que ocasiona manos pegajosas, y deben tener un pañuelo a la mano para quitarse el exceso de humedad. Es probable que una mano pegajosa ahuyente a la mayoría de los clientes.<sup>25</sup>

El mejor momento para decir su nombre es durante el apretón de manos. Cuando usted se presente, diga su nombre con claridad y luego ponga atención en el nombre del cliente; para cerciorarse de que después podrá recordarlo, repítalo. En

algunos casos tendrá que verificarlo para asegurarse de que lo está pronunciando correctamente.<sup>26</sup>

El apretón de manos es el punto focal del ritual estadounidense, y de otras culturas, de saludo, y las impresiones que se basan en este ritual pueden tener gran influencia en el futuro de una relación de negocios.<sup>27</sup> Si usted está vendiendo productos en un país extranjero, verifique las costumbres locales respecto de los apretones de manos. Las costumbres varían de un país a otro. Por ejemplo, los suizos y los alemanes consideran que es descortés saludar de mano por encima del escritorio; caminan alrededor de éste antes de extender la mano.

### **Contacto visual**

Los ojos transmiten más información que cualquier otra parte del cuerpo. Puesto que es tan revelador el contacto visual, necesitamos observar algunas reglas no escritas acerca de la forma de ver a otras personas. En una situación de ventas se considera importante cierta cantidad de contacto visual directo. Sin embargo, una mirada fija prolongada puede hacer que el cliente se sienta incómodo. Allen Konopacki, conocido consultor de ventas, dice que un intenso contacto visual indica frialdad o disgusto. Sugiere que vistazos fugaces, espaciados para que ocurran cada pocos segundos, son una opción efectiva a las miradas fijas.<sup>28</sup>

Para algunas personas, el contacto visual directo no es fácil. Con el fin de vencer este problema, los vendedores deben enfocar sus ojos en el triángulo formado por los dos ojos y el centro de la frente del interlocutor. Para construir un buen entendimiento mutuo, su vista debe encontrar la de la otra persona de 60 a 70% del tiempo.

### **Expresiones faciales**

Si uno desea identificar los sentimientos internos de otra persona, debe observar con cuidado sus expresiones faciales. Una sonrisa o arrugar el entrecejo comunicarán mucho. Janet G. Elsea, autora de *The Four-Minute Sell*, afirma:

*Después de la apariencia general, su cara es la parte más visible de usted. Las expresiones faciales son las señales en las que la mayoría de la gente confía más en sus interacciones iniciales; ellas son el teleprompter por el cual los demás leen su estado de ánimo y su personalidad.<sup>29</sup>*

Todos hemos observado una “mirada de sorpresa” o una “mirada que podría matar”. La mayor parte de nuestras observaciones son correctas. Si determinamos las emociones internas de un cliente, podemos estar seguros de que el cliente está haciendo lo mismo con nosotros, para tratar de llegar a conclusiones con base en nuestras expresiones faciales (véase la figura 3.6).

El cliente está buscando continuamente la congruencia entre nuestras palabras y nuestras acciones. Nuestras expresiones faciales proporcionan la mejor prueba

FIGURA 3.6 Nuestras expresiones faciales están enviando mensajes continuamente a los demás.



para el cliente. Si usted tiene un entusiasmo genuino por su producto, este sentimiento se registrará como parte de su expresión facial. Si a usted le falta compromiso, su actitud será evidente para el cliente. Una de las expresiones faciales más importantes es la sonrisa. Una sonrisa agradable en momentos apropiados le transmitirá cordialidad. Las sonrisas intermitentes disparan emociones positivas dentro de usted, y éstas se transfieren a la persona a la que está sonriendo. Y cuando usted sonríe a alguien, suele obtener una sonrisa a cambio.<sup>30</sup>

#### EL EFECTO DEL LENGUAJE SUPERFICIAL SOBRE LAS RELACIONES

Formamos opiniones acerca de la gente sobre la base tanto de datos como de suposiciones. Muchas de las suposiciones que desarrollamos sobre otras personas, se basan en lo que el doctor Leonard Zunin describe como el **lenguaje superficial**.<sup>31</sup> Éste se define como un patrón de impresiones inmediatas basadas en la apariencia. La ropa que vestimos, el largo y estilo de nuestro peinado, los perfumes que usamos, las joyas que traemos, todo se combina para hacer una declaración acerca de nosotros a otras personas, una declaración de suma importancia para alguien que participa en ventas.

De acuerdo con muchos escritores familiares con el concepto de lenguaje de superficie, la ropa es especialmente importante. John T. Molloy, autor de *Dress for Success*, *New Dress for Success* y otros libros, fue uno de los primeros que reconoció públicamente el vínculo entre la ropa y la imagen que proyectamos a otras personas. Se le da el crédito de la introducción del término *ingeniería de vestuario*, concepto que fue refinado posteriormente por William Thourlby, Jacqueline Thompson, Emily Cho, Susan Bixler y otros conocidos consultores de imagen. La **ingeniería de vestuario** combina los elementos de psicología, moda, sociología y arte en la selección de la ropa. La posición que Molloy y otros adoptan, es que la ropa puede evocar una respuesta predecible.<sup>32</sup>

Todos tenemos ciertos puntos de vista o **expectativas inconscientes**, respecto de la ropa apropiada. En el trabajo de ventas debemos tratar de anticipar las expectativas de nuestra clientela. La ropa que visten los vendedores sí significa una dife-



*El lenguaje corporal, el lenguaje superficial, la calidad de la voz y los modales contribuyen en mucho a la imagen que proyectamos a los demás.*

rencia para la aceptación del cliente, porque comunica mensajes poderosos. La ropa que vestimos puede influir en nuestra credibilidad y en que parezcamos agradables.

La mayor parte de los consultores de imagen están de acuerdo en que no hay una “sola ropa para el éxito”. El guardarropa apropiado variará de una ciudad o región a otra, y de compañía a compañía. Sin embargo, hay algunas directrices generales que debemos seguir al seleccionar ropa para trabajo de ventas. Tres palabras clave deben gobernar nuestras decisiones: sencillez, conveniencia y calidad.

### *Sencillez*

El color de la ropa, lo mismo que su diseño, comunicará un mensaje al cliente. Algunos colores son extravagantes y dan un aire de informalidad. En un ambiente de negocios deseamos que se nos tome con seriedad, de modo que se deben evitar los colores demasiado vistosos.

La sencillez del vestido se refleja en camisas blancas o azul claro para los hombres y blusas blancas, cremas, azules y rosa pálida para las mujeres. Estos colores están de moda estación tras estación dentro de la comunidad de negocios. Para los hombres, trajes azul marino o gris son apropiados en una amplia gama de situaciones de venta.

### *Conveniencia*

La selección de la ropa apropiada para el trabajo de ventas puede ser un desafío. Debemos considerar con sumo cuidado a qué clientes servimos y decidir lo que será aceptable para ellos. En algunas áreas de negocios, el trabajo básico con corbata es un requerimiento rígido para los hombres. Las empresas de seguros, bancos y bufetes legales son tres ejemplos. En estos ambientes, las mujeres estarían vestidas apropiadamente con un traje de falda gris o azul.

Cuando usted selecciona un guardarropa para el trabajo de ventas, asegúrese de considerar las variaciones regionales en las normas de vestuario y aseo. Molloy, Thourlby y otros creen que la geografía puede ser un factor importante en la forma en que deben vestirse los vendedores. Lo que es adecuado para un vendedor que trabaja en Los Ángeles puede considerarse demasiado informal en Filadelfia.

### *Calidad*

La calidad de nuestro guardarropa también influirá en la imagen que proyectamos a los clientes. Debe considerarse que el guardarropa de un vendedor es una inversión, en la que cada artículo se ha seleccionado para que se vea y se ajuste bien. Susan Bixler dice: “si usted desea que se le respete, tiene que vestirse tan bien o mejor que las normas de su industria.”<sup>33</sup>

La forma en que usted se siente acerca de su apariencia personal tiene un efecto directo en la forma en que usted se proyecta hacia los demás. Sencillamente nos sentimos mejor cuando nuestra ropa se ve bien, se ajusta con comodidad y es apropiada. Mejore la forma en que usted se ve en el exterior y mejorará la forma como se siente en lo interno.<sup>34</sup>

#### **SUGERENCIAS DE VENTAS**

*Si la gente no se siente atraída rápidamente a usted o no le gusta lo que ve o escucha en esos primeros dos a cuatro minutos, es probable que no pongan atención a las palabras que usted cree que están demostrando su conocimiento o autoridad.<sup>d</sup>*

*De Janet G. Elsea, The Four-Minute Sell*

#### **EL EFECTO DE LA CALIDAD DE LA VOZ EN LAS RELACIONES**

Como ya se ha observado, la calidad de la voz contribuye en 40% al significado que se da a los mensajes verbales. Por teléfono, la calidad de la voz es todavía más importante porque la otra persona no puede ver sus expresiones faciales, gesticulación con las manos y otros movimientos corporales. Usted no puede cambiar su

voz actual por una nueva, sin embargo, puede hacer que su voz sea más agradable para otras personas. ¿Cómo? Aquí damos dos sugerencias:

1. *No hable demasiado rápido o demasiado lento.* El habla rápida hace que a menudo los clientes se pongan a la defensiva. Levantan barreras psicológicas porque un “monólogo de disparos rápidos” está asociado con métodos de ventas de mucha presión. Muchos vendedores pueden mejorar su presentación verbal si hablan más despacio. La presentación más lenta permite que las otras personas lo sigan, y da tiempo al orador para que piense por anticipado —que evalúe la situación y haga juicios.<sup>35</sup> Desde luego, siempre hay cierto riesgo en hablar con demasiada lentitud. El cliente puede impacientarse. Procure no confiar en una cadencia fija. Varíe la velocidad con el fin de retener la atención de la otra persona.
2. *Evite un patrón que sea monótono e incoloro.* Bert Decker, consultor en comunicaciones, dice que es importante variar el tono de la voz.<sup>36</sup> La peor clase de voz no tiene color y ningún sentimiento. El entusiasmo es el elemento crucial de una presentación efectiva en ventas. También es contagioso. Su entusiasmo por el producto se transmitirá al cliente. Varíe su tono de voz para agregar vitalidad y color a lo que dice.

Con las económicas grabadoras de audio usted sabrá con facilidad cómo suena. Para evaluar la calidad de su voz, grábela mientras está hablando con otra persona. Escuche la grabación, y califíquese en las áreas que se acaban de describir.

## EL EFECTO DE LOS MODALES SOBRE SUS RELACIONES

Un estudio de modales (o etiqueta) revela diversas formas de establecer y mantener las relaciones. Parte del renovado interés actual en los modales puede haber sido estimulado por los escritos de Letitia Baldrige, autora de *Letitia Baldrige's Complete Guide to Executive Manners*, y los puntos de vista expresados por Judith Martin, que escribe la columna “Miss Manners”, que aparece en más de 250 periódicos. El punto de vista de estas dos expertas es que los buenos modales son efectivos en costos.

Los buenos modales son un pasaporte a la amistad, al respeto y a asociaciones de largo plazo. Son tan importantes en un ambiente de negocios como en un ambiente social. Con la práctica, cualquiera puede tener buenos modales sin parecer rígido y al mismo tiempo, ganarse el respeto y la admiración de las personas a las que sirve. El espacio no permite un repaso completo de este tema, pero cubriremos algunas de las reglas de etiqueta que son de especial importancia para los vendedores.

1. *Evite la tentación de dirigirse a un nuevo cliente potencial por su nombre.* En un ambiente de negocios, demasiada familiaridad con demasiada rapidez puede ocasionar irritación.
2. *Evite comentarios o cuentos ofensivos.* Nunca suponga que el sistema de valores del cliente es el mismo que el suyo. El lenguaje corriente y cuentos de color subido pueden hacer un daño irreparable a su imagen.
3. *No exprese sus puntos de vista personales sobre temas políticos o religiosos.* Rara vez hay una posición “segura” que se pueda tomar en estas áreas, de modo que es mejor evitar totalmente estos temas.

### SUGERENCIAS DE VENTAS

*Jonathan Swift reconoció la importancia de los buenos modales cuando dijo: “los buenos modales son el arte de hacer que la gente se sienta cómoda. Aquella persona que logra que menos gente se sienta incómoda, tiene los mejores modales”.*

4. *Cuando usted invita a un cliente a almorzar, no discuta el negocio antes de ordenar la comida a menos que el cliente inicie el tema.* Tenga en cuenta que los almuerzos y las cenas de negocios sirven diferentes propósitos en distintas culturas, por ejemplo, en Japón se toma la cena como un momento para socializar y fortalecer la amistad.<sup>37</sup>

Se ha dicho que los buenos modales hacen que las otras personas se sientan mejor. Esto es cierto porque los buenos modales exigen que evaluemos la comodidad de la otra persona antes que la nuestra. Una de las mejores formas de desarrollar un entendimiento mutuo con un cliente, es evitar un comportamiento que pueda ser ofensivo para esa persona.

### ***Estrategias conversacionales que fortalecen las relaciones .....***

La base para una relación de largo plazo con el cliente con frecuencia es una conversación de tipo “conozcámonos”, que tiene lugar antes que cualquier discusión de los asuntos de negocios. En pocos minutos es posible reducir la tensión de la relación tan común cuando dos personas se encuentran por primera vez. Esta visita informal con el cliente proporciona al vendedor la oportunidad de aplicar tres directrices de Dale Carnegie para construir relaciones fuertes:

- Interésese realmente en otras personas.
- Sea un buen escucha. Aliente a los otros a que hablen acerca de ellos mismos.
- Hable con respecto a los intereses de la otra persona.<sup>38</sup>

En una atmósfera relajada y amistosa, es más probable que el cliente se abra y comparta información que ayude al vendedor a determinar las necesidades del cliente. Una conversación casual a menudo es el primer paso en el desarrollo de una relación de confianza.

La duración de esta conversación dependerá de su sensación de la reacción del cliente potencial a su saludo, qué tan ocupado parece estar éste, y su conocimiento de temas de interés mutuo. Al desarrollar la conversación, se deben tomar en cuenta las siguientes tres áreas.

#### **C O M E N T A R I O S   S O B R E   O B S E R V A C I O N E S D E   A Q U Í   Y   A H O R A**

Los vendedores observadores están conscientes de las cosas que transcurren a su alrededor. Estas observaciones pueden ser tan generales como tendencias inesperadas en el clima, o tan específicas como observar artefactos singulares en la oficina del prospecto.

#### **C U M P L I D O S**

Cuando usted ofrece un cumplido *sincero* a su prospecto, está diciendo: “algo en usted es especial”. La mayoría de las personas reaccionan positivamente a los cumplidos, porque éstos apelan a la necesidad de autoestima. Sin embargo, su admiración no debe expresarse en superlativos falsos, pues se transparentarán. El cliente potencial puede sospechar motivos ulteriores, que son indeseables.

WIRELESS INFORMATION DELIVERY FROM MOTOROLA



*Los vendedores más observadores están conscientes de las cosas que suceden en su entorno. EMBARC ofrece una tecnología de información inalámbrica basada en computadoras.*

**WIRELESS INFORMATION: Power for the Road Warrior!**

Information is power, and EMBARC™ delivers it to the people who need it most—road warriors like you! EMBARC Information Services will keep you tuned to a variety of interests, and the world at large, to put you a step ahead in today's fast-moving, competitive marketplace.

Your EMBARC subscription includes general news and weather from USA TODAY at no additional charge. To boost your productivity even more, additional wireless information is available through optional services from USA TODAY, INDIVIDUAL, Inc., Reuters and other sources.

USA TODAY News Specialty Services offer a wide range of topics, including Health, Energy, Real Estate and Travel. Reuters Financial Updates provide fresh, hourly reviews of the business and financial world, including most-active stocks, commodity prices, stock market averages and more.

With HeadTip™ industry news from INDIVIDUAL, Inc. you'll receive targeted wireless news briefs that impact your industry and professional specialties. Concise story briefs provide a quick read and eliminate information overload, and optional full-text retrieval provides details when needed. These and other information services are the perfect complement to EMBARC's fully featured one-way wireless networking capabilities, including wireless E-mail, reports and file updates. The total service will keep you in the loop and productive in over 230 major markets in the U.S. and Canada.

Call 1-800-EMBARC, ext 525 to see what the power of wireless information can do for you.



**DOE, MAC compatibility:**  
EMBARC service is available for DOS-based laptops and notebooks, HP, IBM, and TOSHIBA penpads, Macintosh PowerBooks, and personal digital assistants.



Circle No. 109 on Reader Service Card

EMBARC and HeadTip are registered trademarks of Motorola, Inc. All other product and company names are the property of their respective owners. © 1993 Motorola, Inc.

**B Ú S Q U E D A D E C O N O C I D O S O I N T E R E S E S M U T U O S**

Un modo frecuente de establecer un contacto social con un nuevo cliente potencial es encontrar amistades o intereses en común. Si usted sabe de alguien con el mismo apellido de su comprador potencial, puede ser apropiado preguntarle si su amigo es algún pariente. Cualquier cosa que observe en la oficina u hogar del cliente potencial puede sugerirle la existencia de un interés compartido. Estos temas de conversación apelan a las necesidades sociales de su cliente potencial.

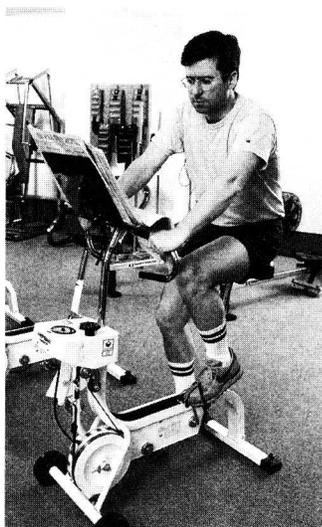
Recuerde que su objetivo es establecer y mantener una buena relación con su cliente potencial. Evite abrumarlo con demasiadas preguntas, proporcionar consejos no solicitados o insistir en un asunto que no le interesa a su prospecto.

## *Estrategias para la superación personal* .....

Orson Welles, uno de los actores más respetados en Estados Unidos, dijo una vez: “todo actor está muy ocupado mejorándose o empeorándose”. En gran medida, los vendedores también están “muy ocupados mejorándose o empeorándose”. Para superarse, los vendedores deben desarrollar un programa continuo de superación personal. Es importante recordar que todas las mejoras deben iniciarse por uno mismo. Cada uno de nosotros controla el interruptor que permite que tenga lugar el crecimiento y el desarrollo personales.

Usted puede mejorar sus habilidades de relaciones, desarrollar nexos más cercanos con el personal de apoyo de la compañía y aprender a desarrollar asociaciones productivas de ventas, si tiene la determinación y el deseo de aplicar las estrategias de desarrollo personal que se describen a continuación.

*El vendedor está dedicando tiempo a mantenerse en buena forma física. La condición física es parte importante de un programa de superación personal.*



1. *Reconózcase usted mismo.* Dése usted mismo un reconocimiento por éxitos pasados y presentes. Algunas personas se sienten culpables por reconocerse a ellas mismas a causa del condicionamiento anterior. No hay nada malo en enorgullecerse de los propios éxitos anteriores. Todos tenemos el poder de hacernos sentir mejor. ¡Puede convertirse en hábito!
2. *Reconozca a otros.* Muestre su reconocimiento a otros siempre que sea posible. En el acto de construir a otros nos construimos a nosotros mismos. Como se mencionaba en la sección anterior de estrategias conversacionales, los vendedores están en una situación especial de dar reconocimiento a sus clientes.
3. *Use su imaginación.* La imaginación, que es la capacidad de visualizar lo que puede ser y proyectar esa visión hacia la realidad, proporciona los medios de resolver muchos problemas relacionados con las ventas.<sup>39</sup> Dedique todos los días un poco de tiempo a desarrollar cuadros mentales de relaciones exitosas para reemplazar cuadros mentales de fracaso. La anticipación del fracaso puede desarrollarse como resultado de una tendencia natural a autodespreciarse. Thomas Harris dice que los sentimientos de “Yo no estoy bien” persisten en gran número de adultos y sirven como una barrera real al desarrollo de imágenes mentales positivas.

## LA CONSTRUCCIÓN DE ASOCIACIONES DE CALIDAD

### *El plan vitalicio de James Hansberger*

Al principio de su carrera como corredor de bolsa, James Hansberger decidió prepararse para manejar las inversiones financieras de ejecutivos y profesionales bien pagados en los campos de la medicina y el derecho. Para prepararse para este nuevo papel, Hansberger comenzó un programa de superación personal. Pasó largas horas estudiando la legislación sobre impuestos, estrategias de inversión y otra información relacionada con las inversiones financieras. También decidió cambiar su apariencia. Hansberger comenzó a trotar y jugar tenis para eliminar el peso extra. (Tenía más de 15 kg de sobrepeso en ese momento.) Adoptó un estilo conservador, impecable de vestir. Su meta era verse y actuar como sus clientes. ¡El plan funcionó! En el transcurso de siete años,

ganó más de un millón de dólares de comisiones al año. El plan de superación personal de Hansberger ha quedado consignado en su nuevo libro *Nice Guys Finish Rich*. Este corredor de maratón y vicepresidente superior de Smith-Barney también comparte sus ideas sobre “planificación de vida” en muchas convenciones y conferencias nacionales.

El resultado final de la mayoría de los planes de superación personal que tienen éxito, es una mayor autoestima. Un alto nivel de autoestima puede poner el escenario para mejores relaciones interpersonales. Un individuo con una autoestima saludable reconoce el valor de otras personas y el papel que desempeñan en su éxito.<sup>c</sup>

4. *Practique la determinación.* El éxito en las actividades actuales relacionadas con las ventas establecerá el escenario para el éxito futuro. Al establecer un patrón de éxito, es más probable que alcancemos nuestras metas de desarrollo personal. Cuando nos alejamos de tareas difíciles, fijamos un precedente para fracasos futuros. Fíjese una meta en la cual perseverar en cualquier empresa que emprenda.

Los esfuerzos de superación personal pueden no siempre terminar en nuevas habilidades o capacidades, pero nos pueden dar la motivación para utilizar más plenamente el talento que ya tenemos. Como resultado, nuestro potencial para el éxito será mayor.

## Resumen .....

La forma en que los vendedores establecen, construyen y mantienen relaciones es un elemento clave en las ventas personales. Las relaciones clave en ventas incluyen al personal de la administración, personal de apoyo de la compañía, los tomadores secundarios de decisiones y los clientes.

Se definió y se analizó detalladamente el concepto de asociación. La asociación enfatiza la creación de una relación fuerte durante todos los aspectos de la venta y el trabajo arduo para mantener una relación de calidad con el cliente después de la venta.

Una comprensión de la psicología del comportamiento humano proporciona la base para el desarrollo de estrategias de relaciones. En este capítulo hemos analizado el vínculo entre la autoimagen y el éxito en las ventas. Los temores autoimpuestos pueden evitar que los vendedores alcancen el éxito.

Hemos descrito varios factores que influyen en la imagen que usted proyecta a los clientes. La imagen que otras personas tienen de nosotros está configurada en gran parte por la comunicación no verbal. Podemos escoger las palabras correctas para persuadir a un cliente a que haga un pedido, pero los factores repelentes que comunican nuestra ropa, un apretón de manos, la expresión facial, el tono de voz y la conducta en general pueden perjudicar al cliente contra nosotros y nuestro producto o servicio.

Existen pocas normas absolutas para definir los factores ahuyentadores. Más allá de cosas obvias como ropa desaseada y modales rudos, usted debe desarrollar su propia conciencia de los factores geográficos y sociales, al igual que obtener los conocimientos de características específicas de los clientes, con el fin de saber lo que se puede considerar como atractivo.

También analizamos la importancia de la superación personal. Se describieron cuatro estrategias de desarrollo: reconózcase usted mismo, reconozca a otras personas, utilice su imaginación y practique la determinación.

## TÉRMINOS CLAVE .....

*Asociación*

*Autoimagen*

*Doble ganancia*

*Lenguaje corporal*

*Lenguaje superficial*

*Ingeniería de vestuario*

*Expectativas inconscientes*

## PREGUNTAS DE REPASO .....

1. Liste las tres prescripciones que sirven como base para el desarrollo de una filosofía de ventas personales.

2. ¿Qué importancia tienen el establecimiento y el mantenimiento de las relaciones en el proceso de ventas? Nombre los cuatro grupos de personas con los que el personal de ventas debe trabajar con efectividad.
3. Defina el término *asociación*. ¿Por qué ha cobrado mayor importancia la creación de asociaciones en la década de los noventa?
4. Defina esta afirmación: “Las relaciones exitosas dependen de una autoimagen positiva”.
5. Describa el enfoque de doble ganancia o ganancia-ganancia en las ventas.
6. ¿Cómo se forma nuestra autoimagen? ¿Por qué es tan importante una autoimagen positiva en las ventas personales?
7. Identifique y describa las cuatro partes del rompecabezas de la autoimagen.
8. Identifique tres métodos conversacionales que se pueden utilizar para establecer relaciones.
9. Liste y describa las cuatro estrategias de desarrollo personal.
10. El recuadro en la página 71 destaca una cita de Jonathan Swift. ¿Está usted de acuerdo o en desacuerdo con su afirmación? Explique por qué.

EJERCICIOS DE APLICACIÓN .....

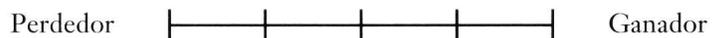
1. Seleccione a cuatro vendedores que conozca y pregunte acerca de: si tienen una estrategia de relaciones para trabajar con los clientes, personal de la administración, tomadores secundarios de decisiones y personal de apoyo de la compañía.
2. A partir de cómo se siente acerca de usted mismo, lo que ha logrado en su vida, y cuáles son sus relaciones con otras personas, califíquese en algún punto a lo largo del siguiente *continuum*. Piense que un extremo del *continuum* significa un perdedor trágico y el otro como un ganador totalmente exitoso.
  - a. ¿Cómo se siente respecto de usted mismo?



- b. ¿Cómo se siente acerca de lo que ha logrado en su vida?



- c. ¿Cómo se siente respecto de sus relaciones con otras personas?



¿Está satisfecho del punto donde se colocó? De no ser así, ¿qué le gustaría cambiar?

3. Revise rápidamente la siguiente lista de características. Coloque una palomita junto a las afirmaciones que se ajustan a su autoimagen. Ponga una X para señalar las que no se ajustan. Señale con un signo de interrogación aquellas en las que usted tiene duda.

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Me gusto a mí mismo.                   | <input type="checkbox"/> A la gente le gusta estar cerca de mí.              |
| <input type="checkbox"/> La gente confía en mí.                 | <input type="checkbox"/> Confío en mí mismo.                                 |
| <input type="checkbox"/> Suelo decir lo correcto.               | <input type="checkbox"/> A menudo hago cosas equivocadas.                    |
| <input type="checkbox"/> Me disgusto a mí mismo.                | <input type="checkbox"/> Las personas me evitan.                             |
| <input type="checkbox"/> Pierdo el tiempo.                      | <input type="checkbox"/> Disfruto mi trabajo.                                |
| <input type="checkbox"/> Presento una buena apariencia.         | <input type="checkbox"/> Me controlo a mí mismo.                             |
| <input type="checkbox"/> Utilizo mi talento.                    | <input type="checkbox"/> Disfruto de la naturaleza.                          |
| <input type="checkbox"/> Me siento copado.                      | <input type="checkbox"/> Dependo de otras personas para las ideas.           |
| <input type="checkbox"/> Utilizo bien mi tiempo.                | <input type="checkbox"/> Participo en la solución de problemas comunitarios. |
| <input type="checkbox"/> Disfruto de la gente.                  | <input type="checkbox"/> No utilizo mis talentos a plenitud.                 |
| <input type="checkbox"/> Suelo decir algo equivocado.           | <input type="checkbox"/> No me gusto a mí mismo.                             |
| <input type="checkbox"/> Estoy desalentado respecto de la vida. | <input type="checkbox"/> No me gusta estar alrededor de otras personas.      |
| <input type="checkbox"/> No he desarrollado mi talento.         |  |

Ahora examine el patrón de su autoevaluación.

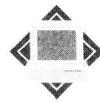
- ¿Hay algún patrón?
  - ¿Hay un patrón de ganador o perdedor?
  - ¿Cuáles características le gustaría cambiar? (Lístelas.)
  - Escoja la característica que más le gustaría cambiar, y prepare un plan para lograr este cambio.
4. Se ha señalado en este capítulo que la ropa comunica fuertes mensajes. En este ejercicio usted cobrará más conciencia del hecho de que su ropa comunica o no los mensajes deseados.
- Elabore una gráfica como la siguiente:

Artículo del vestuario que se analiza	Lo que deseo que mi ropa diga de mí a otros	Lo que otras personas creen que dice mi ropa

- En la primera columna, liste la ropa que viste en este momento (por ejemplo, pantalones sport, zapatos formales y suéter; zapatos tenis, pantalones de mezclilla y playera; traje, corbata y zapatos formales).

- c. En la columna de en medio, describa el mensaje que desee que diga la ropa que ha escogido (por ejemplo, “deseo estar cómodo”, “deseo que la gente se fije en mí” o “deseo que la gente comprenda qué correcto y organizado soy”).
- d. Permita que otra persona llene la tercera columna para describir lo que su vestuario dice acerca de usted.
- e. Compare las tres columnas. ¿Comunica su ropa lo que desea? Haga el mismo ejercicio para su vestuario social, ropa informal, ropa de negocios y estilo de peinado.

#### EJERCICIO DE APLICACIÓN DE AUTOMATIZACIÓN DE VENTAS .....



##### *Se facilitan las cartas con ACT!*

El *software* de ACT! muestra cómo algunos programas de administración de contactos están diseñados para ser usados por personas con prisa o sin gran habilidad mecanográfica. Se pueden hacer selecciones en el menú al oprimir sólo una tecla. Esto significa que un procedimiento, como la preparación e impresión de correspondencia, puede reducirse a esta sencilla secuencia de teclas: WLE-HiF10P DS Enter Enter DY. En su pantalla aparecerá la breve carta “Hi”. Al tener su impresora conectada, usted puede imprimir esta misma carta tecleando WLE-HiF10PD Enter Enter ND.

Cargue el *software* ACT! en su computadora, siguiendo las instrucciones que aparecen en el apéndice 2. Utilice la misma secuencia de teclas para **imprimir** una carta, y prepare una carta breve para Brad Able, confirmando una cita para reunirse en su oficina el próximo jueves a las 9:00 a.m., con el fin de analizar sus necesidades de capacitación. (Debe eliminarse la clave “Hi” de la secuencia anterior y reemplazarse por la carta que usted preparará.) Su carta debe destacar el enfoque de “doble ganancia” analizado en el capítulo 3.