

Unidad 10

- La negociación.

CAPÍTULO DOCEAVO

LA NEGOCIACIÓN EN EL PROCESO DE VENTAS

Negociar es el arte de armonizar diversos intereses en beneficio de todos los participantes, a fin de que todos salgan beneficiados.

El concepto obsoleto de negociar era: tratar de sacar la mayor ventaja posible de la otra parte negociadora.

Lo cual significa que en toda negociación habrá cosas que ganar y cosas que debemos ceder, el secreto está en no concentrar todas las ventajas de un solo lado.

Se decía que cuando alguien gana alguien pierde, esto no suena justo, pero además es falso, ya que en cualquier negociación todas las partes involucradas deben ganar, lograr lo que buscan, porque no todas las partes buscan lo mismo. ¡Eso es una negociación exitosa para todos!

Para dominar el arte de la negociación en ventas se deben tener varios conceptos en mente A) Todos los participantes deben lograr lo que buscan.

- B) Se debe contar con la mejor y más amplia información sobre los demás participantes y los objetivos que persiguen, esta información debe estar relacionada con el asunto a negociar y de los participantes en lo personal.
- C) Prepare una lista de los tres objetivos que busca usted o su empresa en esa negociación y los tres objetivos que en su opinión, buscan las otras partes.
- D) Prepare otra lista con los argumentos que casi con seguridad presentarán las otras partes y que serán puntos fuertes de las otras partes activas en la negociación.

Esto significa que mentalmente usted con anticipación, hará un simulacro de cómo probablemente se desarrollará la negociación y cómo serán recibidos nuestros argumentos y cómo contestaremos a los suyos. Esto es de mucha ayuda para evitar sorpresas que en su momento nos harían dudar o aceptar cosas que no son convenientes, con lo cual perderíamos fuerza en la negociación.

12.1 Premisas para una buena negociación

Como ya delineamos anteriormente, existen premisas básicas que debemos tener presentes antes de cualquier negociación:

- 1) **Establecer los objetivos a lograr, el primario y los secundarios.-** Esto quiere decir que antes de negociar en vivo, debemos saber cuál es nuestro objetivo número uno que queremos lograr, lo más importante y lo que sería bueno lograr también, pero que no es fundamental para nosotros.
- 2) **Conseguir información y analizarla.-** Esto ya lo indicamos anteriormente y se refiere a tener una cantidad razonable de información sobre lo que busca la otra parte negociadora y datos muy específicos personales sobre los participantes.

Así que debemos saber cosas como cuál es la profesión del negociador, eso nos indicará cual es su terreno fuerte y evitar entrar en terrenos pantanosos donde podemos salir lastimados en la negociación, si es abogado y nosotros no, evitar apoyarnos en argumentos legales, textos legales o leyes que no dominamos, si es contador y nosotros no, evitar entrar demasiado en terrenos de números, proyecciones, aspectos contables que tampoco dominamos, etcétera.

3) **Planear nuestras acciones en la negociación.-** Es muy recomendable tener una estrategia sencilla y clara de cómo debemos actuar ante ciertas circunstancias, a fin de llevar y mantener el liderazgo en la negociación o pasarlo a la otra parte, según convenga.

12.2 Elementos en toda negociación

Los elementos mínimos que intervienen en cualquier negociación son dos partes actuantes y los objetivos que cada una pretende lograr, aunque de hecho, las partes pueden ser más de dos.

Otro aspecto que casi nunca se identifica abiertamente, es la tenacidad para lograr lo que se busca, sin embargo, este elemento no se identifica o no se toma muy en cuenta; debido a que desgraciadamente las negociaciones no se preparan con el cuidado que deben prepararse, ya sea por falta de tiempo o por no tener claramente definida una estrategia la cual debe ser “armada” con información previa tal y como lo indicamos con anterioridad.

12.3 El centro de la negociación

El punto focal de toda negociación es el logro de los objetivos que cada parte está buscando, sin embargo, recordemos que no todas las partes involucradas en una negociación buscan lo mismo.

Es por esto que todos los negociadores deben ganar en cualquier negociación, porque es muy posible que cada parte busque cosas diferentes.

Para lograrlo debemos hacer un análisis serio de lo que buscamos nosotros y lo que buscan las otras partes, ya que en apariencia puede ser lo mismo, pero si profundizamos un poco veremos que esto no siempre es verdad, cuestión de enfoque de cada parte.

Pongamos un ejemplo sencillo: un casero quiere aumentar la renta y el inquilino no quiere pagar más, ya que en su opinión la renta ya es bastante alta.

Así a primera vista los dos quieren lo mismo, uno quiere cobrar más y el otro no quiere pagar más.

Si analizamos con detalle y acomodamos los intereses de las dos partes, veremos que no quieren lo mismo; ambos buscan cosas distintas.

Analicemos la posición del casero, éste quiere mejorar sus ingresos ya que vive de esas rentas y no le alcanza con lo que recibe actualmente por lo que solicita un incremento para resolver su problema.

El inquilino no está dispuesto a pagar más, ya que los precios promedio de ese tipo de departamentos en esa colonia o barrio como están son correctos, sabe que no sería justo pagar menos; pero el departamento no vale más respecto al nivel actual de rentas del área donde está ubicado.

En una negociación, el casero puede ofrecer a cambio de un incremento en la renta pintar el

inmueble, reparar los baños y cambiar la alfombra de la recámara que ya está muy usada, así como mejorar la vigilancia en el edificio.

El inquilino puede ofrecer pagar puntualmente la renta, cuidar que no se dañe el inmueble, estar más en contacto con el propietario para avisarle con tiempo de las reparaciones preventivas que necesite el inmueble, evitando que se haga más costoso repararlas con el paso del tiempo, aceptar que cualquier daño ajeno al uso normal del inmueble será por cuenta del inquilino y que se hará oportunamente.

Con esto se pueden lograr varias cosas: que el incremento que inicialmente tenía en mente el casero sea bastante menor y que el inquilino se responsabilice de cuidar el inmueble que habita, como si fuera suyo y cualquier daño que no tenga que ver con el uso normal de la habitación será por cuenta del inquilino.

Esto logra varios efectos, primero, que el casero se sienta tranquilo de que no habrá sorpresas de gastos enormes e inesperados que deba hacer. Segundo, que el inquilino viva con mayor tranquilidad sabiendo que los próximos incrementos no serán desproporcionados y que lo saquen de su presupuesto.

12.4 Manejo de hechos inesperados

En toda negociación, aunque se tenga un plan de acción previendo el desarrollo de ciertos acontecimientos, seguramente se presentarán los llamados “hechos inesperados”, que son eventualidades circunstanciales repentinas que pueden hacer variar nuestro plan original.

Por más previsores que seamos, cualquier detalle no esperado hará variar el curso de los acontecimientos y debemos estar alertas para poder ajustar nuestro plan original a las nuevas circunstancias, evitando introducir variaciones mayores y olvidarnos del plan original, lo cual sería un grave error, que puede tener serias consecuencias en los resultados finales de la negociación.

12.5 La fuerza del respaldo en la negociación

Las negociaciones empresariales siempre llevan un respaldo institucional, ya que nosotros como negociadores estamos representando a una empresa, la cual nos está apoyando con todos sus recursos y fuerza en todo momento.

En ocasiones, por el mismo ritmo de la negociación, de momento se nos puede olvidar que estamos representando a toda una organización, no estamos negociando a título personal y la contraparte lo sabe y tendrá cuidado en todos y cada uno de los movimientos que realice.

En esta organización seguramente existen especialistas para manejar aquellos aspectos que no sean familiares para nosotros los negociadores o que sean muy delicados por tratarse de puntos relacionados con algo especializado y que de tratarlos sin el consejo de esos especialistas podemos tener resultados adversos.

No debemos tomar riesgos fuera de control, las decisiones deben tener bases firmes y así los resultados serán muy halagadores.

12.6 Estrategias básicas

12.6.1 Manejo del tiempo.

Una de las estrategias podemos referirla al manejo del tiempo de la negociación, ya que éste puede jugar puntos decisivos a favor o en contra.

Si la otra parte cuenta con poco tiempo, tratará de manejarlo a su favor haciendo resúmenes rápidos de los antecedentes del negocio de que se trate y hacer proposiciones muy concretas y resumidas.

En este caso, si a nosotros no nos preocupa el tiempo que se lleve la negociación (no hablamos de una sesión sino de toda la negociación hasta su conclusión, lo que quiere decir, que una negociación puede llevarse mucho tiempo, meses y hasta años) podemos manejar esta situación a nuestro favor, aunque no es determinante, es claro que influirá en los resultados finales.

12.6.2 Creación y manejo de angustias y tensiones.

Es posible que la contraparte introduzca en la negociación aspectos que puedan producirnos angustia o tensión, como la presión de tiempo, sin embargo, si estamos conscientes de que son elementos de presión, podemos neutralizarlos y evitar que esto influya en nuestras decisiones.

Si estamos en una negociación entre un banco y un deudor, (empresa) se pueden introducir presiones tales como: la opción que les presentamos para el pago de su adeudo consideramos que debe ser aceptada por la empresa, ya que de lo contrario cobraremos intereses moratorios a una tasa de...

Aquí el elemento de presión para la empresa es: ¡caramba, si no paga la empresa los intereses serán enormes y no podremos pagar, además los intereses empezarán a correr de inmediato!

Esto es un elemento de angustia y tensión.

Si contamos con un plan previamente establecido, podemos neutralizar estos argumentos, como empresa, diciendo que “pondremos el caso en manos de los abogados y nuestra propuesta servirá como base de una demanda para el banco y se iniciará un juicio que podría durar mucho tiempo y al final el juez decidirá si procede el cobro de los intereses que se pretenden cobrar y sólo se pagará el capital y todos saldremos perdiendo...”

12.6.3 Las circunstancias creadas a favor.

El ambiente en el que vayamos desarrollando la negociación es algo que tanto nosotros como la otra parte vamos creando, las circunstancias se van presentando, el reto es identificarlas y utilizarlas a nuestro favor.

Estas circunstancias se presentarán para ambas partes y seguramente pensaremos que las favorables a nuestra causa aparentemente no serán favorables para la otra parte, esto es falso, ya que las circunstancias favorables que se presenten siempre tendrán algo favorable para ambas partes, como se dijo anteriormente, no todos buscan los mismos objetivos en una negociación.

El consejo es que estemos siempre alertas en la detección de estas circunstancias y aprovecharlas al máximo, ya que una de las características de éstas es

que no se presentarán muy seguidos, por lo que en cuanto se presenten debemos actuar y utilizarlas ya que la parte que las detecta primero llevará ventaja y será la que más provecho les saque.

12.7 El cierre en la negociación

El punto culminante de toda negociación es el cierre de la misma, esto se hará en el momento en que hayamos logrado acuerdos satisfactorios acordes con nuestros objetivos a lograr.

Estos cierres pueden ser parciales o totales, los parciales son los acuerdos logrados en cada etapa de la negociación que pueden ser largas y los totales que quizá nos tome varias sesiones para llegar a estas conclusiones finales.

Se recomienda concretar después de cada sesión los acuerdos logrados por mínimos que sean y ponerlos por escrito de mutuo acuerdo a fin de que para la siguiente sesión no se caiga en puntos que ya están acordados o que se omita algún punto por error.

Concluyendo, una negociación pueden llevarse a cabo en varias sesiones y el tiempo de toda negociación puede ser largo, dependiendo de la complicación del propio asunto y tomar más tiempo del que en un principio pensamos, ya que la otra parte puede no estar dispuesta a ser concreta en su participación frenando la velocidad de la misma y

haciéndola a veces desesperante a fin de que tengamos la sensación de que no se avanza.

Esto puede distraernos de nuestro plan original de batalla y hacernos caer en errores u omisiones que en apariencia son a favor de la otra parte, pero que en realidad no benefician a nadie.

Actividad sugerida: analice la última negociación (cualquiera) que haya últimamente y recuerde sus puntos fuertes y los débiles y trate de pensar cuál hubiera sido el resultado de haber manejado diferente el proceso.

Intente hacer un *Rol playing* (simulación) de una negociación en su empresa con sus compañeros vendedores, simulando un trato cliente-vendedor intentando vender con un aumento de precio en el producto so pena de no surtirle al cliente.

12

La negociación de la resistencia del comprador

OBJETIVOS DE

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

1. Describir los tipos más comunes de resistencia del comprador
2. Bosquejar estrategias generales para negociar la resistencia del comprador

APRENDIZAJE

3. Analizar métodos específicos de negociación de la resistencia del comprador
4. Describir formas de tratar con efectividad a compradores que están capacitados en la negociación

.....

El *Stouffer Esmeralda Resort*, ubicado en *Palm Springs, California*, es un hotel de clase mundial que ofrece al huésped casi todo, con excepción de una vista al mar. El balneario está ubicado en el desierto. Los planificadores de reuniones de negocios, que representan grupos de 50 a 500 personas, con frecuencia buscan lo que se llama un "destino acuático", un lugar de reuniones cerca de un lago u océano. Sherry Binger, gerente de ventas del *Esmeralda Resort*, ofrece una respuesta rápida cuando los clientes tienen objeciones acerca de sus instalaciones, que están ubicadas totalmente en tierra. Describe las excelentes piscinas con que cuenta *Esmeralda* y el parque *Oasis*, que se puede utilizar para deportes acuáticos. Se utiliza una máquina de olas en este parque acuático para simular el oleaje del mar. También describe las restantes instalaciones recreativas, que incluyen un campo de golf, canchas de tenis y un spa. Desde luego, algunas formas de resistencia del comprador no se comunican en forma abierta a Sherry ni a otros miembros del personal de ventas. Con frecuencia, debe trabajar a conciencia para identificar la resistencia, aclararla y luego vencerla.¹

FIGURA 12.1 *La negociación de las preocupaciones y objeciones del cliente.*

El plan de presentación de seis pasos	
Paso uno: ACERCAMIENTO	<input checked="" type="checkbox"/> Revisión del modelo de ventas estratégicas/consultor. <input checked="" type="checkbox"/> Inicio del contacto con el consumidor.
Paso dos: PRESENTACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Determinación de las necesidades del prospecto. <input checked="" type="checkbox"/> Selección del producto o servicio. <input checked="" type="checkbox"/> Inicio de la presentación de ventas.
Paso tres: DEMOSTRACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Decida lo que se va a mostrar. <input checked="" type="checkbox"/> Selección de herramientas de ventas. <input checked="" type="checkbox"/> Inicio de la demostración.
Paso cuatro: NEGOCIACIÓN	<input type="checkbox"/> Anticipe la resistencia a la venta. <input type="checkbox"/> Planifique los métodos de negociación. <input type="checkbox"/> Inicio de las negociaciones de doble ganancia.
Paso cinco: CIERRE	<input type="checkbox"/> Planifique los métodos apropiados para el cierre. <input type="checkbox"/> Reconozca los indicios de cierre. <input type="checkbox"/> Inicie 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, menudeo, mayoreo y de fabricación.	



La negociación de la resistencia y problemas del comprador

Es más probable que los vendedores de la actualidad, como Sherry Binger y sus clientes potenciales, negocien los problemas desde una posición de fuerza (véase la figura 12.1). La persona que toma la decisión de compra no sólo está mejor educada en la mayoría de los casos, sino también mejor preparada para hacer la decisión.

LA NEGOCIACIÓN, PARTE DE LA ESTRATEGIA DE RELACIONES DE "DOBLE GANANCIA"

Algunos de los libros de texto tradicionales sobre ventas personales estudiaban cómo "manejar" las objeciones del comprador. El mensaje comunicado al lector es que las ventas personales eran un proceso de "nosotros contra ellos". Alguien gana y alguien pierde. La solución de "doble ganancia" en que ambas partes ganan, no



Los vendedores de doble ganancia han aprendido a anticipar ciertas objeciones y a prepararse con una presentación bien planificada y bien ejecutada.

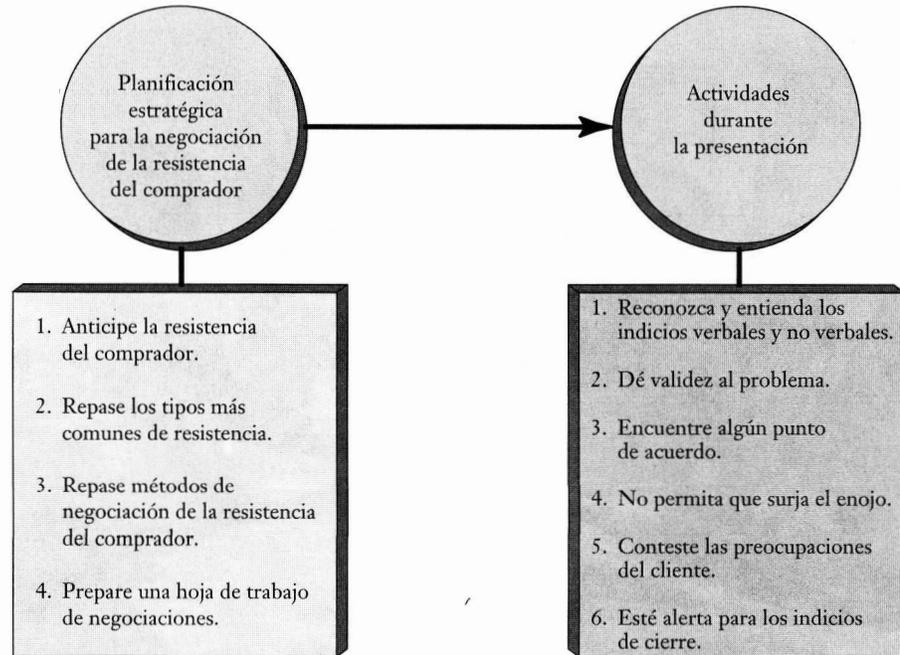
se ofrecía como opción. Con demasiada frecuencia se creía que los problemas u objeciones de compra tenían que ser manejados con alguna clase de manipulación. Ron Willingham, autor de *Integrity Selling*, menciona la importante diferencia entre negociación y manipulación:

No visualizamos la negociación como manipulación. No la vemos como una forma de hablar más, ni de ser más astutos o manipuladores que otras personas. No la consideramos como un combate o como una relación de adversarios. Más bien, visualizamos la negociación como una actividad de doble ganancia, en la que el comprador y el vendedor se sientan juntos y tratan de obtener la mejor solución para ambas partes.²

En las ventas hay sólo dos resultados posibles: doble ganancia o doble pérdida. El escenario en que una parte gana y otra pierde, es un engaño. Cuando el vendedor gana y el comprador pierde, ambas partes pierden. Si el cliente gana y el vendedor pierde, también es una doble pérdida.³ Cuando el vendedor hace demasiadas concesiones y se siente como perdedor, es probable que el servicio después de la venta sufra las consecuencias. De hecho, el vendedor puede evitar tratar con ese cliente en el futuro. Las negociaciones de doble ganancia tienen como resultado el respeto mutuo, relaciones más fuertes y una mayor lealtad de parte del vendedor y del cliente.

¿Qué es la **negociación**? Una definición es “trabajar para alcanzar un acuerdo que sea mutuamente satisfactorio, tanto para el comprador como para el vendedor”. Otra es “la forma de llegar a una comprensión común de los elementos esenciales de una transacción”.⁴ Como ya vimos en el capítulo 1, el vendedor sirve cada vez más como consultor o recurso, y proporciona soluciones a los problemas del comprador. El consultor trata de establecer y mantener relaciones de largo plazo con los clientes. La capacidad de negociar problemas u objeciones es una habilidad necesaria para todos aquellos vendedores que adoptan el enfoque de consultor en las ventas personales. La figura 12.2 muestra los pasos que un vendedor puede dar para anticipar y negociar los problemas.

FIGURA 12.2 *En la actualidad, los vendedores deben estar preparados para anticipar y negociar la resistencia y los problemas del comprador.*



Tipos comunes de resistencia del comprador

Los vendedores saben que existen patrones de resistencia del comprador, por lo que pueden prever algunas preocupaciones durante la visita de venta. Esa información permite estar mejor preparados para cada reunión con los clientes. La gran mayoría de las objeciones del comprador se agrupan en cinco categorías: necesidad, producto, fuente, precio y tiempo.

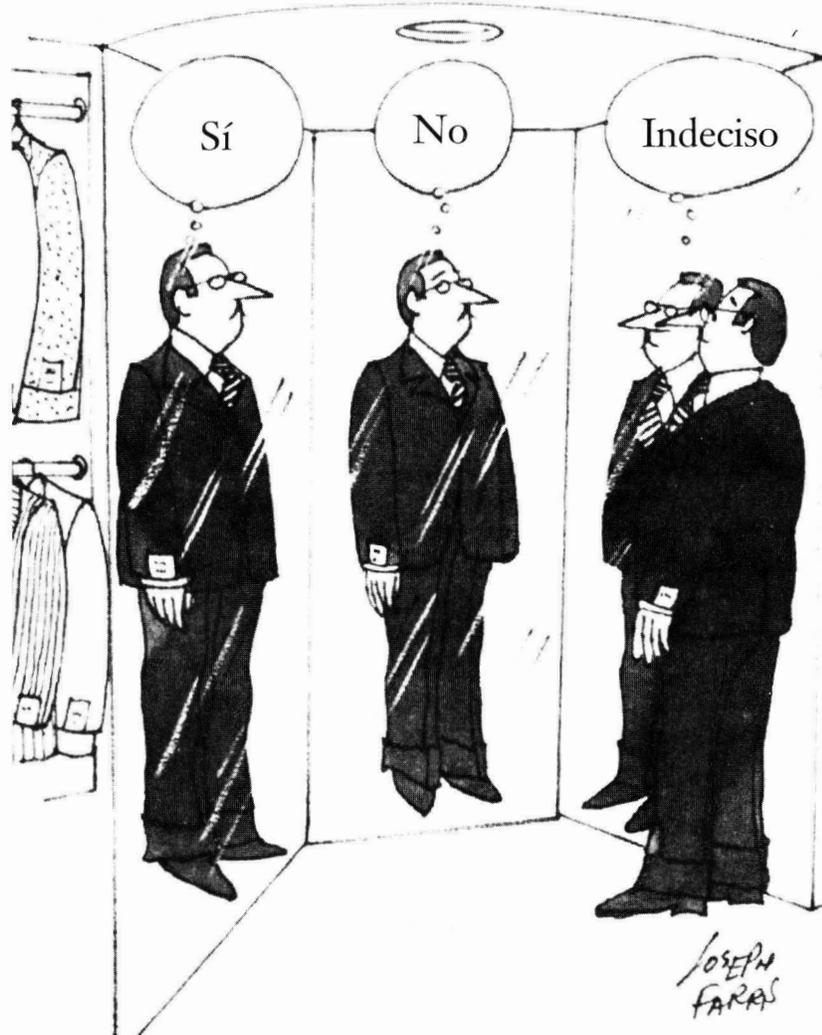
RESISTENCIA RELACIONADA CON LA NECESIDAD DEL PRODUCTO

Si ha realizado su tarea de manera satisfactoria, entonces es probable que el cliente potencial que visite tenga necesidad de su producto o servicio. Sin embargo, todavía puede esperarse que la respuesta inicial sea, "no necesito su producto". Ésta puede ser una respuesta condicionada que surge casi todas las veces en que el posible comprador se reúne con un representante de ventas. También puede ser un disfraz de la verdadera razón para no comprar, que puede ser falta de fondos, falta de tiempo para examinar su propuesta con cuidado, o alguna otra.

En algunas situaciones de ventas, puede anticipar con gran precisión que surgirá la resistencia. Por ejemplo, veamos la persona que vende un nuevo tipo de equipo de dictado para oficina. Este equipo puede ser muy adelantado en términos de diseño y hace que la mayor parte del equipo existente sea obsoleto. Aunque el equipo ofrece al comprador muchas características especiales, todavía puede presentarse la resistencia. Los clientes potenciales que ya tienen equipo para dictado suelen decir: "estamos contentos con nuestro sistema actual". Los clientes potenciales que no tienen equipo para dictado pueden decir: "estamos muy bien sin ese equipo". En ambos casos, el vendedor ha encontrado la indiferencia con relación a la necesidad.

Una sincera resistencia a la necesidad es uno de los grandes desafíos que enfrenta el vendedor. Pensemos sobre esto por un momento. ¿Por qué desearía algún cliente comprar un producto que no parece proporcionar verdaderos beneficios? A menos que podamos crear la conciencia de la necesidad en la mente del cliente potencial, no hay forma posible de cerrar la venta.

Si visitamos clientes potenciales en las empresas, la mejor manera de vencer la resistencia a la necesidad es demostrar que nuestro producto es una buena inversión. Toda empresa privada espera obtener ganancias. Por tanto, debemos demostrar cómo contribuirá nuestro producto o servicio a ese objetivo. ¿Incrementará el producto el volumen de ventas? ¿Reducirá los gastos de operación? Si el propietario de una tienda de ferretería dice: "ya tengo una línea de herramientas de alta calidad", señale cómo una segunda línea de herramientas más económicas atraerá a otro gran segmento del público comprador. Con la adición de la nueva línea, la tienda estará en mejor posición para competir con otros negocios (tiendas que venden mercancías con descuento y supermercados) que venden herramientas económicas.



En ocasiones, el escepticismo surge porque el cliente potencial busca más pruebas. Reimpreso con permiso de Sales & Marketing Management. Derechos reservados, abril de 1987.

En algunas situaciones de ventas, se debe ayudar al cliente potencial a resolver un problema antes de que surja la oportunidad de cerrar la venta. Supongamos que el prospecto dice, “ya tengo demasiado en existencia”. Si el lector visita mayoristas o detallistas, debe esperar escuchar esta objeción con demasiada frecuencia. A menudo el posible comprador está renuente a comprar más mercancía antes de que se haya vendido la existencia anterior. Si no hay demanda por la mercancía anterior, entonces existe un verdadero problema. En esta situación lo mejor que puede hacer es ofrecer al comprador una solución, o más, para el problema. He aquí algunas tácticas:

1. Sugiera que el cliente potencial tenga una venta especial para deshacerse de la mercancía no vendida. Hasta pudiera ser necesario vender la existencia con pérdida con el fin de recuperar por lo menos parte de la inversión original. Los remates pueden ser dolorosos, pero pueden ser la mejor solución.
2. Pida al prospecto que acepte una oferta a prueba sobre una base de venta garantizada o a consignación. Esta opción permitirá que el cliente adquiera nueva mercancía sin una inversión inicial de efectivo y abrirá la puerta para su producto.
3. Si lo permite la política de la compañía, considere negociar la compra del inventario del cliente potencial. Conceda un crédito al cliente contra una orden mínima inicial.

La clave para la negociación de la resistencia a la necesidad en muchos casos es una solución creativa del problema. Trabaje muy de cerca con el comprador potencial para vencer la barrera que evita cerrar la venta.

RESISTENCIA AL PRODUCTO

En algunos casos, el producto en sí mismo es el punto focal de la resistencia del comprador. Cuando esto sucede, intente descubrir las razones específicas por las que el cliente potencial tiene dudas respecto de su producto. Con frecuencia, uno de los siguientes factores ha influido en la actitud del comprador:

1. El producto no está bien posicionado. Ésta es una forma común de resistencia del comprador si usted vende un producto nuevo o relativamente nuevo. Las personas no gustan de correr riesgos. Necesitan bastante seguridad de que el producto es confiable. Utilice los resultados de las pruebas en laboratorios, testimonios de terceras personas de usuarios satisfechos o una demostración efectiva para ilustrar los puntos fuertes del producto.
2. El producto no es popular. Si el producto es para su reventa, estudie los resultados de ventas en otras empresas. Haga un análisis del éxito que han tenido otras compañías con su producto. Asimismo, analice cualquier esfuerzo que su compañía haya hecho para incrementar la demanda. Por ejemplo, enseñe al cliente potencial muestras de anuncios que han aparecido en periódicos o comerciales que han aparecido en la televisión.
3. Algunos amigos o conocidos no gustaron del producto. No es fácil manejar esta forma de resistencia del comprador. Después de todo, uno no puede decir, “su amigo está loco, ¡nuestro producto es el mejor en el mercado!” Actúe con cautela para adquirir más información. Utilice preguntas para identificar el problema, y luego aclare cualquier información equivocada que la persona pueda tener respecto de su producto.

James River gives you more.

El señalamiento de los beneficios superiores al comprar de James River es una forma de vencer la objeción de la lealtad.



More proven techniques from our sales training programs help reps sell better.

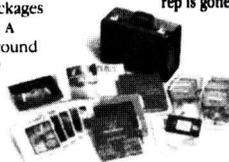
Dixie ... Marathon ... Crown ... KVP ... Handi-Kup ... Canada Cup. Together, they add up to more opportunities for success than ever before available from a single source.

Our increased product line — with a broader range of choices within quality levels — meets more customers' needs. It makes filling a truck with a mixed shipment so easy volume discounts can be routine! This means more profits for you.

Our sales training programs, merchandising packages and sales aids help your reps sell more effectively. A nationwide computer network assures fast turnaround of orders. And a knowledgeable staff of customer service reps is just a phone call away.

Find out more about the benefits of working with James River. Call (203) 854-2339.

More sales aids keep on selling, even after your rep is gone.



No one offers more.



JAMES RIVER
COMMERCIAL PRODUCTS



4. El producto actual es satisfactorio. El cambio no viene con facilidad para muchas personas. La compra de un nuevo producto puede significar la adopción de nuevos procedimientos o la capacitación de empleados. En la mente del cliente potencial, las ventajas no sobrepasan las desventajas, de manera que surge la resistencia del comprador; para vencerla, debemos alimentar una mayor cantidad de deseo en la mente del posible comprador. Concéntrese en los beneficios superiores que dan a su producto una gran ventaja sobre el producto existente.

LA RESISTENCIA RELACIONADA CON LA FUENTE

Uno de los problemas más difíciles que tiene un vendedor es la objeción de la fuente. Esto es especialmente cierto si los clientes potenciales sienten una lealtad genuina para con su proveedor actual. No debe sorprendernos que un posible comprador diga: "he estado comprando durante años a la Ralston Company, y su gente siem-

LA CREACIÓN DE ASOCIACIONES DE CALIDAD

Una nueva forma de tratar en Saturn

Las típicas negociaciones de precio que tienen lugar entre un cliente y el vendedor en la sala de exhibición de un distribuidor de automóviles, no parece proporcionar la base para una fuerte asociación. Como 68% de los consumidores que participaron en una encuesta reciente contestaron "sí", al responder a la declaración "le temo a las negociaciones". J. D. Power & Associates, la compañía mejor conocida por sus investigaciones sobre la satisfacción de los clientes, llevó a cabo esta encuesta. Doris Ehlers, la ejecutiva de cuentas de J. D. Power que realizó el estudio, dijo que los vendedores que eliminan el regateo están más ocupados y son más apreciados que los distribuidores tradicionales. La mayoría de los vendedores que han adoptado el enfoque de nada de regateo, un solo precio, dicen que sus ventas se han incrementado desde que adoptaron el sistema.

General Motors realizó su propia encuesta entre los compradores de automóviles, y encontró que a la mayoría le disgusta el regateo sobre el precio. La investigación de GM también descubrió que los vendedores de automóviles pasan 25% de su tiempo mostrando el auto a los clientes, y 75% de su tiempo en las negociaciones. Cuando General Motors introdujo Saturn, se tomó la decisión de cambiar el papel del vendedor. El precio es fijo en los distribuidores de Saturn, y no hay comisiones de ventas. Se desalientan las tácticas de presión en las ventas, y se estimula un servicio sobresaliente a los clientes. Don Hudler, vicepresidente de mercadotecnia y servicio de Saturn dice: "Adoptamos algunos modelos diferentes de papeles, al igual que las tiendas departamentales Nordstrom."^a

pre me ha tratado muy bien". Después de todo, el personal de ventas de Ralston Company indudablemente ha tenido gran cuidado de desarrollar nexos fuertes con este cliente potencial.

Al tratar con el problema de lealtad es mejor evitar críticas directas de la empresa competidora. Los comentarios negativos suelen ser contraproducentes, porque dañan la imagen profesional de usted. Es mejor mantener enfocada la presentación de ventas sobre los problemas del cliente y las soluciones que usted puede ofrecer.

Existen formas positivas para manejar la objeción de la lealtad. A continuación damos algunas sugerencias:

1. Trabaje más arduamente para identificar problemas que su compañía puede resolver con sus productos o servicios. Con la ayuda de buenas preguntas, usted puede comprender los problemas del cliente potencial mejor que sus competidores.⁵
2. Señale que el negocio puede elevar sus utilidades por el aumento de una segunda línea. Usted no pretende que la persona elimine a su proveedor actual, pero sí desea que el posible comprador pruebe los productos que usted le presenta.
3. Señale los beneficios superiores de su producto. En este punto, usted espera que la lógica de su presentación venza los vínculos emocionales que pueden existir entre el cliente potencial y el proveedor actual.
4. Aliente al cliente potencial para que haga un pedido de prueba, y luego evalúe los méritos de su producto. De nueva cuenta, no pida a la persona que elimine a su proveedor actual.
5. Señale que la primera obligación del comprador potencial es con el negocio; ya sea como propietario o administrador, la persona debe estar buscando en forma constante cómo mantener o aumentar las utilidades.

También las preocupaciones de fuente pueden dirigirse a su compañía. Por razones que pueden ser difíciles de descubrir es posible que el cliente potencial simplemente no desee hacer negocios con su compañía. Trate de que la persona sea específica acerca de los problemas con la compañía que usted representa. Usted debe tratar de manera decidida las percepciones que no son correctas.

LA RESISTENCIA RELACIONADA CON EL PRECIO

Existen dos puntos importantes que debe recordar respecto de la resistencia al precio. Primero, es una de las *formas más comunes* de resistencia del comprador en el campo de ventas. Por tanto, usted debe aprender a negociar con habilidad en esta área problemática. Segundo, la objeción al precio también es una de las disculpas más comunes. Cuando la gente dice: “su precio es muy alto”, tal vez quieran decir: “todavía no me convence”.

Aunque el precio pueda no ser el obstáculo real para cerrar la venta, no pase por alto su importancia. Es una gran preocupación para muchas personas. El comprador profesional no tiene otra opción que la de buscar la mejor compra posible. El típico cliente potencial también está consciente del valor. El precio continuará siendo un punto principal en las ventas, de manera que debemos estar preparados para manejarlo.

La confrontación con compradores que están capacitados en las negociaciones

En años recientes, hemos visto un incremento en el número de programas de capacitación que han sido desarrollados para los compradores profesionales. Uno de estos cursos es el de Fundamentos de compras para el encargado de compras recientemente nombrado (Fundamentals of Purchasing for the Newly Appointed Buyer), que ofrece la American Management Association. Las personas inscritas aprenden a negociar con los vendedores. Algunos vendedores también están regresando a las aulas para aprender nuevas habilidades de negociación. Acclivus Corporation, una compañía capacitadora con sede en Dallas, ofrece el curso de negociación de ventas (Acclivus Sales Negotiation) para los vendedores que trabajan en el campo de las ventas de negocio a negocio.

Los compradores profesionales con frecuencia aprenden a utilizar tácticas específicas al tratar con los vendedores. Homer Smith, autor de *Selling Through Negotiation*, proporciona estos ejemplos:

Táctica de limitación del presupuesto.⁶ El comprador puede decir, “nos gusta su propuesta, pero nuestro presupuesto para la convención es sólo de 8 500 dólares”. ¿Está diciendo la verdad el comprador o está probando el precio que usted plantea? El mejor enfoque aquí es tomar con seriedad la limitación del presupuesto y utilizar estrategias apropiadas de negociación. Una estrategia es reducir el precio eliminando algunos renglones de gasto. En el caso de la venta de una flotilla de camiones, el vendedor puede decir: “podemos entregar los camiones sin radio y así podríamos satisfacer la cifra de su presupuesto. ¿Estaría usted dispuesto a comprar los camiones sin radio?”

Táctica de tómelo o déjelo.⁷ ¿Cómo contesta usted a un comprador que dice, “mi oferta final es 3 300 dólares, tómela o déjela”? Desde luego, una opción es una concesión en el precio. Pero esto probablemente reduzca las utilidades de la empresa y su comisión de manera correspondiente. Una estrategia alterna es hacer un repaso con confianza de los beneficios superiores de su producto y hacer otro intento de cierre.

Táctica de dividamos la diferencia.⁸ En algunos casos, el vendedor puede encontrar que es aceptable esta concesión en el precio. Si la sugerencia del comprador no es aceptable, entonces el vendedor puede formular una contraoferta.

Esta lista representa sólo una muestra de las tácticas que utilizan los compradores profesionales. Con el fin de prepararse para estas tácticas y otras, los vendedores necesitan planificar sus estrategias de negociación por adelantado y luego adherirse a las mismas.⁹ Esto significa determinar la oferta mínima que usted está dispuesto a

aceptar. Es importante establecer sus directrices de negociación antes de reunirse con el comprador.

La negociación del precio con una estrategia de bajo precio

Como se señaló en el capítulo 6, algunos mercadólogos han posicionado sus productos con una estrategia de precio. La meta es obtener un pequeño margen de utilidades sobre un gran volumen de ventas. Muchas de estas empresas han autorizado a sus vendedores a utilizar diversas estrategias de precios bajos, como descuentos por volumen, descuentos de intercambio, descuentos por temporada y descuentos promocionales. A algunos vendedores se concede permiso de igualar el precio de algún competidor. Como observamos en el capítulo 6, una de las consecuencias de utilizar tácticas de precios bajos puede ser menores utilidades y comisiones.

Cómo tratar la resistencia al precio

Como ya hemos dicho, la resistencia al precio es común, de manera que debemos estar preparados para ella. Hay algunas cosas importantes “qué hacer” y “qué no hacer” que se deben tener en mente cuando surge la preocupación del precio.

Agregue valor con un racimo de satisfacciones. Como se indicó en el capítulo 6, un número creciente de clientes busca un racimo de satisfacciones que incluyan un buen producto, un vendedor que realmente es un socio y una empresa que respalde sus productos (véase la figura 6.1). Muchas empresas se encuentran en desventaja ante la competencia cuando se toma en cuenta solamente el precio. Sin embargo, cuando se ve más allá del precio puede ser obvio que su compañía ofrece más valor por el dinero. Esta ventaja puede ser a causa de cualquier estrategia de valor agregado como las que se analizaron en el capítulo 6.

Entrega más rápida

Asesoría y ayuda técnica mejores

Ayuda de ventas de mejor calidad

Condiciones de crédito más favorables

Garantías más amplias

No se le olvide venderse como socio. Muestre disposición de servicio, y evite cualquier comportamiento que pudiera debilitar su relación.

No se disculpe por el precio. Cuando mencione el precio, hágalo con confianza y en forma directa. Que ni siquiera haya una sombra de sugerencia de disculpa en su voz. Transmita al cliente potencial el hecho de que usted cree que el precio es justo, y haga todo el esfuerzo posible para relacionar el precio con el valor. Muchas personas temen pagar demasiado por un producto o servicio (véase la figura 12.3). Si su compañía ha adoptado una estrategia de valor agregado, señale este hecho al comprador potencial. Luego explique cómo usted y su empresa agregan valor.

No haga que el precio sea el punto clave de su presentación de venta. El precio no es lo más importante que usted vende. Si en realidad fuera importante, sería probable que su compañía no lo necesitara a usted. Un empleado podría tomar la orden por teléfono.

Es posible que se necesite discutir el precio, pero no lo saque a relucir demasiado pronto. El mejor momento para tratar el precio es después de haber repasado las características del producto y analizado los beneficios para el comprador.

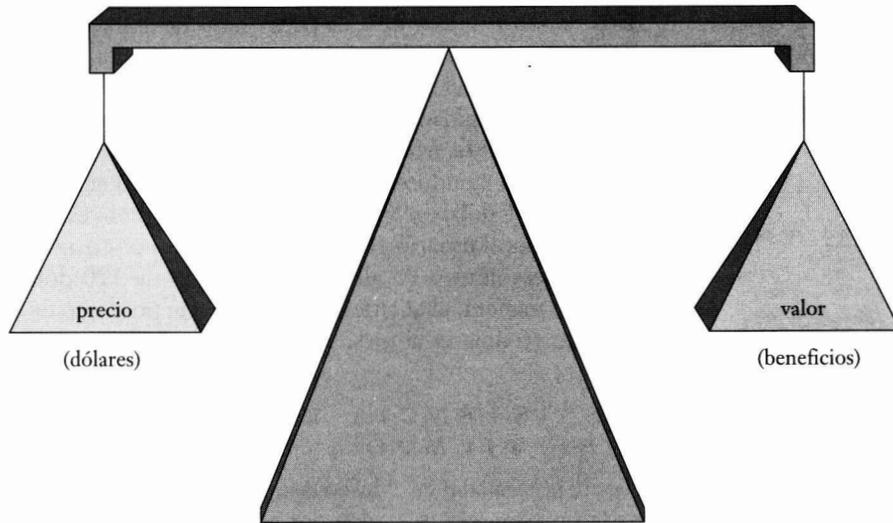
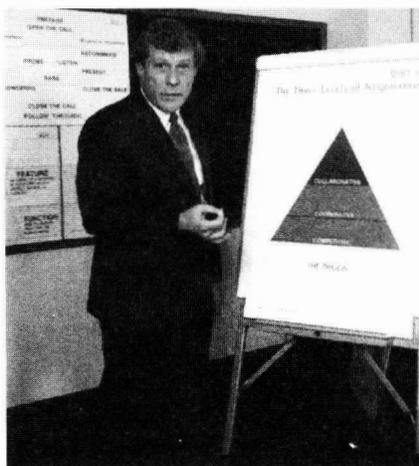


FIGURA 12.3 El precio y el valor deben estar equilibrados en la mente del cliente potencial.

Señale la relación entre el precio y la calidad. En nuestra economía de empresa libre y mucha competencia, hay fuerzas que laboran para promover un precio justo. Nunca puede obtenerse calidad al precio más bajo. La calidad viene del vocablo latino *qualitas*, que significa, “¿qué tanto vale?” Cuando usted vende calidad, es probable que el precio sea secundario en la mente del cliente potencial. Señale siempre las características adicionales que crean la diferencia en precio. Tenga en cuenta que los productos baratos han sido elaborados hacia abajo, en función de un precio, en lugar de hacia arriba, en función de una norma.¹⁰ Si usted cree en su producto y entiende sus características singulares, no le molestará la resistencia al precio.

Explique la diferencia entre el precio y el costo. El precio representa la cantidad inicial que el comprador paga por el producto. El costo representa la cantidad que el comprador paga por un producto al utilizarlo durante un tiempo. En el capítulo 11 analizamos los resultados de un estudio llevado al cabo por el Rohm and Haas Paint Quality Institute. El costo anual de pintar una casa con pintura común de látex



Randall Murphy, presidente de Acclivus Corporation, explica los pasos en una negociación exitosa a un grupo de vendedores enrolados en su popular seminario sobre negociación de ventas.

Cortesía de Acclivus Corporation.

fue de 575 dólares, en comparación con 240 dólares para el mismo trabajo de pintura que utilizaba látex acrílico de mejor calidad.

SUGERENCIAS DE VENTAS

Es desatinado pagar demasiado. Pero es peor pagar demasiado poco.

Cuando usted paga demasiado, pierde un poco de dinero; eso es todo.

Cuando usted paga demasiado poco, en ocasiones pierde todo, porque lo que usted compró fue incapaz de hacer aquello para lo que usted lo compró.

La ley común de equilibrio en los negocios prohíbe pagar un poco y recibir mucho. No se puede hacer.

Si usted trata con el licitador más bajo, vale la pena agregar algo por el riesgo que se corre.

John Ruskin.

En algunas situaciones de ventas, necesitamos desglosar el precio de venta en unidades más pequeñas que sean menos abrumadoras para el cliente. Muchos clientes potenciales pueden creer que un sistema de sonido estereofónico es muy caro si tiene un precio de 1 199.95 dólares. Sin embargo, si este artículo está diseñado para brindar al usuario 10 años de servicio, el costo anual de un sistema estereofónico de alta calidad es sólo de 120 dólares. Dicho de otra manera, el cliente puede tener este producto de calidad por sólo 10 dólares al mes.

LA RESISTENCIA RELACIONADA CON EL TIEMPO

Si un cliente potencial dice: “deseo tiempo para pensarlo” o “pase a verme la próxima vez que ande por aquí”, puede estar encontrando resistencia relacionada con el tiempo. Algunas personas enfocan la compra de manera analítica. Sopesan con mucho cuidado las ventajas y las desventajas. Desean tiempo para pensar bien las cosas y resistirán la presión que pueden percibir como una estrategia de ganar-perder.

Cuando el tiempo se convierte en un gran obstáculo para cerrar la venta, puede hacer varias cosas. En primer lugar, tómese unos cuantos minutos para repasar los beneficios de su producto. Los clientes potenciales tal vez necesiten sólo una seguridad adicional de que el producto satisface sus necesidades. Repase los beneficios superiores que representan las ventajas que se derivan de adquirir sus productos.

Si el comprador todavía desea posponer la compra, repase alguna de las razones por las cuáles sería ventajoso que comprara ahora. El representante de ventas de alimentos al mayoreo puede decir: “si hace hoy un pedido de prueba, le puedo garantizar que la mercancía llegará a tiempo para el gran fin de semana del día de la independencia”. En este caso, el posible comprador ganará si compra hoy.

Está bien que sea persuasivo si el cliente potencial puede beneficiarse realmente al hacer la compra hoy. Si su precio va a subir pronto, o si el artículo no estará disponible en el futuro, entonces debe suministrar esta información. Sin embargo, esta información debe presentarse de manera sincera y con precisión. No conviene distorsionar nunca la verdad con la esperanza de obtener el orden.

Estrategias generales para negociar la resistencia del comprador

La negociación exitosa de la resistencia del comprador se basa en gran parte en la comprensión del comportamiento humano. Este conocimiento, unido a una buena mezcla de sentido común, nos ayudará a vencer la mayoría de las formas de resistencia del comprador. También es útil conocer los métodos generales para negociar la resistencia del comprador.

ANTICIPE LA RESISTENCIA DEL COMPRADOR

Muchos vendedores, como Sherry Binger, en el Esmeralda Resort de Stouffer, han aprendido a anticipar algunos problemas y prevenirlos con una presentación bien planificada y bien realizada. Aunque de ninguna manera queremos decir que la re-



Los vendedores con frecuencia anticipan la resistencia del comprador y planifican formas de vencerla.

sistencia del comprador es algo que no se pueda vencer, es buena idea tomar medidas precautorias siempre que sea posible. Al anticipar los problemas, podemos acercarnos al cliente potencial con mayor confianza y a menudo ahorraremos un tiempo valioso.

CONOZCA EL VALOR DE LO QUE USTED OFRECE

Es importante que sepamos lo que tiene un verdadero valor para el cliente y no consideremos el valor sólo en relación con el dinero.¹¹ El verdadero valor de lo que usted ofrece puede ser un intangible de valor agregado, como un conocimiento superior del producto, buenos términos de crédito o una entrega rápida. Un aspecto importante del proceso de negociaciones es descubrir lo que tiene una máxima importancia para el comprador. Algunos vendedores cometen el error de ofrecer un precio menor al momento en que surge la resistencia del comprador. En la mente del cliente, el precio puede ser de una importancia secundaria en comparación con la calidad del servicio después de la venta. ¡No se adelante a efectuar concesiones de precio!

PREPÁRESE PARA LAS NEGOCIACIONES

Una hoja de trabajo de negociación nos ayudará a clasificar las posibles resistencias. Para ilustrar cómo funciona esta forma, revisemos un ejemplo de la industria alimentaria. Mary Turner es vendedora de Durkee Famous Foods. Como representante de más de 350 productos, Mary visita diariamente los supermercados y ofrece ayuda en las áreas de órdenes y mercancía. En fecha reciente, su empresa decidió ofrecer a las tiendas de ventas de alimentos al detalle un descuento de un dólar por caja de aceitunas, si la tienda compraba 15 cajas o más. Antes de hablar con sus clientes sobre esta oferta, Mary se sentó y desarrolló una hoja de trabajo de negociaciones, que se muestra en la figura 12.4. No podemos anticipar todos los problemas posibles, pero sí podemos identificar los problemas más comunes que puedan surgir. La hoja de trabajo de negociaciones puede ser una herramienta útil.

Hoja de trabajo de negociaciones		
Objeciones del cliente	Tipos de objeción	Posible respuesta
“15 cajas de aceitunas ocuparán un espacio valioso en mi cuarto de recepción. Ya está atestado.”	Producto	<u>Negación directa:</u> “No tendrá que luchar con ese problema. Con la ayuda de nuestro plan de mercancías, usted puede mostrar 10 cajas inmediatamente en el piso de ventas. Sólo 5 cajas quedarán de reserva. Usted debe vender las 15 cajas como en dos semanas.”
“Éste es una mala época del año para hacer un pedido grande de aceitunas. La gente no está comprando aceitunas en este momento.”	Tiempo	<u>Negación indirecta:</u> “Estoy de acuerdo en que esto ha sido un problema en el pasado, pero parece que las actitudes del consumidor están cambiando. Hemos encontrado que las aceitunas se venden bien si se exhiben en forma correcta. Más personas están utilizando aceitunas en la preparación de omelettes, pizzas y otros platillos. Desde luego, la mayoría de las charolas con aderezos destacan las aceitunas. Le proporcionaremos material de punto de venta que sugiere nuevas formas para utilizar este artículo que le ofrece grandes ganancias.”
“Preferiría no invertir mi dinero en un pedido grande.”	Precio	<u>Punto superior:</u> “Como usted sabe, las aceitunas son un artículo que ofrece grandes utilidades. El margen promedio es de 26%. Con la añadidura de nuestro descuento de 1.00 dólar por caja, este margen subirá a aproximadamente 30%. Esta orden le dará un buen rendimiento de su inversión.”

FIGURA 12.4 Antes de la presentación, es importante preparar una hoja de trabajo de negociaciones.

ENTIENDA EL PROBLEMA

Ya hemos observado que el cliente potencial en ocasiones malentiende al vendedor. Es igualmente fácil que el vendedor malentienda al posible comprador. En consecuencia, un paso importante al tratar un problema es asegurarse que usted lo comprenda. Cerciórese de que tanto usted como el prospecto tienen clara idea de la verdadera naturaleza de lo que se pretende negociar. Cuando el cliente potencial comienza a hablar, escuche con cuidado sin interrumpirlo, aun cuando usted crea saber lo que el prospecto va a decir. Sólo es cortesía común conceder a las personas la oportunidad de expresar sus puntos de vista. Con las preguntas indagatorias, usted puede ajustar su comprensión del problema.

CORROBORE CUÁL ES EL PROBLEMA

Cuando el comprador potencial termina de hablar, es buena práctica corroborar cuál es el problema, utilizando una pregunta de confirmación. Esto ayuda a aislar el verdadero problema y reduce el riesgo de un malentendido. La pregunta confirmatoria puede ser algo como esto: “Creo que entiendo su preocupación. Usted cree que la garantía no le proporciona suficiente protección. ¿Estoy en lo cierto?” Al tomarse tiempo para repetir la pregunta, logrará dos cosas importantes. En primer lugar, presta atención personal al problema, lo que agrada al cliente. En segundo lugar, gana tiempo para pensar en la mejor respuesta posible.

Como parte de su estrategia para el cliente, los vendedores deben aprender a distinguir entre problemas genuinos y disculpas. Si el cliente dice: “no puedo comprar su producto”, la declaración puede reflejar el sentimiento genuino de la persona de que el precio es demasiado elevado, pero también se puede utilizar porque el cliente en realidad todavía no siente la necesidad de su producto.

Un cliente potencial puede creer que un producto de la competencia ofrece un mejor valor. En lugar de tratar de justificar esta creencia, el posible comprador plantea una objeción de precio o de tiempo.

No hay un método preciso para separar las disculpas de los problemas reales. Su experiencia y conocimiento de los datos de la situación serán de gran utilidad. Las preguntas hechas con tacto también pueden ser útiles.

ENCUENTRE ALGÚN PUNTO DE ACUERDO

La negociación de los problemas de compra se parece un poco al arte de la diplomacia. Ayuda a saber cuáles son los puntos de acuerdo que existen. Esto ahorra tiempo y ayuda a establecer un nexo más firme entre usted y el cliente potencial. En algún momento durante la presentación, usted podría hacer el resumen utilizando una pregunta confirmatoria: “Veamos si entiendo bien su posición. Usted cree que nuestro producto está bien fabricado y le proporcionará la confiabilidad que busca. También cree que nuestro precio es justo. ¿Estoy en lo correcto en ambos puntos?”

Una vez que se han identificado todas las áreas de acuerdo, puede ser sorprendente que existan pocos puntos de desacuerdo. El prospecto ve de repente que las ventajas de ser propietario sobrepasan con mucho a las desventajas. Ahora que todo está claro, tanto el vendedor como el cliente pueden dar toda su atención a cual(es)quier(a) punto(s) de desacuerdo que persista(n).

NO DESTRUYA SU ESTRATEGIA DE RELACIONES CON EL ENOJO

En la mayoría de las situaciones, la relación entre el vendedor y el comprador potencial contiene semillas de conflicto y desacuerdo. El conflicto puede surgir cuando el vendedor y el posible cliente no se ponen de acuerdo sobre la necesidad, precio, condiciones de crédito u otros factores. Cuando el cliente se impacienta o se enoja, el vendedor debe tener cuidado de no echar leña al fuego. La respuesta natural de la mayoría de las personas cuando se sienten atacadas, es defenderse o contraatacar. Ambas tácticas suelen alimentar una espiral ascendente de desacuerdo cada vez más acalorado.¹² Si desea ganarse la confianza del cliente, evite ponerse a la defensiva y alegar. Formule preguntas y haga que el cliente siga hablando para que usted pueda saber más acerca de la verdadera naturaleza del problema. Y escuche lo que el cliente potencial dice. Escuchar sin defenderse ayuda a apagar cualquier enojo.¹³

LA CREACIÓN DE RELACIONES EN UN MUNDO DIVERSIFICADO

La negociación en diversas culturas

Las negociaciones en el área internacional variarán de un país a otro a causa de las diferencias culturales. Los compradores alemanes son más propensos a verle directamente a los ojos e indicarle lo que no es de su agrado acerca de su producto. En cambio, los compradores japoneses no desean apenarlo y por tanto sepultarán sus preocupaciones debajo de varias capas de cortesía. En China, que es ahora el mercado más grande del mundo para los productos estadounidenses, las negociaciones son más directas. Las personas que han estado haciendo negocios en China durante muchos años sugieren un enfoque muy directo a las negociaciones. Sin embargo, no se vuelva antagónico. No

se confunda con los rituales nativos de negocios que tienen la intención de crear una atmósfera amistosa.

Los estadounidenses a menudo son impacientes y la mayoría de los chinos lo saben. Es mejor no llegar a la mesa de negociaciones con un itinerario específico. Un gran resultado de las negociaciones con los chinos es el desarrollo de una relación y un compromiso para trabajar juntos. ¡Esto necesita tiempo!

Cuando entramos en negociaciones en países extranjeros, es importante comprender y acomodarnos a la cultura del cliente. Tal vez no tenga cada detalle exactamente correcto, pero ganará su respeto al intentarlo. ^b

Nunca debemos permitir que los comentarios nos lleven a una discusión. En las ventas, una discusión nos coloca en la posición de “no ganar”. Vale recordar el viejo adagio; “se gana el argumento pero se pierde la venta”.

Métodos específicos para negociar la resistencia del comprador

Hay siete métodos específicos para negociar la resistencia del comprador. Al analizar cada problema, debemos tratar de determinar cuál será el método más efectivo. En la mayoría de los casos, utilizaremos una combinación de los siguientes métodos para negociar la resistencia del comprador.

NEGACIÓN DIRECTA

La **negación directa** significa refutar la opinión o creencia de un cliente potencial. Se considera que la negación directa de un problema es un método de alto riesgo para negociar la resistencia del comprador. Por tanto, debe usarse con cuidado. A la gente no le gusta que le diga que está equivocada. Aun cuando los datos prueben que el posible comprador está errado, puede haber resentimiento si no manejamos la situación en forma correcta.

Cuando un cliente potencial ofrece una resistencia de comprador que no es válida, en ocasiones no tenemos otra opción que estar en desacuerdo abiertamente. Si la persona está mal informada, debemos proporcionar la información correcta. Por ejemplo, si el cliente duda de la calidad del producto, enfrente a esta preocupación con cualquier prueba que parezca apropiada. Casi nunca es correcto pasar por alto la información equivocada. Los vendedores de alto desempeño contrarrestan de manera directa y con rapidez las respuestas equivocadas del cliente potencial.

Es de máxima importancia la forma en que usted indique la negociación. Utilice un enfoque de doble ganancia. Sea firme y sincero al declarar sus creencias, pero no sea ofensivo. Sobre todo, no trate de manera condescendiente al posible comprador. Puede ser muy irritante una actitud de “sabelotodo”.

NEGACIÓN INDIRECTA

En ocasiones, la preocupación del comprador potencial es completamente válida, o por lo menos bastante precisa en gran medida. En esta situación, el mejor acercamiento es ceder un poco y reconocer que aquél por lo menos está parcialmente en lo correcto. El éxito de este método se basa en parte en la necesidad que tiene la mayoría de la gente de creer que sus puntos de vista tienen validez. Por esta razón, el método de negación indirecta es el que más se utiliza. A continuación damos un intercambio que resalta el uso de este enfoque.

Vendedor: Creo que disfrutará de la conveniencia de tener un servicio de cuidado total de su jardinería.

Prospecto: Es posible que me permita más tiempo libre, pero el paquete total es muy caro. No se lleva tanto tiempo desherbar y rociar el insecticida.

Vendedor: Sí, este programa de jardinería requiere una modesta inversión. Sin embargo, usted trabaja muchas horas y estoy seguro que no deseará pasar el poco tiempo libre que tiene, haciendo esta clase de trabajo.

Si se toman a valor nominal, algunas preocupaciones son válidas. Consideremos un representante de ventas de una agencia automotriz que está tratando de ayudar a un cliente a seleccionar un automóvil nuevo. El vendedor ha recomendado un compacto que ofrece una combinación de comodidad para el conductor y buen kilometraje en la gasolina. El cliente potencial reconoce que suele manejar largas distancias pero muestra una fuerte preferencia por un modelo compacto, que cuesta menos y rinde mejor kilometraje. Veamos cómo el vendedor negoció el problema.

Vendedor: Sí, estoy de acuerdo en que el modelo compacto cuesta menos y utiliza menos gasolina. Pero creo que un automóvil más grande le proporcionará mayor comodidad y seguridad. El compacto está diseñado sobre todo para los viajes en la ciudad.

Prospecto: Puedo aguantar un poco de incomodidad con el fin de ahorrar bastante dinero.

Vendedor: Sé que la gasolina puede ser cara, pero veamos cuánto ahorrará realmente. Ahora está manejando 20 000 millas al año. ¿Estoy en lo correcto?

Prospecto: Sí.

Vendedor: Bueno, el compacto rinde sólo 4 millas por galón más que el compacto. En un año usted ahorrará como 100 dólares. Le puedo asegurar que la mayor comodidad y seguridad de un auto más grande bien vale esta pequeña cantidad.

Las palabras: “sí, estoy de acuerdo en que...” (o una respuesta similar) reduce el impacto de la negociación. Es menos probable que los clientes potenciales sientan que su punto de vista ha sido desaprobada por completo.

Sentir—sintió—encontró

Los vendedores exitosos son sensibles a los indicios que señalan que el cliente cree que algo está equivocado. Una forma de hacerse cargo de la objeción del cliente es utilizar la estrategia “sentir—sintió—encontró”. He aquí cómo funciona. Supongamos que el cliente está preocupado por la complejidad de la microcomputadora, y dice: “no creo que llegue a aprender cómo operar esta cosa”. Su respuesta pudiera ser: “entiendo cómo se *siente*, señor Pearson. Muchos de mis clientes *sentían* lo mismo, hasta que comenzaron a utilizar la PC-120 y *encontraron* que es muy fácil dominarla”.¹⁴

PREGUNTAS

Otra forma efectiva para negociar la resistencia del comprador es convertir el problema en una pregunta. Digamos que un cliente potencial quiere dar equipo de oficina usado como enganche por el nuevo equipo, pero reacciona contra el bajo precio que se le da como enganche. El vendedor contesta de esta manera: “¿No cree que el precio que le damos como enganche, que es ligeramente menor de lo que usted esperaba, estará más que compensado por el servicio extra y la confiabilidad de nuestra compañía?”

Supongamos que un comprador potencial interesado en la compra de cuatro llantas nuevas objeta el precio, que es como 20 dólares mayor por juego que el precio de una empresa competidora. El vendedor utiliza una pregunta para minimizar la diferencia en precio: “¿No cree usted que nuestra red nacional de distribuidores es una conveniencia que compensa la pequeña diferencia en precios?” En este ejemplo, la pregunta está diseñada para alentar al comprador de llantas a que sopesa la desventaja de un precio ligeramente mayor contra la ventaja de un sistema nacional de distribuidores que pueden proporcionar un servicio conveniente. Las preguntas a menudo motivan al cliente potencial a pensar con mayor profundidad acerca de la oferta del vendedor. Esto es de máxima importancia en la venta de productos de alta calidad, que pudieran parecer, inicialmente tener un sobreprecio.

Linda Richardson, autora de *Stop Telling, Start Selling*, sugiere que debemos formular preguntas y luego escuchar con un “tercer oído”. Ella estimula a los vendedores a que escuchen palabras que necesitan más definición y luego hagan más preguntas si se necesita una aclaración adicional.¹⁵

EL BENEFICIO SUPERIOR

En ocasiones, el cliente formula un problema que no se puede contestar con una negociación. Por ejemplo: “Su máquina copiadora no tiene un mecanismo de alimentación automática de documentos. Esto significa que nuestros empleados tendrán que pasar más tiempo en la máquina.” Usted debe reconocer la validez de la objeción y luego analizar uno o más de los beneficios superiores: “No hemos incluido la característica automática porque es menos confiable que el trabajo manual. Como usted sabe, el tiempo parado por descomposturas no sólo es muy caro, sino muy inconveniente.” Un **beneficio superior** es un beneficio que, en la mayoría de los casos, sobrepasa la preocupación específica del cliente.

Veamos otro ejemplo más. Un posible comprador está comparando su lancha rápida con otra fabricada por otra compañía. Esta persona dice: “su lancha cuesta casi 600 dólares más que la Seamaster. No veo tanta diferencia entre las dos lanchas.” Reconozca la diferencia en precio, y luego enfoque la atención sobre un bene-

LA CREACIÓN DE RELACIONES MEDIANTE LA TECNOLOGÍA

Distribución automatizada y la productividad

Las notas de un vendedor atareado pronto pueden volverse muy amplias. Las notas escritas en papel hacen difícil, si no es que imposible, tener referencias cruzadas de información importante dentro de esas notas.

Un sistema automatizado de notas da a los vendedores un acceso inmediato a los registros que contienen

palabras o frases necesarias. Esto ofrece muchas ventajas a los usuarios, incluyendo un método para encontrar rápidamente información acerca de personas cuyos nombres no se han registrado en las notas. (Véase el ejercicio de aplicación de automatización de ventas en la página 322.)



La demostración del producto es una de las formas más convincentes para vencer la resistencia del comprador.

ficio superior: “el proceso de fabricación que se utiliza para desarrollar nuestro casco requiere bastante tiempo. Sin embargo, el producto final es tan durable que podemos ofrecer una garantía para toda la vida”.

DEMOSTRACIÓN

Si usted está tan familiarizado con su producto como con el de su competidor, es fácil el uso de este método de negociar la resistencia del comprador. Usted conoce las ventajas competitivas de su producto y puede analizar estas características con confianza.

La demostración del producto es una de las formas más convincentes para vencer el escepticismo del comprador. Con la ayuda de una demostración efectiva, uno puede vencer las preocupaciones específicas.

En ocasiones se necesita una segunda demostración para vencer el escepticismo del comprador. Esta demostración proporcionará una prueba adicional. El personal de ventas de alto desempeño sabe cómo y cuándo utilizar la demostración para vencer la resistencia del comprador.

OFERTA DE PRUEBAS

Una **oferta de prueba** significa proporcionar una oportunidad al cliente potencial para que pruebe el producto sin tener que hacer un compromiso de compra. La oferta de prueba (sobre todo con nuevos productos) es popular con los clientes porque se puede familiarizar plenamente con su producto sin tener que hacer un gran compromiso. Supongamos que el comprador de una gran cadena de restaurantes dice: “Estoy seguro que ustedes tienen un buen aceite de cocina, pero estamos satisfechos con nuestra marca actual. No hemos tenido quejas de nuestros gerentes.” En respuesta a este comentario, usted podría decir: “comprendo su renuencia para probar nuestro producto. Sin embargo, sí creo que nuestro aceite es el mejor en el mercado. Con su permiso, me gustaría enviarle 30 galones de nuestro aceite sin costo alguno. Usted puede utilizar nuestro producto en restaurantes seleccionados y evaluar los resultados. Si nuestro aceite no le proporciona resultados superiores, no tiene ninguna obligación de hacer un pedido”.

En el caso del equipo de oficina, se le puede dar la oportunidad al cliente de utilizar el producto sobre una base a prueba. Un gerente de oficina puede responder al vendedor que vende equipo de dictado de esta manera: “No me sentiría a gusto hablando con una máquina.” En respuesta a esta objeción, un vendedor puede decir: “Entiendo cómo se siente. ¿Qué le parece si usa uno de nuestros modelos de demostración por unos días?”

TESTIMONIO DE UNA TERCERA PERSONA

Los estudios indican que el testimonio favorable de una tercera persona neutral puede ser un método efectivo como respuesta a la resistencia del comprador.¹⁶ Supongamos que la propietaria de un pequeño negocio dice que puede continuar sin una pequeña computadora personal. El vendedor puede contestar de esta manera: “Muchos propietarios de negocios pequeños piensan igual que usted. Sin embargo, una vez que utilizan una computadora personal, encuentran que es una ayuda muy valiosa. Mark Williams, propietario de Williams Hardware, dice que su PC le ahorra varias horas por semana. Además, ha mejorado la precisión de sus registros.” El testimonio de terceras personas constituye un método positivo para resolver cierto tipo de problemas de compras. Las experiencias positivas de una tercera persona neutral casi nunca incitan una discusión con el cliente potencial.

Resumen

Es natural la resistencia a la venta, y se debe aprovechar como una oportunidad para aprender más acerca de la forma en que se pueden satisfacer las necesidades del posible cliente. Las preocupaciones de los compradores con frecuencia proporcionan a los vendedores la información exacta que necesitan para cerrar una venta.

La resistencia puede surgir por una diversidad de razones, algunas relacionadas con el contenido o la forma de la estrategia de presentación y otras con referencia a las propias preocupaciones del cliente potencial. Cualquiera que sea la razón, el vendedor debe negociar la resistencia a la venta con la actitud correcta, nunca poniendo demasiado énfasis o haciendo un énfasis inadecuado a la resistencia del cliente potencial.

Las estrategias generales para negociar la resistencia del comprador incluyen su anticipación, saber el valor de lo que usted ofrece, la preparación para las negociaciones, la comprensión del problema, la validación del mismo, algún punto de acuerdo, y evitar el enojo.

La mejor estrategia para negociar la resistencia a la venta es anticiparla y planificar métodos de manera anticipada para resolver las preocupaciones del posible cliente. Si un vendedor utiliza una hoja de trabajo de negociaciones, entonces será mucho más fácil tratar la resistencia del comprador.

Analizamos los diversos tipos de problemas que probablemente surjan durante la presentación de ventas. La mayoría de las objeciones pueden colocarse en una de cinco categorías: necesidades, producto, fuente, precio y tiempo.

Varían los métodos y combinaciones específicas de los mismos para negociar la resistencia, lo que depende de la combinación particular del vendedor, producto y prospecto. Hemos descrito algunos métodos comunes, pero el lector debe recordar que la práctica en su aplicación es esencial, y que hay lugar para una gran imaginación creativa que permita desarrollar variaciones o métodos adicionales. Con una preparación y práctica cuidadosas, la negociación de los tipos más comunes de resistencia del comprador debe convertirse en un desafío estimulante para el crecimiento profesional de cada vendedor.

TÉRMINOS CLAVE

<i>Negociación</i>	<i>Beneficio superior</i>
<i>Negación directa</i>	<i>Oferta de prueba</i>

PREGUNTAS DE REPASO

1. Explique la razón por la cual un vendedor debe dar una buena recepción a la resistencia a las ventas.
2. Liste los tipos más comunes de resistencia por parte del comprador, que pueden surgir en una presentación.
3. ¿Cómo ayuda la hoja de trabajo de negociaciones al vendedor a prepararse para la negociación de la resistencia a la venta?
4. Explique el valor de usar una pregunta confirmatoria como estrategia general para negociar la resistencia del comprador.
5. Mencione siete categorías generales para negociar la resistencia del comprador.
6. John Ruskin (véanse las sugerencias de ventas en la página 310) dice que es poco aconsejable pagar demasiado al hacer una compra, pero que es peor pagar demasiado poco. ¿Está usted de acuerdo o en desacuerdo con esta declaración? Explique por qué.
7. ¿Cuál suele ser la razón más común que los clientes potenciales dan para no comprar? ¿Cómo pueden los vendedores tratar con efectividad este tipo de resistencia?
8. Los compradores profesionales a menudo aprenden a utilizar tácticas específicas de negociación al tratar con los vendedores. Describa dos tácticas que se usan comúnmente en la actualidad.
9. Cuando un cliente dice: “pase a verme la siguiente vez que ande por aquí”, ¿qué tipo de resistencia encuentra el vendedor? Sugiera formas para vencer este tipo de resistencia del comprador.
10. ¿Cuáles son algunas formas positivas para manejar la objeción de lealtad?

EJERCICIOS DE APLICACIÓN

1. Durante una entrevista con un posible patrón, el entrevistador le da a conocer la objeción de que usted no es apto para el puesto que solicita. Con base en sus observaciones, usted cree que el entrevistador no entiende plenamente la experiencia que tiene o que en realidad tiene la capacidad para satisfacer los requisitos del puesto. Escriba cómo vencería la objeción planteada por el entrevistador.
2. En parte, su negociación de la resistencia a las ventas puede compararse a la forma en que usted maneja los conflictos interpersonales. Al aprender cómo tratar los conflictos de manera constructiva, el primer paso es tomar conciencia de su estilo actual y pasado de manejar el conflicto. Recuerde los conflictos interpersonales en los que se haya visto involucrado durante los últimos años. Estos conflictos pueden haber sido con clientes, amigos, padres, maestros, un jefe o subordinados o con su cónyuge. En el espacio que se proporciona, liste los cinco conflictos principales que usted pueda recordar y cómo los resolvió.

Conflicto**Solución al conflicto**

1.

2.

3.

4.

5.

Analice su estilo básico del manejo de conflictos a partir de estos cinco ejemplos. ¿Tiende usted a alejarse de los conflictos (el “método de huida” de la solución del conflicto)? ¿O busca usted el conflicto y se mantiene firme sin importar lo que suceda (el “método de pelea” de solución del conflicto)? ¿Cerrarán muchas ventas los vendedores que tienen un “estilo de huida” para manejar las objeciones? ¿Qué sucede con el vendedor que tiene un “estilo de pelea”? ¿Cuál estilo tendería a poseer el vendedor que siempre utiliza el método de negación directa en la negociación, huida o pelea? ¿Es la negación indirecta un estilo de pelea, de huida, o algo intermedio? Explique.

3. Supongamos que ha decidido vender su casa. Durante un periodo de demostración, el cliente potencial, a quien usted está mostrando la casa, comienza a criticar cada punto principal de venta referente a la misma.
 - a. Usted le ha dado un excelente mantenimiento a su casa, cree que es muy buena y ha efectuado muchos proyectos especiales para hacerla agradable. ¿Cuál será su reacción emocional a las críticas de este cliente potencial? ¿Debe expresar esta reacción emocional?
 - b. Más allá de esta crítica superficial, usted cree que el prospecto en realidad está interesado en comprar su casa. ¿Cómo negociar la resistencia a la venta que muestra?

**EJERCICIO DE APLICACIÓN
DE AUTOMATIZACIÓN DE VENTAS**



Distribución automatizada de ACT!

Una de las personas en el equipo técnico de Cadalyst Resources, Linda, ayudó a evaluar las necesidades de algunos clientes potenciales de CAD. Si usted planifica reunirse con Linda, tal vez desee tener estos registros a la mano para su análisis. Use el software de ACT! para tener acceso a todos los registros que contienen el nombre Linda, oprimiendo las teclas L E L K Linda Enter. Después de buscar y filtrar la información, *ACT!* mostrará cinco registros. Un examen de los registros mostrará que Linda sí ayudó en cuatro cuentas. El quinto registro identifica a Linda como cónyuge de ese cliente potencial.

P R O B L E M A

Cada año, organizaciones públicas y privadas envían miles de empleados a reuniones que se celebran en hoteles, moteles, centros de convenciones, centros de conferencias y lugares de reuniones. Estas reuniones representan un negocio multimillonario en dólares en Estados Unidos. Algunos de los mayores proveedores de espacio para reuniones y servicios relacionados, están atendiendo a los clientes en formas novedosas y atractivas. El hotel Stouffer Esmeralda Resort (que se mencionó al principio de este capítulo) es un buen ejemplo de un destino así. ¡La meta de este hotel es proporcionar a los huéspedes una experiencia de la que hablarán el resto de su vida! El hotel ofrece 560 habitaciones de lujo, varias suites, salones de reunión a prueba de sonidos, con tecnología audiovisual de lo más avanzado, y un servicio continuo para los periodos de descanso que se acomoda a cualquier agenda. Comidas opíparas a la medida son una especialidad del Esmeralda Resort. Los huéspedes disfrutan de un campo para campeonatos de golf, canchas de tenis, albercas y un gimnasio completo con remolinos, saunas, sala de pesas y clases de ejercicios aeróbicos. Hay varios restaurantes y bares disponibles para los clientes.

En una situación ideal, Sherry Binger, gerente de ventas, disfruta al guiar a clientes potenciales en una visita de inspección a las instalaciones. En algunos aspectos, esa gira llena la función de una demostración de ventas. A lo largo de la visita describe las comodidades y servicios especiales que ofrece el hotel. También utiliza este tiempo para familiarizarse más con las necesidades del cliente potencial. Una vez que ha terminado la gira, escolta a éste de regreso a su oficina y termina la evaluación de sus necesidades. En seguida, prepara una propuesta detallada de ventas. En la mayoría de los casos, ésta se presentará al cliente potencial en una segunda reunión. La propuesta debe contener datos precisos y completos porque, una vez firmada, se vuelve un contrato de ventas legalmente válido.

Es rara la ocasión en que se acepta la propuesta de ventas sin alguna modificación. Los organizadores profesionales de reuniones son negociadores con experiencia y lucharán en forma ardua en busca de concesiones. Algunos han terminado programas de capacitación que han sido desarrollados para los compradores profesionales. Las concesiones que se solicitan pueden incluir un precio menor por las habitaciones, menor costo en los alimentos, suites sin costo, o un evento de obsequio como una recepción con vino y queso o una fiesta tema.

Desde luego, no siempre puede identificarse con facilidad la resistencia del comprador. Sherry Binger dice que sigue tres pasos al tratar con la resistencia del comprador:

1. Localice la resistencia. Algunos prospectos están renuentes para aceptar una propuesta de ventas, pero puede ser que la razón no esté clara. Sherry ha descubierto en algunos casos que los grupos pequeños se preocupan por el gran tamaño del Esmeralda. Se preguntan si un pequeño grupo recibirá la misma atención personalizada que se le brinda a un grupo grande. Una vez que se descubre este punto, Sherry sabe cómo tratarlo.
2. Aclare la resistencia. Si el cliente potencial dice, "Me gustan sus instalaciones, pero sus precios están un poco elevados", entonces el vendedor necesita aclarar el significado de esta objeción. ¿Busca el cliente potencial una gran concesión en el precio o una muy pequeña?
3. Venza la objeción. Sherry afirma: "Uno debe estar preparado para las negociaciones y conocer el valor de lo que está ofreciendo." El Esmeralda debe tener una utilidad, de manera que se pueden hacer las concesiones sólo después de una consideración cuidadosa de este punto final.

Sherry ha descubierto que la mejor forma para negociar la resistencia del comprador es asegurarse que tanto el cliente potencial como el Esmeralda se sientan como ganadores una vez que se terminan las negociaciones. Si alguna de las partes se siente como perdedor, no será posible una asociación a largo plazo.

Preguntas

1. Si usted vendiera servicios de convenciones para un hotel ubicado en una gran ciudad, ¿qué tipo de resistencia del comprador esperaría de un nuevo cliente potencial?
2. Supongamos que usted representa al Stouffer Esmeralda Resort Hotel y que se reúne con un nuevo cliente potencial en su oficina. Éste es una atareada organizadora de reuniones que no desea visitar su propiedad, sino hasta tener una reunión con usted. ¿Cuáles son algunas herramientas que usted podría utilizar durante la presentación de ventas? ¿Qué dispositivos de prueba podría utilizar para apoyar sus pretensiones?
3. Si usted se reúne con un comprador profesional capacitado en las negociaciones, ¿cuáles son las tácticas que puede esperar que utilice esa persona? ¿Cómo respondería a cada una de estas tácticas?

ESTUDIO DE CASO EN LA AUTOMATIZACIÓN DE VENTAS



Negociaciones

Becky Kemley (véase el estudio de caso del capítulo 8) le ha pedido que revise las cuentas de los clientes potenciales anteriores de Mark David (que se incluyen en el disquete de software que se adjunta a este libro de texto). Ella desea que usted busque cuentas donde podría anticipar objeciones a las cosas dentro de una presentación.

Cargue el software de ACT! en su computadora, siguiendo las instrucciones que se proporcionan en el Apéndice 2.

Preguntas

1. ¿Cuál cuenta puede tener una objeción de tiempo y decir: “deseamos posponer nuestra decisión por ahora”, y cómo se propone usted tratar esta objeción?
2. ¿Cuál cuenta podría tratar de hacer que usted estuviera de acuerdo con un precio menor y cómo le respondería?
3. ¿Cuál cuenta podría anticipar que utilizara la frase “deseamos buscar un buen proveedor sólido”? ¿Cuál sería su respuesta?