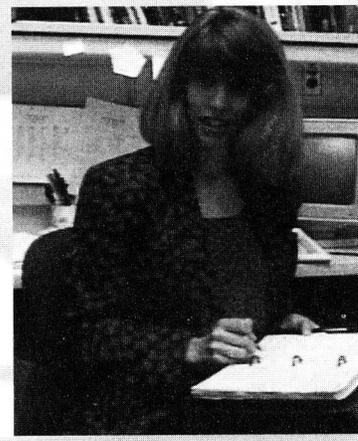
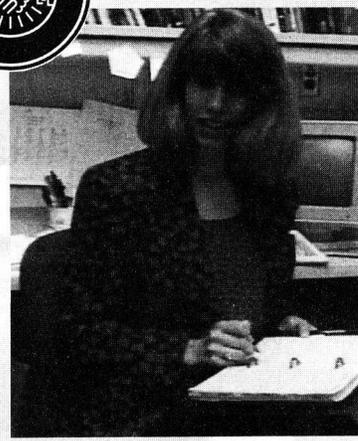
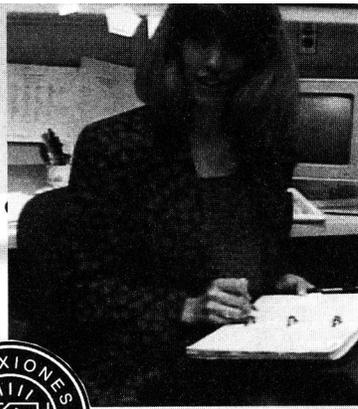


Unidad 8

- Cómo acercarse al cliente.



9

Cómo acercarse al cliente

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. Describir las tres prescripciones que se incluyen en la estrategia de presentación
2. Describir el papel de los objetivos en el desarrollo del plan de presentación previo a la venta
3. Analizar los pasos básicos del preacercamiento o acercamiento previo
4. Explicar la diferencia entre una estrategia de presentación enlatada y una planificada
5. Describir la naturaleza de las estrategias de presentación en equipo en comparación con las de una sola persona
6. Describir las estrategias de presentación por grupos en comparación con la presentación individual
7. Explicar el propósito de las presentaciones informativas, persuasivas y recordatorias
8. Explicar cómo acercarse efectivamente al cliente
9. Nombrar cinco formas para convertir la atención del cliente potencial y estimular su interés



Una compañía farmacéutica que produce y distribuye medicinas “milagrosas” a los profesionales de la salud realmente no necesita personal de ventas, ¿no es así? Después de todo, si usted está vendiendo productos médicos que salvan la vida, no necesita preocuparse por realizar esfuerzos de ventas, ¿verdad? Lo cierto es que los vendedores han tenido un papel clave en el éxito de Amgen, una compañía farmacéutica relativamente nueva que hasta hace poco no tenía nada qué vender. Sólo después de que la Administración Federal de Drogas de Estados Unidos (FDA, por sus siglas en inglés) aprobó un pequeño número de sus medicinas, Amgen evolucionó de un mero laboratorio de investigación y desarrollo a la

producción y de allí a las ventas. Un descubrimiento importante realizado por el laboratorio de investigación y desarrollo Amgen montó el escenario para la nueva dirección de la compañía. Las nuevas drogas tenían que fabricarse y venderse a la comunidad médica.

Uno de los primeros vendedores que se contrataron fue Deborah Karish, quien pronto encontró que uno de sus desafíos más grandes era obtener la aceptación de su compañía, desconocida para los miembros de la comunidad médica. Los clientes potenciales estaban acostumbrados a comprar productos de empresas farmacéuticas bien establecidas. Durante una típica visita de ventas, Deborah vende su compañía, sus productos y a ella misma. Los profesionales del cuidado de la salud necesitan tener bastante seguridad de que ella esté bien capacitada para dar consejos profesionales sólidos respecto del uso de productos médicos complejos.¹

FIGURA 9.1 El modelo de ventas estratégicas/consultor proporciona la base para una estrategia de presentación exitosa de estilo consultor.

Modelo de ventas estratégicas/consultor*	
Paso estratégico	Prescripción
DESARROLLO DE UNA FILOSOFÍA DE VENTAS PERSONALES	<input checked="" type="checkbox"/> ADOPCIÓN DE UN CONCEPTO DE MERCADOTECNIA <input checked="" type="checkbox"/> VALORACIÓN DE LAS VENTAS PERSONALES <input checked="" type="checkbox"/> CONVERSIÓN EN SOCIO SOLUCIONADOR DE PROBLEMAS
DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE RELACIONES	<input checked="" type="checkbox"/> ADOPCIÓN DE UNA FILOSOFÍA DE DOBLE GANANCIA <input checked="" type="checkbox"/> PROYECCIÓN DE UNA IMAGEN POSITIVA DE VENTAS <input checked="" type="checkbox"/> DESARROLLAR FLEXIBILIDAD EN EL ESTILO DE COMUNICACIONES
DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE PRODUCTO	<input checked="" type="checkbox"/> VALORACIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO <input checked="" type="checkbox"/> UTILIZACIÓN DEL MÉTODO DE CARACTERÍSTICAS/BENEFICIO <input checked="" type="checkbox"/> POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO
DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE CLIENTE	<input checked="" type="checkbox"/> COMPRENSIÓN DEL COMPORTAMIENTO DEL COMPRADOR <input checked="" type="checkbox"/> DESCUBRIMIENTO DE LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES <input checked="" type="checkbox"/> DESARROLLO DE UNA BASE DE PROSPECTOS
DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE PRESENTACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> PREPARACIÓN DE OBJETIVOS <input checked="" type="checkbox"/> DESARROLLO DE UN PLAN DE PRESENTACIÓN <input checked="" type="checkbox"/> PROPORCIÓN DE UN SERVICIO SOBRESALIENTE
* Las ventas estratégicas/consultor evolucionaron en respuesta a una mayor competencia, productos más complejos, mayor énfasis sobre las necesidades del cliente y a la importancia creciente de relaciones de largo plazo.	



La preparación para la presentación real de las ventas es un proceso de dos partes. La primera parte se llama **acercamiento previo**, que significa preparar objetivos previos a las ventas y desarrollar un plan de presentación anterior a ellas. Deben considerarse muchas cosas antes del contacto real con el cliente potencial (véase la figura 9.1).

La segunda parte se conoce como el “acercamiento” e incluye hacer una favorable primera impresión, obtener la atención del cliente potencial y desarrollar el interés de éste en el producto (véase la figura 9.2). Cuando se manejan en forma correcta el acercamiento previo y el acercamiento, establecen una base para una presentación efectiva de ventas.

La importancia de la planificación y la preparación se reconoció en una encuesta nacional de 1500 gerentes y representantes de ventas. Cuando se pidió que se jerarquizaran 14 habilidades de ventas personales en orden de importancia respecto de su éxito a largo plazo, la planificación prevista fue catalogada como la más importante.²

La mayoría de los vendedores exitosos conocen la importancia de la preparación para la presentación de ventas, reconocen que el cierre de la venta y la elaboración de la orden de compra son premios que llegan a las personas que se preocupan por la planificación estratégica. Esta planificación se hace a la medida de las necesidades de la persona que ha sido clasificada como prospecto.

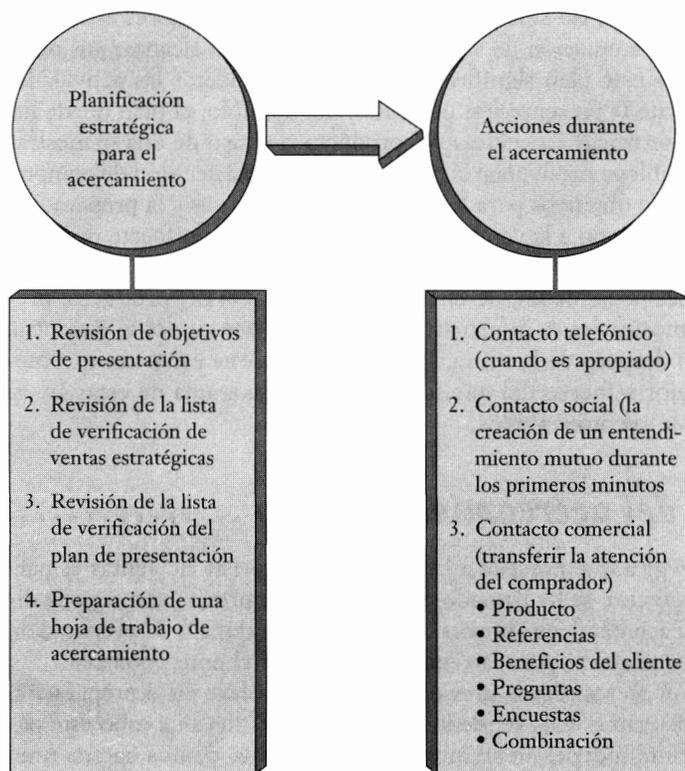


FIGURA 9.2 La preparación para la presentación abarca la planificación de las actividades que ocurrirán antes de reunirse con el cliente potencial y durante los primeros minutos del contacto real con éste.

Una planificación cuidadosa antes de la venta tiene una influencia positiva en la actitud del vendedor. Con ayuda de un plan bien pensado, el vendedor puede acercarse a la presentación de ventas con un grado mucho mayor de confianza en sí mismo —un activo en cualquier situación de ventas.

El desarrollo de la estrategia de presentación

Como observamos en el capítulo 1, la estrategia de presentación combina elementos de las estrategias de relaciones, productos, clientes. Cada una de las otras tres estrategias deben haber sido desarrolladas antes de que un vendedor pueda emplear una estrategia efectiva de presentación.

La **estrategia de presentación** es un plan bien concebido que incluye tres prescripciones: 1) establecimiento de los objetivos para la presentación de ventas; 2) la preparación del plan de presentación previo a la venta necesario para satisfacer estos objetivos y 3) la renovación del compromiso de uno mismo para proporcionar un servicio sobresaliente al cliente. (Véase la figura 9.1, modelo de ventas estratégicas/consultor.)

La primera prescripción nos recuerda que necesitamos establecer uno o más objetivos para cada visita de ventas. Los vendedores de mucho desarrollo como Tonya Turner comprenden que a menudo es posible lograr varias cosas durante una sola visita. Un objetivo común de las visitas de ventas es reunir información respecto de las necesidades del prospecto; otro es crear relaciones con las personas que toman la decisión de compra. En la banca, una gran compra puede estar influida por dos o tres personas.

El **plan de presentación de seis pasos** asegura que los vendedores estén bien organizados durante la presentación de ventas y preparados para alcanzar sus objetivos. La preparación de este plan significa que hay que considerar las actividades que tendrán lugar durante la presentación de ventas; por ejemplo, el plan puede incluir el repaso de características específicas del producto o el uso de una demostración de ventas que probablemente ayuden al cliente a llegar a una decisión de compra.

El establecimiento de objetivos para la presentación de ventas y la preparación del plan de presentación previo a la venta debe estar guiado por un fuerte deseo de ofrecer un servicio sobresaliente al cliente. Llegar a la excelencia es resultado de un análisis cuidadoso de las necesidades, de una selección correcta del producto, presentaciones claras, demostraciones informativas, negociaciones de doble ganancia, y un servicio sin fallas después de la venta. Los vendedores que están comprometidos para hacer el mejor esfuerzo del que son capaces en cada una de estas áreas, se verán generosamente recompensados.

Planificación del acercamiento previo

La planificación estratégica que precede a la verdadera entrevista de ventas es parte de lo que tradicionalmente se ha llamado el acercamiento previo, como ya se dijo con anterioridad. El acercamiento previo significa todo el trabajo de preparación o por anticipado que se requiere para la reunión real con el cliente potencial.

Debe considerarse el acercamiento previo como un paso clave en la preparación de cada presentación de ventas. Los vendedores profesionales llevan a cabo este paso para cada presentación, independientemente de que se trate de una cuenta nueva o de un cliente establecido.³ El acercamiento previo incluye las primeras dos prescripciones para desarrollar una estrategia de presentación: el establecimiento de objetivos y la creación de un plan de presentación previo a la venta.

EL ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS DE LA PRESENTACIÓN

Martin Jacknis, presidente de Results Marketing Incorporated, dice que todo vendedor debe establecer objetivos múltiples para cada visita de ventas; que los vendedores a menudo limitan su potencial al cerrar sus mentes a una amplia gama de posibilidades.⁴ Por ejemplo, un vendedor puede ver la obtención de la orden como el único objetivo importante. Sabemos que no se cierran muchas ventas durante el primer contacto con el cliente, de manera que, ¿por qué no establecemos otros objetivos? A continuación hay algunos objetivos adicionales que se pueden establecer durante el acercamiento previo:

1. Obtener información personal y comercial para actualizar el archivo del cliente.
2. Proporcionar literatura de venta para que la revise el cliente potencial.
3. Llevar a cabo una evaluación de necesidades para determinar si su producto es apropiado para el cliente. (Una segunda visita puede no ser necesaria.)
4. Haga una cita para la siguiente visita de venta.
5. Obtenga una lista de referencias.
6. Proporcione servicio posterior a la venta.

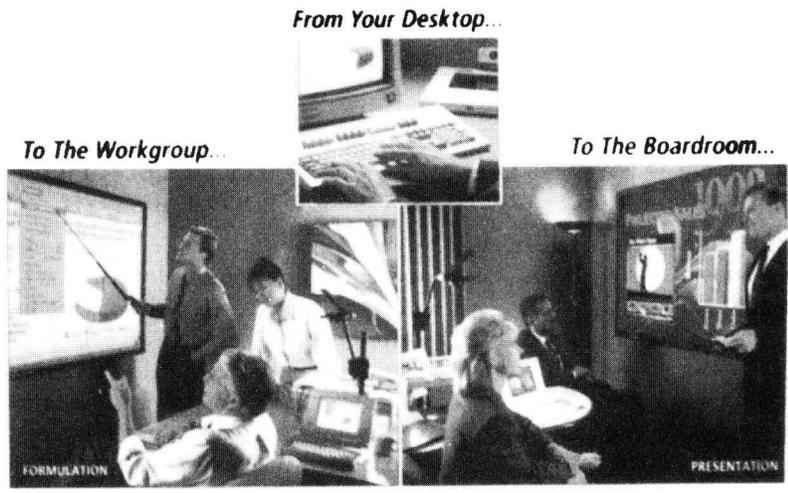
Algunos vendedores establecen objetivos primarios y secundarios para cada visita. El objetivo primario puede ser la obtención de una orden de compra, y el objetivo secundario, acordar la fecha de una segunda reunión. La fijación de objetivos

múltiples ayuda a reducir el temor al fracaso que los vendedores con frecuencia sienten durante la etapa de acercamiento previo. Puede ser una experiencia que fortalezca su confianza. Alcanzar uno o más objetivos secundarios generará una sensación de haber logrado algo.

Los factores que influyen en los objetivos de presentación

Existen factores que afectan los objetivos que usted selecciona para una presentación de ventas. ¿Se hará la presentación a una persona o a un equipo? ¿Qué tan familiarizado está el prospecto con el producto? ¿Cuánto tiempo puede pasar usted con el prospecto? Las respuestas a éstas y otras preguntas más, ayudarán al vendedor a establecer objetivos apropiados.

Las presentaciones de visitas múltiples de ventas El uso de **presentaciones de visitas múltiples de ventas** también afectará los objetivos que se establezcan. Muchas compañías que han adoptado el enfoque de satisfacción de las necesidades en las ventas personales emplean visitas múltiples de ventas. El propósito de la primera visita



Se requiere una extensa planificación estratégica para los vendedores que utilizan gráficas de computadora unidas a un sistema de proyección de escritorio como éste, de Próxima.

Proxima® brings the power of your computer to the meeting room.



Proxima LCD projection products extend the reach of your desktop computer into the meeting room. And that means fewer, more productive meetings! Using the tools and data you already have at your desk, you can project precisely the same images you see on your computer screen. In brilliant color. For all to see.

Desktop Projection™

Think of it as "Desktop Projection"—the link between your computer and the workgroup. Desktop Projection lets you focus everyone's attention on the large screen. A Desktop Projection solution allows the entire group to explore "what-if" scenarios, perform on-the-spot problem solving, or fine tune ideas in brainstorming sessions.

And once you have formulated your concepts in the workgroup, you can present them at meetings, training sessions, or boardroom presentations. You can even augment presentations with video by connecting a video source, such as a VCR or laserdisc, to a Proxima projection system.

DESKTOP PROJECTION



It's all so easy!

Just plug the Proxima LCD projection product into the video port of your IBM® PC or compatible or Apple® Macintosh®. Your presentation, project management, spreadsheet, or multimedia software is now on-line—without the need for flip charts, 35-mm slides, or overhead transparencies.



Just set the panel on an overhead projector.

And with Proxima's unique Cyclops™ pointer system, you get all the capabilities of a cordless mouse—and more. Simply touch the wand to your projection screen, point and click to control your computer right at the projected image. With Cyclops, you will add an element of magic and excitement that will captivate your audience!

Whether your meeting is in a conference room, classroom, or auditorium, Proxima has a Desktop Projection solution to meet your needs. To find out more about Desktop Projection and how to run more effective meetings, call our toll free number today.

(800) 447-7694

PROXIMA®

Proxima Corporation 6610 Nancy Ridge Drive • San Diego, CA 92121-3297 • (619) 457-5500. In Europe: Horstweg 24 • 6191 RA Beek • The Netherlands • +31 43 65 02 48. Proxima is a registered trademark and Cyclops and Desktop Projection are trademarks of Proxima Corporation. Other trademarks are the property of their respective owners.

es reunir y analizar determinada información básica que se utiliza para desarrollar una propuesta específica. Una vez que está preparada, el vendedor hace una segunda cita para presentarla. En algunos casos serán necesarias visitas adicionales para cerrar la venta.

En aquellas industrias donde los productos son complejos e interviene más de una persona en la decisión de compra, la presentación de visitas múltiples es práctica normal. Por ejemplo, en las industrias electrónicas y fabricación de computadoras, se necesitan (en promedio) cinco visitas de ventas para cerrar una venta. La complejidad de los productos y servicios también ha dado lugar a ciclos más largos de ventas.⁵ El costo promedio de cerrar las ventas se ha incrementado como resultado de estas nuevas tendencias.

Las presentaciones de visitas múltiples se han vuelto más comunes en el campo de ventas al detalle. Un número creciente de tiendas de ropa y sastres independientes hacen ahora visitas de ventas a las oficinas y los hogares para vender trajes de hombre y mujer. El personal de venta que emplea Tom James Company, una empresa que vende trajes hechos a la medida, utiliza un plan de tres visitas. Durante la primera visita al hogar o la oficina, el cliente repasa diseños, escoge la tela de una tabla de muestra de 1 pulgada, y se le mide. Se ajusta el traje durante una segunda visita y se entrega en la tercera.⁶ Cada una de estas visitas puede necesitar diferentes objetivos.

PRESENTACIÓN DE OBJETIVOS DE EQUIPO EN COMPARACIÓN CON UNA PERSONA

En un creciente número de situaciones de ventas, la planificación de la venta puede necesitar de dos o más personas. Las ventas en equipo son ideales para las organizaciones que venden productos y servicios complejos y/o elaborados a la medida y que requieren una comunicación directa entre clientes y expertos técnicos. En algunos casos, la inclusión de expertos técnicos puede acortar el ciclo de ventas.⁷ El enfoque de equipo a menudo significa una identificación más precisa de la necesidad, una mejor selección del producto, y presentaciones de ventas más informativas. El propietario de una exitosa compañía de decoración de interiores descubrió que era necesario el uso de dos consultores de ventas (diseñadores de interiores) cuando trabajaba con determinados clientes. Los proyectos complejos de remodelamiento a menudo exigen que se agrupen las habilidades de varios expertos. Los objetivos bien establecidos ayudan a todos los miembros del equipo a entender mejor cuál es su responsabilidad durante la presentación de ventas.

Algunas estrategias de presentación requieren un enfoque de equipo. El equipo de ventas puede incluir un especialista técnico o un ejecutivo superior de la compañía.



Algunos vendedores al detalle utilizan una variación de las ventas en equipo. Se capacita a los vendedores para que busquen la ayuda de otro vendedor o hasta que pasen el cliente a otro vendedor cuando surgen problemas. El segundo vendedor puede aportar a la situación de venta una mayor capacidad para identificar las necesidades del cliente o para seleccionar el producto apropiado. Los vendedores que han preparado bien sus objetivos previos a la venta, saben cuándo deben buscar ayuda de otro profesional.

OBJETIVOS DE PRESENTACIÓN INDIVIDUALES EN COMPARACIÓN CON EL GRUPO

Cada vez son más los tomadores de decisiones que participan en las situaciones de ventas. Esto es cierto en todas las áreas de las ventas personales, incluso en el campo de las ventas al detalle. Una razón de este cambio fundamental es que muchos productos se han vuelto más complejos. Los compradores que emplean las grandes organizaciones, lo mismo que los consumidores individuales, no tienen ningún deseo de tomar decisiones arriesgadas y caras por ellos mismos.

En las ventas al mayoreo, de fabricación y de servicio, los tomadores de decisiones pueden ser un comité de compras o el consejo de administración. Los representantes de ventas de Emergency One, Inc., una empresa que fabrica camiones para bomberos valuados en 225 000 dólares cada uno, están acostumbrados a presentaciones de ventas a grupos de personas.⁸ El grupo puede incluir bomberos, el jefe de bomberos y funcionarios ciudadanos que tienen que aprobar estas grandes compras. Los vendedores empleados por IMR Records Management, Inc., una compañía de Middletown, Pennsylvania, que ofrece una diversidad de servicios de administración de registros, con frecuencia hacen presentaciones de ventas a grupos. El grupo típico puede incluir un "técnico" que sabe mucho de computadoras, gerentes departamentales que elaboran preguntas difíciles acerca de los beneficios para la compañía y el PFE que sólo desea hablar sobre precios.⁹ En las ventas al detalle, el grupo puede consistir de miembros o amigos de la familia. De nueva cuenta, los objetivos bien preparados previos a la venta ayudarán a los vendedores a enfocar mejor las necesidades de cada miembro del grupo.



Los objetivos previos de ventas bien preparados ayudarán a los vendedores a enfocar las necesidades de cada persona en una situación de ventas en grupo.

Como en cualquier tipo de situación de ventas, el vendedor debe tratar de determinar las diversas influencias de compra. Cuando sea posible, se debe determinar el papel de cada tomador de decisiones, la cantidad de influencia que ejerce, y las necesidades de cada uno antes o durante la presentación. Una observación cuidadosa durante la presentación puede revelar quién utilizará el producto, quién controla las finanzas y quién proporcionará los conocimientos necesarios para hacer una decisión correcta de compra. Cuando se hace una presentación de ventas a un grupo, hay que asegurarse que todas las personas sientan que tienen participación. Cualquier miembro del grupo que se sienta pasado por alto puede evitar que usted cierre la venta. Haga preguntas y comentarios a todos los potenciales tomadores de decisión en el grupo. Al hacer una presentación de ventas a grupos, asegúrese de utilizar la tecnología audiovisual apropiada, como gráficas generadas por computadora, diapositivas, videocasetes y otros artículos que le ayudarán a comunicarse con efectividad con el grupo. En el capítulo 11 analizaremos una amplia gama de herramientas de venta que se deben tomar en cuenta cuando se planifica una presentación a grupos.

OBJETIVOS DE PRESENTACIÓN INFORMATIVOS, PERSUASIVOS Y RECORDATORIOS

Al preparar los objetivos de la presentación previos a la venta, es importante tomar una decisión respecto del propósito global de la presentación. Éste puede ser informar, persuadir o recordar. La venta de productos y servicios muy técnicos con frecuencia comienzan con una presentación de ventas informativa. El cliente necesita familiarizarse con el producto antes de tomar una decisión de compra. En otra situación, cuando se han identificado cuidadosamente las necesidades del cliente y es evidente que su producto es adecuado para estas necesidades, es apropiada una presentación persuasiva. En el caso de clientes repetidos, a menudo es necesario hacer recordar los productos o servicios que usted ofrece. Antes de que analicemos cada estrategia de presentación, es útil recordar que todas las formas de promoción, inclusive la presentación de ventas, están diseñadas para informar, persuadir o recordar.

Presentación informativa

El objetivo de la presentación de un producto nuevo o singular generalmente es informar a los clientes de sus características y explicar cómo éstas lo beneficiarán. Es común que la gente no compre un producto o servicio sino hasta que se familiariza con su aplicación. Las presentaciones informativas suelen ser más frecuentes cuando el producto se introduce por primera vez al mercado. Un **vendedor detallista** (presentado en el capítulo 2) suele pasar mucho tiempo informando a los clientes acerca de productos nuevos y de cambios en los ya existentes.

Presentación persuasiva

Cierto grado de persuasión es común en casi todas las presentaciones de ventas. La **persuasión**, que es el acto de presentar los atractivos del producto con el fin de influir en las creencias, las actitudes o el comportamiento del prospecto, es una estrategia diseñada para alentar al comprador a que tome una decisión de compra. La persuasión se puede integrar en cada fase de la presentación de ventas. Un saludo amistoso y un apretón firme de manos en el momento del contacto inicial con el cliente, representan una forma orientada a la relación de persuasión. Una demostración entusiasta de ventas es otro tipo de persuasión en las ventas. Formas adicionales

les de persuasión incluyen la conversión de las características a beneficios para el comprador, la repetición de las declaraciones de características/beneficios, y la solicitud de la orden de compra. Las estrategias persuasivas están diseñadas para obtener una respuesta positiva del prospecto. Sin embargo, nunca es una buena idea aplicar demasiada persuasión en un intento de vender un producto o servicio. Estas acciones pueden perpetuar el estereotipo de vendedor insistente y no profesional.

Presentación recordatoria

En ciertas situaciones de ventas, el objetivo principal de la visita será recordar al cliente potencial los productos y servicios que ofrece la compañía. Sin este recordatorio ocasional, el prospecto puede olvidar información que le es benéfica. Los vendedores de computadoras pueden recordar periódicamente a sus clientes acerca de servicios especiales (por ejemplo, clases de capacitación, contratos de servicios y programación a la medida) que están disponibles por parte de la compañía que representan. Un recordatorio ocasional puede evitar que la competencia gane el negocio.

La consideración respecto de si el objetivo global de la presentación debe ser informar, persuadir o recordar tendrá una influencia significativa en su plan de presentación previo a la venta y sus esfuerzos para proporcionar un servicio sobresaliente.

**TIEMPO DISPONIBLE PARA PREPARAR
LOS OBJETIVOS PREVIOS A LA VENTA**

El tiempo disponible para preparar los objetivos y crear los planes de presentación previos a la venta, variará de acuerdo con la complejidad del producto, el conocimiento que tiene el cliente del producto, y otros factores. El resultado exitoso de una venta compleja suele depender del tiempo y esfuerzo invertidos en la preparación.

En algunas situaciones de ventas al menudeo, el vendedor tiene poco tiempo para preparar la presentación de ventas porque los clientes llegan sin anunciarse. El vendedor debe estar preparado para responder con rapidez a las necesidades del cliente. En estas situaciones, un buen conocimiento del producto y un sólido conocimiento de los fundamentos de las ventas personales permitirán al vendedor responder efectivamente a la dinámica de cada situación.

***El desarrollo del plan de presentación
previo a la venta***

Una vez que se han establecido los objetivos para la presentación de ventas, el siguiente paso (prescripción) significa desarrollar el plan de presentación previo a la venta, el cual es una ayuda para alcanzar las metas.

En estos días de premura, de feroz competencia y costo ascendente de los viajes, la oportunidad para una reunión personal con los clientes puede darse con menos frecuencia. Esos pocos minutos que usted sí tiene con sus clientes pueden ser su única oportunidad para obtener sus pedidos.¹⁰ Esto significa que la planificación cuidadosa es todavía más crucial que nunca. El proceso de planificación debe comenzar con un repaso de las cuatro principales estrategias de ventas (véase la figura 9.1).

REPASO DE LA ESTRATEGIA DEL CLIENTE

Las ventas de estilo consultor están enfocadas al cliente; por lo tanto, la preparación del plan de presentación previo a la venta debe comenzar con toda la información

FIGURA 9.3 *El plan de presentación de seis pasos. Un plan previo a la venta es un bosquejo lógico y ordenado que representa el pensamiento del vendedor de un paso al siguiente en la presentación. Se explicará cada paso de este plan en los capítulos 9 al 14.*

El plan de presentación de seis pasos	
Paso uno: ACERCAMIENTO	<input type="checkbox"/> Revisión del modelo de ventas estratégicas/consultor. <input type="checkbox"/> Iniciación del contacto con el consumidor.
Paso dos: PRESENTACIÓN	<input type="checkbox"/> Determinación de las necesidades del cliente potencial. <input type="checkbox"/> Selección del producto o servicio. <input type="checkbox"/> Comienzo de la presentación de ventas.
Paso tres: DEMOSTRACIÓN	<input type="checkbox"/> Decisión de lo que se va a demostrar. <input type="checkbox"/> Selección de herramientas de ventas. <input type="checkbox"/> Inicio de demostración.
Paso cuatro: NEGOCIACIÓN	<input type="checkbox"/> Anticipación de la resistencia a la venta. <input type="checkbox"/> Planificación de los métodos de negociación. <input type="checkbox"/> Inicio de las negociaciones de doble ganancia.
Paso cinco: CIERRE	<input type="checkbox"/> Planificación de métodos apropiados para el cierre. <input type="checkbox"/> Reconocimiento de los indicios de cierre. <input type="checkbox"/> Iniciar los métodos de cierre.
Paso seis: SERVICIO	<input type="checkbox"/> Ventas por sugerencia. <input type="checkbox"/> Seguimiento. <input type="checkbox"/> Visita de seguimiento.
Ventas de servicios, al detalle, al mayoreo y de fabricante.	

disponible sobre el cliente. Se puede dividir la información del cliente en dos categorías: 1) el cliente como individuo, y 2) el cliente como representante de un negocio. De acuerdo con la situación de ventas, una de estas categorías puede ser más importante que la otra. Por ejemplo, un vendedor de seguros que trata de venderle una póliza a un individuo para uso personal, normalmente restringe la investigación del cliente para concentrarla en éste como persona. En cambio, si el prospecto desea la póliza de seguros para un negocio, debemos ampliar nuestro repaso para abarcar datos acerca de su empresa.

Muchos vendedores al detalle han desarrollado un sistema de registros que señala información minuciosa importante acerca de cada cliente. Mantienen una “agenda de clientes” que incluye información específica acerca de cada uno de sus clientes. Cuando éstos visitan la tienda, o cuando el vendedor visita su hogar u oficina, se puede evaluar con facilidad la información sobre el cliente.

Las personas que venden títulos de inversión en Paine Webber Incorporated guardan en sus computadoras información detallada de sus clientes. Al pulsar unas cuantas teclas, pueden llevar a la pantalla el portafolio de activos actuales del cliente, historial de inversión y otros detalles.

REPASO DE LA ESTRATEGIA DEL PRODUCTO

Durante el acercamiento previo, usted aprenderá algunas cosas nuevas respecto del cliente potencial. Es indudable que el lector habrá obtenido información que no haya surgido durante la etapa de prospección. Si éste es el caso, vale la pena dar otro vistazo a su producto e identificar aquellas características y beneficios que apelarán a su cliente. Es útil anticipar la clase de preguntas que los clientes probablemente formulen. Si puede contestar a todas o a la mayor parte de ellas, no hay duda de que cerrará más ventas.

Al repasar la estrategia del producto, considere la mejor manera de posicionar su producto. Como se señaló en el capítulo 6, es posible posicionar al producto con una estrategia de precios o una de valor agregado.

REPASO DE LA ESTRATEGIA DE RELACIONES

Un tipo de relación de “asociación” se basa en parte en una sólida relación personal entre el vendedor y el cliente. Como se señaló en los capítulos 1 y 3, la estrategia de relación es un plan bien meditado para establecer, crear y mantener una relación de calidad. El propósito principal de la estrategia de relaciones es establecer un entendimiento mutuo, fomentar la confianza y lograr un respeto entre las partes. Estas cualidades sirven como base para una asociación de largo plazo.

¿Por qué es tan crucial el repaso de estas tres estrategias principales? Se debe a que las dinámicas presentaciones de ventas de hoy en día exigen que se consideren las influencias simultáneas de las estrategias de relaciones, producto y cliente. Un repaso cuidadoso de estas tres áreas establece el escenario para realizar presentaciones flexibles que satisfagan las necesidades del cliente.

PLANIFICACIÓN DE LA PRESENTACIÓN

Al crear un plan de presentación previo a la venta, es importante observar la diferencia entre una presentación de ventas a la medida —que está modelada de acuerdo con las necesidades específicas de un cliente— y una presentación enlatada. Esta última memoriza y se dice casi palabra por palabra. Algunas compañías que venden artículos especiales de anuncios (calendarios, llaveros, tarros de café, etc.) utilizan el método de sollicitación de prospectos en frío. La historia de ventas que se presenta a cada cliente potencial es idéntica, independientemente de las circunstancias. Si el posible comprador presenta una objeción, es frecuente que el vendedor utilice una respuesta enlatada. Algunos vendedores que hacen presentaciones por teléfono también utilizan este tipo de presentación.

Una vez que se tiene suficiente información como antecedente, uno ya está listo para desarrollar un plan de presentación previo a la venta “a la medida”. El plan se desarrolla después de un repaso cuidadoso del **plan de presentación de 6 pasos** (véase la figura 9.3). Esta ayuda para la planificación consiste en una lista provisional de actividades que tendrán lugar durante la entrevista de ventas. Esta actividad previa a la venta fortalecerá adicionalmente su confianza propia y ayudará a evitar confusiones en presencia del cliente potencial. Rod Winkle, especialista en capacitación de ventas de Master Chemical Corporation, con base en Ohio, dice: “los vendedores actuales deben tener un plan personal, a partir del cual operan durante las visitas de venta.” Sugiere que los vendedores desarrollen un formato para las visitas de ventas que puedan utilizar para cualquier situación de ventas, pero que tenga espacio para acomodar variaciones.¹¹ En las ventas, contar con un plan básico de presentación previo a la venta es una buena decisión, porque una presentación errática puede confundir al cliente potencial.

LA PRESENTACIÓN A LA MEDIDA

La preparación de una presentación de ventas a la medida puede requerir mucho tiempo y energía. Pero esta atención al detalle le dará a usted mayor confianza y le evitará dar pláticas de ventas no convincentes y superficiales.

Como ya hemos dicho, una presentación de ventas bien planificada no se memoriza. Es un bosquejo lógico y ordenado que destaca los propios pensamientos del vendedor de un paso al siguiente. La presentación suele estar dividida en seis partes principales (véase la figura 9.3).

1. *Acercamiento.* La preparación para el acercamiento significa tomar decisiones respecto de la manera más efectiva de hacer una primera impresión favorable durante el contacto inicial, obtener la atención del prospecto, y desarrollar su interés en el producto. Este enfoque debe establecer el escenario para una presentación efectiva de ventas.
2. *Presentación.* La presentación es una de las partes más cruciales del proceso de ventas. Si el vendedor no puede descubrir las necesidades de compra del cliente potencial, seleccionar un producto que sea la solución, y presentar el producto de manera convincente, puede perder la venta. El capítulo 10 cubre todos los aspectos de la presentación de ventas.
3. *Demostración.* Una demostración efectiva ayuda a verificar partes de la presentación de ventas. Las demostraciones son importantes porque proporcionan al cliente un mejor conocimiento de los beneficios del producto. Al igual que todas las otras fases de la presentación, la demostración se debe planificar con cuidado. El capítulo 11 está dedicado exclusivamente a este tema.
4. *Negociación.* La resistencia del comprador es una parte muy natural del proceso de compraventa. Sin embargo, una objeción no representa una barrera para cerrar la venta. Por esta razón, todos los vendedores deben ser hábiles en la negociación de la resistencia. En el capítulo 12 se estudia este tema.

La presentación de ventas debe ser un modelo de una buena comunicación en ambas direcciones.



5. *Cierre y confirmación.* Al avanzar la presentación de ventas, pueden derivarse varias oportunidades para cerrar la venta. Algunas autoridades en el campo de capacitación de ventas dicen que el cierre debe comenzar desde el momento en que se establece una necesidad. Los vendedores deben aprender a conocer los indicios de cierre. (El capítulo 13 proporciona sugerencias sobre la manera de cerrar las ventas.)
6. *Servicio.* En este mismo capítulo, ya se observó la importancia de desarrollar una relación de largo plazo con el prospecto. Es frecuente que este entendimiento mutuo sea resultado del servicio posterior a la venta. Un aspecto importante de las ventas es aprender a dar servicio. El capítulo 14 trata sobre este tema.

En algunos casos usted puede evaluar el peso de algo al determinar cuánto tiempo ha existido. Una idea o concepto verdaderamente valioso es eterno. Durante varias décadas se han analizado las seis partes de la lista de verificación del plan de presentación previo a la venta en la bibliografía sobre capacitación de ventas; por tanto, se pueden describir como los fundamentos de las ventas personales. Estos “pasos” son elementos básicos de casi todas las ventas y a menudo ocurren en la misma secuencia. Desde luego, algunas ventas se hacen sin que medie ninguna objeción, y algunos clientes compran desde antes de que el vendedor intente cerrar la venta.

Aunque estos seis pasos “básicos” de ventas forman parte de casi todos los seminarios, talleres de trabajo y cursos dedicados a la capacitación en ventas, el énfasis que se da a cada uno variará, de acuerdo con la naturaleza de la situación de venta.

La cantidad de tiempo que se pasa en la preparación de una venta variará naturalmente de una situación a otra. Un ingeniero de ventas que representa a un fabricante de reguladores de gas puede pasar dos o tres semanas preparándose para una importante presentación de ventas. Por su parte, un vendedor con experien-

LA CREACIÓN DE RELACIONES EN UN MUNDO DIVERSIFICADO

Las ventas transculturales

El crecimiento del comercio internacional está creando algunos problemas de comunicación para los vendedores. En Estados Unidos, cada vez es mayor el número de empresas que están abriendo sucursales en otros países o participando en negocios conjuntos con corporaciones extranjeras. Sin embargo, con demasiada frecuencia los estadounidenses que van a ultramar tienen poco conocimiento del lenguaje y la cultura del país anfitrión. Hay muchas trampas sutiles que esperan al incauto en la comunicación. Por ejemplo, si usted visita a un cliente potencial en México, es conveniente preguntar acerca del cónyuge y de la familia del interlocutor. En Arabia Saudita usted no debe preguntar acerca de la familia del cliente. En América Latina, la gente por lo regular llega tarde a las reuniones programadas. En Suecia, debe tratar de estar a tiempo al segundo.

Un comprador de Marks & Spencer's, una de las cadenas de tiendas departamentales más grandes de Inglaterra, nos recuerda que el estilo de comunicación puede ser un escollo en algunas culturas. Comenta: “si usted desea vender a los británicos, escriba una carta amable, cla-

ra, sin exageraciones, que explique los hechos simples de su negocio y pida una cita para venir a verme. Yo estaré ocupado, pero los compradores británicos, a diferencia de los estadounidenses, lo verán a usted. Le dedicaré media hora para que me persuada, y si trata de deslumbrarme, desearé la mayor parte de lo que usted diga”.

Muchas organizaciones están comenzando a entender que deben preparar a sus empleados en el extranjero para los diversos aspectos de la nueva cultura en la que vivirán y trabajarán. Por ejemplo, las mujeres estadounidenses deben estar preparadas para enfrentarse con mucho más chauvinismo masculino que el que encontrarían en Estados Unidos. Los hombres y las mujeres por igual aprenden que la audacia puede ser contraproducente en algunos países. Por ejemplo, en Japón las personas que esperan y escuchan en una conversación obtienen el respeto de las otras.

¿Qué hay acerca de las tarjetas de negocios? Éstas son muy importantes en la mayoría de los países extranjeros, y es una cortesía común tener su tarjeta impresa en inglés lo mismo que en el idioma local.^a

cia en la tienda departamental de Nordstrom puede pasar una o dos horas al día repasando información en su libro personal de prospectos, llamando por teléfono a los clientes y aprendiendo acerca de nuevos productos.

Un piloto de una aerolínea comercial nunca mueve el avión sin haber completado una lista de verificación antes del vuelo. El propósito es cerciorarse de que el avión está listo y seguro para volar. Los vendedores necesitan pasar por su propia lista de verificación en preparación para su reunión con el cliente. Todo esto (el repaso y la vista previa) es necesario para asegurarse de que todo está listo para una preparación completa y profunda que garantice un servicio sobresaliente al cliente.

El acercamiento

Después de mucha preparación, es el momento de hacer contacto con el prospecto, ya sea en persona o por teléfono. Llamamos acercamiento al contacto inicial con el **cliente**. Todo el esfuerzo que se ha puesto para desarrollar estrategias de relaciones, de producto y de cliente puede aplicarse ahora a la estrategia de presentación. Si el acercamiento es efectivo, se concederá la oportunidad de efectuar la presentación de ventas. Sin embargo, si el acercamiento no es efectivo, puede haberse perdido la oportunidad de presentar su historia de ventas. Usted puede ser el vendedor mejor preparado en el negocio, pero sin un buen acercamiento tendrá mínima oportunidad de concretar una venta.

El acercamiento tiene tres objetivos importantes. En primer lugar, usted desea crear un entendimiento mutuo con el cliente potencial. En segundo lugar, desea captar toda la atención de la persona. Nunca comience su discurso de ventas si su prospecto parece preocupado y no le presta atención. En tercer lugar, usted desea generar interés en el producto que está vendiendo.

En algunas situaciones de ventas el primer contacto con el cliente es una llamada telefónica. Se hace la llamada para programar una reunión o, en algunos casos, llevar a cabo la presentación de ventas. La llamada más tradicional de ventas comienza con el contacto social, seguido por el contacto de negocios. En esta sección analizaremos el contacto por teléfono, el contacto social y el contacto de negocios.

EL CONTACTO TELEFÓNICO

Una llamada telefónica proporciona un método rápido y barato de programar una entrevista. Se pueden arreglar varias entrevistas en poco tiempo. A diferencia de una carta, una llamada telefónica proporciona la oportunidad para una comunicación inmediata en ambas direcciones. En el campo de las ventas al detalle, es frecuente que se utilice para informar a los clientes del arribo de nuevas mercancías y eventos especiales como una venta o un desfile de modas. Como observamos en el capítulo 2, los vendedores internos (empleados de los mayoristas) confían casi exclusivamente en el teléfono para sus ventas.

En el capítulo 3 examinamos algunos de los factores que influyen en el significado que damos a un mensaje oral. Con la ayuda de esta información, podemos darnos cuenta de que la comunicación por teléfono es muy desafiante. La persona que recibe la llamada no puede ver nuestra expresión facial, gestos ni postura y, por tanto, debe confiar completamente en el sonido de nuestra voz y las palabras que utilizamos. ¡La persona que llama por teléfono tiene una desventaja definitiva!

El teléfono tiene algunas limitaciones adicionales. Un vendedor acostumbrado a encontrarse con los clientes potenciales en persona puede sentir que el contacto por



El contacto por teléfono puede montar el escenario para el contacto social y de negocios. Los primeros segundos de la llamada son cruciales para la imagen que usted proyecta.

teléfono es muy impersonal. Algunos vendedores evitan utilizar el teléfono porque creen que facilita demasiado al comprador potencial decir que no. Se debe observar que estas desventajas son más imaginarias que reales. Con una capacitación correcta, un vendedor puede utilizar el teléfono de manera efectiva para programar entrevistas.

El teléfono puede ser una fuente de primeras impresiones negativas o positivas. Los primeros 15 segundos de cada llamada telefónica son cruciales para su imagen.¹² Para mejorar su voz al teléfono, siga estas sugerencias:

Sea amable. *Construya una imagen agradable de negocios con una "voz sonriente". ¡La amabilidad es contagiosa!*

Sea expresivo. *Varíe su tono de voz para agregar color y vitalidad a lo que usted dice. Hable a una velocidad moderada, ni demasiado rápido ni demasiado lento.*

Sea claro. *Hable con claridad y de manera que su mensaje pueda distinguirse. Hable directamente al transmisor.*

LA CREACIÓN DE RELACIONES MEDIANTE LA TECNOLOGÍA

La planificación de visitas personales

La visita personal de prospectos y clientes ayuda a crear fuertes relaciones, pero los viajes son costosos y consumidores de tiempo. Se desafía al vendedor para que planifique visitas que optimicen la inversión representada por cada viaje. El acceso automatizado a los registros del cliente potencial ayuda a los vendedores a identificar con rapidez a todos los clientes de una determinada área geográfica.

La automatización capacita a los vendedores para revisar y comparar con agilidad los prospectos en un área con base en: posición en el ciclo de ventas; tama-

ño potencial de la cuenta o la compra; probabilidad de ventas y la contribución que pudiera hacer la visita a la recopilación de información y creación de relaciones. Una base de datos bien administrada proporcionará a los vendedores temas comerciales y sociales apropiados que puede abordar al llamar a prospectos seleccionados en busca de una cita. Muchos programas de software harán incluso la llamada telefónica en forma automática (véase el ejercicio de aplicación de ventas automatizadas en la página 241 para mayor información).

Una vez que tiene al cliente potencial en la línea, aclare el propósito de la visita para que éste sepa lo que puede esperar. Asimismo, obtenga un acuerdo sobre el tiempo necesario para la visita y determine si alguien más necesita estar presente. Si se requiere que otras personas participen en la toma de decisiones, cerciórese de que estén disponibles para la reunión.¹³

EL CONTACTO SOCIAL

De acuerdo con muchos consultores de imagen, “las primeras impresiones son impresiones duraderas”. Esta declaración es esencialmente cierta, y algunas relaciones de negocios potencialmente ventajosas nunca cristalizan porque algún rasgo o característica del vendedor repele al cliente potencial. Mark McCormack, autor de *What They Don't Teach You at the Harvard Business School*, observa:

En cualquier situación de negocios nueva hay una especie de evaluación mutua que surge entre los jugadores. Cada uno trata de influir sobre el otro. El que esté mejor equipado para controlar las impresiones que se están formando resultará con el mayor logro, ciertamente en el corto plazo y con mayor probabilidad en el largo plazo.¹⁴

El personal de ventas tiene sólo unos cuantos minutos para crear una primera impresión positiva. El doctor Leonard Zunin, coautor de *Contact: The First Four Minutes*, describe lo que él llama “la barrera de los cuatro minutos”. En este corto periodo se puede establecer o negar una relación. El autor hace notar que la mayoría de las personas no están conscientes del significado y ramificaciones de estos primeros cuatro minutos.

La investigación llevada a cabo por los doctores Brad y Velma Lashbrook, miembros del personal de Wilson Learning Corporation, derrama algo de luz sobre “qué hacer y qué no hacer” de ese periodo del primer contacto. Después de trabajar con 605 vendedores, los Lashbrook comprobaron la idea de que “cierto grado de penetración social (comodidad interpersonal) es necesario para que se pueda desarrollar una relación comprador-vendedor hasta el grado de que ambas partes queden enfrascadas en un proceso de toma de decisiones”.¹⁵ Al final del periodo de recopilación de datos, los investigadores declararon que los compradores que participaron en su estudio consideraban tres factores como muy importantes.

1. *Competencia.* El vendedor está técnicamente apto para ayudar a resolver un problema de compras.
2. *Idoneidad.* El vendedor es la clase “correcta” de persona con la que se puede trabajar. “Esta persona se parece lo suficiente a mí como para entender y tratar mi problema.”
3. *Confiabilidad.* Se puede confiar en el vendedor. “Esta persona realmente desea ayudarme a resolver mi problema.”

Las cualidades de idoneidad y confiabilidad son intangibles por lo que se pueden desarrollar mejor en un ambiente de ventas que esté libre de factores de “aversión”. Un **factor de aversión** es un amaneramiento, gesto, estilo de vestir, una violación a la etiqueta social o un tema de conversación que es ofensivo para el cliente.

Aunque no debemos defender la práctica de juzgar a las personas por la primera impresión, debemos reconocer que la gente a menudo está prejuiciada. En su libro *The Power Look*, Egon von Furstenberg dice que la discriminación con base en la apariencia es un hecho de la vida en el mundo de los negocios.

El desarrollo de la conversación

La conversación breve y general durante el contacto social debe retener la atención del cliente potencial y establecer una atmósfera relajada y amistosa para el contacto de negocios que va a seguir. Como se mencionó en el capítulo 3, hay tres áreas de conversación que se deben considerar al desarrollar un contacto social:

1. *Comentarios sobre las observaciones de cosas aquí y ahora.* Estos comentarios pueden incluir observaciones generales acerca de la victoria de un equipo atlético local o comentarios específicos acerca de los premios en exhibición en la oficina del cliente potencial.
2. *Cumplidos.* La mayoría de los clientes reacciona en forma positiva a los cumplidos sinceros. Artículos personales en la oficina del prospecto, sus logros, o la operación eficiente de su negocio del comprador potencial, proporcionan ejemplos de cosas que se pueden encomiar.
3. *Búsqueda de conocidos o intereses mutuos.* El descubrimiento de amigos o intereses mutuos puede servir como base para un fuerte contacto social.

La comunicación personal a menudo es el primer paso para descubrir un lenguaje común que mejorará la comunicación entre el vendedor y el cliente potencial. Martin Shafiroff, el vendedor con mucho éxito de valores bursátiles, que se presentó en el capítulo 2, atribuye gran parte de su éxito a la comunicación personal con los clientes que sirve:

“... Paso bastante tiempo escuchando a mis clientes con el fin de saber acerca de sus inversiones personales, intereses personales y filosofías de inversión. En corto tiempo puedo entender y hablar el lenguaje del cliente. Una vez que hemos establecido ese lenguaje común, podemos enfocarnos sobre las oportunidades reales y ser productivos.”¹⁶

¿Cuánto tiempo se debe dedicar al contacto social? No hay una respuesta fácil para esta pregunta. La duración de la conversación depende del tipo de producto o servicio que se va a vender, lo ocupado que el prospecto parezca estar y su conocimiento de temas de interés mutuos. En algunos casos, uno debe hacer la transición hacia una conversación de negocios después de unos cuantos minutos. En otros casos, la comunicación personal puede durar de 10 a 15 minutos.

EL CONTACTO DE NEGOCIOS

La conversión de la atención del prospecto del contacto social al contacto de negocios es una parte importante del enfoque. Cuando uno convierte y retiene la atención del cliente potencial, ha cumplido un paso importante en el proceso de ventas. Y si no se tiene éxito al principio, se habrá cerrado la puerta a la oportunidad de completar los pasos restantes de la venta.

Algunas personas utilizan una primera declaración o pregunta cuidadosamente planificada para llevar la atención del cliente a la presentación de ventas. Es más probable que alcance los resultados deseados una declaración o pregunta que se enfoque sobre el motivo dominante de compras del cliente potencial. Los compradores deben experimentar gusto por lo que ven y oyen y deben sentir que vale la pena escuchar más.

En algunos casos, obtener la atención del cliente exige saber cuáles son los comentarios que se deben evitar. Las tiendas de suministro de materiales de arte Koenig suelen estar ubicadas en centros comerciales, porque la compañía desea atraer a

LA CREACIÓN DE ASOCIACIONES DE CALIDAD

Lecturas recomendadas

Algunos de los libros más influyentes que se han publicado durante los últimos 50 años, han enfatizado la importancia de las relaciones en el mundo comercial. Y algunos de estos libros han tenido una influencia perdurable en la cultura estadounidense y en otras. El crítico literario Jonathan Yardley, ganador del premio Pulitzer, seleccionó el libro titulado *Cómo ganar amigos e influir en las personas* para que apareciera en una lista de los 10 libros que él pensaba que habían contribuido más a la cultura estadounidense. Este libro ha alcanzado ventas de más de 20 millones de ejemplares desde que se publicó en 1936. El autor, Dale Carnegie, desarrolló las siguientes seis reglas para la construcción de relaciones:

Regla 1: Interésese sinceramente en otras personas.

Regla 2: Sonría.

Regla 3: Recuerde que el nombre de una persona es el sonido más dulce e importante en cualquier idioma para esa persona.

Regla 4: Sea un buen escucha. Estimule a las otras personas a que hablen acerca de ellas mismas.

Regla 5: Hable de acuerdo con el interés de la otra persona.

Regla 6: Haga que la otra persona se sienta importante —y hágalo con sinceridad.

Aunque millones de personas han leído el libro de Dale Carnegie y miles de personas han terminado el popular curso de Dale Carnegie, algunas no llegan a comprender el verdadero significado de sus consejos. Uno no puede aparentar estar interesado en la otra persona o simular una atención sincera. Stephen Covey, autor del libro de gran venta titulado *The 7 Habits of Highly Effective People*, dice que la habilidad para construir relaciones efectivas y de larga duración se basa en la firmeza del carácter, no en técnicas de arreglo rápido. Dice que uno puede aprender con facilidad técnicas sencillas y rápidas que pueden funcionar en situaciones de corto plazo, pero que si uno no posee una integridad profunda y una fuerza fundamental de carácter, el fracaso en las relaciones humanas reemplazará el éxito de corto plazo. Covey dice que la actitud exterior y los cambios en el comportamiento hacen poco bien a la larga a menos que se basen en principios sólidos que gobiernan la efectividad humana. Estos principios incluyen el servicio (hacer una contribución), integridad y honradez (que sirve como base de confianza), dignidad humana (toda persona tiene su valor) y sentido de equidad.^b

compradores casuales que se consideran artistas aficionados. Éstas son personas que nunca pensarían en visitar una tienda de suministros de arte aislada. Para evitar intimidar a los aficionados, se indica a los vendedores que no hagan preguntas iniciales como “¿Está usted interesado en acrílicos o aceite?” Este enfoque puede intimidar al cliente que no conoce la diferencia entre estos dos materiales.¹⁷

En el transcurso de los años, los vendedores han identificado y utilizado varias formas efectivas para captar la atención del cliente potencial y fomentar el interés en la presentación. Se explicarán cinco de las más comunes, que son las siguientes:

Enfoque de demostración del producto

Enfoque de referencia

Enfoque de beneficio al cliente

Enfoque de preguntas

Enfoque de encuesta

También analizaremos la combinación de dos o más de estos enfoques.

Enfoque de demostración del producto

Este método directo para obtener la atención del cliente potencial es utilizado por los representantes de ventas de Worth Sports Company. Cada primavera, una flotilla de camiones blancos Dodge con el logotipo de Worth Sports Company, lleno de bates y pelotas sale de la matriz de la empresa en Tullahoma, Tennessee.



Puede usarse el enfoque de encuesta para captar la atención del prospecto.

El conductor es un representante de ventas de la compañía y la carga incluye bates Thumper y Ball Buster, pelotas patentadas Poly-X y guantes de bateo Doc Joc. Desde que comienzan los entrenamientos de primavera y hasta que termina la Serie Mundial en octubre, los representantes de ventas de Worth visitan a entrenadores, directores de deportes, funcionarios de actividades recreativas y jugadores que andan en busca de equipo de softbol de buena calidad. No es raro que un vendedor comience a jugar con una pelota de Worth frente a un nuevo cliente potencial. Esta rápida demostración muestra la vivacidad de la pelota. En seguida, el representante de ventas de Worth puede cortar la pelota a la mitad, y rebanar el cuero cosido a mano hasta el núcleo de poliuretano patentado.¹⁸ ¡Uno puede estar seguro de que los clientes potenciales ponen atención a estas demostraciones gráficas! Al enfoque del producto se le conoce como el enfoque de la mercancía en el campo de las ventas al detalle. Los vendedores de las tiendas de suministro de materiales de arte de Koenig pueden obtener la atención de los clientes al mostrar un equipo básico de pintura que incluye una videocinta con instrucciones.

Enfoque de referencia

La investigación indica que otras personas quedarán mucho más impresionadas con sus aspectos positivos si otra persona los presenta en lugar de uno. El enfoque de referencia es muy efectivo porque una tercera persona (un cliente satisfecho) cree que el cliente potencial se beneficiará con el producto de uno. Este tipo de declaración inicial tiene un atractivo universal entre los vendedores de casi todos los campos.

Cuando se utiliza el enfoque de referencia, la declaración inicial debe incluir una referencia directa a la tercera persona. He aquí un ejemplo: “Señora Follett, mi nombre es Kurt Wheeler, y soy representante de Cross Printing Company. Nos especializamos en la impresión de todo tipo de formas comerciales. El señor Ameno, comprador de Raybale Products, Incorporated, es un cliente regular nuestro, y me sugirió que mencionara su nombre cuando la viera.”

Enfoque de beneficio al cliente

Una de las formas más efectivas para obtener la atención del cliente potencial es señalar de inmediato un beneficio que se derive de la compra de su producto. Comience con el tema (o problema) más importante que confronta al cliente.¹⁹ Al usar este enfoque, el beneficio más importante para el comprador se incluye en la declaración inicial. Por ejemplo, el vendedor que vende una cámara Minolta Maxxum 5000i puede comenzar con esta declaración:

“El sistema de autoenfoco de Maxxum 5000i le proporciona a uno la flexibilidad de filmar un paisaje panorámico, fotografías sobresalientes y acción deportiva de rápido movimiento. Con este sistema, sus fotografías siempre salen con un enfoque preciso.”

A continuación damos otro ejemplo tomado del campo de las copadoras de oficina:

“Esta nueva máquina copadora de oficina puede aborrar a su personal tiempo valioso cada día. Reproduce el trabajo casi al doble de velocidad que cualquier otra máquina en el mercado.”

En una tienda de venta de ropa al detalle un vendedor puede utilizar este enfoque de beneficios:

“Estas camisas cuentan con botones cosidos en forma de cruz, lo que significa que nunca tendrá que coserle otro botón.”

La clave para alcanzar el éxito con el enfoque de beneficio al cliente es la preparación por adelantado. Usted debe saber mucho acerca de su cliente potencial para señalar con precisión el beneficio que la compra representa para él, algo que se debe enfatizar en su declaración inicial. Harvey Mackay, principal funcionario ejecutivo de Mackay Envelope Company, con frecuencia decía al comprador potencial: “Tenemos muchas ganas de ser su proveedor.” Luego agregaba: “Esto es lo que podemos hacer...” y continuaba analizando los diferenciadores principales como calidad, servicio, tiempo de entrega —todo aquello que distingue su producto de la competencia.²⁰

Enfoque de preguntas

El enfoque de preguntas tiene dos características positivas. En primer lugar, una pregunta casi siempre dispara la participación del cliente potencial. Muy pocas personas evitan contestar una pregunta directa. En segundo lugar, una pregunta hace que el cliente potencial piense acerca de un problema que el vendedor está preparado para resolver.

Molly Hoover, consultora de capacitación en ventas, imparte clases de capacitación para gerentes de ventas y distribuidores de automóviles que desean entender mejor las sutilezas de vender a la nueva compradora de autos. Sugiere un enfoque que incluye unas cuantas preguntas básicas como:

“¿Es el vehículo para negocios o para placer?”

“¿Haría usted la compra en una semana aproximadamente?”²¹

Estas preguntas iniciales no son difíciles de responder, sin embargo, hacen que el cliente participe de manera mental. Algunas de las mejores preguntas iniciales están diseñadas cuidadosamente para estimular la atención. Los autores de *The Sales Question Book* ofrecen algunos buenos ejemplos:

“¿Sabe usted que acabamos de agregar tres nuevos servicios a nuestro paquete de nóminas y contabilidad? ¿Le puedo platicar acerca de ellos?”

“Ahora estamos ofreciendo a todos nuestros clientes un servicio especial que antes se reservaba para los más importantes. ¿Le interesaría oír acerca de este servicio?”²²

Una vez que ha formulado la pregunta, escuche con cuidado la respuesta. Si la respuesta es “sí”, proceda a una presentación entusiasta de su producto. Si la respuesta es “no”, entonces tal vez necesite probar con elegancia otro enfoque o agradecer al cliente potencial su tiempo e irse.

Enfoque de encuesta

Robert Hewitt, planificador financiero de Monterey, California, hace que los nuevos clientes llenen un cuestionario detallado antes de la primera cita. Este procedimiento forma parte de su estrategia de cliente. Estudia el cuestionario terminado y otros documentos antes de hacer algún esfuerzo para encontrar una solución para cualquiera de las necesidades de planificación financiera del cliente. La encuesta (recopilación de datos) es una parte importante de la filosofía de ventas de solución de problemas. A menudo se utiliza en la venta de máquinas de oficina, sistemas de seguridad de negocios, seguros y otros productos donde no se puede establecer la necesidad sin un estudio cuidadoso.

El enfoque de encuesta ofrece muchas ventajas. Suele ser una forma no amenazadora para iniciar una visita de ventas. Sólo se pide permiso para adquirir información que se puede utilizar para determinar la necesidad del producto que uno vende. Puesto que la encuesta está hecha a la medida para un negocio específico, al comprador se puede proporcionar un tratamiento individual. Por último, el enfoque de encuesta ayuda a evitar una discusión temprana del precio. No se puede analizar el precio sino hasta la terminación de la encuesta.

Los enfoques de producto, la referencia, el beneficio al cliente, las preguntas y la encuesta ofrecen al vendedor diversas formas para montar el escenario para la estrategia de presentación. Con la experiencia, los vendedores aprenden a seleccionar el enfoque más efectivo para cada situación de ventas. La tabla 9.1, proporciona ejemplos de cómo se pueden aplicar estos enfoques en situaciones del mundo real.

Enfoques combinados

El sello distintivo de las ventas de estilo consultor es la flexibilidad. Por tanto, una combinación de enfoques proporciona con frecuencia el mejor camino para la identificación de las necesidades. Desde luego, el personal de ventas que ha adoptado el estilo consultor utilizará más los enfoques de preguntas y encuesta. Sin embargo, algunas situaciones de ventas exigen que se utilice alguno de los otros enfoques, ya sea solo o en combinación con los enfoques de preguntas y encuesta (figura 9.4). A continuación damos algunos ejemplos de la forma en que un vendedor puede utilizar una combinación de enfoques.

Ejemplo uno. Una combinación de enfoques de referencia y pregunta que utiliza el representante de un fabricante de muebles:

Vendedor: Carl Hamilton, de Simmons Modern Furniture, sugirió que lo visitara a usted para mostrar nuestra nueva línea de muebles compactos diseñados

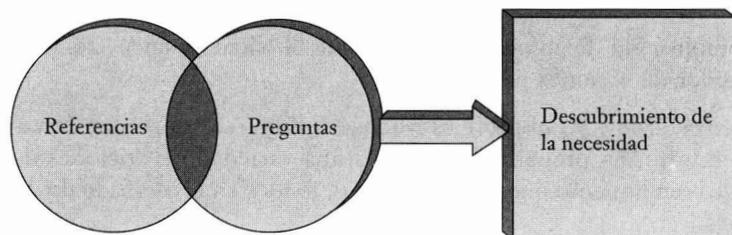


FIGURA 9.4 Los acercamientos combinados proporcionan una transición gradual a la parte de descubrimiento de las necesidades de la presentación de estilo consultor.

TABLA 9.1

Hoja de trabajo para contactos de negocios. La preparación de acercamientos efectivos del mundo real que captan la atención del cliente.

MÉTODO DE ACERCAMIENTO	¿QUÉ DIRÁ USTED?
1. Producto	<p>1a. (Venta de ropa al detalle) “Acabamos de recibir un embarque de nuevos suéteres para el otoño, de Braemar International.”</p> <p>1b. (Impresor de formas comerciales) “Nuestra planta acaba de comprar una máquina de composición Harris Graphics con valor de 300 000 dólares, señor Reichart; me gustaría mostrar una copia de una factura suya con su logo impreso en la misma.”</p>
2. Beneficio al cliente	2. (Bienes raíces) “Señor y señora Stuart, mi compañía lista y vende más cosas que cualquier otra compañía en el área donde está ubicado su hogar. Nuestro desempeño en el pasado me hace creer que podemos vender su casa en dos semanas.”
3. Referencia	3. (Mayorista de alimentos) “Paula Doeman, gerente de abastecimientos de Mercy Medical Center, sugirió que proporcionara información sobre nuestro sistema computarizado 'Order It'.”
4. Pregunta	4. (Servicios hoteleros de convenciones) “Señora McClaughin, ¿se celebrará en abril su reunión anual de franquicias para 1995?”
5. Encuesta	<p>5a. (Software de computadora diseñado a la medida) “Señor Vasquez, quisiera tener la oportunidad de conocer sus procedimientos de cuentas por pagar y cuentas por cobrar. Posiblemente podamos desarrollar un programa hecho a su medida para mejorar de manera significativa su flujo de efectivo.”</p> <p>5b. (Venta al detalle de ropa para caballero) “¿Puedo hacer unas preguntas acerca de su guardarropa? Esta información me ayudará a entender mejor sus necesidades de vestuario.”</p>

dos para los hogares más pequeños de la actualidad. Cree que esta línea puede complementar los muebles que usted ya maneja.

Cliente: Sí, Carl me llamó ayer y mencionó su nombre y la compañía.

Vendedor: Antes de mostrar nuestra línea, deseo formular algunas preguntas acerca de su mezcla actual de productos. En primer lugar, ¿qué es lo que maneja usted actualmente en el área de muebles para recámaras?

Ejemplo dos. Combinación de enfoques de beneficios al cliente y encuesta, utilizada por un corredor de acciones y bonos:

Vendedor: Buenas tardes. Mi nombre es Michael Allen y soy corredor de valores de J. P. Bradford Company. Ofrecemos una variedad de opciones de inversión de alto rendimiento que incluyen bonos, fondos en el mercado de dinero y acciones.

Cliente: Durante años he colocado mis fondos de inversión en certificados de depósito. Nunca he considerado seriamente ninguna otra forma de inversión.

Vendedor: Los certificados de depósito representan una inversión segura, pero usted puede encontrar algunas otras opciones que son más atractivas. Nosotros utilizamos el cuestionario de perfil de planificación financiera para ayudar a los clientes a establecer sus planes financieros. Obtenemos respuestas a diversas preguntas y luego desarrollamos un plan financiero individualizado diseñado para satisfacer sus necesidades. Sólo nos llevará unos 10 minutos llenar la forma.

Observe que estas combinaciones complementan el concepto de mercadotecnia. Cada una se puede utilizar para maximizar la satisfacción del cliente y obtener negocios repetidos. Además, se puede usar cada enfoque combinado en los cuatro tipos de ventas: —servicios, detalle, mayoreo y fabricación.

PARA ENFRENTAR LA RENUENCIA A LA VISITA DE VENTA

La transición del enfoque previo al enfoque en ocasiones se ve bloqueada por la renuencia a una visita de ventas. Entre los nuevos vendedores es especialmente común el temor de hacer el contacto inicial con el cliente potencial. La renuencia a la visita de ventas puede partir de la preocupación de interrumpir o molestar al posible comprador, o puede surgir del temor de decir una cosa equivocada o por la preocupación de no poder responder bien a la persona que comienza pronto a formular preguntas. También puede surgir porque el vendedor teme el rechazo. Al margen de las razones de la renuencia a la visita, uno puede aprender a enfrentarse a ella. He aquí algunas sugerencias:

- Sea optimista acerca del resultado del contacto inicial. Es mejor anticipar el éxito que el fracaso. La anticipación del fracaso es una gran barrera para efectuar el contacto inicial.
- Practique su enfoque antes de hacer el contacto inicial. Un esfuerzo bien ensayado incrementará su propia confianza y reducirá la posibilidad de que maneje la situación en forma equivocada.
- Reconozca que es normal sentirse con ansiedad acerca del contacto inicial. Hasta los vendedores con más experiencia sienten cierto grado de renuencia a la visita de ventas.
- Acepte el hecho de que algunos intentos de acercarse al prospecto serán rechazados. No dedique tiempo a meditar sobre el rechazo. Ocúpese en hacer contacto con otro cliente potencial.

Resumen

Como observó un consultor de ventas, “las organizaciones multiplican el valor de cualquier cosa a la que se le aplica”. Esto es especialmente cierto en la preparación que antecede a una buena venta. El vendedor bien preparado se acerca a la visita de ventas con una actitud de confianza y expectación.

El desarrollo de una estrategia de presentación significa la preparación de objetivos previos a la venta, el desarrollo de un plan de presentación previo a la venta y la proporción de un servicio sobresaliente al cliente. La estrategia de presentación combina elementos de las estrategias de relaciones, productos y clientes.

La preparación para la presentación de ventas es un proceso de dos partes. La primera se llama “acercamiento previo” y significa la preparación de objetivos previos a la venta y el desarrollo de un plan de presentación previo a la venta. A la segunda parte se le llama el “acercamiento” y significa hacer una buena primera impresión, obtener la atención del cliente potencial y desarrollar su interés en el producto.

Con el correr de los años, los vendedores han identificado varias formas para captar la atención del cliente potencial y estimular su interés en la presentación. Algunas de las formas más comunes incluyen los enfoques de demostración del producto, de referencia, de beneficio al cliente, de preguntas y de encuestas. Este capítulo también incluye información sobre la forma de enfrentarse a la renuencia de las visitas de ventas.

TÉRMINOS CLAVE

<i>Acercamiento previo</i>	<i>Vendedor detallista</i>
<i>Estrategia de presentación</i>	<i>Persuasión</i>
<i>Plan de presentación de seis pasos</i>	<i>Enfoque</i>
<i>Presentaciones de visitas múltiples de ventas</i>	<i>Factor de aversión</i>

PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Cuál es el propósito del acercamiento previo? ¿Cuáles son las dos prescripciones que se incluyen en el acercamiento previo?
2. Explique el papel de los objetivos en el desarrollo del plan de presentación previo a la venta.
3. ¿Por qué deben establecer los vendedores presentaciones de ventas de objetivos múltiples? Mencione cuatro posibles objetivos que podrían lograrse durante una presentación de ventas.
4. ¿Cuál es la diferencia entre una presentación de ventas planificada y una enlatada?
5. Describa el propósito principal de las presentaciones de ventas informativa, persuasiva y recordatoria.
6. ¿Cuáles son los principales objetivos del acercamiento?
7. Repase el recuadro de creación de asociaciones de calidad en la página 234. ¿Por qué cree usted que el libro de Dale Carnegie *Cómo ganar amigos e influir en las personas* aparece en la lista de los que más han contribuido a la cultura estadounidense?
8. Mencione tres formas de mejorar su voz por teléfono.
9. ¿Qué métodos puede utilizar el vendedor para atraer la atención del cliente potencial a la presentación de ventas?
10. Analice por qué se consideran los enfoques combinados como una práctica importante en las ventas de estilo consultor. Mencione un ejemplo de un enfoque combinado.

EJERCICIOS DE APLICACIÓN

1. Supongamos que usted es un vendedor que visita a detallista. Durante algún tiempo ha intentado obtener una cita con uno de los mejores detallistas de la ciudad para que venda su línea. Tiene cita para entrevistarse con el jefe de

compradores en una hora y media. Usted está sentado en su oficina y le llevará sólo como 15 minutos llegar a su cita. Bosqueje lo que debería estar haciendo entre ahora y el momento en que debe salir para ver a su prospecto.

2. Tom Nelson se acaba de graduar de Aspen College con una especialidad en mercadotecnia. Tiene experiencia de tres años en el negocio de abarrotes al detalle y ha decidido que le gustaría trabajar como vendedor para la oficina local de distrito de Procter and Gamble. Tom ha decidido telefonar y solicitar una cita para la entrevista. Escriba con exactitud lo que Tom debe *planificar* decir durante su llamada telefónica.

EJERCICIO DE APLICACIÓN
DE AUTOMATIZACIÓN DE VENTAS

 **Planificación de visitas personales con ACT!**

El software de ventas permite que quienes planifican los viajes de trabajo examinen el status de los prospectos en el área geográfica que se va a visitar. Supongamos que un vendedor que utiliza la demostración de *ACT!* desea visitar la ciudad de Bedford, Texas. El software permite una rápida capacidad de búsqueda de campo para filtrar y seleccionar los archivos de prospectos en esa ciudad. Al oprimir en el menú principal la secuencia de teclas L E L C Bedford Enter, el usuario verá en la esquina inferior derecha de la pantalla 1 de 3. Este nuevo grupo de tres significa que hay tres clientes potenciales en Bedford. Para examinar estos archivos, el usuario puede escoger R C Enter Enter G. Esto hará que se impriman las pantallas de contacto 1 y 2 y la ventana de notas del grupo de Bedford.

PROBLEMA

Cuando Deborah Karish despierta en la mañana, no tiene que preocuparse de un largo viaje hasta su trabajo. Su oficina está en su hogar. Como representante de ventas farmacéuticas de Amgen, Deborah pasa la mayor parte de su día visitando hospitales, clínicas y consultorios médicos. Pasa gran parte de cada jornada sirviendo como consultora de médicos, jefes de enfermeras, farmacólogos y otros profesionales que necesitan información y asesoría respecto de los complejos productos médicos que manufactura su compañía. Como era de esperarse, también pasa bastante tiempo haciendo presentaciones informativas diseñadas para alcanzar diversos objetivos. En algunos casos, presenta un nuevo producto, y en otros, proporciona información actualizada sobre un producto existente. Algunas de sus presentaciones a profesionales del cuidado de la salud las realiza en forma individual, pero otras las realiza a grupos. Se debe planificar cuidadosamente cada una de estas presentaciones.

Amgen comenzó como un laboratorio de investigación y desarrollo. Después de desarrollar unas cuantas medicinas innovadoras, y obtener la aprobación de la Administración Federal de Drogas (FDA, por sus siglas en inglés) para venderlas, tomó la decisión de crear una instalación de producción e iniciar un programa nacional de ventas. Aunque Amgen había descubierto lo que podría describirse como medicinas “milagrosas”, la administración sabía que necesitaría un equipo de ventas para obtener la aceptación de los nuevos productos. Los médicos son muy cautos cuando se trata de recetar un nuevo medicamento a sus pacientes. Exigen información precisa respecto de los principales usos del medicamento, presentaciones y dosificación, instrucciones sobre las dosis y posibles efectos secundarios.

Deborah utiliza presentaciones informativas y recordatorias casi a diario en su trabajo. Las presentaciones informativas se ofrecen a médicos que están en posibilidades de recetar sus productos. A menudo la presentación verbal se complementa con ayudas audiovisuales y materiales impresos. Con frecuencia utiliza copias de artículos de las principales revistas médicas para explicar el éxito de sus productos en el tratamiento de los pacientes. Estos artículos añaden credibilidad a sus exposiciones. Algunas de sus presentaciones informativas están diseñadas para actualizar a sus clientes en cuanto a los medicamentos que vende y que requieren receta. A menudo también ofrece presentaciones recordatorias a farmacéuticos que deben mantener sus productos en inventario. Ha encontrado que es necesario recordar periódicamente los procedimientos y políticas de entrega del producto a los farmacéuticos, así como los servicios especiales que pueden obtener de Amgen. Sabe que sin un recordatorio ocasional, un cliente puede olvidar información que es benéfica para él.

En algunos casos, se necesita un cuidadoso análisis de necesidades para determinar si sus productos pueden resolver un problema médico específico. Cada paciente es diferente, de manera que pueden ser peligrosas las generalizaciones respecto del uso de sus productos. Cuando los doctores hablan acerca de sus pacientes, Deborah debe escuchar con cuidado y tomar buenos apuntes. En algunos casos debe obtener información adicional del personal de apoyo de la compañía. Si un cliente necesita una ayuda inmediata con un problema, da a la persona un número 800, sin cargo para ésta, donde puede pedir un consejo experto. Esta línea es una parte importante del programa de servicios al cliente de Amgen.

La carrera de Deborah en ventas farmacéuticas le ha exigido un aprendizaje continuo. Al principio tuvo que aprender el significado de docenas de términos especializados y familiarizarse con un gran número de problemas médicos. Si un médico pregunta: “¿Cuál es la biodisponibilidad de Neutogen?”, debe conocer el significado de este término médico y tener conocimientos respecto de este producto de Amgen.

Deborah también pasa tiempo aprendiendo acerca de las personas con las que trabaja. Recientemente afirmó: “Si me llevo bien con las personas con las que trabajo, mis labores son mucho más fáciles.” Cuando se reúne con alguna persona por primera vez, se toma el tiempo necesario para evaluar su estilo de comunicación y luego ajusta su propio estilo para satisfacer las necesidades de aquélla. Señala que en algunos casos la competencia ofrece un producto semejante a un precio similar. Es en estas situaciones donde una buena relación con el cliente puede influir en la decisión de compra.

Preguntas

1. Si usted llega a ser un representante de ventas farmacéutico, ¿qué importancia tendría adoptar las tres prescripciones para una estrategia de presentación? Explique.
2. Deborah Karish pasa gran parte de su tiempo haciendo presentaciones individuales y grupales. ¿Por qué es esencial que esté bien preparada para cada presentación? ¿Por qué sería poco apropiada una presentación “enlatada” en su tipo de ventas?
3. Se estimula a los vendedores a establecer presentaciones de ventas con objetivos múltiples. ¿Cuáles son algunos objetivos que pudiera alcanzar Deborah Karish durante una presentación de ventas a médicos que actualmente no utilizan sus productos?
4. ¿Cuáles son algunos desafíos especiales que enfrenta Deborah Karish cuando hace una presentación ante grupos? ¿Cómo puede mejorar sus presentaciones en grupo?