

Unidad 12

- El servicio en las ventas.

CAPÍTULO NOVENO

EL SERVICIO EN LAS VENTAS

El ingrediente que hace la diferencia entre el grado de éxito que tienen las empresas se llama servicio al cliente.

Esto en lenguaje común, podría traducirse como el comprador de mis productos es muy importante para nosotros la empresa, ya que reconocemos que vivimos gracias a su preferencia y por lo tanto cuidamos y tratamos no sólo de satisfacer plenamente sus necesidades y expectativas sino rebasarlas.

Reflexionemos como consumidores: cuando compramos algún producto tenemos ciertas expectativas, tales como: que valga lo que pagué por él, si tiene alguna falla, la tienda o donde lo compré me ofrezca la seguridad de que me dará el servicio o me apoyará ante el fabricante para no sentirme defraudado.

Actualmente una gran cantidad de empresas serias están muy conscientes de esta responsabilidad que les hemos otorgado nosotros los consumidores, ya que saben que lo más importante en su vida como

organización, es cuidar a sus clientes que pagan por sus servicios de intermediación entre el fabricante y los clientes.

De hecho, cada cliente que compra en determinada tienda, inconscientemente da por descontado que existe un respaldo de la tienda comercializadora, que si por algún motivo el producto presenta algún defecto, podrá presentarse en la tienda y será atendido y satisfecho, se le devolverá el importe de su compra o en su caso se le repondrá el producto dañado por otro similar, es lo menos que espera cualquier cliente.

9.1 Importancia del servicio

Sabemos que no todas las empresas comercializadoras tienen una política de ventas como la antes mencionada, pero se deben prever las consecuencias de no contar con algo parecido, sobre todo que en América Latina no está muy generalizada.

Desde el punto de vista de la mercadotecnia, existen tres niveles de clientes:

- 1) **El consumidor potencial.**- Se refiere a aquellas personas para cuyas necesidades fueron diseñados los productos de la empresa, pero que aún no deciden hacer una compra.
- 2) **El consumidor.**- Aquí nos referimos a las personas que ya realizaron una primera compra del

producto, pero que al utilizarlo pueden tener diversos resultados frente a sus expectativas y que en caso de no quedar plenamente satisfechos no vuelvan a comprarlo, éstos se quedan en la clasificación de consumidor.

3) **El cliente.**- Este nivel de personas tuvieron resultados acordes o superiores a sus expectativas y al quedar satisfechos plenamente con los resultados por el uso del producto, repiten la compra por lo menos una segunda vez o muchas veces, esta categoría de personas ya las podemos considerar como clientes.

9.2 ¿Cómo se ha entendido el servicio hasta ahora?

En muchos países latinoamericanos el concepto de servicio se ha limitado a sonreírle al cliente, poner atención a sus reclamos y decirle que su queja o comentario se le pasará al jefe correspondiente, el cual ¡no se encuentra en estos momentos!

Imaginen la frustración del consumidor o cliente cuando recibe servicio de esta forma, ¡es frustrante!

El servicio es algo que el cliente debe palpar de inmediato y no esperar que llegue el jefe para que al final de cuentas, le explique que lo que pretende el cliente no se puede hacer por política de la empresa.

Existen organizaciones transnacionales que sí saben valorar la importancia que tiene el servicio ante los ojos de sus clientes y han actuado en consecuencia, eliminando los trámites absurdos de, llene este formulario por triplicado y entréguelo en la ventanilla 34, ya después le contestaremos por correo y cosas como ésta.

Estas empresas han actuado en serio y han establecido mecanismos eficientes para otorgar un servicio verdadero a sus clientes, que se refiere a que conservar a un cliente a como dé lugar, es una de las prioridades de la organización, tanto así, que existen tiendas comerciales en las que un empleado puede recibir la queja y resolverla en los siguientes minutos, devolviendo al cliente su dinero, sin averiguar nada o reponiendo el artículo defectuoso.

Esto es lo que una organización eficiente debe ofrecer a sus clientes.

9.3 ¿Qué espera nuestro cliente?

Por otro lado, tenemos el punto de vista de los consumidores y clientes.

El cliente espera contar con el apoyo de la tienda, a la cual demostramos el nuestro haciendo una compra en sus instalaciones, teniendo la seguridad de que estamos siendo como clientes, tomados en serio

y que la tienda quiere que sigamos comprando sus artículos.

La mayoría de los consumidores o clientes esperan obtener un producto razonablemente bueno de acuerdo al monto que han pagado por él.

En esta última década del siglo veinte, es muy remoto que alguien espere recibir la satisfacción de un auto deportivo si solamente pagó por un auto Sedan austero, el más económico del mercado.

La mayoría de los compradores de un artículo esperan exactamente lo que el producto deberá darles, pero si encuentran que hay una falla, descuido del vendedor o negligencia de alguien, se sentirán con el derecho de reclamar para no ser defraudados y la empresa estará en la obligación, no de hacerle un favor al cliente, sino de cumplir el contrato tácito que se hace entre comprador y vendedor, de satisfacerlo plenamente, ya que no se presentó en la tienda para regalarnos su dinero, sino para adquirir un producto o servicio a cambio de cierto pago. Y además en forma atenta, con actitud de servicio, ya que muchos empleados ven este tipo de situaciones como algo molesto para ellos y la tienda.

Esto es una equivocación tremenda, el cliente pide sólo lo que es justo, recibir un bien adecuado, en buenas condiciones y consumible, a cambio de un pago.

La actitud de servicio podemos entenderla como: tomar en serio a los clientes y tratar de ayudarlos, esto por convencimiento de que no queremos sólo clientes potenciales o consumidores de una sola vez, sino que se sientan atendidos en forma verdaderamente sincera y con buena voluntad por parte de todos los empleados con quien tenga contacto el cliente, es decir, como si estuviéramos atendiendo a nuestra propia madre.

Esto deben verlo los empleados como una forma de que la empresa gane mercado y más dinero y si la empresa progresa, ¡los empleados también!, si no ¿quién pagará su sueldo?

Para verlo de una forma más dramática, lo pondremos al revés: piensen en una tienda que entrega productos a la gente a cambio de vales, que posteriormente habrá que cobrar a cada cliente en su casa y que en algunos casos no encontramos al cliente y pasan meses antes de recuperar legalmente el dinero o el producto que es legalmente de la empresa, ¿cómo verían las tiendas esto?, la respuesta de las tiendas: ¡ni pensarlo!

Pues es el mismo planteamiento, sólo que visto en forma inversa.

9.4 ¿Qué le damos a nuestro cliente?

El servicio se inicia con la actitud de los empleados de una organización, es decir, todos deben mostrar una actitud de servicio.

Existe una anécdota que nos cuenta Jean Carlzon en su libro “El momento de la verdad” que refleja esto y que a grandes rasgos describimos a continuación:

Un hombre de negocios que estaba de paso en una ciudad de Europa debía tomar un vuelo, el único del día, a otra ciudad a donde asistiría a una importante reunión el mismo día en donde se tomarían importantes decisiones de negocios.

Éste se había despertado en su hotel un poco más tarde de lo planeado y estaba empacando a gran velocidad por lo que llamó a la administración para que le enviaran un botones para bajar sus maletas de inmediato y tomar un taxi que lo condujera lo más rápidamente posible al aeropuerto, bastante alejado de la ciudad.

Todo estuvo muy bien, pero al llegar al mostrador del aeropuerto, se buscó el boleto y no lo encontró, lo había dejado en la mesilla de noche de su cuarto en el hotel.

Lo primero que cruzó por su mente fue regresar al hotel para recogerlo, pero debido a la distancia, con toda seguridad perdería el vuelo.

Se presentó con la señorita que estaba en la ventanilla y le explicó su gran problema.

Hasta aquí podemos decir que esto le pudo haber pasado a cualquiera, pero le invitamos a imaginar las contestaciones que en una situación similar usted recibiría de un empleado de la compañía de aviación.

Pues este viajero en apuros recibió toneladas de buen servicio, con otras toneladas de actitud de servicio.

La encargada de la ventanilla escuchó con atención el problema, entendió que el cliente no podía regresar por el boleto por las distancias ya que perdería su vuelo y entonces ella resolvió el conflicto, ¿cómo?, con inteligencia y ganas de ayudar a su cliente, eso es actitud de servicio.

La empleada de la línea aérea verificó en su computadora que el cliente estuviera en la lista de pasajeros, lo identificó con su pasaporte, habló por teléfono al hotel con el administrador a quien le pidió mandara alguien al cuarto, para verificar que el boleto estuviera en donde el cliente lo había olvidado, una vez corroborado que el boleto estaba en manos del administrador del hotel, le ofreció un boleto provisional para que

no perdiera su vuelo y en seguida mandó a un empleado de la línea aérea para recoger el boleto al hotel.

El viajero salió en su vuelo, la empleada sirvió espléndidamente a un agradecido viajero y el boleto original llegó a manos de la línea el mismo día.

Esto es lo que llamaríamos excelencia en el servicio y también una excelente actitud de servicio.

9.5 ¿Cómo podemos mejorar nuestro servicio?

La pequeña historia que relatamos tiene algo que aportar a los hombres de negocios, la inquietud para mejorar el servicio que actualmente prestamos a nuestros clientes y consumidores, esto prueba que no existen límites a la creatividad en el servicio, esa creatividad la tienen todos los que trabajan en una empresa, sólo es cuestión de dejarla salir y aprovecharla.

En el campo del servicio en las ventas estamos al inicio de la escala, aún hay mucho que descubrir y marcar caminos para que otras empresas los sigan.

Lo que innovemos en este campo seguramente dará frutos muy importantes para las empresas, es un campo virgen donde lo que se inventó fue hace décadas

y poco se ha renovado, ésta es la oportunidad para hacer grandes a las organizaciones.

9.6 Nuevos horizontes basados en excelente servicio

El inicio en la búsqueda de los nuevos horizontes en el campo del servicio se debe iniciar con un examen de consciencia ¿está la empresa otorgando correctamente el servicio que esperan sus clientes?

Una respuesta honesta siempre debe ser negativa, pero alguien pensará que no puede otorgar todo lo que piden los clientes y tiene razón, pero esto se puede subsanar con una política de aplicación generalizada que beneficie a todos los clientes.

A continuación debemos analizar con seriedad si todo el personal tiene desarrollado y entendido el concepto de actitud de servicio (que significa contar con la vocación de servir, que exista la convicción verdadera de ayudar a resolver los problemas que nos plantean los clientes y sugerirles alternativas posibles que quizá no hayan tomado en cuenta), posiblemente no todos lo han manifestado, pero esto se puede desarrollar con capacitación adecuada.

Como se está manejando la toma de ciertas decisiones en la empresa relacionadas con el servicio al cliente, probablemente encontraremos que existe cierta centralización en varios niveles y a lo mejor

estamos convencidos de que no se ha delegado correctamente el poder de decisión de ciertos aspectos relacionados directamente con el servicio, esto también se puede corregir de inmediato o más o menos de inmediato.

Además recomendamos que existan cursos regulares de capacitación para todo el personal en este tema, ya que se tiene siempre un problema latente o real: la rotación de personal, lo cual hace necesario tener un plan permanente para nuevos empleados a fin de que se asimilen al espíritu de servicio del resto del personal.

El seguir estas recomendaciones dará frutos de inmediato a cualquier empresa, recordando siempre que la mitad del éxito de cualquier organización está en el nivel de calidad de servicio que ofrezca a su clientela.

Y por último es útil recordar que el servicio no es sólo llevar los pedidos hasta el domicilio del cliente, el servicio es algo más.

14

El servicio a la venta

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. Analizar la importancia de dar servicio a la venta
2. Listar y analizar las actividades clasificadas como parte del servicio al cliente
3. Explicar cómo el servicio al cliente puede estimular la repetición de negocios y las referencias
4. Describir cómo manejar en forma adecuada las actividades que son parte del programa de servicio al cliente
5. Nombrar y analizar estrategias de seguimiento al cliente
6. Explicar cómo atender efectivamente las quejas
7. Explicar cómo mejorar el servicio al cliente mediante la autoevaluación



¿Puede la filosofía de la Regla de Oro sobrevivir en el difícil —impulsado por las ganancias— orientado a resultados, ambiente del mundo de los negocios? La gente que toma las decisiones día con día en J. B. Robinson Jewelers, una cadena de tiendas al detalle con sede en Cleveland, responde con un entusiasta “sí”. Robinson Jewelers creció de dos a 82 tiendas en 15 años tratando a la clientela en una forma honesta, que mereció su confianza. Ésta es una moderna compañía de venta al detalle que sostiene convicciones tradicionales. El personal de administración de todos los niveles cree que la visión de la excelencia en el servicio al cliente es la clave para el éxito. La filosofía de la Regla de Oro se refleja en los programas de capacitación de ventas para los empleados de Robinson Jewelers. En la capacitación se integra una serie de rituales, historias y

héroes que expresan la “cultura corporativa” de la organización. Por ejemplo, los empleados leen acerca de Lou Schwartz, quien una vez entregó un anillo de compromiso en medio de una tormenta de nieve en el Medio Oeste. Robinson Jewelers tiene una tradición de premiar a la gente que muestra una preocupación especial por los clientes. La preocupación de Lou Schwartz por el servicio después de la venta, le ganó una promoción a supervisor regional.¹

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"/> Iniciación del contacto con el consumidor.
Paso dos: PRESENTACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Determinación de las necesidades del cliente potencial. <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 checked="" type="checkbox"/> Anticipe la resistencia a la venta. <input checked="" type="checkbox"/> Planifique los métodos de negociación. <input checked="" type="checkbox"/> Inicie las negociaciones de doble ganancia.
Paso cinco: CIERRE	<input checked="" type="checkbox"/> Planifique los métodos apropiados para el cierre. <input checked="" type="checkbox"/> Reconozca los indicios de cierre. <input checked="" 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, ventas al detalle, mayoreo y de fabricación.	

FIGURA 14.1 *El servicio a la venta incorpora tres pasos: ventas por sugerencia, seguimiento y visitas de seguimiento.*

La importancia del servicio al cliente



Un número creciente de organizaciones están prestando mayor atención al servicio al cliente. Instituciones financieras, empresas de servicios públicos, líneas aéreas, tiendas al detalle, restaurantes, fabricantes y mayoristas enfrentan el problema de ganar y conservar el patrocinio de clientes y compradores. A la creación de asociaciones con los clientes se le ha asignado una alta prioridad por la mayoría de las empresas más exitosas de Estados Unidos. Estas compañías creen que mantener contentos a los clientes es una buena estrategia. Volver a ganar un cliente perdido puede ser cinco o seis veces más caro que mantener satisfecho a un cliente actual.²

Tony Allesandra, un bien conocido capacitador y consultor de ventas, dice que hay tres posibles resultados cuando un cliente realiza negocios con una organización.³

El momento de la verdad. En estas situaciones de venta se satisfacen las expectativas del cliente. Nada sucedió que haya decepcionado al comprador, ni el vendedor hizo nada para ir más allá de las expectativas del cliente. El cliente

Muchas compañías, como SeaFest/Jac, saben que el servicio al cliente es una forma excelente para alcanzar una ventaja competitiva en un mercado muy competitivo.

Service drives your business. You know it. We know it too. We also know it's simply not enough to offer you a full range of quality surimi seafood at competitive prices. That's why at SeaFest/JAC, we back our products with the best service in the business.
Real service. The kind that builds surimi seafood sales.

Only SeaFest/JAC gives you innovative programs, sales support

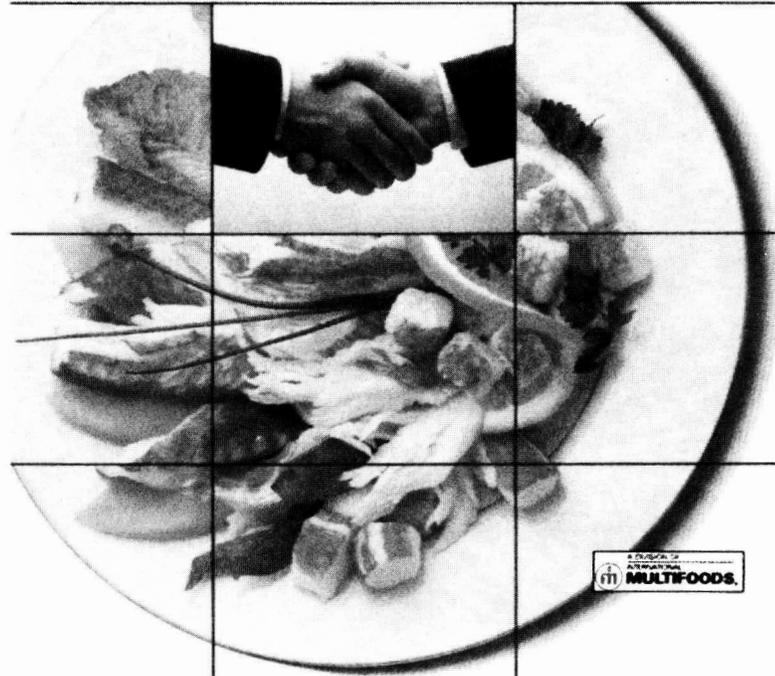


and a staff of dedicated seafood pros ready to do whatever it takes to meet your needs.

To find out about our Crab Tastes® or new Lobster Tastes® introductory programs, there's just one more thing you need to know. Our toll free number... 1-800-325-4732. Call SeaFest/JAC Creative Foods today. It's real seafood... real easy.



SeaFest/JAC Knows... Service Makes The Sale.



suele tener sentimientos un tanto neutrales acerca de su relación con el vendedor. El momento de la verdad suele no construir la lealtad del cliente.

El momento de la desdicha. Es resultado de una situación de venta en la que no se satisfacen las expectativas del cliente. Éste puede estar decepcionado o hasta enojado. Muchos clientes que han experimentado el momento de la desdicha, comparten sus sentimientos con otras personas.

El momento de la magia. Éste es resultado de una venta en la que el cliente recibió más de lo que esperaba. El vendedor sobrepasó las expectativas del cliente al caminar la milla extra y proporcionar un nivel de servicio que agregó valor a la relación entre el cliente y el vendedor. Este esfuerzo adicional probablemente establezca la base para una asociación de largo plazo.

En términos muy sencillos, las ventas personales son un proceso bidimensional. En primer lugar, uno debe efectuar la venta y luego dar servicio a ésta. Ambas di-

mensiones del proceso de compraventa son importantes. De hecho, muchos vendedores profesionales creen que el cierre de la venta y el darle servicio, tienen *igual* importancia. Después de todo, el servicio después de la venta es el que establece el escenario para la subsecuencia de negocios y las referencias.

EL SERVICIO AL CLIENTE COMO LA VENTAJA DE CALIDAD

Se puede definir el **servicio al cliente** como aquellas actividades que mejoran o facilitan el desempeño y el uso del producto. En tiempos buenos y malos, el servicio de calidad al cliente mejora las utilidades al atraer nuevas cuentas y mantener activas las existentes. El punto de vista de que “el servicio conviene”, es aceptado por las empresas exitosas que han adoptado el concepto de mercadotecnia y buscan establecer asociaciones de largo plazo con los clientes.

Muchas compañías creen que el servicio al cliente es una excelente forma para alcanzar una ventaja competitiva en un mercado altamente competitivo. Alan Raedels, profesor de administración de negocios de Portland State University, observa que cuando las empresas compiten con los mismos productos que tienen básicamente el mismo precio, entonces el siguiente gran campo de batalla tal vez sea el servicio.⁴ Robert Desatnick, autor de *Managing to Keep the Customer*, dice que ya no es suficiente la competencia basada en el producto o el precio:

Es insuficiente tratar de competir únicamente con base en el producto o en el precio. Por una parte, la diferenciación del producto es cada vez más difícil; observemos las líneas aéreas, hoteles, alimentos para llevar, hospitales, bancos, arrendadoras de automóviles, y así sucesivamente. ¿Cómo pueden crear una diferencia perceptible que los ponga adelante de la jauría? No suele ser la superioridad del producto. La clave es el servicio, la atención al cliente. El servicio es la nueva norma por la que los clientes miden el desempeño de una organización. No es una ventaja competitiva, es la ventaja competitiva.⁵

Nordstrom es un buen ejemplo de una compañía que compite con éxito con una estrategia de valor agregado que se enfoca en la excelencia de su servicio. Al evolucionar Nordstrom hacia una tienda departamental de especialidades, la administración superior ha mantenido una filosofía constante de servicio.

EL LLAMADO A LOS MOTIVADORES MÁS PODEROSOS

Un programa de servicio al cliente bien planificado atrae dos motivadores muy poderosos. Uno es el *reconocimiento*. La mayoría de nosotros responde en forma positiva a los reconocimientos positivos. Por lo mismo, respondemos de manera negativa a una demostración de indiferencia de otra persona u organización. Por tanto, el vendedor que envía a los clientes una tarjeta escrita a mano, de agradecimiento después de la venta, o los llama para determinar si están a gusto con la compra, está comunicando un mensaje poderoso: “Apreciamos su negocio y deseamos que usted sea un cliente satisfecho.” Esta forma de servicio al cliente construye la lealtad de éste y la repetición de los negocios.

El segundo motivador poderoso es la *necesidad de seguridad*. En la actualidad, muchos clientes se quejan de que se sienten indefensos después de la venta. En ocasiones, el producto no ha sido instalado correctamente. En otros casos, el producto no se desempeña como se esperaba. Estos problemas relacionados con la calidad

LA CREACIÓN DE ASOCIACIONES DE CALIDAD

Debbie McKinney da el primer lugar al servicio

Los premios acompañan el buen servicio. Debbie McKinney es una de aquellas raras personas que tienen un entretenimiento que complementa su carrera. Los fines de semana, se ocupa de cuidar de sus caballos y asiste a ferias equinas. Durante la semana, ella participa en la venta de productos médicos que se utilizan en el cuidado y cura de caballos. Como representante de ventas de Schering-Plough, uno de los principales productores de artículos farmacéuticos utilizados en la medicina veterinaria, proporciona ayuda a distribuidores, veterinarios y personal de investigación en los centros médicos. Estos profesionales la ven como fuente de información sobre los resultados más nuevos en la investigación y desarrollo en áreas seleccionadas de la ciencia veterinaria. En muchas ocasiones, ella ha entregado antibióticos o analgésicos a un cliente al que se le han acabado los medica-

mentos a mitad de la terapia de un animal y no puede darse el lujo de esperar a que llegue un nuevo envío. Estos esfuerzos en ocasiones ayudan a salvar la vida de un animal. En su territorio de ventas, el "paciente" puede ser un caballo de carreras con valor de un millón de dólares o el caballito mascota de algún niño. En otras ocasiones, ha agregado valor a sus ventas al dar servicio como asesora de mercadotecnia o finanzas para sus clientes. El excelente servicio que proporciona y que se ha convertido en la marca clave de su carrera en ventas personales, ha sido premiado con generosidad. Ella ha establecido una asociación de largo plazo con muchos de sus clientes, y el resultado ha sido una cantidad considerable de negocios subsecuentes. Es miembro del Distinguished Sales Representative Club de su compañía, y ha sido la representante de ventas número uno en la región oriental de Estados Unidos.⁵



Debbie McKinney

producen sentimientos de inseguridad. La organización de ventas con valor agregado que desarrolla una reputación de ofrecer servicios de alta calidad después de la venta, tendrá una real ventaja en el mercado.

La creación de asociaciones de largo plazo con el servicio al cliente

Los clientes recuerdan a personas como Lou Schwartz, que se mencionó al principio de este capítulo, y Debbie MacKinney, que se acaba de mencionar, quienes se hacen presentes con el servicio cuando se necesita. Y, desde luego, recuerdan quién no lo hace. Uno de los libros del último decenio del que más se ha hablado, *In Search of Excellence*, reporta que las compañías excelentes en Estados Unidos son más impulsadas por su orientación de estar "cerca del cliente", que por la tecnología o por un deseo de ser productores de bajo costo.⁶

Una organización de ventas que puede labrarse una reputación de dar servicio a cada venta, tendrá clientes que la busquen para hacerla un socio de largo plazo que auxilie en sus necesidades de compra. Los clientes satisfechos representan un personal "auxiliar" de ventas, un grupo de personas que recomendarán las organizaciones impulsadas por los clientes a otras personas. Si los clientes están satisfechos con el servicio que reciben después de la venta, tenga la seguridad de que lo dirán a otras personas. La publicidad de boca en boca es una fuerza poderosa en mercadotecnia.

LA IMPORTANCIA DE LOS CLIENTES VITALICIOS

Para la mayoría de las compañías, es esencial la repetición de los negocios si la empresa ha de obtener un nivel satisfactorio de utilidades. La cantidad de utilidades que se obtiene en la primera venta, o tal vez hasta en las primeras ventas, puede cubrir sólo los gastos directos e indirectos asociados con el desarrollo de la cuenta.

IMPERIAL
WALLCOVERINGS, INC.

ON TIME...OR ON US GUARANTEE
WE SHIP YOUR ORDER IN 48 HOURS - OR IT'S FREE!*

*Offer Good Through November 30, 1993
All orders to be shipped in two business days,
pending credit approval.
(Fabric and special orders excluded.)

*IMPERIAL'S "FIFTEEN BEST" COLLECTION • IMPERIAL STRIPES
INTERIOR SHOWCASE • BEEKEEPERS GARDEN • TIMELESS
ELEGANCE • MOUNTAIN LODGE • WITHOUT BOUNDARIES • IMPERIAL
MENSWEAR • BEST OF BOTH WORLDS • ISLE OF CAPRI • VICTORIAN
PARLOR • DECORATING SOLUTIONS, COUNTRY INN • DECORATING
SOLUTIONS, FOR YOUR HOME • DECORATING SOLUTIONS I
DECORATING SOLUTIONS, CASUAL LIFE • EXECUTIVE CLUB

William J. Drouillard
WILLIAM J. DROUILLARD
President, Chief Executive Officer

Laura A. Fitzgerald
LAURA A. FITZGERALD
Vice President of Marketing

William S. Gaym
WILLIAM S. GAYM
Vice President of Operations

Arnold Custer
ARNOLD CUSTER
Vice President, Dealer Sales

Muchas compañías están tratando de crear clientes vitalicios. Imperial Wallcovering, Inc., promete embarcar a tiempo, ¡o es gratis!

Para ilustrar este punto, veamos la experiencia de Harold Mason, representante de ventas de una compañía de suministro de alimentos a instituciones. Él vende productos alimenticios a escuelas, hospitales, universidades y grandes restaurantes.

Cuando comenzó recientemente la construcción de un hospital en su jurisdicción, hizo una visita de cortesía al administrador. El hospital no abriría sino hasta varias semanas después, pero deseaba presentar a su compañía. Al almorzar con el administrador, Mason supo el nombre del nuevo agente de compras que pronto se uniría al personal administrativo.

Dos semanas después, el señor Mason visitó al agente de compras y presentó toda su línea de alimentos. Una semana después regresó al hospital y cerró la venta. A continuación resumimos los gastos en que incurrió durante las primeras tres visitas:

Viajes	\$88.50
Comidas	45.50
Alojamiento	140.30
Propaganda	10.90
Muestras	8.70
Comunicaciones (llamadas telefónicas, cartas, etc.)	14.25
Total de gastos	\$308.15

La primera orden que se envió al hospital proporcionó a la compañía un margen de utilidades de 74 dólares. Dos semanas después, el señor Mason obtuvo una segunda orden. Ésta era un poco más grande y la compañía tuvo un margen de utilidades de 83 dólares. Hasta ahora, la empresa ha recibido 157 dólares en utilidades, un poco más de la mitad del costo del desarrollo de la cuenta. Sólo hasta después de que se haya recibido la tercera orden, estarán cubiertos totalmente los gastos.

Este ejemplo ilustra la importancia de la repetición de los negocios. Los hoteles, tiendas de ventas al detalle y otros negocios tienen el mismo problema. Toda organización debe recuperar sus costos indirectos con el fin de obtener una ganancia.

LA RESPUESTA A LAS MAYORES EXPECTATIVAS DEL CLIENTE POSTERIORES A LA VENTA

Cuando se le preguntó a John J. Creedon, PFE de Metropolitan Life Insurance Company, la forma en que su compañía competía por las ventas, contestó: "Tratamos de exceder las expectativas del cliente de recibir un buen servicio."⁷ En otras palabras, asegúrese de que los clientes pasan por esos "momentos de magia".

SUGERENCIAS DE VENTAS

La venta simplemente consume el noviazgo. Luego comienza el matrimonio. El éxito del matrimonio depende de la destreza con que el vendedor maneje la relación.

Ted Levitt, editor, *Harvard Business Review*

La gente compra expectativas, no cosas, de acuerdo con Ted Levitt, autor de *The Marketing Imagination*. Compra las expectativas de los beneficios prometidos. Una vez que el cliente compra el producto, aumentan las expectativas. Levitt señala que después

de haber cerrado la venta, cambia la actitud del comprador.

El hecho de comprar cambia al comprador. Éste espera que el vendedor recuerde la compra como un favor que hizo el comprador, no como algo que se ganó el vendedor. Por tanto, se equivoca el vendedor que supone que haber obtenido una cuenta le concede una ventaja en virtud de haber "metido el pie en la puerta". Lo opuesto es cada vez más el caso. Si el comprador concibe la venta como un favor que le hizo al vendedor, entonces, el efecto es que hay un cargo psicológico a la cuenta del vendedor. El vendedor le debe un favor. El vendedor se encuentra en la posición de tener que restablecer la relación desde una posición desventajosa.⁸

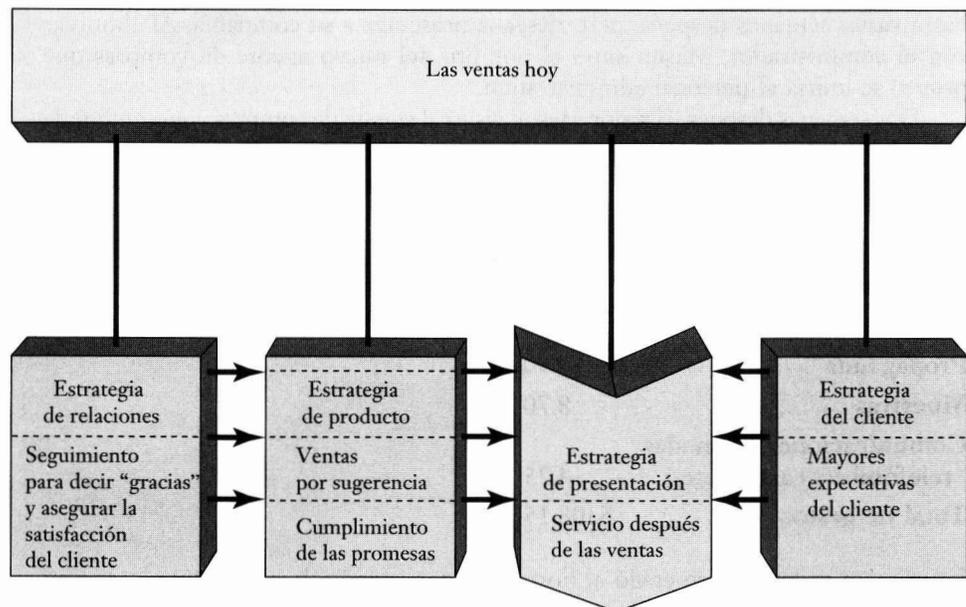


FIGURA 14.2 A causa de la elevación de las expectativas del cliente para después de la venta, los vendedores hoy dan servicio a la venta con relaciones y estrategias de producto con valor agregado, posteriores a la venta.

Las mayores expectativas del cliente, después de que se ha cerrado la venta, exigen un plan estratégico para dar servicio a la venta. Ciertos aspectos de la relación, producto y estrategias de cliente pueden tener una influencia positiva sobre las mayores expectativas del cliente (véase la figura 14.2).

¿Cómo respondemos a un cliente que tiene mayores expectativas? En primer lugar, debemos hacer aquellas cosas que se necesitan para fortalecer la relación. Debemos hacernos esta pregunta: “¿Está mejorando o empeorando la relación?”: “¿estoy haciendo lo necesario para desarrollar una asociación?” Para mejorar la relación después de la venta, el vendedor debe seguir con aquellas cosas que tengan un efecto positivo. A continuación presentamos algunos ejemplos:

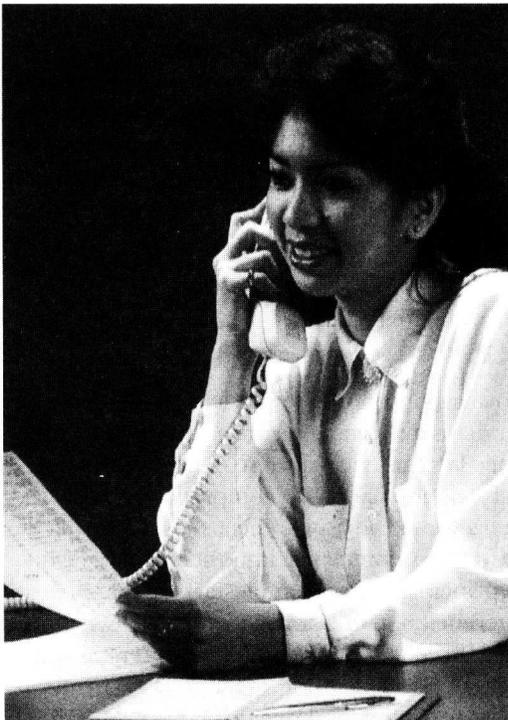
Haga llamadas telefónicas para agradecer al cliente y saber si está a gusto con el producto. No limite el contacto con su cliente a las llamadas programadas.

Acepte la responsabilidad de los problemas; nunca culpe a otra persona.

Siempre indique a los clientes lo que puede hacer por ellos, en lugar de decir lo que no puede hacer por ellos.

Éstas son sólo unas cuantas de las estrategias para la creación de relaciones que están disponibles para el personal de ventas. Con un poco de imaginación, usted puede desarrollar una serie de actividades posteriores a la venta que satisfagan las mayores expectativas del cliente.

En segundo lugar, debemos reexaminar nuestra estrategia de producto. En algunos casos, podemos incrementar la satisfacción del cliente sugiriendo productos o servicios relacionados. Si el producto es caro, podemos seguir adelante y ofrecer ayuda para hacer los arreglos de crédito que sean necesarios. Si el producto es complejo, podemos hacer sugerencias acerca de su uso y mantenimiento. Cada una de estas formas de ayuda puede agregar valor a la venta.



Una llamada telefónica de seguimiento para agradecer al cliente y saber si está contento con el producto, reforzará las relaciones después de la venta.

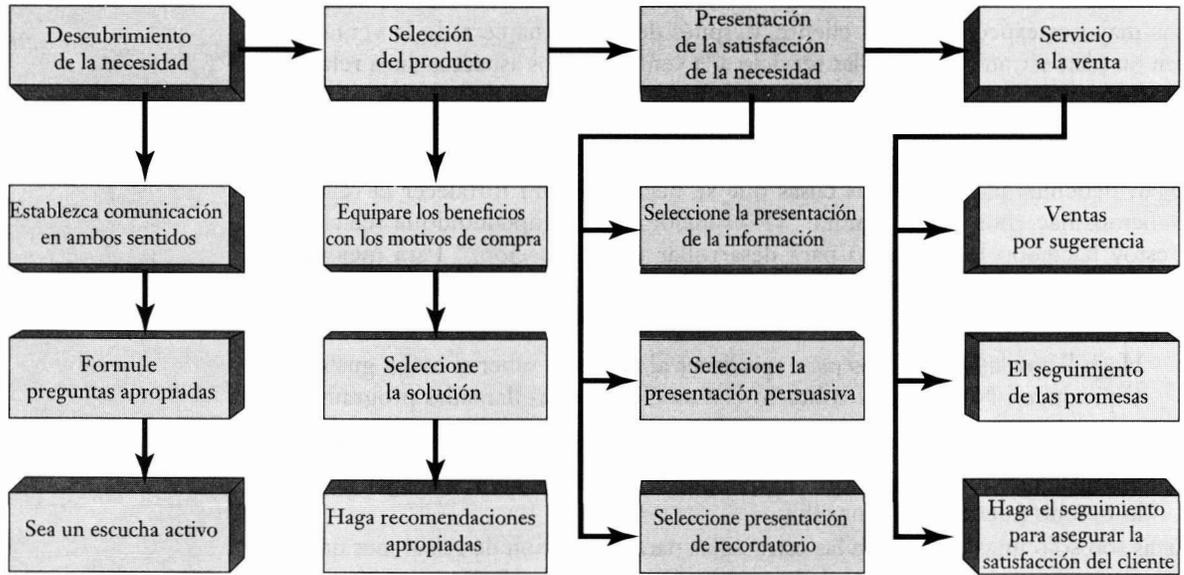


FIGURA 14.3 La guía completa de presentación de ventas estilo consultor ilustra las formas en las que los vendedores de alto rendimiento utilizan estrategias de valor agregado para dar servicio a la venta y construir negocios repetidos y referencias.

Métodos de servicio al cliente

La revista *Sales & Marketing Management* señala que el servicio al cliente abarca todas las actividades que mejoran o facilitan la venta y el uso del producto o servicio. Las habilidades que se necesitan para dar servicio a una venta, son diferentes de aquellas necesarias antes de la venta (figura 14.3). El personal de ventas de gran desempeño no abdica sus responsabilidades de entrega, instalación, interpretación de la garantía u otras responsabilidades que conlleva el servicio al cliente.⁹ Continúan manteniendo una relación con el cliente con ventas por sugerencia, cumplimiento de las promesas y actividades de seguimiento.

LA AGREGACIÓN DE VALOR CON LAS VENTAS POR SUGERENCIA

Las **ventas por sugerencia** son una forma importante de servicio al cliente. Éste es el proceso de sugerir mercancías o servicios que están relacionados con el artículo principal que se vendió al cliente. Se hace la sugerencia cuando, a juicio del vendedor, el artículo agregado brindará satisfacción adicional al comprador.

No todas las personas piensan que las ventas por sugerencia son una forma de servicio al cliente. Algunos vendedores la ven como una imposición. Creen que una vez que se ha comprado el artículo principal, no debe molestar al comprador con otra propuesta. Si las ventas por sugerencia son una “molestia”, entonces, desde luego, deben evitarse. Pero esta actividad de venta no necesariamente tiene una influencia negativa sobre el cliente. Cuando las ventas por sugerencia se manejan correctamente, ayudarán a mejorar las relaciones con el cliente.

Métodos para las ventas por sugerencia

El vendedor que realmente está interesado en ayudar a los clientes a resolver sus problemas, puede mejorar la relación con ventas por sugerencia. A continuación presentamos algunas de las mejores formas para el desarrollo de las ventas por sugerencia.

Sugiera artículos relacionados. En algunos casos, existen productos o servicios relacionados que elevarán la satisfacción del cliente. Para ilustrar este punto, veamos la venta de casas urbanas. Muchas empresas de bienes raíces ofrecen al cliente una casa básica más una selección de opciones. La lista de opciones puede incluir una chimenea, un patio enrejado o una parrilla de gas al aire libre.

Es muy común la venta de mercancías relacionadas en una agencia de automóviles. La mayoría de los clientes puede escoger en una larga lista de opciones, que incluye adornos especiales, mejores sistemas de estéreo, aire acondicionado y una multitud de opciones de equipo. Cuando Porsche introdujo el modelo de aniversario del coupé 911, los clientes podían escoger de entre una lista de 30 opciones diferentes que incluían controles de tablero, reproductor de discos compactos y un equipo para la instalación de un teléfono portátil. Si el comprador adquiría todas las opciones, el precio básico del auto aumentaba hasta en 30 000 dólares.¹⁰ Es evidente que la venta de las opciones con un distribuidor de Porsche es un aspecto importante para hacer que el producto esté a la medida de las necesidades del cliente.

Las ventas por sugerencia tienen la misma importancia en la venta de servicios. Por ejemplo, un agente de viajes tiene muchas oportunidades para el empleo de las ventas por sugerencia. Supongamos que un cliente compra unas vacaciones de dos semanas en Alemania. El agente puede ofrecer hacer reservaciones de hotel o programar una gira con guía. Otro producto relacionado sería la renta de un automóvil.

En ocasiones, un nuevo producto simplemente no es “correcto” sin las mercancías relacionadas. Un nuevo traje de negocios puede no verse bien sin una camisa y corbata nuevas. La apariencia de un nuevo vestido de noche puede mejorarse con un par de zapatos nuevos. El nuevo receptor estéreo puede no sonar bien sino hasta que se le equipa con un juego de bocinas de alta calidad.

Sugiera nuevos artículos. Nuevos productos y servicios están llegando al mercado con velocidad récord. Algunos son totalmente nuevos, mientras que otros son variaciones de artículos ya existentes. Muchos compradores necesitan ayuda para mantenerse informados de la presentación de nuevos productos. En la mayor parte de los casos, el vendedor que ya tiene establecida una relación con el cliente está en la mejor posición de presentar nuevos productos. Frank Smith, exitoso representante de ventas de Institutional Food House, empresa de distribución con sede en Carolina del Sur, menciona nuevos productos cuando hace visitas de rutina a sus clientes. Su meta es presentar dos o tres nuevos artículos durante cada visita. También realiza presentaciones de nuevos productos una vez al mes.¹¹

Sugiera cantidades mayores. El cliente puede beneficiarse de varias formas si compra una cantidad mayor. La economía es uno de los beneficios más comunes. Muchas compañías ofrecen descuentos en pedidos grandes. Un abarrotero puede recibir el ofrecimiento de un embarque de diez cajas a 9.90 dólares la caja. Si la persona compra quince cajas, el precio será 0.60 dólares más barato. En el negocio de las ventas de alimentos al detalle, es significativa una reducción de precio de este monto.

Algunas veces un pedido grande es una buena protección contra los incrementos de precio. Los precios del aceite, azúcar, anticongelante y otros productos también se han elevado en años recientes. Cuando un vendedor está seguro de que los

precios se elevarán en el futuro cercano, es una buena política sugerir que se compre una cantidad mayor.

La conveniencia es otro beneficio de valor agregado que se asocia con los pedidos grandes. Se evita al cliente la inconveniencia de quedarse sin el producto en un momento crucial.

Sugiera productos de calidad. La calidad puede ser descrita como el grado de excelencia inherente en un producto o servicio. Muchas empresas ofrecen a sus compradores una opción de productos que varía en cuanto a calidad y precio. Ésta es una buena estrategia de mercadotecnia porque a la mayoría de la gente le gusta tener opciones cuando hace compras. De igual manera, los productos de más alto precio a menudo proporcionan al cliente valor agregado.

El esfuerzo de vender productos de mayor calidad es algo que se conoce como “mejorar el intercambio comercial” en el campo de las ventas. Es un método importante de ventas que muy frecuentemente ofrece beneficios al comprador. El artículo de mayor precio puede ser la “mejor compra” cuando se consideran factores como la durabilidad, la comodidad o el valor de reposición.

No hay un acuerdo general respecto del mejor enfoque para mejorar el intercambio. Algunos vendedores recomiendan que uno muestre primero la mercancía de precio bajo o medio y después que se muestre el mejor producto de la línea, para que el cliente pueda compararlos. Otros creen que uno debe mostrar primero el producto de mejor calidad. ¿Cuál es el mejor enfoque? La respuesta depende del producto de que se trate. Independientemente de cuál sea el nivel de precios del producto que se presente primero, por lo general es mejor presentar su producto de mayor calidad (que puede ser el mejor valor) en algún momento durante la presentación de ventas. Es frecuente que este producto se convierta en la norma por la cual el comprador considera los demás productos de la línea, así como a los productos comparables de los competidores.

Algunas veces el diferencial de precios es bastante grande entre los productos. Cuando se sugiere un artículo de mayor precio, hay que estar preparado para exponer las características y beneficios del producto que justifiquen su precio.

Cómo y cuándo utilizar la venta por sugerencia

Los clientes visualizarán las ventas por sugerencia como una forma de servicio de valor agregado, cuando se presentan correctamente. Hay una forma correcta y una forma incorrecta de presentar sugerencias. Aquí hay algunas directrices que conviene seguir (fig. 14.4).

1. *Planifique la venta por sugerencia durante la etapa del enfoque previo.* Antes de reunirse con el cliente, desarrolle un plan de ventas por sugerencia que incluya sus objetivos en esta importante dimensión de la venta. Esto puede requerir la redacción de una lista de productos que usted podría sugerir después del cierre de la venta.¹² La venta por sugerencia es más fácil cuando uno está preparado.
2. *Haga las sugerencias después de haber satisfecho las necesidades primarias del cliente.* Si hace las sugerencias demasiado temprano, el comprador puede confundirse o dejar de prestar toda su atención a la propuesta que le va a presentar.
3. *Haga sus sugerencias en tono reflexivo y positivo.* “Acabamos de recibir un lote de corbatas de seda que le quedan bien a esa nueva camisa. Déjeme mostrarle la colección.” Evite preguntas como, “¿Podemos incluir alguna otra cosa?” Esta pregunta invita a una respuesta negativa.
4. *Siempre que sea posible, muestre el artículo sugerido o utilice las herramientas de venta para construir el interés.* Si ha sugerido que una camisa combina con un nue-

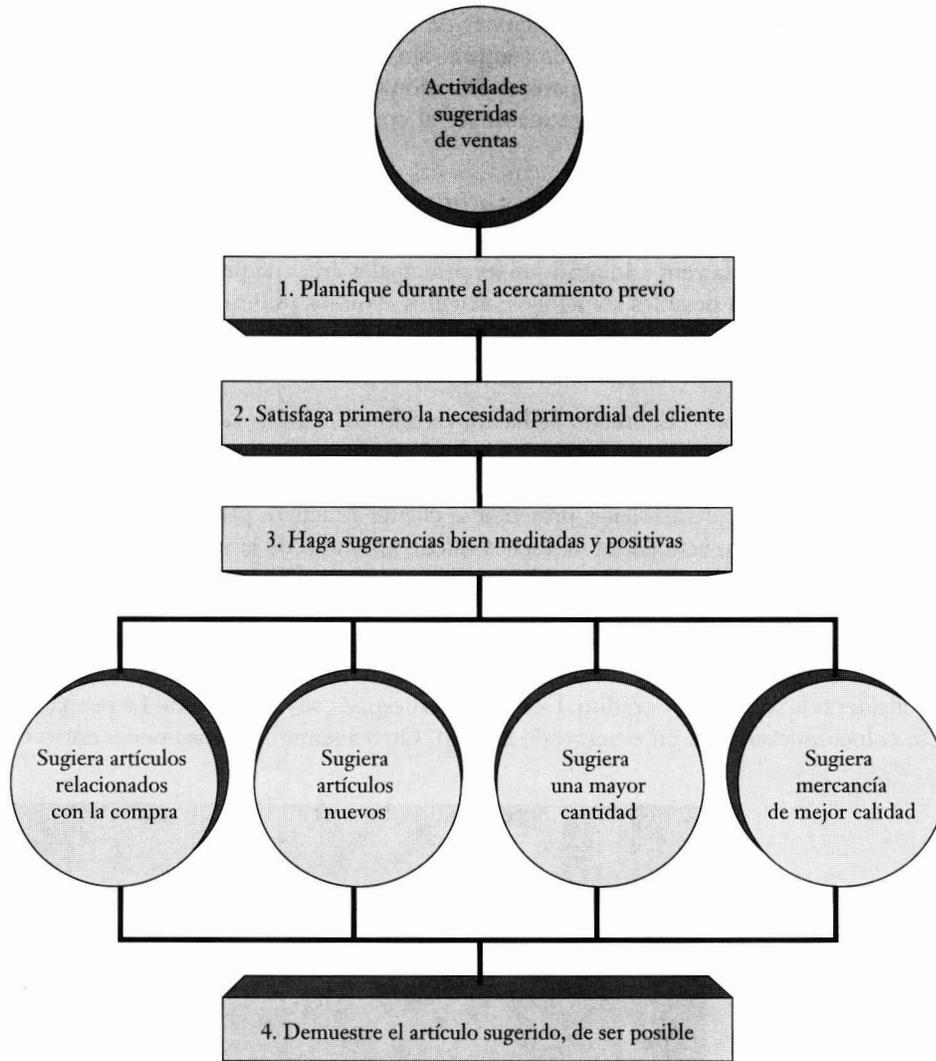


FIGURA 14.4 Los clientes verán las ventas por sugerencia como una forma de servicio con valor agregado cuando se presentan de acuerdo con esta guía sugerida de ventas.

vo traje, deje que el comprador la vea junto con el traje. En las ventas industriales, enseñe al comprador una muestra, o por lo menos una foto si es que el producto de hecho no está disponible.

La sugerencia de ventas es un medio de proporcionar valor agregado al servicio. Cuando se utiliza en forma correcta, los clientes le agradecerán su preocupación y servicio extra. También es una estrategia probada de construcción de ventas. Úsela con frecuencia.

EL SEGUIMIENTO DE LAS PROMESAS Y DE LAS GARANTÍAS

Una clave básica para una estrategia efectiva de servicio al cliente es el seguimiento de las promesas y de las garantías que fueron parte de la presentación de ventas. ¿Incluyó su presentación afirmaciones de desempeño superior? ¿La promesa de una entrega rápida? ¿Ayuda con el trámite de crédito? ¿Garantía de auxilio de fábrica con la instalación, capacitación y servicio?

La mayor parte de las presentaciones de ventas está formada por afirmaciones y promesas que la compañía puede cumplir. Sin embargo, el cumplimiento de tales afirmaciones dependerá en gran parte de la acción después de la venta. El seguimiento posterior a la venta es clave para mantener al comprador que se trabajó con tanto empeño.

Problemas comunes posteriores a la venta

Todo vendedor debe estar familiarizado con las áreas más comunes de problemas posteriores a la venta. Identifique las principales áreas de problemas en su compañía, y piense en posibles soluciones. Muchos estudios indican que los problemas relacionados con el cliente después de la venta, es probable que tengan lugar en alguna de las siguientes áreas:

Trámite de crédito. El crédito se ha convertido en una forma común de financiar compras. Esto es cierto en los productos industriales, bienes raíces, automóviles, aparatos para el hogar, y en muchos otros productos. El cierre de la venta a menudo depende de su capacidad de desarrollar y presentar al cliente atractivos planes de crédito.

Kathy Nelson, vendedora de bienes raíces, aprendió de la manera difícil la importancia del trámite de crédito. Ella mostró a dos clientes potenciales un edificio comercial valorado en 300 000 dólares. Como una semana después, éstos hicieron una oferta. El propietario la aceptó, sujeta al trámite de un crédito adecuado. Después de varias pesquisas, Kathy encontró una agencia financiera que estaba dispuesta a considerar la solicitud de crédito. Dos semanas después, se rechazó ésta. La propiedad se colocó nuevamente en el mercado abierto. Otro agente de bienes raíces entró en

Los vendedores ofrecen ayuda con los arreglos para la obtención de crédito y proporcionan asesoría a los clientes potenciales.



la escena en ese momento y comenzó a trabajar en un arreglo de arrendamiento-compra para las mismas dos personas. Se aprobó el acuerdo y se vendió la propiedad. Kathy perdió una comisión de 10 000 dólares porque no pudo desarrollar y presentar un plan apropiado de crédito.

La experiencia de Kathy Nelson no es única en el campo de las ventas. Es frecuente que los vendedores ayuden a realizar los trámites de crédito y asesoren a los clientes potenciales. Aún cuando los vendedores no participan directamente en las actividades de crédito y cobranzas de la empresa, deben estar familiarizados con la forma en que la compañía maneja estos asuntos.

Cuando una empresa abre un crédito para un cliente, necesita obtener respuestas a varias preguntas clave: ¿puede pagar la orden el cliente? ¿Pagará el consumidor? ¿Cuánto crédito se le puede conceder al cliente?

Varias agencias pueden proporcionar información actualizada sobre los créditos. En la mayoría de las grandes ciudades hay una oficina de crédito a la que se puede acudir. La empresa nacional Dun & Bradstreet, Inc., publica libros de crédito para cada estado. En ocasiones, el personal de algún banco local puede proporcionar información que es de mucha utilidad.

Entregas tardías. Una entrega tardía puede ser un problema tanto para el proveedor como para el comprador. Para ilustrar este punto, supongamos que el proveedor es un fabricante de pequeños aparatos electrodomésticos, y el cliente es una cadena de tiendas departamentales. Una entrega tardía puede significar ventas perdidas por agotamiento de las existencias, cancelación de la orden por la cadena, y pérdida de ventas futuras.

Las causas de la entrega tardía pueden estar fuera de su control. No es culpa de uno que la planta cierre a causa de dificultades con el personal o debido a las condiciones del clima. Sin embargo, es responsabilidad de uno mantener informado al cliente de cualquier retraso. Asegúrese de que su pedido se procesa correctamente. Haga el seguimiento adecuado para verificar si el pedido se embarcó a tiempo.

Instalación incorrecta. La satisfacción del comprador con frecuencia se relaciona con la instalación correcta del producto. Esto es cierto para los productos de con-

LA CREACIÓN DE RELACIONES EN UN MUNDO DIVERSIFICADO

La tienda de cámaras Yodobashi en Tokio

Los clientes en Japón esperan recibir un excelente servicio al cliente, antes, durante y después de la venta. Un buen ejemplo de servicio sobresaliente al cliente puede observarse haciendo una visita a la tienda de cámaras Yodobashi en Tokio. La tienda está físicamente distribuida y con un personal que hace de las compras algo verdaderamente agradable. Se muestran cámaras en más de 1 000 pies de espacio de vitrinas y se estimula (no presiona) a que los clientes prueben todas las cámaras que vende la tienda. Los vendedores están detrás del mostrador, sonriendo e inclinándose con amabilidad al paso de los clientes. Un estadounidense que visite la tienda descubrirá que el personal de ventas habla un inglés perfecto y posee muchos conocimientos acerca de cada cámara. Compra un lente zoom y recibe su compro-

bante de pago de tarjeta de crédito con una sonrisa y una pequeña caja de regalo. El vendedor dice: "éste es un pequeño regalo para usted como una forma de agradecer que nos haya comprado algo".

Las tiendas departamentales japonesas tienen un gran conjunto de clientes regulares. Mitsukoshi, una popular tienda departamental en Tokio, ha encontrado que como la mitad de sus ventas provienen de clientes regulares. La tienda mantiene listas computarizadas con datos personales acerca de sus clientes. Algunos observadores dicen que los reportes de las computadoras son de poco valor, porque los vendedores se enorgullecen de su habilidad para memorizar los datos personales respecto de cada uno de sus clientes. La mayoría dice que puede anticipar las necesidades del cliente.^b

SUGERENCIAS DE VENTAS*La creación del cliente vitalicio*

Cuando construimos una planta o compramos una computadora —cuando adquirimos casi cualquier activo nuevo— por convencionalismos de contabilidad, se comienza a depreciar desde el primer día. Pero existe un activo que puede aumentar su precio en el curso de los años. Este es el cliente bien servido, que se convierte en el apoyador más significativo del negocio, el cliente vitalicio.⁶

Tom Peters

sumo como lavatrastos automáticos, acondicionamiento central de aire, sistemas de calefacción solar y alfombrado. También es cierto para los productos industriales como equipo electrónico de procesamiento de datos y sistemas de control de calidad del aire. Algunos vendedores creen que es conveniente supervisar la instalación del producto, pues así encontrarán los problemas de instalación. Otros acostumbran hacer el seguimiento de la instalación para cerciorarse de que no existe problema alguno.

Necesidad de la capacitación del cliente en el uso o cuidado del producto.

Para determinadas industrias, es esencial que los usuarios estén muy capacitados en el manejo del nuevo producto, sobre todo el equipo de dictado de oficina, cajas registradoras electrónicas, implementos agrícolas y una multitud de otros productos. La tecnología se ha vuelto tan compleja que muchos proveedores tienen que proporcionar capacitación como parte del seguimiento, para asegurar la satisfacción del cliente. La mayoría de las organizaciones que venden microcomputadoras y otro tipo de equipo electrónico para uso de oficinas, programan ahora clases de capacitación para cerciorarse de que los clientes puedan utilizar y cuidar en forma adecuada los productos. Estas compañías creen que los usuarios deben tener la habilidad necesaria para manejar su equipo.

Cambios en los precios. Los cambios en los precios no necesariamente son un problema grave si se manejan de manera correcta. Es responsabilidad del vendedor mantener una lista de precios actualizada. Cuando su compañía publica los cambios de precios, anótelos con precisión. Los clientes esperan que usted cotice el precio correcto desde la primera vez.

La prevención de problemas posteriores a la venta

Hay formas en que se pueden evitar los problemas posteriores a la venta. La clave es un seguimiento a conciencia, para asegurarse de que todo se ha manejado de manera correcta. Conozca a las personas que operan su departamento de embarques. Ellos son responsables de hacer que la mercancía correcta se envíe a tiempo, y es importante que comprendan las necesidades de su clientela.

Haga amistad con las personas del departamento de crédito. Asegúrese de que mantienen una buena relación de negocios con sus clientes. Ésta es una área delicada; hasta pequeños errores (por ejemplo, una notificación de “pague ahora” enviada con demasiada anticipación) puede herir susceptibilidades.

Usted depende de muchas personas de su organización para tener éxito. Esté consciente de sus deberes y procure llevarse bien con cada una de ellas.

MÉTODOS DE SEGUIMIENTO DEL CLIENTE

Los métodos de seguimiento del cliente suelen tener dos objetivos principales. Uno es expresar agradecimiento por la compra y así fortalecer la relación que se estableció durante la presentación de ventas. Usted agradeció la compra al cliente cuando la realizó, pero no le perjudicará volver a hacerlo unos cuantos días después. El segundo propósito del seguimiento es determinar si el cliente está satisfecho con la compra. Ambos métodos reforzarán la relación de comprador-vendedor.

Encuesta tras encuesta se han dado como razones principales por las cuales la gente dejó de comprarnos, el mal servicio y la falta de seguimiento después de

la venta. La mayoría de los clientes es sensible al trato indiferente del representante de ventas. Con este hecho en mente, debe enfocarse el seguimiento de una manera sistemática y apropiada a los negocios. Hay cuatro métodos de seguimiento.

Visita personal

Por lo general, éste es el método de seguimiento más caro, pero que puede producir los mejores resultados. Es la única estrategia que permite una comunicación cara a cara y en ambas direcciones. Cuando uno se toma el tiempo necesario para efectuar una visita personal, el cliente sabe que uno realmente lo aprecia.

Utilice el seguimiento personal para mantener al cliente informado de nuevos adelantos, nuevos productos o nuevas aplicaciones. Esta información puede facilitar las ventas adicionales. Cuando usted hace una visita personal, no se quede demasiado tiempo. Lleve a cabo el propósito de su visita tan rápidamente como sea posible, y luego despídase.

El teléfono

El teléfono proporciona un método rápido y eficiente para hacer el seguimiento de una venta. Un vendedor puede hacer con facilidad diez o doce llamadas telefónicas en una hora, por lo que el costo será mínimo. Si usted envía una tarjeta o una carta de agradecimiento, sígala de una llamada de agradecimiento. El atractivo de que usted haga la llamada personalmente elevará la efectividad del mensaje escrito.

La llamada telefónica tiene una gran ventaja sobre la comunicación escrita. Permite el intercambio de información en ambas direcciones. Una vez que esté bien establecida una cuenta, usted podrá obtener ventas subsecuentes por teléfono. Una empresa inversionista de Wall Street instruye a sus analistas de valores y a su personal de ventas para que tengan contactos constructivos periódicos con su clientela. Un ejemplo de un contacto así es un resumen semanal de información de inversiones útil, que el personal de ventas puede transmitir vía telefónica a sus clientes.¹³ Los contactos por teléfono generan buena voluntad y nuevos negocios.

Carta o tarjeta

La comunicación escrita es una forma económica y conveniente de hacer seguimiento con el cliente. Se pueden utilizar las tarjetas y las cartas para agradecer al cliente la orden, y prometer un servicio continuo.¹⁴ Algunas compañías estimulan a sus vendedores a que usen una tarjeta formal mimeografiada en papel membreteado de la compañía. Otras empresas han diseñado tarjetas especiales de agradecimiento, que se firman y se envían de manera rutinaria, una vez que la venta

LA CREACIÓN DE RELACIONES POR MEDIO DE LA TECNOLOGÍA

Islas de información



Las compañías utilizan con frecuencia muchos diferentes programas de software que contienen información acerca de los clientes. La empresa tendrá la historia de compras y pagos del cliente en su sistema contable. Se pueden registrar los problemas de servicio al cliente en el software del departamento de servicios. Un programa de ayuda de escritorio puede ser utilizado por las personas en apoyo del cliente.

Los vendedores de la compañía pueden estar utilizando un programa de software para manejar sus contactos con el personal del cliente, otro programa para preparar cotizaciones y otro más, incluso, la correspondencia con los clientes. Para reducir estas "islas" de información del cliente, más compañías están encontrando formas de fusionar esta información o de adquirir software que desarrolle más de una de estas funciones.

El informe de visita

Fecha: 26 de octubre de 199—

Para: Walt Higgins, ingeniero de servicio

De: Diane Ray, representante de ventas

Acción prometida: Visitar al First National Bank de Middleberg la próxima semana para revisar la instalación de nuestro sistema de seguridad

Ayuda necesaria: Se instaló el sistema B-420 en el First National Bank de Middleberg el 24 de octubre. Según nuestro acuerdo, usted debe hacer una visita de seguimiento para revisar la instalación del sistema y proporcionar al personal de ventas una lista de verificación de certificación, forma 82. Se debe entregar la forma al Sr. Kurt Heller, presidente.

Copias para: Sr. Kurt Heller.

se ha cerrado. El vendedor puede adjuntar una de sus tarjetas comerciales. Estas tarjetas de agradecimiento sí tienen una gran limitación. Se les produce masivamente y, por tanto, carecen del toque personal tan importante para la satisfacción del cliente.

Diversas compañías envían a sus nuevos clientes un breve cuestionario o “tarjeta de calificaciones” para evaluar el producto o servicio. El porcentaje de tarjetas devueltas frecuentemente es bastante bajo, pero por lo menos el cliente tiene la oportunidad de retroalimentar a la compañía.

Informe de visita

El informe de visita es una forma que sirve como enlace de comunicación con aquellas personas que pueden ayudar con el servicio al cliente. El formato varía, pero por lo general es una forma simple con sólo cuatro o cinco espacios. La muestra de reporte de visita que se encuentra en esta página es utilizada por una compañía que instala sistemas de seguridad en bancos y otras instituciones financieras.

Una forma como ésta es una solución al problema de la comunicación entre el personal de la compañía y el cliente. Es un método de seguimiento que dispara la acción deseada. Es sencillo, pero al mismo tiempo muy adecuado para los negocios.

Los programas de seguimiento pueden ser tan creativos o ingeniosos como uno lo desee, de acuerdo con Nancy Friedman, presidenta de una compañía nacional de capacitación telefónica. Sugiere que uno debe elaborar su programa de seguimiento a la medida para satisfacer las necesidades de su clientela.¹⁵ Puede utilizar estos cuatro métodos en forma independiente o combinados. Su preocupación principal debe ser algún tipo de seguimiento que: 1) indique a sus clientes que usted agradece su patrocinio, y 2) determine si están satisfechos con la compra.

Su estrategia de relaciones debe abarcar a todas las personas clave

Algunos vendedores hacen un gran trabajo para comunicarse con el cliente potencial, pero pasan por alto a otras personas clave que también participan en la venta. Para ilustrar la seriedad que puede cobrar este problema, veamos el enfoque que utiliza Jill Bisignano, representante de ventas de una gran compañía proveedora de restaurantes. Jill había visitado el restaurante italiano de Bellino durante varios años. Aunque siempre tuvo mucha amistad con Nick Bellino, trataba a los demás empleados con una indiferencia casi total. Un día visitó a Nick y se sorprendió al enterarse de que se iba a jubilar y había decidido vender su restaurante a dos empleados que ya llevaban mucho tiempo.

Como se podía esperar, los nuevos propietarios no tardaron mucho en encontrar a otro proveedor. Jill perdió un gran cliente porque no supo desarrollar una buena relación personal con otros empleados clave. ¡Vale la pena ser amable con todas las personas!

A continuación damos una lista parcial de las personas en su compañía y en la del cliente potencial que pueden influir en las ventas, tanto en la inicial como en las posteriores.

1. *Recepcionista.* Algunos vendedores simplemente no utilizan el sentido común cuando tratan con la recepcionista. Esta persona tiene contacto diario con su cliente y puede programar la mayoría o todas las visitas. Olvidar en forma repetida el nombre de esta persona o mostrar indiferencia de alguna otra manera, le puede costar caro. Muestre una actitud amistosa, pero de negocios, hacia esta persona. No sea altivo ni reservado.
2. *Personal de mantenimiento.* Algunos productos necesitan limpieza, lubricación o ajustes en forma periódica. Dése tiempo para hacer amistad con las personas que desarrollan estas tareas. Conteste sus preguntas y si es necesario comparta información técnica con ellos, y muestre su agradecimiento por el trabajo que están efectuando.
3. *Empleados de almacén o de recepción.* Las personas que trabajan en el área de recepción, con frecuencia son responsables de fijar precios a la mercancía que llega y de asegurarse que estos artículos se almacenen en forma debida. También pueden ser responsables de la rotación del inventario y el procesamiento de reclamaciones por daños.
4. *Superintendente de planta o gerente de tienda.* Aunque usted pueda estar trabajando muy de cerca con alguien a nivel departamental, no olvide a la persona que tiene la autoridad y responsabilidad final de esta área. Pase algún tiempo ocasionalmente con el personal de la gerencia, y esté alerta ante cualquier preocupación que puedan expresar.

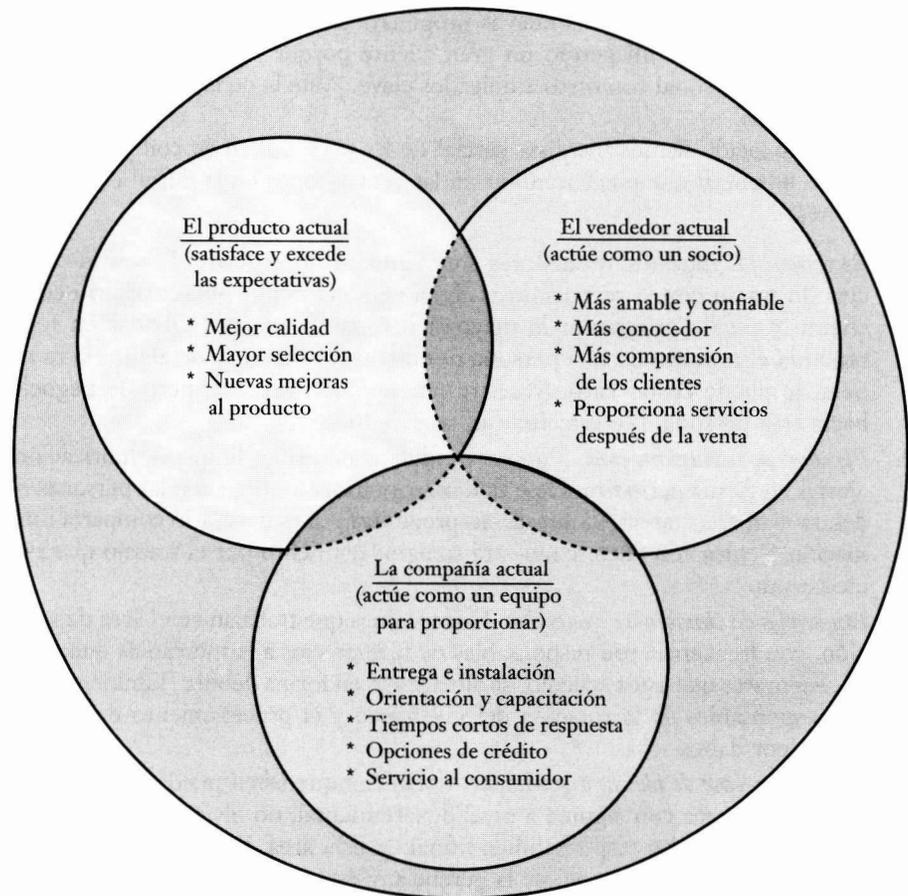
Ésta no es una lista completa de las personas de las que usted posiblemente tenga que depender para que lo apoyen. Puede haber otras personas clave que influyan en las ventas. Siempre busque más allá del cliente para ver qué otra persona puede tener interés en la venta. Mantenga informados al equipo de su compañía (véase la figura 14.5) y al equipo de su cliente, y nunca dé por sentada su influencia.

La solución del problema del cliente

En años recientes hemos aprendido más acerca del impacto de las quejas de los clientes. Un estudio llevado a cabo para la Oficina de Asuntos del Consumidor de la Casa Blanca por el Instituto de Investigación de Estados Unidos llegó a estas conclusiones.¹⁶

- Un número muy grande de clientes (96%) nunca se queja acerca de un trato incorrecto. Este resultado nos alerta al hecho de que muchos problemas no llegarán a la atención de los vendedores u otros funcionarios de la compañía. El cliente simplemente puede tomar la decisión de comprar productos o servicios en otra parte. Se pueden utilizar las prácticas efectivas de seguimiento posterior a la venta para identificar a estos clientes antes de que se pierdan ante la competencia.
- Los clientes insatisfechos discuten su problema con nueve personas o más. La mayoría de estos clientes insatisfechos no nos comprarán de nueva cuenta, y tomarán pasos para desalentar a otras personas que compren nuestros productos. Ésta es una situación de “pérdida por partida doble”.

FIGURA 14.5 *El servicio con valor agregado de las ventas cumple muchas de las satisfacciones que se describen en la estrategia de nuevo producto total que se presentó en el capítulo 6.*



Aunque los resultados de esta investigación pueden no aplicarse a todos los campos de venta, nos ayudan a comprender lo fácil que es perder un cliente.

No se pueden evitar las quejas en todos los casos, pero sí podemos manejarlas en forma correcta. Si se manejan debidamente, será mínimo el daño que causen a las relaciones con el cliente. Los clientes continuarán haciendo negocios con nosotros si resolvemos sus problemas. La capacidad de tratar con éxito las quejas de los clientes es un verdadero activo en el campo de ventas.

Una queja nunca debería llegar a un conflicto ni a la pérdida de negocios. Cuando el cliente expresa su insatisfacción, vea el problema como una oportunidad para fortalecer la relación de negocios. Para alcanzar esta meta, siga estas sugerencias.

1. *Proporcione a los clientes todas las oportunidades necesarias para que revelen sus sentimientos.* Las compañías que son notables por su destacado servicio al cliente se apoyan sobremanera en los sistemas telefónicos —como “líneas calientes” gratuitas para asegurar un fácil acceso. Para nombrar unas cuantas compañías, en Federal Express, Cadillac Division de General Motors e IBM, asesores capacitados especialmente contestan las llamadas y ofrecen su ayuda.¹⁷ Cuando los clientes sí llegan a quejarse, por teléfono o en persona, estímúelos a que expresen todo su coraje y frustración. No trate de ofrecer muy rápido una solución. Si dejan de hablar, trate de que sigan hablando. La mayor parte de nosotros nos sentimos mejor una vez que hemos tenido la oportunidad de expresar nuestras preocupaciones con amplitud.

2. *Cuando el cliente hable, escuche con cuidado y atención.* Usted necesitará información exacta para resolver el problema. Una de las más grandes barreras para una escucha efectiva es la emoción. No se enoje, y no entre en una discusión.
3. *Tenga en cuenta que en realidad no importa si una queja es real o percibida.* Si el cliente está molesto, hay que ser atento y tratarlo con simpatía. No ceda a la tentación de decir; “en realidad, usted no tiene un problema”.
4. *No presente excusas.* Venza la tentación de culpar al departamento de embarque, a la cuadrilla de instalación o a cualquier otra persona asociada con su compañía. Nunca destruya a la compañía para la cual trabaja. El problema está en sus manos y debe aceptar la responsabilidad de manejarlo. “Pasar la responsabilidad” a otra persona sólo deja al cliente con la sensación de estar indefenso.
5. *Comparta cortésmente con el cliente su punto de vista respecto de la causa del problema.* Por lo menos, explique lo que usted cree que sucedió. El cliente merece una explicación.
6. *Decida la acción que se debe tomar para remediar el problema.* Si tiene la autoridad para resolverlo y debe verificar el asunto con alguna otra persona, hágalo con rapidez. Nunca debe haber una gran demora al tratar la queja de un cliente.

El valor de las quejas de los clientes puede surgir de dos formas. En primer lugar, las quejas pueden ser una fuente de información importante que puede ser difícil de obtener por otros medios. En segundo lugar, las quejas de los clientes proporcionan oportunidades únicas para que las compañías demuestren su compromiso con el servicio. La lealtad se desarrollará en la mente del cliente si usted hace un buen trabajo de solucionar el problema.¹⁸ A pesar de estas ventajas obvias, una gran mayoría de las compañías no utilizan métodos proactivos para descubrir las quejas de los clientes. La mayoría se espera a que el cliente insatisfecho haga contacto con ellas.¹⁹

El mejoramiento del servicio al cliente por medio de la autoevaluación

La autoevaluación es una clave para mejorar el servicio al cliente. La mayoría de nosotros crecemos y nos desarrollamos al aprender a revisar nuestro trabajo en forma objetiva. Desde luego, su gerente de ventas evaluará su desempeño de tiempo en tiempo, pero esta revisión no sustituye a una autoevaluación honesta.

De tiempo en tiempo, todo vendedor debe tratar de contestar con honestidad las siguientes preguntas. Este ejercicio de autoevaluación ayudará a localizar áreas que necesitan fortalecimiento. Si las respuestas son “en ocasiones” o “de vez en cuando”, entonces podría estar desatendiendo a sus clientes.

¿Mantengo un registro escrito de las garantías y promesas hechas al cliente?

¿Utilizo un informe de visitas para dar seguimiento a las garantías y promesas?

¿Mantengo un registro por escrito de las características personales únicas de cada cliente?

¿Doy seguimiento a cada venta para determinar la percepción que tiene el cliente de la compra?

¿Muestro mi agradecimiento por las compras al cierre de cada venta?

¿Mantengo comunicación y un entendimiento mutuo con las personas clave que trabajan de cerca con el cliente?

¿Mantengo al cliente informado de los nuevos avances?

¿Manejo las quejas del cliente con rapidez y eficiencia?

Cualquier vendedor que pueda responder “sí” a todas estas preguntas tiene un programa de servicio al cliente del cual puede sentirse orgulloso.

Hemos observado que el excelente servicio (que proporcionan estos momentos de magia) significa exceder las expectativas del cliente. Éste es un constante desafío para los vendedores, porque parece que las expectativas de los clientes están en constante ascenso. Un observador con experiencia, Stephen J. Mulvany, dijo que las expectativas de los clientes se han elevado con mayor rapidez que nuestra habilidad para mejorar nuestro desempeño. Esta condición puede reflejar las necesidades del cliente actual, mejor educado y mejor informado. Mulvany ofrece este consejo:

La mejor forma para ir adelante de esta curva de potencia es buscar estrategias para enfatizar cosas que usted lleva a cabo y que su competencia no hace. ¿Procesa usted las órdenes en menor tiempo? ¿Es su contacto cara a cara más frecuente? ¿Tiene usted sistemas refinados para el control de inventarios que sus clientes pueden utilizar?²⁰

Si un excelente servicio después de la venta continúa como la ventaja competitiva en las ventas, debemos tener un fuerte compromiso para sobresalir en esta área. El tiempo y la energía invertidos en un programa de servicio al cliente construirá una base para una mayor lealtad del cliente con usted, su producto y su organización.

Resumen

Dar servicio a la venta es una gran dimensión del proceso de ventas, con el objetivo de proporcionar una máxima satisfacción del cliente y el establecimiento de una relación de largo plazo. El buen servicio asegura que el producto satisfará las necesidades del cliente, y también satisface las necesidades de seguridad y reconocimiento que se analizaron en el capítulo 7 (véase la jerarquía de necesidades de Maslow). Una reputación de buen servicio ayuda a atraer nuevas cuentas y retener las viejas.

La estrategia de servicio al cliente está compuesta de tres actividades: agregar valor con ventas por sugerencia, el cumplimiento de las garantías y promesas y el uso de estrategias apropiadas de seguimiento. Estas actividades crean una impresión positiva del vendedor y la compra, y ocasiona la transformación del comprador en cliente.

Un vendedor depende del apoyo de muchas otras personas para dar servicio a una venta. El mantenimiento de buenas relaciones con los miembros del personal de apoyo que ayudan a dar servicio a sus clientes, bien vale el tiempo y la energía que requieren. La autoevaluación, periódica y objetiva, también es una práctica valiosa. Es importante el desempeño eficiente de las funciones que están incorporadas en el servicio al cliente para asegurar la satisfacción constante de éste, y debe ser asunto de orgullo profesional.

TÉRMINOS CLAVE

Servicio al cliente

Ventas por sugerencia

P R E G U N T A S D E R E P A S O

1. ¿A cuáles dos poderosos motivadores puede acudir un vendedor con un programa bien planificado para dar servicio al cliente? Explique el significado de cada uno.
2. Defina servicio al cliente. Mencione las actividades asociadas con esta fase de las ventas personales.
3. Explique cómo se ajustan las ventas por sugerencia en la definición de servicio al cliente.
4. Explique algunas de las razones por las cuales se considera que el servicio al cliente es un estimulador de utilidades.
5. Describa cuatro directrices que deben seguirse al utilizar las ventas por sugerencia.
6. ¿Cómo se convierte el crédito en una parte del servicio al cliente?
7. El recuadro sobre sugerencias de ventas en la página 364 describe el valor del cliente vitalicio. ¿Es realista creer que la gente se convertirá en clientes vitalicios en nuestro mercado tan competitivo?
8. Describa cuatro métodos de seguimiento del cliente.
9. ¿Qué tipos de problemas en el servicio al cliente pueden prevenirse con el uso de un informe de visitas?
10. Elabore cinco preguntas para autoevaluación que un vendedor debe repasar con regularidad para mejorar su servicio al cliente.

E J E R C I C I O S D E A P L I C A C I Ó N

1. Usted es un vendedor que trabaja en el departamento de pintura en una tienda de Home Depot. Un cliente acaba de comprar 15 galones de pintura para casa. Supongamos que su tienda tiene todo lo relacionado con la línea de pinturas, y mencione todos aquellos artículos que cree que pueden utilizarse para las ventas por sugerencia. Explique cómo las sugerencias que usted hace de estos artículos pueden ser un servicio al cliente.
2. Usted trabaja como vendedor mayorista en una compañía proveedora de artículos de plomería. Uno de sus clientes, un contratista, tiene una línea de crédito abierta con su compañía por 10 000 dólares de productos. Actualmente está en su límite; sin embargo, no se ha retrasado en sus pagos. Acaba de saber que se le ha otorgado un contrato de plomería de 40 000 dólares en el aeropuerto local. El contrato exige que él proporcione 9 000 dólares de productos de plomería. Su cliente no tiene el efectivo para pagar los productos adicionales. Le informa que a menos que usted le pueda proporcionar algún tipo de financiamiento, puede perder el contrato. Dice que le puede pagar cuando termine su siguiente obra en 60 días. Explique lo que usted haría.
3. Usted acaba de ser entrevistado para un puesto que en realidad desea. Ha escuchado que es una buena idea seguir una entrevista con una nota o carta de agradecimiento y una indicación de su entusiasmo por el puesto. Seleccione la estrategia que utilizará para el seguimiento y explique por qué lo escogió.
4. Una cliente muy iracunda está al teléfono. Ella le reclama que usted le iba a llamar el viernes pasado en relación con la instalación de una alfombra en su casa. Usted olvidó confirmar la cita y los tapiceros están en su puerta. Puesto que usted no le llamó, ella dice que no desea la alfombra. Explique cómo manejaría este problema.

P R O B L E M A

Kathy Lewis es una vendedora de seguros que se especializa en la emisión de líneas personales de seguros. Esto significa que vende seguros individuales de salud, contra accidentes y de vida.

En fecha reciente, Kathy visitó al señor Wendell Severt y a su señora. Wendell se graduó recientemente de la universidad. Él y su esposa han decidido que puesto que ahora tiene empleo y desean tener familia, debe incrementar la cobertura de su seguro de vida en 30 000 dólares.

Después de escuchar con cuidado las necesidades de seguro de los Severt, Kathy propuso que compraran una póliza relacionada no sólo con la protección del seguro, sino también con un programa de ahorros que ha sido valioso para parejas jóvenes. Kathy hizo referencia a una pareja que pudo pedir un préstamo sobre su seguro (saldo en efectivo) para pagar el enganche de una pequeña granja que se vendía a precio bajo. El préstamo sobre el seguro de vida permitió que esta pareja realizara el anhelo de largo tiempo de poseer una pequeña granja. Los Severt decidieron comprar la póliza y Kathy escribió la solicitud.

Después de terminar la venta, Kathy preguntó acerca de la cobertura del seguro de vida que tenía la señora Severt. Al saber que sólo tenía 5 000 dólares de protección, Kathy sugirió que los tres analizaran una póliza de seguros de vida a plazos para la señora Severt. La póliza a plazos no tiene la opción del programa de ahorros y, por tanto, es mucho menos cara. Kathy sugirió además que, puesto que tenían un programa de ahorros en la póliza del señor Severt, no sería necesario uno para la señora Severt. Kathy mostró cómo podrían tener un seguro por 50 000 dólares para la señora Severt, con una prima relativamente pequeña. Los Severt le agradecieron que hubiera informado de la necesidad del seguro para la señora Severt y quedaron gratamente sorprendidos de saber que podían tener la protección del seguro a plazos.

Preguntas

1. ¿Estaba Kathy utilizando tácticas de ventas de alta presión al sugerir que los Severt compraran más seguros que los que ellos originalmente creían necesitar? ¿Por qué?
2. ¿Debería haber preguntado Kathy acerca de la protección de seguros de la señora Severt antes de terminar la solicitud de la póliza del señor Severt? ¿Por qué?
3. ¿Debe Kathy seguir esta venta? ¿Qué estrategias debe usar? ¿Por qué?
4. ¿Podría haber algunos problemas inmediatos posteriores a la venta en este caso?
5. En esta venta, ¿hay alguna posibilidad de que surjan problemas de crédito?