FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

VENTAS Y SERVICIOS AL CLIENTE

Del 18 de Julio al 17 de Agosto de 2006

APUNTES GENERALES

CI - 107

Instructor: Lic. Alfonso Casillas
FONART

Julio/Agosto de 2006

Palacio de Minería, Calle de Tacuba No 5, Primer piso, Delegación Cuauhtémoc, CP 06000, Centro Histórico, México D.F.,
APDO Postal M-2285 • Tels: 5521 4021 al 24, 5623.2910 y 5623.2971 • Fax: 5510.0573

¿Quién es el mejor vendedor?

Las ventas son uno de los componentes en la gestión estratégica de la empresa que más dependen de las habilidades o cualidades personales de los profesionales que desempeñan dicha misión. Dichos profesionales, sean denominados vendedores, comerciales, agentes comerciales, representantes, técnicos comerciales, "product manager", etc. son la base sobre la que se apoyan los cimientos de la empresa.
En este curso hacemos un repaso a las cualidades y habilidades necesarias para el desempeño de la función de "vendedor de éxito" o "profesional de la venta", y se realiza un estudio comparativo en base a dos casos reales. Este tema habla de vendedores y no de responsables o departamentos, se centra exclusivamente en la personalidad de vendedor.

1 – Introducción

A lo largo de mi experiencia profesional debo haber superado con creces varias entrevistas a potenciales aspirantes al puesto de "vendedor", debo haber formado personalmente a más de 300 vendedores, y en muchos casos llegaron a alcanzar el éxito profesional; es decir, se convirtieron en "profesionales de la venta". El puesto o desempeño de las funciones de venta requiere de unas habilidades específicas y concretas que no se dan en otros puestos de la organización.
No vamos a discutir sobre si el "vendedor nace o si el vendedor se hace". Lo que sí vamos a hacer es una revisión de las cualidades y habilidades necesarias para el éxito, en base a 2 casos extremos; pues de todos los vendedores que he conocido, hay dos casos que me han impresionado enormemente y que voy a exponer como base de reflexión. Tampoco voy a entrar en juzgar la rentabilidad o no para con la empresa, pues es de presuponer que un "buen profesional de la venta" siempre es rentable en términos económicos, lo que sí vamos a cuestionar, en algún momento, son los conceptos de rentabilidad en términos de idoneidad para con la organización.

2 - Cualidades del vendedor exitoso

No existe un consenso generalizado sobre qué cualidades son las más idóneas, ni sobre las habilidades imprescindibles. Ello es lógico teniendo en cuenta que cada empresa, sector, producto precisaría de un tratamiento específico. Un vendedor de "cierre agresivo" puede no ser lo más adecuado para un producto de alto nivel que precisa de un seguimiento permanente del cliente, en cambio es una cualidad imprescindible si se pretende vender un producto sin servicio post-venta.
Detallo a continuación una lista obtenida sumando diversas fuentes, incluida mi propia opinión. La detallo completa pues, para mi sorpresa, la literatura de libre acceso sobre la personalidad del vendedor, es francamente escasa, respecto a otras funciones de la empresa.
En conjunto suman 25 cualidades o habilidades que distinguirían al vendedor profesional, entendiendo como tal a "alguien que es capaz de trabajar y vivir de su labor de vendedor". Añadir, que considero la lista válida sea cual sea el camino por el que el vendedor ha llegado al fascinante mundo de las ventas. Puede haber sido porque no encontraba otro tipo de trabajo, porque la empresa para la cual trabajaba le ha "reciclado" o porque realmente era un "vendedor vocacional". La lista debería dar tanto a aspirantes a vendedor, a vendedores, como a responsables de ventas y/o marketing, motivos de reflexión.
1. Tiene una fuerte y saludable autoestima.
El éxito de un vendedor está intrínsecamente relacionado con lo que él piense de sí mismo. Una autoestima saludable generalmente significará una persona que luchará por alcanzar sus metas.
2. Es positivo y optimista.
El positivismo va estrechamente ligado con una buena actitud. El ser optimista se relaciona con lo que él cree que puede llegar a ser y a lograr.
3. Es consciente de su "empaque".
Sabe que los clientes se harán una primera imagen de él dependiendo de su "empaque externo". Por eso demuestra respeto por sus interlocutores presentándose de manera adecuada. Los vendedores profesionales tienen presente que *NO EXISTE UNA SEGUNDA OPORTUNIDAD PARA UNA PRIMERA BUENA IMPRESIÓN*

4. Se considera y se comporta como un profesional.
No ve las ventas como una ocupación pasajera, sino que las visualiza como toda una profesión, en la cual probablemente estará el resto de su vida.
5. Es experto en su producto.
Sabe que el 50 por ciento de su éxito como vendedor dependerá de cuán bien conozca lo que vende.
6. Actualiza y pule constantemente sus técnicas.
Nunca improvisa. Sabe que las técnicas cambian, y por eso se preocupa por mantenerse lo más actualizado posible en sus técnicas de ventas.
7. Es fuertemente orientado a los resultados.
Entiende bien que el proceso es clave para lograr resultados, pero mantiene en mente siempre lo que quiere lograr.
8. Maneja una sana ambición por ganar bien.
Tiene una sana visión de lo que representa el dinero, y se siente a gusto aspirando a ganar más constantemente. Por eso se pone sus propias metas de ventas.
9. Es un excelente comunicador.
Sabe que la palabra es al vendedor lo que el instrumento al músico. Cuida mucho su vocabulario y su forma de escribir. Se esfuerza por escuchar al cliente.
10. Presenta una fuerte orientación hacia la pro actividad.
El vendedor profesional genera sus propias acciones. Puede trabajar sin supervisión cercana y aún así cumple con sus tareas.
11 – Capacidad de trabajo en equipo
Todos hablan - en orden - , todos escuchan, respetar la opinión de todos, compromiso y colaboración, constante búsqueda del conocimiento, practicar la empatía, cooperación constante, establecer objetivos para cada reunión, respetando y teniendo claro el objetivo central., cumplimiento con la determinación grupal (Fecha de reuniones, tareas, etc.), energía positiva en pro del grupo y del resultado, tolerancia (Dar oportunidades y entender errores), respetar y adoptar como propias cada una de las pautas anteriormente establecidas por todos.
12 - Los vendedores destacados, generalmente agregan a esto el condimento de "amar lo que hacen". Disfrutan beneficiando al prójimo con el aporte de sus soluciones a problemas o logrando satisfacer sus necesidades con los productos o servicios que ofrecen. He aquí la gran diferencia en términos de resultados: quienes aman lo que hacen siempre se destacarán del resto porque al hacerlo con verdadero placer le agregan otro importante condimento personal que se traduce en "la pasión" con que la realizan.
13 – EMPATÍA
Capacidad de crear una buena relación con su cliente. Es la habilidad de interpretar las necesidades y sentimientos de su cliente, de generar confianza, de crear ese clima de cordialidad y distensión que necesita para tomar una decisión.
14 – PROYECCIÓN
Capacidad de resolución, de concreción, de cierre. Es la agresividad "sana" que debe cultivar el vendedor para poder ayudar al cliente a tomar una decisión.
15 - Saludará al día con amor, porque es el arma más poderosa de cualquier empresa y si tiene esta arma a favor suyo nada le podrá fallar. Podrán desconfiar de lo que dice, de lo que hace, de lo vende... pero si tiene amor este se contagiará y llenará el corazón de los otros. ¿Cómo lo hará? Amando todo lo que le rodea por insignificante que sea, hablándoles bien a sus enemigos para que se conviertan en sus amigos, no criticando a nadie,... Amará a todo el mundo porque todo el mundo tiene algo que enseñarle o algo de lo que él puede aprender; amará tanto a los que fracasan, como a los que tienen éxito, a los feos, como a los guapos, y así a todas las personas. Sobretodo se amará a sí mismo, porque vale; y tratará su cuerpo con limpieza y moderación, y no permitirá que el mal entre en él. Con el amor todo es posible.
16 - Tiene que persistir hasta que alcance el éxito, porque ni el fracaso ni la derrota son parte de él, así evitará no escuchar a los que se quejan porque puede que se le contagie. Los premios de la vida están escondidos nunca puedes saber donde están, así que tiene que persistir porque puede que el premio mayor esté más cerca de lo que se imagina, siempre dará un paso más y otro, todos los que sean necesarios. Jamás aceptará la derrota, y las palabras que le insulten y le digan que no vale para nada, no se derrumbará y persistirá para alcanzar el éxito; siempre hará todo lo que pueda y cada obstáculo le ayudará a superar el siguiente, no se detendrá por nada y olvidará los acontecimientos del día anterior así logrará alcanzar el éxito.
17 - Tiene que aprender que es una criatura única y especial, que por muchas personas que hayan en la tierra nadie va a ser como él. Ya que nadie es como él intentará no imitar a los demás en ninguna de sus formas de hacer las cosas porque cada uno es diferente y especial. Puede hacer todo lo que quiera, todo

tiene valor, pero debe aprender a aprovechar su potencial ya que la mayoría de éste se desperdicia, así cada día se esforzará por vender un poco más y no se conformará con lo que vendió ayer. Es un milagro de la naturaleza y cada día intentará mejorar su capacidad para vender, pero lo separará de su familia, ni en el mercado habrá familia ni en la familia mercado. Nunca se dejará engañar por los disfraces de las personas mirará más allá de su apariencia externa, y se dará cuenta de los engaños. Sobretodo aprenderá que es único.

18 - Tiene que vivir hoy como si fuera él ultimo día de su vida, no pensará en el ayer eso queda sepultado cada día que pasa, y sepultado con el ayer está el mañana, nunca pensará en lo que le va a pasar mañana, no se debe de atormentar por él. Cada hora del día es algo que no se va a volver a repetir, así que no debe malgastar ni una sola hora, ni conservar algo para gastarlo mañana, ya que no tiene que pensar en el mañana. Aprenderá a no malgastar el tiempo en cosas ociosas, sino en demostrar su afecto y cariño por los demás. Hará las cosas a su tiempo, las que tenga que hacer hoy las hará hoy, y cada día se esforzará más porque quiere superarse, tiene que vivir hoy como si fuera el último día, y quiere que ese último día sea el mejor de todos.

19 - Tiene que dominar todas sus emociones, porque si no consigue hacer esto su vida será un fracaso, tiene que aprender a controlar sus pensamientos para que éstos no dominen a sus acciones, tiene que vender con alegría así ésta se trasmitirá. De esta forma cada vez que sienta una cosa negativa, hará lo contrario, o algo para intentar controlar ese mal sentimiento; de la misma forma que si tiene algún sentimiento demasiado positivo, tiene que recordar otro algo negativo para que esto no se le suba a la cabeza. Así conseguirá dominar todas las emociones, y así también conseguirá ver las emociones en los rostros de los demás.

20 - Dice que se tiene que reír del mundo, que ningún ser excepto el hombre, tiene la virtud de reírse, de modo que tiene que aprovechar este don. Cuando las cosas le vayan mal, lo primero que tiene que hacer es reírse, y cuando vea algo que le puede pasar, él mismo se dirá *"Esto pasará también"*, porque todo, al fin y al cabo, tiene que pasar, así que él se reirá, y contagiará esta risa a todo el mundo, a veces sin ganas para que le compren los compradores, pero se reirá. Así nunca más derramará lágrimas que no sean de sudor, y jamás se olvidará de reírse de él y de los demás; porque para tener éxito tiene que reírse y ser feliz.

21 - Este día de hoy multiplicará su valor un cien por cien, si el hombre puede hacerlo con las cosas, ¿no puede hacerlo también para él mismo? La respuesta es afirmativa, y con una ventaja y es que el hombre puede elegir lo que quiere multiplicar. Para lograr esto tiene que fijarse unas metas cada cierto tiempo, y recordando en el pasado se dará cuenta de lo que ha hecho y verá que puede conseguir todas las metas que se proponga y logrará multiplicar su valor todo lo que quiera. Cada vez las metas serán más grandes, más difíciles de conseguir, y tropezará, pero no caerá seguirá adelante, nunca estará satisfecho con lo que ha hecho, siempre tendrá una meta mayor, y anunciará esta meta a todo el mundo, pero jamás anunciará sus éxitos. Y así logrará multiplicar su valor todo lo que quiera.

22 - Dice que los sueños carecen de valor alguno, al igual que las metas, que tiene que pasar a la acción para que estas cosas tengan valor. Tiene que proceder en todos sus pensamientos porque *"es mejor proceder y fracasar que quedarse inactivo y salir del paso a duras penas"*. Así pues todos los días hará lo mejor, procederá y cuando no se sienta capaz recordará que para tener éxito es necesario proceder ya.

23 - Dice que todo hombre tiene valores, los que sean, y los tiene que practicar todos los días, pero no para obtener riquezas ni cosas materiales, sino para que éstos le señalen el camino que le lleva a conseguir todas estas cosas materiales para que le den fuerzas para seguir adelante, le ayuden, y le marque el camino que tiene que seguir para llegar al éxito.

24 – Es organizado y dispone de un método propio que sigue con disciplina

25 – Dispone de su propio sistema de seguimiento, control y corrección para alcanzar los objetivos fijados.

3 - El trabajo de ventas

No puede existir una descripción general aplicable a todos los puestos, o para todos los tipos de vendedores, pues el trabajo de ventas real a desempeñar dependerá de la organización para la cual trabaje. La descripción para un vendedor en tienda, o para un comercial de tele marketing, o para un agente libre de ventas nunca será la misma. Para el caso que nos ocupa vamos a dar por buena la siguiente:

La interacción que existe entre el vendedor y el comprador acentúa la posibilidad de desarrollar un procedimiento adecuado y eficaz para llevar a cabo el proceso de ventas, el cual varía de acuerdo a las

características de los clientes, de los vendedores, etc. Sin embargo, se sigue un proceso general cuando se trata de vender productos; este proceso consta de los siguientes pasos.
A. Actividades de pre venta. Se tiene en cuenta la certeza de que la persona de ventas este preparada, es decir, que esta relacionada con el producto, el mercado y las técnicas de venta. Además esta persona debe de conocer la motivación y el comportamiento del segmento del mercado al cual desea vender; debe de estar informada sobre la naturaleza de la competencia, las condiciones de los negocios y las que prevalecen en su territorio.
B. Localización de clientes potenciales. El vendedor diseñara un perfil de cliente; par esto se ayudara a través de la consulta de los registros de los clientes pasados y actuales para obtener una lista de personas o empresas que son clientes potenciales.
Otros medios para obtener una lista de prospectos son:
o Los gerentes de ventas en forma usual les preparan una lista.
o Los clientes actuales pueden sugerir algunas pistas
o Los usuarios actuales pueden desear modelos mas recientes o diferentes del producto
o El vendedor puede elabora una lista de usuarios de productos de la competencia.
A. Preacercamiento a los candidatos individuales. El vendedor antes de visitar a los clientes potenciales, deberá aprender todo lo que pueda sobre las personas o empresas a las cuales esperar vender. Asimismo puede conocer que productos o marcas utilizan actualmente y las reacciones hacia ellos. El vendedor debe tratar de averiguar los hábitos personales, los gustos y las cosas que molesten al cliente potencial; además he de obtener toda la información posible par que sea capaz de planear presentaciones parar sus clientes.
B. Presentación de ventas. Esta etapa conforma tres pasos:
o Atraer la atención.
§ El contacto personal es una forma sencilla de atraer la atención del futuro cliente: darle la bienvenida, presentarse así mismo y mencionar alo que esta viniendo.
§ Si el vendedor fue remitido al prospecto por un cliente, la técnica correcta será principalmente la presentación con una referencia a este conocido común.
§ Un consultor en entrenamiento con frecuencia recibe a un cliente potencial con la pregunta ¿si usted puede disminuir sus costos de ventas a la mitad y al mismo tiempo aumenta al doble sus volúmenes de ventas estaría interesado?
Si el vendedor tiene un producto muevo, la manera de atraer la atención es simplemente mostrarle el producto al cliente potencial.
o Mantener el interés y despertar el deseo.
Para mantener el interés y estimular un deseo en el cliente por el producto se puede efectuar una plática de ventas. La demostración del producto es invaluable ya que este al ser mostrado se va a vender por sí solo. Se aconseja que los vendedores usen esa plática de ventas prefabricada ya que la mayoría de las veces es eficaz.
o Contestar las objeciones y cerrar la venta.
Como parte importante de una presentación el vendedor debe tratar, en forma periódica, de hacer un cierre de venta de prueba para poder medir la voluntad de compra del cliente potencial.
A. Actividades de la posventa. El éxito de las ventas depende de la repetición de negocios. El cliente satisfecho proporcionara datos para otros clientes potenciales.
Los servicios posventa pueden fomentar la buena imagen ante el cliente después de su decisión ya que de acuerdo a la llamada disonancia cognoscitiva, después que una persona ha tomado una decisión le invadirá una ansiedad debido a que él sabe que la alternativa escogida tiene algunas características desagradables así como también ventajas.
Como otros de los servicios de posventa, el vendedor debe asegurarle al cliente que ha tomado la correcta decisión mediante:
o Un resumen de los beneficios del producto.
o Una exposición de las ventajas del producto frente a las alternativas posibles desechadas.
o El señalamiento del grado de satisfacción que tendrá el cliente con el uso del producto.
Una vez llegados a este punto vamos a entrar en la descripción y comparación de dos casos reales.

4.- Caso 1 – El vendedor estrella

Ocupaba yo, el cargo de responsable de ventas para una compañía de inversiones en mercados bursátiles. Esta compañía había desarrollado un sistema de previsión de cotizaciones bursátiles sobre productos de alto riesgo, que acertaba en más del 75% de las ocasiones y proporcionaba a los clientes

una rentabilidad muy por encima de los productos financieros habituales, minimizando el riesgo real del producto (estamos hablando de mercados de opciones y derivados). La comercialización se realizaba en dos vertientes, por una parte se vendía la información del sistema de previsión, a entidades de inversión y entidades financieras en forma de suscripción mensual, dado el número limitado de potenciales clientes, yo personalmente gestionaba ésta área. Por otra parte, existía un departamento comercial que mediante llamada telefónicas captaba capitales para gestionar según el sistema de previsión. Este departamento constaba de 4 personas cuya labor podría resumirse de la siguiente forma:
Llamada a empresa o inversor – ofrecimiento de recibir las previsiones bursátiles durante un periodo de 15 días de forma gratuita – llamada de recogida de impresiones a los que habían accedido y primer cierre – prórroga del plazo de envío del sistema si correspondía – Llamada de cierre definitivo. El cierre definitivo de la operación implicaba la firma de contrato de apertura de cuenta y la transferencia de capital para gestionar.
Pues bien, una mañana recibí una llamada telefónica de un colega – un amigo que ocupaba el mismo cargo que yo en otra empresa de inversiones – preguntándome si me interesaba un "buen comercial". A mi pregunta de por qué él estaba dispuesto a renunciar a dicho empleado, me contestó que "no podían pagarle lo que les exigía". Le pedí que me pusiera al corriente de volúmenes y resultados, y accedí a mantener una entrevista con dicha persona. No hable directamente con él.
Dicha persona no se presentó a la cita concertada. Llamé a mi amigo y me dijo que justo después de concertar la entrevista y hablar con él había firmado su finiquito y se había ido y que no sabía nada más.
Pasada tres semanas y sin cita previa, esta persona se personó en la empresa. Le recibí y me dijo que recién acababa de llegar de sus vacaciones y que qué le podía ofrecer. Dicho así, - pues fue así – mi predisposición no era demasiado buena, pero con los antecedentes que tenía, le propuse que antes de hablar de condiciones debía demostrar su valía con hechos. Y accedió. Le expliqué en no más de dos horas nuestro sistema de funcionamiento comercial, le mostré en otra hora cómo se elaboraban las previsiones de nuestro sistema y le pregunté qué si opinaba que él se adaptaría a nuestro sistema de trabajo.
Por respuesta, me pidió unas "Páginas amarillas" y un teléfono, y se puso a trabajar. Y entendí por qué mi amigo le consideraba un "buen comercial", no he conocido nunca a nadie con tal habilidad en el manejo de las conversaciones telefónicas. Quedé asombrado.
Y sólo había realizado la primera parte del circuito de venta, el ofrecimiento de conocer y recibir las previsiones del sistema. Sus resultados en la hora que estuvo al teléfono casi igualaron los resultados diarios del resto de departamento.
A continuación, nos volvimos a sentar para hablar de condiciones, y entre nómina – como empleado fijo - y contrato mercantil como agente de ventas optó por la segunda opción, que le ofrecía una mayor posibilidad de "ganar dinero".
Se incorporó al equipo comercial al día siguiente.
Todo funcionó bien durante los primeros siete días. Sus resultados equivalían al 50% de todo el departamento. Pero a partir de ahí, sus resultados, empezaron a bajar, pero no sólo eso sino que los resultados de todos los componentes del equipo de ventas preexistente cayeron en picado. ¿Qué estaba sucediendo?
Muy simple, no seguía el guión de conversacional que seguían los demás y su estilo era tan personal que era inimitable. El resto de componentes del equipo a la vista de los resultados que obtenía modificaban su sistema de trabajo, para imitarle, pero evidentemente no lo conseguían, además, se quejaron de que les desconcentraba y que no les dejaba trabajar.
Así pues era claro, que había que tomar una decisión – y empezaba a entender porque en la empresa de mi amigo habían tenido que prescindir de sus servicios -. La situación no podía continuar. Sin embargo, los resultados que obtenía me obligaron a plantear el tema a dirección general.
¿Qué hizo la dirección?
Alquiló un nuevo despacho, le puso una secretaria y lo segregó del contacto con el resto de miembros de la empresa. Fue una buena decisión. Mi departamento comercial recuperó su tranquilidad y sus niveles de resultados, incluso mejoró en un 15% los resultados que venían obteniendo. En cuanto al "comercial estrella" ya no dependía directamente de mí, si bien estaba bajo mi supervisión.
A partir de este momento fue cuando realmente se desató su verdadero potencial. Descripción de su sistema de trabajo. Llegaba a su despacho sobre las 10:30 a.m. leía el periódico tomándose un café hasta las 12:30 aproximadamente. Paseaba durante media hora por su despacho, con unas vistas excepcionales a la calle y empezaba a realizar llamadas telefónicas. Acababa aproximadamente con la última llamada del día sobre las 14:30 horas. Se iba a comer, y sobre las 16:30 iba al departamento técnico a seguir la evolución de los mercados y los resultados del sistema de previsión de la empresa.

Sus resultados anuales representaron el 40% de la facturación total de la empresa. Semanal o mensualmente hablando iban directamente en función del grado de acierto del sistema de previsión. Si el sistema de previsión generaba muchos beneficios, sus resultados eran excepcionales, si el sistema de previsión obtenía pocos beneficios o incluso alguna semana erraba, sus resultados caían en picado. Pero la realidad es la que es, facturación irregular pero ¡¡el 40% del total facturado!!
Al cabo de 13 meses, dimitió. Dijo que ya había ganado lo suficiente para hacer lo que realmente quería hacer, ser empresario y que se iba. Y así, de una forma tranquila y amistosa finalizó nuestra relación laboral.
Al cabo de unos seis meses volvimos a coincidir, no le había ido bien. No había sido capaz de enseñar su sistema de venta a ningún otro comercial y la empresa se mantenía por el trabajo comercial que él personalmente hacía. Al cabo de un año cerró la empresa y volvió a trabajar como comercial, si bien no conmigo, no quería que los que le habían conocido supieran de su fracaso como empresario. Siguió trabajando en diferentes empresas del sector hasta que le perdí la pista. Nunca volvió a obtener los resultados que obtuvo trabajando con nosotros. Tal vez, había perdido su "buena estrella". Deseo de corazón que la haya recuperado en estos años que no nos hemos visto.
Yo diría que estuvo por un tiempo en la empresa adecuada, con el producto adecuado y en el momento adecuado, y que dicha combinación nunca más la encontró.

5 – Caso 2 – La constancia y persistencia –

Cambiemos ahora de escenario. Hace ya unos años y siendo yo Jefe de ventas de una empresa de software que comercializaba grandes sistemas – nuestros clientes eran evidentemente grandes empresas o corporaciones – y ya avanzada la noche, estaba diseñando una oferta hacia nuestra base de clientes, para compensar la disminución en la operaciones a clientes nuevos. Sinceramente, estaba con la corbata aflojada, sin la chaqueta, con las gafas de leer puestas la camisa desabrochada y con un estado de desesperación tal por la hora que podría decirse que estaba en otro mundo. Eran ya pasadas las once de la noche, cuando sonó el timbre de la puerta. Estando sólo en el despacho y haciendo ya horas que todo el mundo se había ido a casa, no sabía si llamar a la policía, apagar las luces o hacer lo que hice, que fue simplemente abrir la puerta Y de esta manera conocí al segundo vendedor que mayor huella ha dejado en mi memoria. Un señor impecablemente vestido, bajito, con gafas que simplemente dijo: ¡Buenas noches! Llevo días pasando por aquí debajo de su ventana a estas horas y siempre veo que tienen las luces abiertas – era absolutamente cierto, hacía no menos de 15 días que prolongaba mi jornada laboral inusualmente – y he pensado: en esta empresa seguro que tienen mucho trabajo.
Después de esta entrada que me dejó absolutamente perplejo me planteó su caso. Más o menos sería así:
Era representante de comercio – ferretería – pero la empresa para la cual trabajaba había cerrado y prescindido de sus servicios y teniendo 58 años no encontraba trabajo en el sector, bueno ni en su sector ni en ninguno. Y había pensado que en una empresa que tiene tanto trabajo como la que yo dirigía algún trabajo debía haber para él. Toda esta conversación desarrollada en la puerta, me trajo de vuelta al mundo y ante alguien que plantea las cosas tan sinceramente y con tanta tranquilidad, lo menos que puede hacerse es charlar con él un rato. Así que le deje pasar, nos sentamos en la sala de reuniones y nos preparamos un café. Le intenté explicar que vendíamos grandes ordenadores y programas para compañías de seguros, bancos, etc. que no podía ofrecerle trabajo.
Pero él insistió, con toda cortesía, pero insistía que una empresa como la nuestra debía tener algo que él pudiera hacer. Y pensando, pensando tuve que reconocer que él tenía razón y yo estaba equivocado. No quería un trabajo fijo, ni contrato, era autónomo, y lo que quería simplemente era llegar a la edad de jubilación con una fuente de ingresos suficiente para vivir, y que si le iba muy bien mejor, pero que sólo quería ganarse la vida, que nadie le daba trabajo.
El tenía razón, mi empresa tenía un trabajo para él, y cree un puesto nuevo dentro del organigrama del departamento comercial. Le preparé una lista de precios con materiales consumibles, papel de ordenador, cintas de impresora – estamos hablando de hace ya unos cuantos años -, diskettes, etc.
Firmamos esa misma noche el contrato mercantil correspondiente y una lista de clientes a los que visitar, como representante de consumibles de la empresa.
No entendía de ordenadores pero si entendía lo que era el trato personal. Lo último que dijo cuando nos despedimos aquella noche fue ¡Gracias, no se arrepentirá Vd.!
Podría haber quedado aquí, pero es que en esto también tuvo razón, nunca me arrepentí del tiempo que pasamos trabajando juntos. Cada día me traía entre 10-20 pedidos de papel, cintas, etc. Algunos de clientes de nuestra cartera que además nos agradecían el servicio, pero muchos de clientes nuevos, a los

que más adelante vendíamos PC's, etc. Evidentemente, el volumen de facturación era irrisorio comparado con el de la empresa pero, aunque él nunca lo supo, nos permitió fidelizar a los clientes por otros conceptos, pues entramos en la filosofía de servicio integral y nos llamaban a nosotros para cualquier cuestión relacionada con la informática, nuevas redes, nuevo software a medida, etc.
Sin embargo, lo que más ha dejado huella en mi es su sistema de trabajo. Salía a pisar la calle con su maleta a las 8:30 de la mañana y no volvía a su casa hasta que conseguía el número de pedidos que se había fijado él mismo como objetivo, o hasta que ya no podía más. Y así día tras día, desde la mañana hasta la noche. Habíamos llegado a servir pedidos a farmacias de guardia y a bares, a gasolineras y a particulares. Y si una semana no había cumplido con sus objetivos, salía a trabajar los sábados. Yo le decía, no hace falta que lo hagas, él decía "es lo que he hecho toda la vida".
Nuestra relación duró algo menos de un año. Una noche me dijo que uno de mis propios clientes del sector de ferretería le había ofrecido un puesto de representante y que antes de aceptarlo quería hablarlo conmigo.
Lo hablamos y aceptó el empleo que le duró hasta la jubilación, yo tardé 3 semanas en encontrar un nuevo comercial, pero aprendí el valor de la constancia, si bien debo reconocer que nunca he llegado a su nivel.

6 – Comparación entre ambos casos

Si analizáramos ambos casos en función de los resultados obtenidos – facturación generada -, estaría claro desde el punto de vista de la empresa que con el primer ejemplo se ganó mucho más "dinero"; si embargo, no está tan claro si analizamos el caso en su globalidad. En el primer caso facturación directa alta, pero en segundo podemos valorar las sinergias generadas.
En definitiva, ambos son la prueba de que los extremos existen, aunque la mayoría de nosotros que nos dedicamos a la venta estemos en algún punto entre uno y otro. Ambos son "profesionales de la venta", pues ambos se han ganado la vida con esta profesión.
Analicémoslos ahora desde el punto de vista de las cualidades que se suponen necesarias para ser un "vendedor de éxito".
1. Tiene una fuerte y saludable autoestima.
Ambos tenían una clara autoestima. Tal vez el primero más fuerte, pero el segundo más saludable
2. Es positivo y optimista.
Ambos eran positivos y optimistas, si bien el primero dejaba más fácilmente que cundiera el desánimo, mientras el segundo era de un optimismo inquebrantable.
3. Es consciente de su "empaque".
Ambos tenían muy claro que NO EXISTE UNA SEGUNDA OPORTUNIDAD PARA UNA PRIMERA BUENA IMPRESIÓN
4. Se considera y se comporta como un profesional.
El primero aspiraba a dejar de ser un vendedor, aunque se comportaba como un profesional, para el segundo era casi razón de vida
5. Es experto en su producto.
El primero era un verdadero experto, el segundo lo suplió con la sencillez en los productos.
6. Actualiza y pule constantemente sus técnicas.
Ninguno de ellos improvisaba nunca, siempre tenían claro el cuándo y el cómo hacer las cosas
7. Es fuertemente orientado a los resultados.
El primero de ellos nunca pudo orientarse a resultados porque siempre los superaba, el segundo trabajaba para los resultados
8. Maneja una sana ambición por ganar bien.
El primero siempre quería ganar más convirtiéndolo en una debilidad y nunca ponía metas, el segundo tenía a sus metas por encima de cualquier otra consideración.
9. Es un excelente comunicador.
En niveles diferentes ambos eran buenos comunicadores
10. Presenta una fuerte orientación hacia la pro actividad.
Ambos podían trabajar sin supervisión
11 – Capacidad de trabajo en equipo
El primero de ellos no podía trabajar en equipo, el segundo se adaptaba a las directrices asignadas sin problemas.
12 - Los vendedores destacados, generalmente agregan a esto el condimento de "amar lo que hacen".
Ambos disponían de la pasión necesaria y así lo transmitían.

13 – EMPATÍA
Ambos gozaban de un elevadísimo nivel de empatía.
14 – PROYECCIÓN
Ambos eran "cerradores natos"
15 - Saludará al día con amor, porque es el arma más poderosa de cualquier empresa y si tiene esta arma a favor suyo nada le podrá fallar. Podrán desconfiar de lo que dice, de lo que hace, de lo vende... pero si tiene amor este se contagiará y llenará el corazón de los otros
Ambos contagiaban a los demás de lo que creían.
16 - Tiene que persistir hasta que alcance el éxito, porque ni el fracaso ni la derrota son parte de él, así evitará no escuchar a los que se quejan porque puede que se le contagie.
El segundo aventajaba notablemente al primero en este aspecto
17 - Tiene que aprender que es una criatura única y especial, que por muchas personas que hayan en la tierra nadie va a ser como él.
Ambos tenían un estilo y una forma única de hacer las cosas
18 - Tiene que vivir hoy como si fuera él último día de su vida,
El primero lo hacía a pesar de que de una forma muy particular, el segundo apuraba los días al límite pues la venta era su razón para levantarse cada mañana.
19 - Tiene que dominar todas sus emociones, porque si no consigue hacer esto su vida será un fracaso, tiene que aprender a controlar sus pensamientos para que éstos no dominen a sus acciones
En este apartado el segundo superaba ampliamente al primero.
20 - *"Esto pasará también"*, porque todo, al fin y al cabo, tiene que pasar, así que él se reirá, y contagiará esta risa a todo el mundo
El segundo aventajaba notablemente al primero en este aspecto.
21 - Este día de hoy multiplicará su valor un cien por cien
Si el primero se hubiera esforzado como el segundo quién sabe hasta donde hubiera podido llegar.
22 - Así pues todos los días hará lo mejor, procederá y cuando no se sienta capaz recordará que para tener éxito es necesario proceder ya.
Ambos cumplen si bien el segundo aventaja al primero.
23 - Dice que todo hombre tiene valores, los que sean, y los tienen que practicar todos los días,
Del primero no me consta que cumpla con la condición, del segundo sí me consta.
24 – Es organizado y dispone de un método propio que sigue a rajatabla
Ambos disponían de un método propio y exclusivo
25 – Dispone de su propio sistema de seguimiento, control y corrección para alcanzar los objetivos fijados.
El segundo lo tenía y lo ponía en práctica, al primero nunca le hizo falta.

7 – Conclusión

Si es Vd. vendedor analícese desde el punto de vista de las 25 cualidades, le servirá para mejorar. Si es Vd. responsable de ventas analice a su vendedores y probablemente se llevará más de una sorpresa.
¿A cual de los dos le gustaría parecerse?
¿A cual de los dos contrataría?
¿De cual de los dos le gustaría aprender?
Haga Vd. su elección.
Si desea saber cual de ellos es para mí el mejor "profesional de las ventas", yo elegiría al segundo, pero cada cual tiene sus metas y puntos de vista. Además nada es blanco ni negro, porque las excepciones aunque existen son precisamente eso, excepciones, la mayor parte de las personas, la mayor parte de los vendedores se mueven en una línea entre los dos extremos.

La Gerencia de Ventas. Y ahora: ¿a quién le vendo?

La gerencia de ventas: clave para una gestión exitosa

Iintrodujimos la importancia de la actitud hacia el logro de los resultados, especialmente para quienes desean vender más y mejor.
Para lograrlo, resulta conveniente introducirnos al tema anteponiendo un aspecto esencial: "Los vendedores son los que sus jefes y directivos desean y hacen para y por ellos".
Esta verdad es tan contundente que el juicio que se forma en la mente de cada potencial comprador y cliente, quienes lo tienen muy en claro, es lo que determinará la continuidad o no de su vínculo con dicha empresa y las correspondientes recomendaciones a sus vínculos sociales.
Lo importante entonces resulta de establecer: ¿qué tipo de representación deseamos generar en el mercado y qué resultados aspiramos a lograr en términos de ventas cada mes?
Representa la lógica y clara consecuencia de lo que cada organización es y hace para que los representen eficientemente como para generar los resultados que aspiran en cada período del año.
En ello se encuentra incluida la satisfacción que provean con sus conocimientos y destrezas de venta a cada potencial consumidor que contactan diariamente, proveyéndoles satisfacción aún cuando no lleguen a comprar en dicha ocasión.
Por tal motivo, no se trata aquí de cómo se cree que debe ser sino de "cómo lo perciben y aprecian los destinatarios cotidianos a través de la propia gestión de ventas". Nos referimos a los clientes, los que cuentan con el dinero para invertir en aquellos productos o servicios que les provean la satisfacción de sus necesidades o problemas cuando tengan la certeza y se conviertan en propietarios o usuarios, respectivamente.
Son ellos quienes cada vez saben más acerca de nuestra oferta y de nuestros competidores, puesto que analizan cada oferta y condición con mayores conocimientos que hasta los propios vendedores, y que esperan ser atendidos con respecto, cortesía y honestidad para poder tomar siempre sus mejores decisiones de compra.
A modo de referencia, seguramente se comprenderá mejor lo que puede provocar una desatinada actitud y formación poco orientada a satisfacer, cuando analicemos y recordemos recientes experiencias que enfrentamos ante diferentes representantes de venta, como las que seguidamente se describen:

- **Atención desinteresada**, en muchos casos actuando como si fueran funcionarios de una repartición. del Estado, demostrando el esfuerzo que hacen al atendernos o Incapacidad de poder asesorarnos acorde a lo que realmente necesitamos, deseamos resolver o simplemente deseamos conocer acerca de un determinado producto o servicio
- **Justificarse por su desconocimiento de los productos o servicios** que ofrece por motivos tales como haberse incorporado recientemente a la empresa, que recién lo pusieron en exposición sin avisarle, etc.
- **No conducir la entrevista de una manera lógica y efectiva** que aproveche la potencialidad de cierre que existe con cada contacto que realizan diariamente
- **Carecer de respuestas objetivas y honestas**, especialmente cuando se les presenta una objeción, desaprovechando así valiosas oportunidades de vender, varias veces al día
- **Presionar para que tomemos la compra** sin tener una idea del verdadero nivel de interés que existe respecto a un determinado producto o servicio en dicha ocasión

Cuando nos referimos a profesionalizar la venta nos referimos precisamente a generar la gestión en donde no ocurre ninguna de estas u otras situaciones que constituyen mala praxis en el ejercicio de la profesión.

La gerencia: clave del proceso

El rol gerencial podrá estar personalizado en el gerente, jefe, directivo o empresario a cargo del sector. No obstante su título, es el principal responsable de la venta que realiza todo negocio, organización o emprendimiento.

Es quien tiene como principal objetivo lograr las metas periódicas en términos de resultados, tanto en cantidad como en calidad.
Con el fin de precisar la importancia del rol que le corresponde desempeñar en toda organización, las siguientes descripciones de su gestión (permitirán aportar mayor claridad a este respecto:
• **Debe contar siempre con los mejores integrantes en su equipo**, para lo cual debe rodearse y hacer lo necesario como para que la gestión que logre de ellos le aseguren los resultados periódicos de venta.
• **Poseer cualidades de líder natural,** no el que se adquiere por el título del cargo que ocupa sino por sus conocimientos, experiencia, inteligencia aplicada en diferentes aspectos de la gestión que gerenciará
• **Es quien analiza y perfecciona el rumbo permanentemente y realiza un adecuado seguimiento y control de todas las acciones de sus colaboradores** para corregir oportunamente todo desvío que pueda surgir
• **Administra con justicia el cumplimiento de las normas y reglas de juego** existentes en la actividad
• **Detecta las carencias, errores o debilidades de gestión de cada uno de sus vendedores y las fortalece con acierto** capacitándolos con sus conocimientos y experiencia hasta alcanzar su correspondiente fortalecimiento
• **Procura permanentemente generar un clima de alta motivación** en la actividad a través de una sana competencia individual de sus vendedores, de su apoyo para la solución de dificultades, de su comprensión para aspectos personales, etc.
• **Administra eficientes herramientas de planeamiento, seguimiento y control de gestión** para un objetivo y oportuno análisis de la evolución cotidiana de todos y cada uno de sus colaboradores para poder tomar las más efectivas decisiones tácticas hacia el logro periódico de resultados.
• **Tiene como prioridad capacitarse, actualizarse y profesionalizarse permanentemente** en su actividad gerencial, en su rubro y competencia, como parte de su proceso evolutivo continuo.

Cómo contar con el mejor gerente de ventas

A los efectos de poder contar con el mejor gerente para cada negocio o actividad, y tal como se desarrolla en profundidad en "Claves para una venta exitosa", todo comienza por la definición clara y detallada de su "perfil ideal".
Sólo de esta forma el candidato incorporado finalmente podrá contar con la mayor cantidad de las cualidades necesarias para desempeñarse eficientemente en el rol. Caso contrario, el equipo de estrellas potenciales del equipo no podrán brillar con la intensidad que se espera.
Cuando no se cuenta con dicho perfil, la selección transita por aspectos no prioritarios respecto a lo que realmente necesita específicamente cada organización.
El balance de estos aspectos descriptos debe manifestarse de una manera equilibrada. Nos referimos a que su desempeño resulte de tal manera que sea totalmente administrativo o "de escritorio" como también se encuentre permanentemente entrevistando a sus clientes, puesto que un rol equilibrado implica estar tanto en la "trinchera" como en el "comando de operaciones".
Su presencia en el mercado le proveerá maravillosa información directa de sus clientes, el mercado, su competencia, etc., lo que se complementará con la que aporten sus colaboradores diariamente.
De acuerdo a ello, los aspectos que tradicionalmente se utilizan en la etapa selectiva tales como edad, experiencia similar en otras empresas, etc., deberán complementarse con aspectos más específicos tales como "sus logros" obtenidos, su experiencia en el manejo de situaciones conflictivas, capacidad de diagnosticar requerimientos de sus actuales vendedores para su mejor profesionalización, ejemplos de resultados alcanzados ante situaciones conflictivas, habilidades de capacitación en la propia actividad, sus cualidades de liderazgo, entre las más importantes.
Por propia experiencia en la gestión de ventas, enriquecida por actividades de consultoría y capacitación por más de tres décadas, me permiten asegurar que los resultados de ventas dependen exclusivamente de la labor que realizan los vendedores. Pero ello no surge por propia iniciativa de los vendedores sino por la manera en que son conducidos, orientados, contenidos, capacitados y respaldados por su gerente.
De esta forma producirán los resultados en cantidad y con calidad según sea la manera en que son seleccionados, capacitados y fortalecidos permanentemente en el ejercicio de su gestión.
En otros términos, según las cualidades de quien ejerza la gerencia en dicha organización.

Y ahora: ¿a quién le vendo?

Al comenzar cada nuevo mes quienes dirigen la empresa y los gerentes de ventas tienen muchas expectativas y entusiasmo por alcanzar y superar los objetivos previstos.
Sin embargo, y de acuerdo a una reciente investigación realizada, la realidad los lleva a enfrentar un tema recurrente en donde sólo unos pocos vendedores del equipo lo lograrán (12,4%), mientras que el resto (87,6%) se acercará de alguna u otra forma sin conseguirlo.
Y es lógico que así suceda, puesto que todo el potencial que posee cada vendedor para generar sus resultados de gestión que de ellos se espera, carece de valor cuando no se cuenta en cada período con una cantidad superior de oportunidades calificadas para aplicarlo.
Visto de otra manera, esto representaría algo así como que toda la maravillosa voz de un reconocido tenor se desperdicie en un escenario de un maravilloso teatro ante una audiencia inexistente o insuficiente.

Los causales de este escenario

Es importante saber de dónde proviene y se genera esta situación, de manera que cada quien puedan analizar la propia gestión y tomar las mejores decisiones al respecto.
En este sentido, y por experiencias de consultoría en dirección y gerenciamiento de ventas, seguidamente se describen las causales de mayor probabilidad de incidencia en empresas que enfrentan esta situación:

1. La Responsabilidad de la Dirección y de la Gerencia de Ventas

Este primer aspecto merece una particular atención, entendiéndose por ello que requiere una buena dosis de objetividad y humildad para que se comprenda en su total amplitud y genere los efectos positivos que se desean.
Basándonos en uno de los principios elementales de la Administración, se comprenderá mejor que: "Cuando un equipo de ventas no vende lo que se espera, no es culpa de los vendedores. La responsabilidad que ello ocurra es de quienes los seleccionaron, capacitaron y pusieron en funciones, orientando día a día su capacidad productiva para generar mayores y mejores resultados".
Los directivos saben de negocios, pero ello no implica que todos los responsables del área posean los conocimientos suficientes y hayan experimentado todo lo que se requiere para vender profesionalmente sus productos o servicios. Esto es lo que conduce a desarrollar una gestión de calidad (satisfacción al cliente), en cantidad, con productividad y rentabilidad.
No se pretende que sea un especialista en ventas, pero basándonos en otro principio gerencial, cada directivo o empresario podrá delegar el gerenciamiento para la obtención de los vitales resultado periódicos del negocio.
Para ello deberían contar con un gerente responsable y experimentado en esta gestión para delegarle eficientemente esta actividad clave del negocio; caso contrario, este no podrá aportar una metodología más efectiva para provocar la gestión que lleva hacia las metas previstas de una manera consistente y productiva.
Y para delegar esta actividad vital para el éxito del negocio, el directivo deberá poseer conocimientos y fundamentos de ventas y de *management* (gerenciamiento) como para que pueda contar con el mejor gerente de ventas en su organización.
Cuando se presentan estas carencias en los niveles altos de la empresa, la lógica consecuencia es que los vendedores se incorporan y entran en actividad sin llegar a conocer ni recibir instrucción de sus superiores en la empresa en donde les describa lo que "deberán hacer y de qué manera" para generar las metas que se les exige en cada período del año.

2. La Clave de la Gestión en la Venta

De acuerdo a lo anteriormente descrito, y especialmente cuando no existe una Metodología de Gestión de Ventas, efectivamente comprobada y aplicada en la organización, esto obliga a cada uno de los vendedores a aplicar en su gestión lo que "creen que es lo mejor", "dejando de hacer lo que realmente corresponde hacerse" para lograr las metas.
El propio criterio de cada uno de los vendedores aplicado a la gestión se traduce en un hecho inevitable: "una total heterogeneidad de resultados en cantidad y calidad", lo que se aprecia en los resultados que se obtienen al concluir cada período.
La acción clave que debería ser parte esencial en toda gestión se refiere al *Prospecting*, que se define como "la acción sistemática y constante de generar oportunidades frescas de ventas".
El *Prospecting* es tan imprescindible que podemos afirmar que es lo único que permite alcanzar con toda seguridad las metas periódicas. Esto se debe a que, con su aplicación, se logra generar anticipadamente un número de oportunidades contactadas y calificadas que excedan ampliamente sus objetivos de venta.

Conclusiones

"Ante un problema organizativo, primero pregunte: ¿cuál es la mejor solución? Y entonces pregunte: ¿qué se puede hacer?" Peter F. Drucker (padre de la Administración moderna).
Existen tres caminos para atender un problema que nos aqueja:
Uno de ellos consiste en **no profundizar su análisis y dejar que pase el tiempo**, tal vez con la errónea esperanza que de alguna manera se atenúen sus efectos no deseados y con el tiempo se extinga como la llama de una vela al consumirse totalmente. En otros términos, esta opción significa "no hacer nada" y simplemente "convivir con el problema".
El segundo camino consiste en **ir aplicando diferentes soluciones circunstanciales**, aunque no de fondo, que solucione el problema en cuotas o en etapas, sin medir con objetividad el costo de las consecuencias que ello producen en la organización y en el mercado.
El tercer camino representa **realizar un objetivo diagnóstico, lo que representa analizarlo en profundidad hasta encontrar las verdaderas causas**. Para se requiere una alta dosis de objetividad y de conocimientos sobre el tema. Sólo a partir de allí podrán buscarse las mejores alternativas y sus costos de implementación para finalmente decidir sobre la que lo solucione definitivamente en breve plazo y con visión al mediano y largo plazo.
Cada quien podrá intentar diferentes opciones para resolverlo, pero cuando en la etapa de diagnóstico se necesita fortalecer el conocimiento o la opinión experta, deberá considerársela como la mejor inversión en el tema, especialmente si el costo de no solucionarlo la supera

Los paradigmas de la venta

Las ventas no se producen solas: "se logran"

La historia de la venta es muy amplia como para compartirla totalmente en un tema como se merece. Sin embargo, la motivación respecto a ella sigue siendo hoy y será siempre muy alta puesto que todos quieren y desean vender cada vez más.
Comenzando el análisis, para que cada quien pueda extraer sus mejores conclusiones, podemos expresar que los resultados que se obtienen a través de ella es sólo "una cuestión de actitud".
Si bien sabemos que dependemos de los frutos que provee para subsistir y evolucionar, reinvirtiendo, ampliando, creciendo, etc., podemos adoptar o asumir una actitud pasiva y hasta despectiva respecto a su ejecución, tal como se refleja a través de muchos clientes insatisfechos por la atención recibida cuando simplemente necesitaban satisfacer una necesidad o resolver un problema y tuvieron que sufrir estas experiencias.
A tales actitudes pasivas o despectivas por quienes así la ejercen las denominamos como "venta tradicional", por razones netamente de respeto y elegancia. Dichas actitudes y comportamientos son

calificados como de mala praxis en el ejercicio de la profesión por los propios perjudicados, tal como es ejercida por ellos mismos como así también por los vendedores a su cargo.
Su accionar a través de la historia es la que le ha dado la mala imagen que aún hoy posee la venta y a pesar de ser una gestión tan importante para la subsistencia y evolución de todo negocio o actividad.
Esta actitud produce una reacción muy negativa en cada potencial interesado en informarse para comprar los productos o servicios que se ofrecen.
Al desempeñarse en esa actitud, el comerciante es el rey, y como tal hace sentir su diferencia jerárquica con todos los súbditos que vienen a molestarlo para que los asesore con el fin de poder tomar así sus mejores decisiones de compra.
Un rasgo destacable de la "venta tradicional" se refleja a través de una marcada pasividad descripta como "esperar a que me vengan a comprar". Graficándolo un poco más, sería como que el hecho de contar con buenos productos y servicios como condición suficiente como para que los potenciales compradores se informen y acudan a ellos para abastecerse.
Lo más llamativo de ello es que quienes aún persisten en esta actitud, no la modifican aún cuando puedan ser conscientes de que existe una nutrida competencia en su rubro y territorio de acción.
Tal vez se deba a nuestra idiosincrasia latina o a la herencia histórica recibida, en donde predomina el facilismo de creer que "sabemos bastante sobre ventas", pero cuando los resultados no se obtienen en calidad y cantidad suficiente nos demuestra el error que se comete en sustentar esta falsa y errónea creencia.
De poco sirven las comparaciones con nuestros competidores que puedan actuar en forma similar y hasta peor que ellos mismos. Ocurre que no todos poseen el mismo problema, aún cuando el síntoma se manifieste a través de magros resultados en ventas en ambos casos.
Las respuestas fáciles, pero sin fundamentos, son riesgosas. Cuando nos duele una muela o la espalda, lo primero que atinamos es a mitigar el dolor sin hacer un claro diagnóstico de su origen. Acudimos a la farmacia más cercana y solicitamos un calmante para atenuar la molestia.
En tales casos, lo que correspondería hacerse si se desea actuar con eficiencia, es simplemente recurrir al especialista (odontólogo o traumatólogo, respectivamente), quien luego de un diagnóstico objetivo puede determinar el tratamiento adecuado para revertir el motivo de la dolencia. Esto evita correr riesgos para nuestra salud por improvisaciones.
En las antípodas de la venta tradicional, existe otra actitud a considerar: la de "vender profesionalmente". El principal rasgo que la diferencia de la anterior estriba en el hecho de aceptar que vender es verbo: la acción de satisfacer a potenciales consumidores o clientes con los productos o servicios que se ofrecen. Y como toda acción que reúna tales características, necesita de fundamentos clave, predisposición, aptitud y deseos de deleitar al prójimo con lo mejor de la propia oferta a través de cada contacto con los actuales y potenciales clientes.
El marco que sustenta y contiene a quienes ejercen "la venta profesional" es "la idoneidad". Un término con plena vigencia y que muchos potenciales consumidores esperan encontrar en cada representante de cada organización a las que acuden para informarse, recibir asesoramiento y orientación para tomar sus mejores decisiones de compra y que, luego de comprar o contratar, sean reales.
A lo largo de más de tres décadas he podido comprobar personalmente, ejerciéndola y contribuyendo a realizarlo en muchas empresas que no encontraban un rumbo cierto para su gestión, las que pueden dar fe que su existencia produce los resultados consistentes y proveen crecimiento y evolución del negocio, en tanto y en cuanto se continúe por dicha senda. A través de mi reciente obra "Claves para una venta exitosa", todos estos aspectos se encuentran desarrollados para su implementación efectiva en toda organización o actividad.
El otro rasgo diferenciador importante se encuentra en "la responsabilidad", que permite comprender y aceptar que los resultados no dependen de nada más que de las acciones efectivas y eficientes que se realicen en su ejercicio.
El primero paso positivo hacia la venta profesional consiste en tomar conciencia de su existencia.
Al igual como ocurre en todas las cosas que deben hacerse eficientemente, la venta requiere de un desempeño profesionalizado, lo que implica adquirir los conocimientos básicos, poseer un método de trabajo y contar con habilidades o destrezas que pueden incorporarse para hacerlo con calidad y productivamente.
Tales fundamentos y conceptos no son difíciles, y sólo requieren de la predisposición de cada empresario, directivo, emprendedor y profesional independiente como para aprenderlos conceptualmente y aplicarlos con eficacia y consistencia en el tiempo.
Sin ello, su aplicación no producirá los resultados deseados espontáneamente ni por Gracia Divina, sino sólo a partir del cambio de actitud hacia ella.

La subsistencia, el desarrollo y el posicionamiento de toda organización, sus marcas, productos y servicios en cada nicho de mercado dependen exclusivamente de ello: de la calidad, la consistencia, la productividad y rentabilidad en sus acciones de venta.

Los Paradigmas de la Venta

Nuestro desarrollo personal en el ámbito social en donde crecimos y evolucionamos nos lleva permanentemente a aceptar ciertos modelos, ejemplos, normas y reglas que consideramos permanentes y difíciles de modificar denominados "paradigmas".
Este fenómeno psicosocial y cultural tiene diferentes consecuencias puesto que asumirlos como tales limitan nuestra evolución en el ámbito que ellos han sido establecidos.
Desde los albores de nuestra historia fueron surgiendo, tal vez porque hemos necesitado fundamentar ciertos aspectos para proveernos la seguridad necesaria como para dar cada paso en los numerosos aspectos de nuestras vidas que requieren de acción.
A modo de referencia de paradigmas de la historia, podemos compartir los siguientes:

- Galileo Galilei tuvo la osadía de difundir su teoría de que la Tierra giraba alrededor del Sol que era contrario a la vieja creencia en que aquella era el centro del universo y tuvo que purgar varios años de prisión en la Edad Media por intentar quebrar el viejo paradigma.

- Si el reloj que lleva en su muñeca posee un mecanismo de cuarzo, le informamos que fue inventado por un suizo durante el siglo pasado que no pudo vencer el paradigma de su época que señalaba a los relojes con mecanismos mecánicos eran los más precisos, además de ser "la tradición del país de los relojes". Tuvo que vender su invento a Texas Instruments en una feria en Japón para que estallara el fenómeno que representa el cuarzo en la industria relojera mundial.

Los paradigmas de la venta

En la gestión que procura cotidianamente lograr resultados de venta y a través de la trayectoria no tan feliz que ha tenido en su historia hasta nuestros días, por las reiteradas y desafortunadas experiencias como consumidores frente a una improvisación generalizada de muchos que la ejercen en la cornisa lindante con la "mala praxis" por el desconocimiento sobre su ejercicio profesional, también tiene sus paradigmas.
Conocerlos puede resultar muy ilustrativo para clarificar todo panorama en el futuro para el mejoramiento en su ejercicio cotidiano en todos los ámbitos de aplicación.
Entre los paradigmas más generalizados y comunes en ventas dentro de nuestra cultura iberoamericana podemos señalar los siguientes:

La venta es sinónimo de "engaño"

Es innegable el efecto real que una profesión ejercida en forma improvisada, tan generalizada y durante tantos años hasta en la actualidad, puede llegar a provocar en su imagen.
No obstante ello, quienes sustentan este paradigma tal vez desconocen realmente qué es una venta profesional, en qué fundamentos éticos se sustenta, qué se requiere y cómo se hace para ejercerla dignamente, con productividad, consistencia y rentabilidad, recayendo así en bloquear toda posibilidad de mejora en sus propios ingresos.
Al igual que toda profesión, la venta tiene sus buenos y malos cultores, y la responsabilidad en la calidad de su ejercicio recae en cada representante y especialmente en quienes los contrate y no les provea la formación que requieren para ejercerla de una manera digna como eficiente.
A pesar de ello, todos los días se requerirá siempre el fruto vital que provee los ingresos necesarios para la subsistencia y desarrollo a través de su ejercicio.

¿Vender o que me compren?

Cuando ambos conceptos se confunden hasta el punto de llegar a optar por el más cómodo y menos riesgoso, esto se origina y sustenta por el desconocimiento de cómo se logra que nos compren con satisfacción como producto de una eficiente acción de ventas de calidad.
La Venta Profesional, que se sustenta en una gestión consultiva al aplicar las Técnicas Profesionales de Venta, logra obtener los resultados como consecuencia de una acción inductiva con cada potencial comprador para que tomen sus mejores decisiones de compra y con total satisfacción.
Lo importante es descubrir la manera en que esto ocurre y puede aplicarse con total efectividad cuando se aprenden dichas técnicas.

Es muy sencillo vender

Llega a deslumbrar a todo observador cuando un especialista en cada actividad ejerce con destreza sus habilidades y logra su cometido de una manera aparentemente fácil.
El error latino consiste en su habilidad para "improvisar" creyendo que es sencillo intentar reproducir sus actos para lograr hacer lo mismo con sólo imitarlo. Ejemplos de ello ocurre cuando observamos lo sencillo que parece ser hacer un gol en el fútbol desde la tribuna, pilotear un avión, extraer una muela, reparar una conexión eléctrica, etc.
Sin embargo sabemos que para llegar a hacerlo con eficacia y destreza es necesario aprender a hacerlo, experimentar, practicar y corregir los errores que surgen en todo proceso evolutivo de aprendizaje.
Cuando este paradigma se encuentra presente en directivos, empresarios, profesionales y emprendedores que intentan infructuosamente alcanzar resultados de venta periódicamente, por el sólo hecho de desconocer los fundamentos clave de un tema tan vital para su negocio o actividad, diariamente toman decisiones con falencias que perjudican su actividad más de lo que pueden suponer.
Entre dichas decisiones podemos señalar: la incorporación de representantes inapropiados, a ponerlos en función con carencias esenciales que atentarán contra la imagen de la empresa, sus productos y marcas, además de no lograr obtener las metas periódicas en términos de resultados.

Buscar recetas milagrosas

Aunque no se reconozca, la verdad de su existencia se aprecia al analizar muchas de las decisiones implementadas al buscar que un seminario o un curso solucione todas las carencias existentes y no clarificadas en la propia gestión.
Si bien la capacitación es indispensable en la formación inicial y continua de todo representante, sólo resultará efectiva cuando se cuente con el perfil adecuado de representante en la empresa y que el contenido del aporte responda a un método efectivo de gestión, a una filosofía y política de gestión, previamente implementadas en la organización.

Vendedor ¿se hace o se nace?

La sola existencia de este paradigma pone de manifiesto el desconocimiento sobre la gestión profesionalizada de vender.
Al igual que toda profesión, se requiere desear ejercerla, poseer cualidades para el tipo de oferta a vender, pero fundamentalmente aprender a ejercerla eficientemente para eliminar toda improvisación y carencias *(mala praxis)* que perjudiquen la imagen de los bienes, servicios, marcas y empresas que se representen.

La incorporación de vendedores, únicamente con mucha experiencia

A través de este paradigma se pretende solucionar carencias preexistentes en quienes así actúan: el desconocimiento sobre qué es, cómo se hace y qué se requiere para vender profesionalmente, y de ello creer erróneamente que no se debe "gastar" (en lugar de invertir) en capacitación de vendedores.
Lo más interesante es que este paradigma favorece la incorporación de representantes con mucha experiencia pero también con vicios que no pueden filtrarse al carecer de un proceso formativo que los

detecte y los reemplace con las respectivas correcciones, generando daños a la imagen de la empresa, marcas, productos o servicios que se detectan cuando ya resulta tarde para revertirse.

La venta concluye con el pago

Este paradigma se manifiesta cuando los clientes perciben de una empresa o proveedor un criterio carente de toda intención y consideración de la satisfacción pos venta que debe y merece obtener con cada una de sus compras.
Luego del pago, medio fehaciente de aceptación por parte del nuevo cliente o usuario, comienza la responsabilidad de la empresa que le garantice que disfrutará de todos los beneficios argumentados en las entrevistas de venta previas a su decisión.
El único camino para la continuidad y evolución de todo oferente en un mercado consiste en asumir que si no logra desde su creencia real manifestado a través de acciones correspondientes para hacer percibir y asegurar que la satisfacción o soluciones constituyen fundamentos esenciales, todo esfuerzo por subsistir y crecer resultará infructuoso.

Los reclamos inexistentes son prueba suficiente de la satisfacción generada

Al analizar sencillamente este paradigma se podrá coincidir en que resultaría muy riesgoso aceptar que "no tener noticias no puede constituirse en sinónimo de buenas noticias". Los daños de su aplicación generalmente conducen a una lenta agonía de la actividad, o a una rápida salida del mercado según el nivel de competencia imperante.
Cuando no se cuenta con un ámbito que permita registrar reclamos de una manera sencilla y fehaciente, los clientes pueden no estar satisfechos con la maravillosa oferta que han adquirido y resultar irreversible no detectarlo oportunamente.
Aún así, las empresas que poseen y aplican realmente criterios de calidad en la satisfacción que proveen, no sólo cuentan con ello sino que regularmente implementan otras estrategias tales como encuestas de satisfacción para detectar y realizar los ajustes oportunos y necesarios que garanticen la calidad que merecen recibir sus clientes.

Conclusiones

Quienes rompen un paradigma se los denomina "pioneros paradigmáticos", puesto que respaldados en sus firmes creencias contrarias a los paradigmas existentes crean un nuevo estado de cosas, referencias o límites creando así nuevos paradigmas.
Su disposición y determinación para quebrarlos y los logros obtenidos por su exitoso accionar hacen que disfruten de los beneficios que le corresponden al pionero por mérito propio. Aún sabiendo que dichos nuevos paradigmas serán imitados por otros y hasta el punto de verse suplantado por nuevos paradigmas en el futuro.
El tenor de los paradigmas de la venta aquí descriptos tienen su raíz en dos aspectos que han sido comprobados a través de encuestas de satisfacción recientemente publicadas y analizadas en los temas: "Como venden los que venden", "Cómo piensan los que conducen la venta" y en "Las causas que impiden alcanzar mejores ventas", y que se resumen en el desconocimiento y en la improvisación además de estar agravados por el desinterés en aprender a ejercerla con calidad, eficiencia, consistencia y con rentabilidad.
Por ello, en el caso de la venta no se trata de inventar nuevas teorías sino de incorporar los conceptos y fundamentos clave para incorporar correcciones y mejoras a lo que actualmente se está haciendo para que se logre un resultado en los términos descriptos precedentemente.
Con ello se podrá lograr la codiciada diferenciación de la propia oferta en el mercado hipercompetitivo de nuestros días, la consistencia en el logro periódico de crecientes resultados de venta, reservado únicamente para los pioneros que deseen romper estos u otros paradigmas, convirtiendo así en exitosos a sus negocios y actividades.

Planificación de Ventas

A. TÉCNICAS PARA PLANIFICAR LAS VENTAS

Las técnicas de planeación no consisten en predecir y en prepararse para el futuro; es ordenar los recursos para que el futuro sea favorable. Para esto, se deben controlar los acontecimientos que sean manejables y adaptar los que no lo sean. La planeación de ventas comprende siete pasos que son:

Recopilación de información: el primer paso en la planeación es recopilar información acerca del problema en cuestión. Se pueden obtener datos útiles a partir de fuentes subjetivas y objetivas. Desarrollar un marco de referencia adecuado para entender un problema es una habilidad administrativa importante.

Como las ventas futuras son básicas para toda la organización, los gerentes de ventas también trabajan mucho con pronósticos. El desarrollo de cálculos precisos de las ventas futuras repercuten en las necesidades de personal de una organización, en la planeación de la producción, los requerimientos de distribución y en otros aspectos.

Fijación de objetivos: cuando se definen los resultados finales de una organización se fijan objetivos. Las cinco características de un objetivo pueden recordarse con facilidad mediante la palabra *SMART:* específico, medible, acordado, realista y relacionado con el tiempo.

Desarrollo de estrategias: en su forma más básica, el desarrollo de estrategias consiste en decidir qué hacer, cómo y cuándo. En el contexto de una organización, el término estrategia tiene un significado menos beligerante; es el medio por el cual una organización alcanzará sus objetivos, dado un conjunto de limitaciones ambientales y políticas organizacionales.

Desarrollo de políticas: las políticas son las decisiones permanentes relativas a los asuntos estratégicos recurrentes y restringen las clases de estrategias aceptables para lograr los objetivos.

Desarrollo de programas: los programas descomponen los objetivos y estrategias en pasos manejables que pueden identificarse, delegarse e instrumentarse, cuyos resultados se pueden medir.

Estos pasos de acción se conocen también como tácticas, otro término de guerra griego que significa la ciencia o el arte de maniobrar soldados o barcos en presencia del enemigo. Un calendario es la parte del programa que jerarquiza la terminación de los pasos de acción y especifica la secuencia que se realizarán.

Los gerentes de ventas crean programas que organizan las actividades de los vendedores para alcanzar los objetivos correspondientes.

Establecimiento de procedimientos: los procedimientos son programas de acción estandarizados que se refieren a asuntos tácticos recurrentes. A menudo constituyen la forma más eficiente de desempeñar una tarea. También proporcionan uniformidad para terminarla. El registro de un pedido puede requerir que se respeten los procedimientos estándares. Entre los procedimientos de ventas se incluyen descripciones detalladas para llenar formas de pedidos, manejar gastos o informes de accidentes, etcétera.

Presupuestación: es la asignación de recursos a programas. Los recursos incluyen personas, capital de trabajo e información. La información acerca del mercado y los competidores se ha vuelto un recurso cada vez más importante y costoso en la administración de ventas. Los vendedores y los gerentes de ventas deben presupuestar su tiempo, gastos y materiales promocionales.

B. IMPORTANCIA DE PLANIFICAR LAS VENTAS

Desde el punto de vista conceptual la tarea de planeación del gerente de ventas es la misma que la del gerente de mercadeo, e incluye establecer objetivos enfocados en la misión y relacionados con la comprensión de los puntos fuertes, puntos débiles, las oportunidades y las amenazas. Los objetivos de la fuerza de ventas incluyen desarrollar nuevos negocios, vender los servicios, obtener información y proteger el territorio contra los ataques de la competencia. Estos objetivos que orientan la formulación de las estrategias de ventas, deben desarrollarse junto con la fuerza de venta.

Un componente importante del proceso de planeación de ventas es preparar planes de contingencia, tomando en cuenta las influencias impredecibles e incontrolables, como los cambios en el entorno económico, legal o regulatorio, que pueden afectar en el desempeño de ventas. El marco de planeación debe incorporar varias premisas, incluyendo los peores escenarios.

Quizás el beneficio más grande de la planeación sea que proporciona la base para el control.
Lo hace proporcionando normas por las cuales puede medirse el desempeño, siendo entonces evidente cualquiera desviación del plan.

C. TECNICAS PARA PRESUPUESTAR LAS VENTAS

Se emplea en las compañías no fabricantes usualmente abarca la planificación de ventas. El plan de ventas es el primer presupuesto de mercancía en una empresa comercial.
El método de precios unitarios se planifica las ventas que habrán de venderse así como su precio unitario de ventas para cada artículo. El método resulta práctico cuando:

- Él numera de línea de producto es limitado.
- Precio de venta relativamente alto.

Método del monto de las ventas con este método se planifica las ventas en términos monetarios para cada departamento de venta. Al planificar las ventas en una compañía deben considerarse varios factores.

- Medio ambiente externo.
- Condiciones generales de los negocios que puedan afectar a la compañía durante el próximo periodo.
- Condiciones locales de los negocios que se prevé prevalezcan.
- La tendencia de la población en el área de comercialización.
- Probable inflación o deflación.
- Cambios esperados en la situación competitiva.
- Estilos tecnológicos esperados.

D. IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN DE UN EQUIPO DE VENTAS.

El proceso de organización de un equipo de ventas consta de tres etapas fundamentales que son:
En la etapa de planificación incluye el establecimiento de objetivos y a decisión sobre la forma de alcanzarlos, la etapa de ejecución incluye la organización, la selección y contratación de personal para la organización y la dirección de las operaciones de la misma.
La etapa de valoración constituye un excelente ejemplo de la naturaleza interrelacionada y continuada del proceso de administración. Es decir la valoración supone dirigir la vista atrás, y al mismo tiempo, mirar hacia delante. Al volver la vista atrás, la administración de la empresa compara los resultados de sus operaciones con sus planes y objetivos. Al mirar hacia delante, dicha valoración sirve de ayuda para la planificación estratégica futura.
Anteriormente, haciendo referencia a la década de los 70 y parte de los 80, se tomaba más en cuenta los procesos de planificación estratégica del marketing, sin importar el factor humano. Los vendedores eran ridiculizados y la venta personal criticada con frecuencia y era muy difícil atraer a gente joven calificada para los trabajos de ventas.
En la actualidad la mayoría de los ejecutivos de ventas de nivel medio y bajo dedican mucho mas tipo a temas relacionados con la selección y contratación de personal, a temas operativos. Tomando en cuenta que el costo de seleccionar, contratar y dirigir un equipo de ventas es el mas importante de los costos de marketing en la mayoría de las empresas.
Ámbito de la organización de un equipo de ventas
A medida que va transcurriendo la última década del siglo XX, las empresas se ven forzadas, como consecuencia de una serie de presiones competitivas y económicas, a adoptar una apostura mas orientada hacia el mercado.
Las empresas orientadas al mercado coordinan e integran todas sus actividades en pos del objetivo de mejorar el nivel de satisfacción de sus clientes. Administradores eficientes, adaptables a las circunstancias, lideres emprendedores que constituyen el motor del cambio dentro y fuera el negocio. Este tipo de organizaciones tiene como objetivo fomentar un entorno en el que dicho objetivo esté presente en cada una de las decisiones que tomen. Para esto se requiere un director general que tenga experiencia en marketing o al menos, centrado en las actividades de marketing.
El papel que desempeñan los equipos de ventas actualmente dentro de las empresas es más significativo, ya que estos asumen el papel de consultor y coordinador de marketing. Asesoran a sus clientes para ayudarlos a definir sus necesidades y sus problemas. Coordinan la recopilación de información sobre mercado y cliente que es necesaria para evaluar tales necesidades, esta información es presentada a los departamentos correspondientes, Ejem.: Producción, si es problema de producción,

distribución, calidad, promoción, etc. Ellos son la cara de la empresa ante los clientes, y les corresponde la responsabilidad de resolver los problemas y satisfacer adecuadamente las necesidades de sus clientes.
La función clave de la organización de ventas consiste en asumir el liderazgo frente a sus clientes y en nombre los mismos.

E. AREAS DE CONTROL DE LA ORGANIZACIÓN DE VENTAS

El control asegura que el sistema avance hacia los objetivos de la organización de acuerdo con el plan. Cuando un sistema se encuentra fuera de control, algunos ajustes menores pueden devolverlo a la normalidad. El estado de fuera de control del sistema también puede revelar que los objetivos en el plan no eran realistas; por lo tanto, quizás, se requiera retomar la etapa de planeación y repetir la secuencia de funciones.
El control de la organización de ventas garantiza que la dirección del personal conduzca a la organización hacia los objetivos del plan.
Establecimientos de sistemas de informes: los sistemas de informes garantizan que la organización vaya tras sus objetivos. Para establecer estos sistemas, hay que determinar que datos básicos se requieren y cómo y cuándo se informarla respecto.
Desarrollo de estándares de desempeño: los estándares de desempeño especifican cuan bien deben realizarse las actividades de la descripción del puesto. Por ejemplo: un vendedor que no hace 10 visitas al día quizás no actúa en forma adecuada, si esa es la norma para la compañía. Todos los niveles de la organización de ventas tendrán estándares similares.
Medición del desempeño: el sistema de control debe incluir procedimientos para medir resultados como las ventas en dólares o la participación del mercado para ver si el vendedor cumple sus metas. El control es automático cuando se proporcionan estos datos al vendedor las cuotas y los resultados de ventas le permiten evaluar su desempeño sin esperar las evaluaciones del gerente.
Toma de acciones correctivas: cuando los resultados se alejan de los estándares de desempeño, es necesario aconsejar al personal para ayudarlo a alcanzar las normas. Se requiere volver a planear y repetir el proceso administrativo cuando el plan original no es realista o cuando ocurren cambios ambientales inesperados. La acción correctiva en la administración de ventas, comprende volver a capacitar, un cambio de asignaciones, la degradación o el despido.
Recompensa: entre la recompensa para un desempeño superior se cuenta los premios financieros obvios, además de las recompensas socio psicológicas como las alabanzas de un gerente, el acontecimiento en un boletín o reunión de ventas, o ganar un concurso.Está actividad también debe incluir acciones negativas como condicionantes, degradaciones o despidos.

Gestión profesional de ventas

Cómo argumentar eficazmente en ventas

Hemos desarrollado aspectos referidos a la venta profesional destacando la importancia del rol consultivo que debe desempeñar quien ejerce la función de ventas.
Cuando en toda entrevista se llega a establecer con claridad cuáles son las verdaderas necesidades o problemas relacionados con nuestra oferta, es el momento en que debe asesorarse con efectividad consultiva a través de las argumentaciones correspondientes.
La confianza que pueda generar con cada contacto y potencial comprador de nuestra oferta, así como la posibilidad de influenciar mediante un efectivo asesoramiento, depende exclusivamente de esta habilidad que todo vendedor profesional debe aprender a realizar en forma eficiente.
Al argumentar eficazmente, es decir asesorando e induciendo a que cada potencial comprador para que llegue a visualizar la escena en donde se beneficia con el uso del producto o servicio analizado es lo que logra despertar y acrecentar el deseo de ser propietario o usuario del producto o servicio.
A medida que se continúa argumentando eficazmente, es lo que conducirá a un estado tal en que la toma de decisión será un simple paso más en el proceso conducido por el representante.

Para quienes no dominan esta habilidad elemental o básica en la gestión profesionalizada, tal vez vendan de una manera incierta y sólo por que han provisto o facilitado lo que llegue a resolver sus clientes con su inteligencia aplicada en el análisis.
Esto sucede en lo que denominamos "venta tradicional", donde el vendedor sólo posee el título pero no el crédito que provee la habilidad para ejercer tan importante gestión, desaprovechando muchas de las escasas y valiosas oportunidades cotidianas.

¿Qué es una argumentación efectiva de ventas?

Es la expresión del representante profesional que transmite la información precisa y clara a sus potenciales compradores a través de la cual se logra que comprenda y aprecie lo que disfrutará cuando se convierta en propietario o usuario del producto o servicio, respectivamente.
No se trata de excesos verborreicos previamente aprendidos de memoria y recitados mecánicamente. Se trata de precisas expresiones que logren que visualice cómo el producto o servicio se complementa, satisfaciendo o resolviendo las necesidades o problemas relacionados y reconocidos previamente.
Luego de cada argumentación efectiva se cierra un acuerdo explícitamente entre las partes que, sumado a otras argumentaciones que correspondan realizarse, conducen naturalmente al cierre de la venta con total seguridad y satisfacción por parte del comprador.
Para adquirir e incorporar esta habilidad se requiere aprender, entre otras, dos técnicas sencillas y efectivas:

1. **Técnica de Análisis del Producto o Servicio en términos de venta**.

Con esta sencilla pero efectiva técnica se lograr establecer cada característica y beneficio que posee cada uno de los productos o servicios que se comercializan. Luego de completar el análisis con todos los productos y servicios propios corresponde hacer el mismo estudio para con todos los productos o servicios que compiten en el mercado de manera tal que puedan contarse con efectivas respuestas a la hora de responder objeciones.

2. **Técnica para lograr cierres parciales.**

En las Técnicas Profesionales de Venta se destaca esta habilidad clave que permite aprender a utilizar una sencilla pero muy efectiva técnica que genera acuerdos parciales que conducen a un cierre con total naturalidad y seguridad.
Esto se aprende en toda actividad formativa inicial de vendedores hasta que se logra aplicarla con total naturalidad y efectividad para que logre el resultado esperado.
Todas las habilidades que realizan los verdaderos profesionales en diferentes campos y que nos deslumbran por lo natural y maravilloso no es fruto de la casualidad y sólo reservado para unos pocos privilegiados.
Esto es sólo el fruto de haber tenido la predisposición de perfeccionarse y de haber emprendido las acciones correspondientes que lo fortalecieron para un destacado y eficiente desempeño en su actividad.

Cómo generar calidad en la atención a clientes

Por propia experiencia sabemos que no es grato recibir insatisfacciones cuando nos ponemos los zapatos de potencial consumidor o cliente, al intentar satisfacer una necesidad o solucionar un problema. Por tal motivo, seguramente coincidiremos al proyectar el hecho un poco más al decir que a nadie le gusta que le brinden insatisfacciones, especialmente en nuestros días cuando contamos con muchas opciones similares y hasta mejores en el mercado para poder elegir.
En muchas ocasiones en que desarrollo este tema con empresarios, emprendedores, directivos, gerentes y representantes de venta, termino confirmando el gran abismo que existe entre **el deseo** y **la realidad** en nuestros días, aún en negocios o entidades de reconocida trayectoria.
El primero de ellos se refiere a que todos coinciden acerca de la importancia que posee la calidad de atención en la satisfacción que provee a sus clientes actuales y potenciales, apreciado como escalón indispensable para diferenciarse de sus competidores en el mercado en que actúan.

El segundo de ellos representa lo que realmente ocurre en el terreno de los hechos concretos y lo que en definitiva cuenta en función de dichos deseos.
En el terreno de la realidad carecen de valor las mejores teorías, valores y creencias, puesto que sólo cuenta lo que se hizo para que cada representante de la empresa pueda brindar una efectiva calidad en la atención al cliente.
De acuerdo a ello corresponde reconocer que lo único que vale es la percepción y la valoración que todo cliente actual o potencial hace de cada acto y gesto recibido a través de cada representante de la organización con la que se relaciona.
En términos profesionales, se denominan "momentos de verdad" a cada uno de dichos eventos de contacto cara-a-cara entre ellos y los diferentes representantes de la empresa.
En cada uno de ellos se produce un encuentro de contacto cara-a-cara por diferentes motivos tales como una llamada telefónica para obtener información inicial para analizar la posible adquisición de un producto o servicio, una visita por motivos técnicos luego de una compra, formular un reclamo administrativo, solicitar información o asistencia técnica, etc.
La importancia de tales momentos se debe a que, en cada uno de ellos, se desarrolla la percepción del cliente o prospecto como lógica y obvia consecuencia de la satisfacción que pudieron haber alcanzado en esa oportunidad. De esta forma, al término de cada contacto se producirá un juicio conceptual y perceptivo de lo que allí aconteció.
Cuando los momentos fueron satisfactorios, es decir dentro del promedio, la gente probablemente no los recuerde tanto como a aquellos otros en que fueron sorprendentemente buenos o muy deficientes. Ello se debe a que las impresiones fuertes se graban con mayor profundidad y recordación en nuestro "disco rígido", sean tanto buenas como malas.
No hacer nada al respecto, según cada caso, es dejar que la propia iniciativa de cada representante de la organización continúe haciendo lo que hace y se reiteren las consecuencias de sus actitudes y comportamientos.
Pero si se desea establecer la forma en que deberá procederse en cada caso, sólo se logra a partir del momento en que los directivos y empresarios reconozcan que es necesario SER más que PARECER.
En definitiva, todos y cada uno de los clientes actuales y potenciales son los únicos jueces que permitirán que cada negocio o actividad se convierta en un éxito o deba dejar su lugar a otros más exitosos, por este simple pero importantísimo motivo.

¿Cuál es la satisfacción que deseamos proveer?

Antes de responder a esta pregunta inicial del análisis sobre el tema, es importante resaltar (aunque seguramente ya es sabido), que todo lo que ocurre con calidad no se debe a "la generación espontánea", sino que es el producto de lo que cada representante demuestre y realice en cada uno de sus contactos cotidianos.
Ello sólo se produce cuando cada representante que ocupa un puesto de contacto en la organización con los clientes y prospectos, ha sido seleccionado con el perfil adecuado y se lo ha capacitado para generar las acciones que producen satisfacción y deleite, acorde con las creencias y valores que los directivos poseen.
Otro aspecto interesante a destacarse es el referido a que la calidad en la atención al cliente no sólo está en las actitudes y acciones de los representantes de venta, exclusivamente.
Todos los representantes de las diferentes áreas que integran la organización y que, en alguna oportunidad deben entrar en contacto directo con las oportunidades potenciales del mercado y con sus clientes o pacientes, avalan el criterio que promulgo al respecto: "toda la empresa vende".
A modo de síntesis, el tema pasa por establecer "qué es" y "cómo debería hacerse" en cada puesto de contacto de la empresa para que pueda producirse realmente lo que los empresarios y directivos entienden que es una buena calidad de atención a clientes o pacientes a través de la actitud y el comportamiento de cada uno de los integrantes de la organización.
Pero ello será sólo el comienzo, puesto que permanentemente corresponderá obtener información confiable sobre la satisfacción que se provee e implementar correcciones o mejoras que rectifiquen o incrementen el nivel de calidad provisto, respectivamente.
Esto se encuentra desarrollado de una manera sencilla para aplicar en el capítulo, con la finalidad de que se pueda llevar al terreno de los hechos por cada directivo, empresario o emprendedor que así lo desee.
Asimismo, existen actividades específicas para cada caso en que se requiere capacitar a los diferentes representantes de la organización.

Esto representa un aspecto estratégicamente importante en cada contacto con clientes actuales y potenciales, y lograr con ello la tan deseada consecuencia que surge de la consistencia en su aplicación y que se conoce como la diferenciación de los competidores en el mercado.
Y todo momento para comenzar algo importante es siempre: un maravilloso momento.

Los objetivos clave de toda entrevista de ventas

Podrán existir otros valores en la acción de ventas en la gran mayoría de representantes, pero la planificación es precisamente uno de los que deben siempre desarrollarse y perfeccionarse si se pretende adquirir efectividad en toda entrevista de ventas.
Si bien es conocido el refrán que expresa que "no existe una segunda oportunidad para una primera buena impresión", resultaría muy apropiado reflexionar sobre: ¿qué es lo que se está actualmente haciendo o preparando antes de toda entrevista para que resulte exitosa?
Al igual que el comandante de una aeronave conoce el objetivo a alcanzar antes de cada despegue, el vendedor deberá conocer previamente, tener presente en todo momento e intentar siempre alcanzar **sus objetivos clave** para su eficiencia operativa de cada una de sus entrevistas.
Además de todas las acciones que corresponderían hacerse para que se logre concretarlas en el mayor número posible durante cada día hábil del mes, existen objetivos clave que cada uno de ellos deberá tener siempre presente para que no concluya ninguna entrevista sin que los mismos sean alcanzados.
Sin dejar de lado la meta obvia de concretar la mayor cantidad de cierres posibles en cada una de las entrevistas que se realicen, y dado que no siempre esto será posible en la primera de ellas, los siguientes objetivos a alcanzar en ella resultarán esenciales para todo lo que pueda acontecer en el futuro con dicho cliente potencial en el futuro.
Con el logro de la información que proveen cada uno de ellos, se estará calificando el potencial de ventas que el entrevistado posee para el futuro respecto a la concreción de la venta de los productos o servicios que se ofrecen.
Este aspecto resulta indispensable para la planificación futura de todas sus futuras acciones, lo que sólo será posible siempre que hayan sido debidamente registradas para su análisis y posterior utilización a través de su método de registro.
Desde el punto de vista gerencial de la actividad, estos objetivos resultan tan importantes que si un representante llegara a reportar haberse entrevistado con un potencial comprador y carece de uno de ellos y de la información que proveen, dejaría un puerta muy abierta a la posibilidad de dudarse acerca de si dicha entrevista tuvo lugar realmente.
Veámoslos detenidamente a continuación:

• El interés

Esta información representa **establecer el grado o nivel de interés** que el vendedor le asigna e interpreta que realmente corresponde a su interlocutor al concluir toda entrevista.
A los efectos de lograr una objetiva calificación podrán utilizarse diferentes formas tales como: por puntaje de 1 a 5 o de 1 a 10, por porcentaje o bien conceptualmente en hasta cinco categorías (baja, relativa, media, alta y muy alta).

• La disponibilidad

Significa conocer y establecer la **disponibilidad financiera suficiente como para pagar** por el producto o servicio que se le ofrece al potencial interesado.
Esto facilita saber si corresponderá venderle y hasta determinar qué productos o servicios corresponderá ofrecerles acorde a ello, evitándose serios inconvenientes operativos por cobranzas luego de la entrega del producto o de la prestación del servicio.

• La oportunidad

De acuerdo a los temas desarrollados durante la entrevista, el vendedor deberá **establecer el momento más probable de logra el pedido** (cierre) así como el día, semana, mes, etc., en que podrá continuarse el desarrollo de la entrevista como para concretarse en venta con el mayor porcentaje de probabilidad.
Si existen dificultades para concretar este objetivo, probablemente existan carencias de formación respecto a su gestión como así también respecto a las técnicas profesionales de venta que se estén utilizando.

• Compromisos

En los casos en que el grado de interés resulte mediano o alto, asumiendo que la disponibilidad es apropiada, esto permitirá concretar compromisos para continuar en fechas acordadas entre ambos con el fin de avanzar y arribar al cierre con mayor certeza y planificación de sus acciones en el futuro.
Cuando toda esta información obtenida de cada entrevistado se vuelva sistemáticamente en un registro apropiado y efectivo para su posterior acceso, consulta y planificación de la acción productiva de ventas, el representante alcanza paulatina y progresivamente un nivel de desempeño que se caracteriza por una mayor consistencia y productividad en el logro de sus metas periódicas en términos de resultados.
Como todas las cosas buenas de la vida, esto también tiene un costo. Pero el mismo no necesariamente pasa por el dinero, sino por el deseo, convicción y determinación de comenzar a aplicarlo y perfeccionarlo permanentemente a través del tiempo y las experiencias que así lo aconsejen.

Las causas que impiden alcanzar mejores ventas: las fuentes de la oportunidad

Introducción

Con el sólo objeto de aportar un mensaje objetivo y coherente con una realidad alejada de lo que potencialmente está en condiciones de ser, o sea vender más y mejor en forma consistente para quienes realmente así lo deseen, compartiremos las conclusiones que surgen de dichos resultados, confirmando varios aspectos observados en labores de consultoría y en la experiencia de más de tres décadas en la especialidad.
Las mismas podrán leerse desde diferentes enfoques, pero sólo quienes lo hagan desde la humildad, el convencimiento de que somos seres y organizaciones perfectibles, y con la firme convicción de evolucionar, encontrarán en su aplicación un aporte válido para un cambio significativamente positivo en la propia gestión de ventas.

Las conclusiones

Cuando deseamos lograr alcanzar una meta sabemos que lo que obtendremos será en función de lo que hagamos acertadamente por ello. Sin embargo muchos tienen una creencia que me he permitido denominar como "esotérica" y hasta "religiosa", dado que creen que su logro es producto de que ocurran por efecto de factores fortuitos, del destino o bien milagrosos.
Al referirnos al ingreso vital para la subsistencia y desarrollo de la organización, que además es un valedero indicador del éxito de la estrategia del negocio en marcha, no es suficiente desearlo sino establecer cómo producirlo cuando y cómo se requiere.
Analizando las respuestas obtenidas deja en clara evidencia que existe un acentuado desvío al respecto, incurriéndose en una consentida y hasta tolerada "mala-praxis" que perjudica a quienes representan a sus potenciales clientes y afectando seriamente muchas posibilidad concretas de venta a excelentes productos o servicios y desmereciendo la imagen de marcas y hasta la propia empresa.
La toma de conciencia por parte de los directivos y responsables de la venta respecto a que "cuanto mejor sea y resulte la formación e idoneidad de cada uno de los representantes de venta, más cerca y segura estará la empresa de su destino posible de éxito", representa el camino que corresponderá transitarse.

En la medida que más aciertos existan en cada una de las decisiones y acciones operativas del negocio, tanto mayor será la probabilidad de una alta rentabilidad del negocio, en donde no surjan por generación espontánea sino sólo por la implementación eficiente de tales decisiones estratégicas y operativas.

Las causas que más la afecta

Remitiéndonos únicamente a los aspectos relevados en la presente encuesta, estamos en condiciones de afirmar que el perjuicio que ocasionan las siguientes, son a su vez las mas simples y efectivas de ser revertidas para modificar sensiblemente el rumbo actual no deseado.

1. **La idoneidad.**

La excelencia en toda profesión se sustenta fundamentalmente en la idoneidad de quien la ejerce. A ello se arriba si existe un afecto hacia ella, una predisposición natural y/o adquirida y un deseo de perfeccionamiento evolutivo.
En los valores obtenidos, quienes eligieron dedicarse a ejercerla lo hicieron por motivos ajenos a los descriptos en un alto porcentaje. Si bien ello no debería afectar su ejercicio, la falta de preocupación posterior para aprender sus fundamentos y a adquirir sus habilidades y destrezas requeridas ocasiona lógicamente la "mala praxis" producto de la improvisación característica en los "no profesionales".

2. **La responsabilidad.**

Cuando se reclama por algo que resultó no estar acorde a nuestras expectativas podemos hacerlo desde diferentes posiciones. Según lo acertado que resulte el enfoque adoptado podremos encontrar solución a una frustración que deseamos evitar que se reitere.

La responsabilidad de vender no se diluye ni debería recaer en "chivos expiatorios externos". Por este preciso rasgo de la venta tradicional (diplomáticamente calificada) existe una voluminosa enciclopedia de excusas para justificar la ineficiencia y que en nada contribuye a tomar las riendas del carro para conducirlo por la senda en donde se llegará al destino deseado.
La venta es objetiva: se vendió o no se vendió; se alcanzó la meta en unidades y en dinero en un periodo determinado o no; quién la alcanzó, superó o no lo logró. De la aceptación y aplicación de estos preceptos en toda empresa permite lograr sus vitales objetivos para la marcha hacia el éxito de todo negocio, ni más ni menos.
De esta forma se comprenderá con claridad absoluta que el empresario, el directivo, el gerente y hasta el supervisor, son los responsables de que se alcancen o no las ventas asignadas en sus objetivos periódicos a través de la gestión de sus representantes.
Ante el reconocimiento de una carencia profesional, de un desconocimiento operativo o tecnológico sobre cómo lograr determinada meta, la lógica indica que el camino más acertado es el de proveerse de los recursos efectivamente necesarios para subsanarlo. Tal es el caso de los pacientes que recurren a los especialistas ante un caso que su médico de cabecera o clínico no domina.

"Un recurso es toda herramienta de la cual uno es capaz de valerse para hacer otra cosa; para enfrentar, allanar o resolver las contingencias que se nos puedan presentar" La recesión, la acción de competidores, etc., son aspectos no controlables por uno pero implica adaptar las acciones para que las ventas se materialicen en calidad y en cantidad, a pesar de ellas utilizando inteligentemente los mejores recursos que se requieran.

3. **Los valores humanos en la venta**

Quienes son concientes de que vender es un permanente servicio al prójimo que produce un ingreso rentable como producto de beneficiarlo con el asesoramiento para que solucione sus problemas o satisfaga sus necesidades, y actúan consistentemente bajo esta modalidad, son quienes generan

resultados consistentes porque transmiten un mensaje que enaltece al representante, su empresa, marcas y oferta.
El cliente satisfecho que se obtenga de esta forma es quien no sólo volverá a comprar en el futuro por el beneficio percibido sino que constituye una valiosa fuente permanente de referencias de más fácil conversión en nuevos clientes.
Todo lo que se aleja de esta modalidad se traduce en diferentes estilos con diferentes grados de egoísmo puesto que sólo procuran obtener sus pedidos y obtener el ingreso por tales transacciones, aún a costa o en perjuicio de sus clientes. Cuanto más alejada sea la gestión del criterio que respeta los valores humanos del consumidor actual y potencial, menor será su posibilidad de ventas futuras y menor provisión de referencias para lograr nuevos clientes.

4. La calidad y productividad de gestión

Todo médico cirujano requiere poseer conocimientos profundos en medicina y poseer habilidades y destrezas técnicas que le permitan realizar exitosas operaciones en su especialidad.
El mismo criterio se aplica al vendedor que desee realizar exitosas operaciones. En el caso de no poseer dichos conocimientos y de carecer de las técnicas apropiadas en su campo, de estilo y especialidad sólo producirá lo que su capacidad le permita alcanzar. Y en tal caso, resultará infructuosa toda presión que se llegue a ejercer para mejorar sus magros resultados.
El único camino racional y efectivamente comprobado es contar con el o los representantes que más se acerquen al perfil ideal para cada empresa y estrategia comercial, invirtiendo en su formación para que incorporen los conocimientos, método efectivo de gestión y aprenda a aplicar las habilidades y destrezas y técnicas que lo convertirán en un representante exitoso.

5. La creencia respecto a la gestión

Mediante esta investigación se puede apreciar por qué los desvíos de gestión en venta generan una baja productividad y rentabilidad en la actividad.
Personalmente creo en que existe un común denominador causante de muchos de los errores detectados en la gestión y que resulta ser la propia idiosincrasia latina que suele orientarnos hacia el camino más directo y fácil que conduce a una meta, aún cuando sea pasando a través de terrenos poco seguros o no bien recibidos por el consumidor de su mercado.
De este apreciable facilismo en todo lo que creemos comprender, saber por propia experiencia o la de otros que se jacten de poseer, conduce irremediablemente a "la improvisación".
Opinamos sobre todo (deportes, política, negocios, etc.)Con la autoridad que sólo provee el conocimiento o la experiencia especializada aunque no lo seamos, y lo peor es que también llegamos a tomar decisiones estratégicas sobre dichas bases endebles.
En ventas esto tal vez se manifieste como producto de la errónea creencia de que "si me han comprado es porque de alguna manera hemos vendido", y al desconocer los principios y fundamentos que sustentan estos hechos y ante el desconocimiento de técnicas profesionales para aplicarlas, los lleva inexorablemente a aprender de sus propias experiencias.
Pero de esta forma no se toma en cuenta un gravísimo efecto producto del alto costo actual y para el futuro de la empresa y sus productos, puesto que sólo se podrá aprender por errores reales cometidos hasta darse cuenta de lo que les faltaba para complementar y mejorar su gestión y corregirlo oportunamente. La gravedad radica en el daño irreversible que este método genera a costa de potenciales clientes que nunca volverán a comprar ni referir prospectos en el futuro.
Simplemente reflexionemos respecto a lo que ocurriría con los pacientes que se presentan a un hipotético hospital escuela en donde la formación no es teórica sino que únicamente se aprende por experiencias sobre sus cuerpos... Entonces, ¿por qué hacer sufrir a los potenciales clientes con este absurdo criterio de capacitar a los representantes en base a experiencias nefastas?

6. La tolerancia vs. La eficiencia

Un rasgo latino, muy característico en la gran mayoría de empresas familiares, es priorizar la tolerancia respecto a la eficiencia.

La empresa debe ser exitosa y arribar a dicho estado por su eficiencia, la que es sólo consecuencia de la sumatoria de las eficiencias individuales de sus integrantes. Cuando esta pasa a un segundo plano respecto a la tolerancia ante fallas de gestión en sus integrantes, se comienza a producir un paulatino e incesante deterioro que sólo concluye cuando sus principios y valores se reubiquen en su correcto orden.
Esto también se proyecta a los equipos de venta en las empresas PyMe en donde no existen respuestas objetivas ante la prolongada permanencia en función de representantes improductivos, ya sea debido a una mala selección o una deficiente formación y supervisión.
Esto no es un regalo de Dios, quien puede proveer una cierto perfil favorable. Es el complemento que sólo se adquiere por la propia dedicación a mejorar cada día de gestión, caso a caso, aprendiendo permanentemente de los más destacados y corrigiendo los errores propios, hasta el último día de su ejercicio.
La inquietud personal constante es la llave que conduce hacia mayores niveles de perfeccionamiento. El desinterés provocado por la falta de tal inquietud es lo que lleva a acciones improvisadas de incierto y muy riesgoso futuro individual y empresario.

7. La exaltación de la viveza o sagacidad

Si bien la velocidad de reacción suele jugar en nuestro favor, la viveza nos caracteriza y diferencia claramente de otros pueblos más desarrollados y evolucionados.
Pero esta viveza latina se emparenta con la picardía, la que se observa en la resolución de situaciones de efecto a corto plazo y no tan bien recibidas por terceros involucrados.
Este aspecto ayuda a comprender por qué la palabra "ventas" haya sido tan desprestigiada por décadas de un ejercicio improvisado y en contra de los propios clientes.
Finalmente, desde la década de los noventa y durante los pocos años de este nuevo milenio, se perciben evidentes señales que han comenzado a producirse a través de un cambio muy interesante y positivo.
La evolución de las comunicaciones y en la computación ha permitido a muchos de una nueva generación latinoamericana poder apreciar y aprender sobre modelos y referencias de países más evolucionados. Esto no implica que aún subsistan modelos de venta tradicional en muchas empresas.
Con la mayor humildad deseo que los resultados obtenidos en esta encuesta y su correspondiente análisis, represente la siembra de nuevas semillas para comenzar a germinar en quienes desean evolucionar a través de acciones que caractericen a una venta más profesionalizada.

¿Dónde están mis fuentes de oportunidades de venta?

Cuando las ventas que se logran no son suficientes, la pregunta clave que debemos formularnos es ¿estamos realmente haciendo todo lo posible y efectivo para lograrlas?
De aquí surgirán muchas opciones que tal vez nos hagan reflexionar acerca de este importante tema de una venta profesionalizada y nos conducirá a buscar nuevas fuentes de mejoramiento en este aspecto indispensable para lograrlo.
Uno de esos aspectos consiste en establecer las fuentes de oportunidades de venta en cada actividad dado que constituye una de las claves de la actividad que genera consistente resultados de ventas y que ocurre a través de la aplicación de una metodología que debe llegar a ser altamente productiva y profesional.
Esta calificación no lo hace exclusivo de las empresas medianas y grandes, sino que también es fácilmente aplicable en toda organización pequeña y hasta en micro emprendimientos.
Partiendo del hecho que cada producto o servicio, empresa, marcas, etc., constituyen un panorama de posibilidades y estrategias sumamente difícil de especificar, convertiría a este artículo en una interminable propuesta de alternativas y de posibilidades factibles muy extensas de leer.
Por este motivo, nos referiremos a los aspectos que permitirán que cada quien tome estas consignas y las traduzca para cada caso en particular, evitando dejar de lado ninguna de ellas.

El "Prospecting" o Prospectación

Este término representa la metodología que cada organización realiza, metódica y consistentemente en el tiempo, para procurarse detalladamente todas las posibilidades de venta con que cuenta para desarrollar la gestión que las traduzca en resultados.

El primer paso consiste en determinar el o los perfiles factibles de personas físicas que estarían interesadas y en condiciones económicas de tener interés y predisposición en adquirir nuestra oferta.
De esta forma se podrá agrupar en grupo o grupos (mercados específicos, mercados verticales, mercados geográficos, etc.) a todos quienes reúnan las condiciones descriptas en el perfil.
De aquí surgen las zonas, centros, áreas, asociaciones, grupos, etc., que nuclean o concentran un número posible de posibilidades para intentar la acción de desarrollo de ventas.
La confección de tales perfiles de prospectos, constituyen el tamiz que nos permitirá concentrar la atención, el interés y la acción de ventas propiamente dicha.
Un listado de personas conteniendo sus nombres y apellidos, así como también su domicilio y/o teléfono, etc., son simplemente datos referenciales que de nada sirven hasta tanto todas y cada una de dichas personas no sean realmente contactadas y calificadas.
Recién allí, y aún cuando no hayan comprado en ese primer contacto, deberán ser atendidos planificadamente en todo lo que el asesoramiento que pueda representarles necesario y útil hasta llegar a tomar su mejor decisión de compra.
Para que ello sea posible, es necesaria la utilización de un método de administración de datos que permita actuar organizada y racionalmente en su tratamiento posterior hasta alcanzar el resultado descrito precedentemente.
Hoy por hoy, en que podemos contar con accesorios de tecnología de última generación, se hace impensable pretender retener en la memoria todo lo que se hace, se hizo y nos dijeron cada uno de los numerosos contactos que se realizan diariamente en procura de las ventas. Y quienes realmente pretendan continuar con viejos métodos, se exponen a correr serios riesgos de perder oportunidades casi concretas simplemente por no acceder a métodos más actualizados y sencillos de poder realizar una tarea más organizada y productiva.

Las claves de un contacto

El vendedor que contacta un posible comprador, pero luego de la entrevista no puede estar en condiciones de establecer si tiene requerimientos o problemas que se satisfacen o resuelven con su propia oferta, una fecha posible de realización y si están en condiciones económicas de poder convertirse en clientes, representa un claro ejemplo de no haber sido formado apropiadamente para la importante gestión que debe realizar en y para la empresa.
Estos aspectos son los que permiten establecer la calificación de prospectos y organizar las tareas de desarrollo de ventas en el futuro, de una manera en que no sea llamado innecesariamente, o sean entrevistados sin contar con el reporte o información que pudieron habernos solicitado, etc., haciendo que una gestión deslucida llegue a perjudicar las incipientes posibilidades de venta que existían.
De esta manera, se va definiendo un método de gestión que requiere permanentes revisiones, ajustes y mejoras para hacerlo más eficientes. El premio que provee este esfuerzo se traduce en términos de resultados consistentes y crecientes en el tiempo, aún en épocas de recesión económica.
Finalmente, ¿no es acaso este el fin que estábamos planteándonos al comienzo del artículo? ¿De quién o quiénes dependen que generemos ya mismo las acciones que se requieren para comenzar a cosecharlos?

Cómo venden los que venden

Los que venden "cara-a-cara" con las oportunidades

Luego de confrontar diferencias muy notorias en la manera y estilos de vender, desarrollé y sustenté la hipótesis respecto a que "los latinos no poseemos una cultura orientada hacia la venta profesional como se manifiesta en los anglosajones", hecho claramente apreciable por todos nosotros como consumidores potenciales en varios países de habla hispana, aún en nuestros días.
Pero no es lo mismo "creer" respecto a determinado tema que "analizar la realidad con objetividad".
La "creencia" siempre estará teñida de la subjetividad que la propia percepción, inteligencia y experiencia le aportan. La segunda, en cambio, se basa en hechos concretos de lo que verdaderamente ocurre con el objeto analizado.

Asimismo debemos aceptar que a pesar de dicha hipótesis convivimos con otra gran realidad: "no obstante la falta de cultura hacia la venta que apreciamos, muchas organizaciones venden". Por tal motivo, el enfoque de análisis aquí pasa por: ¿cómo venden?
Como se comprende de ello, el tema no pasa sólo por la cantidad de lo que se vende sino la calidad y eficiencia con que se realiza. Esto nos induce a pensar que existe un potencial desaprovechado en cada uno que generaría más ventas si se modifican positivamente dichas acciones en la gestión cotidiana.
Esto se explica en el pensamiento y actitud de muchos empresarios cuando concluyen en que: "si estamos vendiendo, ¿qué sentido tiene analizar, o mejorar en la gestión de ventas?". Pero la profecía bíblica de los siete años de abundancia, también se cumple con otro período de escasez, y cuando esta llega sobreviene la emergencia que no contribuye a resolver con claridad: "¿por dónde comenzar a mejorar?"
Al pretender encontrar respuestas objetivas a una gestión de ventas que no provee los resultados deseados aparecen "las creencias personales" que no siempre terminan aportando las mejores soluciones. Estos son debido a que las propias percepciones no siempre coinciden con la de otros integrantes de un equipo directivo puesto que se sustentan únicamente en diferentes percepciones de una misma realidad. Lo importante es saber en cada caso particular, "qué es lo que se hace y cómo se realiza".
Se pretende brindar claridad en la identificación de las acciones de venta, con el sólo propósito de aportar reflexión para evolucionar hacia niveles superiores de gestión por quienes realmente deseen profesionalizar su actividad y lograr el éxito en la comercialización de lo que proveen al mercado.
Para lograrlo, el primer paso es la toma de conciencia. Pero reconozcamos que si bien es importante nada se mejorará simplemente con ello. Esto sólo se producirá cuando la mejora implementada eficientemente produzca logros efectivos en términos de resultados de venta.
Esta parte incluye las reflexiones que surgen de las respuestas de sólo quienes venden "cara-a-cara" con las oportunidades.

1. ¿Qué los motiva a vender?

Muchos desean vender, pero ¿se encuentran todos en condiciones de poder realizar un buen desempeño? ¿Qué tipo de representante posee las condiciones para convertirse en exitoso?
Es interesante apreciar que sólo el 47,5% "ama la venta y disfruta cada vez que ayuda a otros con sus conocimientos".
Estos son los únicos que realmente pueden alcanzar mejores niveles de desempeño a lo largo de su carrera. La afirmación no es antojadiza sino que surge de principios por todos aceptados respecto a que en toda profesión, nadie podrá ser exitoso si no ama realmente lo que hace y en donde lo placentero se relaciona como un maravilloso incentivo con la actividad que ejerce, asimilando de esta forma todo lo que les permita evolucionar constante y progresivamente a lo largo de su carrera.
Cuando se accede a la actividad de ventas por una necesidad laboral como lo manifestó el 15.8%, nada mejor que un conocido refrán que expresa que "la necesidad tiene cara de hereje". Veámoslo desde un simple ejemplo: uno puede pretender ser un buen médico cirujano, pero si el principal motivo es su necesidad de trabajar ¿qué perspectivas ciertas de éxito podrá tener?
Asimismo, el natural deseo de creer que en ventas obtendrá una retribución más alta (24,2%) tal vez porque de chico sus progenitores le hicieron creer que había nacido para la venta por su verborrea o simpatía natural (12,5%), no constituyen condiciones suficientes como para alcanzar un destacado desempeño.
Este aspecto motivacional hacia la venta resulta clave para quienes los dirijan o para clarificar qué actividad convendrá o no realizar.
En el caso de seleccionarlos, el momento oportuno para detectarlo es en las entrevistas de selección final y antes de incorporarlos. No considerarlo en el momento apropiado implicará resultados y costos irrecuperables.

2. ¿Cómo aprender a desempeñarme en ventas?

Si uno posee las condiciones para desempeñarse pero no recibe una formación inicial y continua para comenzar y perfeccionarse durante su ejercicio, no alcanzará ningún nivel de gestión destacada.
Lo más impresionante que surgió en esta encuesta es haber establecido que casi la mitad (49,2%) de los que venden aprendieron por su propia experiencia, es decir "haciendo camino al andar".

¿Se imagina a un joven que desea ser aviador y se sube a pilotear el avión en donde usted se encuentra como pasajero y comenzar a aprender por sus propias experiencias (y también la suya)? ¿Cómo se sentiría usted cuando una persona de sus afectos debe ser operado de una apendicitis y en la sala de emergencia lo atiende un médico que está aprendiendo de esta manera?
Otro grupo importante (14,2%) aprendieron a vender sólo a través de las enseñanzas y experiencias de sus colegas más experimentados. Además de no resultar una forma eficiente de aprender, dado que el procedimiento no filtra el aprendizaje de vicios y desvíos no deseados de su gestión, esto nos deja un interrogante no respondido en esta encuesta: los colegas más experimentados ¿aprendieron de igual forma o "haciendo camino al andar"?
Convengamos que los errores de aprendizaje en ventas no son gratuitos. La mala gestión tiene un costo muy alto y, lo que es más grave aún, no se refleja en ninguna factura o registro contable sino que sólo se apreciará cuando resulte demasiado tarde. Cuando ello ocurre, los potenciales compradores del mercado de sus productos o servicios son los perjudicados que pagarán a costa de su éxito futuro las experiencias no controladas del aprendizaje de estos representantes.
Lo preocupante de este aspecto de la investigación es que sólo la tercera parte de la muestra (33,3%) aprendieron de la forma que realmente evita ese daño irreparable, al haber tomado una capacitación inicial y otras actividades de refuerzo.

3. ¿Con qué oportunidades pretende cumplir sus objetivos cada mes?

Si alguna vez se cuestionó acerca del motivo que hace que no se alcancen los objetivos de venta mes tras mes, probablemente encuentre aquí la explicación más apropiada.
Para alcanzar con toda seguridad las metas periódicas se requiere contar previamente con un número de oportunidades contactadas y calificadas en cuanto a su voluntad de compra, que excedan ampliamente sus objetivos de venta.
Dicha actividad se conoce como "prospecting" y representa la acción sistemática y continua de obtener oportunidades calificadas para concretar ventas, administrando la información obtenida y planificando las correspondientes acciones.
Acorde a este requerimiento ineludible pero obviamente no cumplido, puede afirmarse que el 78,9% de los vendedores no llegarán a sus objetivos cada mes, hasta tanto no incorporen a su gestión este importante aspecto de una venta profesionalizada. Los únicos que sí podrán lograrlo, representa sólo el 21,1% de toda la muestra.

4. ¿Con qué conocimientos de la propia oferta se pretende vender?

Aunque resulte sorprendente, sólo el 64,4% de todos los respondientes que venden "cara-a-cara" con los potenciales compradores, están en condiciones de poder inducirlos exitosamente a una posible decisión de compra.
Para lograrlo, es necesario conocer absolutamente todos los productos o servicios que ofrecen en términos de "beneficios". Esto es debido a que "la gente no compra un producto o servicio por lo que es o parece ser, sino sólo la promesa cierta de disfrutar de sus beneficios al convertirse en propietarios o usuarios del mismo" Al carecer de los conocimientos suficientes en lo más elemental, ¿qué tipo de inducción y asesoramiento hacia una compra con satisfacción pueden proveer?

5. ¿Qué fortalezas poseen para atender objeciones?

La alta competitividad en cada nicho de mercado obliga a enfrentar cotidianos desafíos ante cada oportunidad posible de ventas.
Durante toda entrevista, la aparición de las objeciones es una realidad inevitable que sólo si se responden eficientemente permitirá avanzar hacia una posible venta. Pero para responderlas, es necesario saber qué y cómo se hace para minimizarlas o rebatirlas. Además, el desconocimiento de un representante lo expone ante los ojos de su interlocutor como un "improvisado vendedor", desprestigiándolo tanto a él como a la empresa, sus marcas, productos o servicios que ofrece.
Según las respuestas recibidas, sólo el 17,8% de los respondientes se encuentran en condiciones de avanzar hacia una posible venta.

6. ¿Cómo administra su tiempo para aplicar su capacidad productiva?

El tiempo es la variable clave en que se desarrollan las acciones que producirán los resultados de venta deseados. Y, la venta profesional es un proceso productivo continuo de generar los resultados establecidos en los objetivos periódicos.
Una mala administración termina desaprovechando toda inversión de negocios asignada a sus representantes encargados de materializar tan vitales logros.
Únicamente el 33,3% de los respondientes realmente podrán aplicar su máxima capacidad productiva. El resto quedará en el camino sin poder alcanzar sus metas por carencias de método de gestión apropiado en el aprovechamiento de las horas posibles de venta.

7. ¿Cómo obtienen y preservan confianza al responder a una pregunta con carencia de conocimientos?

La honestidad es un requisito indispensable en todo ámbito profesional, pero más importante resulta cuando se intenta lograr un cierto grado de confianza para inducir a potenciales compradores hacia una compra.
La confianza que se obtenga inicialmente deberá sembrarse y cultivarse en forma permanente para que luego de la primera compra puedan surgir otras posibles en el futuro con cada cliente obtenido.
La verdadera actitud que provee esta confianza corresponde al 67,8% de los respondientes. El resto se distribuye entre 25,5% (3,3% + 22.2%) quienes creen erróneamente que el engaño sutil es parte de una buena venta y el 6,7% que responde ambigüedades no confirmadas, con el sólo fin de responder...

8. ¿De qué manera responden a las objeciones de sus potenciales compradores sembradas por los competidores?

El 77,8% respondió que las acepta cuando son reales, respondiéndolas en términos de beneficios sin mencionar a la competencia. Por la respuesta brindada de este grupo, existe un alto grado de probabilidad de poder rebatirlas o minimizar sus consecuencias negativas durante sus entrevistas de venta.
Por otra parte, un 18,9% sólo acepta las que son verdaderas y las explica. Sin embargo ¿de qué manera resuelven las que en realidad son más sencillas de rebatir?
Los que seguramente pierden oportunidades al atenderlas de una manera poco profesional lo comprende el 1,1% quienes las responden "atacando a los de su competencia", sin considerar que así generan innecesarios antagonismos y transmiten una pobre imagen profesional.
Un pequeño grupo constituido por el 2,2% rechaza todo tipo de objeciones, aún cuando sean reales. Pero esto no merece mayor explicación en cuanto al futuro que les depara esta actitud.

9. ¿Cómo se mantienen informados y actualizados en ventas?

Al igual que en toda profesión o actividad, estar al día con los avances, técnicas, innovaciones, etc., constituye el único camino de estar competitivamente eficiente y efectivo en su ejercicio.
La manera de lograrlo en ventas reflejó que sólo el 40,0% lee libros, artículos y participa activamente en actividades formativas, lo que es altamente destacable.
Un 30,0% se actualiza a través de lectura de artículos sobre la especialidad en revistas y en páginas Web.
Otro grupo, representado por el 12,2%, manifestó realizar un profundo análisis de su gestión cotidiana lo que suele resulta efectivo acorde al método utilizado y a los cambios que se implementen luego del objetivo diagnóstico.
Lo interesante resultó establecer que el 17,8% confía exclusivamente en su propia intuición, su experiencia y en su curiosidad permanente.

10. ¿Cómo es el entusiasmo final cuando no se concretará la venta en la entrevista?

El entusiasmo transmitido inicialmente ante un potencial comprador es muy importante dado que, cuando existe una correspondencia entre necesidad-satisfacción o problema-solución con el objeto ofertado, contribuye positivamente en la decisión final.
Al respecto, un gran porcentaje constituido por el 75,6% mantiene el mismo entusiasmo aún cuando quede claro que el comprador potencial no concretará su compra en dicha oportunidad. Esto es realmente muy profesional.
Pero no tendrán mejor suerte quienes lo disimulen en algunas ocasiones (2,2%) o los que sólo puedan hacerlo en algunas ocasiones (15,6%), y mucho menos aún quienes tengan dificultad en disimularlo (2,2%).

Los pilares de una venta exitosa. Cómo cerrar profesionalmente las ventas

Los pilares de una venta exitosa

Lo que siempre está en la mente de los directivos, gerentes y representantes de venta es el resultado final: las ventas cerradas y cobradas.

Es lógico que así sea porque la gestión de ventas posee una importancia vital para la continuidad y desarrollo de la organización, por investigaciones realizadas recientemente, el deseo de vender más no siempre está asociado con la determinación de atender a todos los aspectos clave que permiten convertirlo en realidad.

Podemos denominar como pilares a dichos aspectos esenciales que contribuyen a que los resultados se puedan generar a través de los diferentes responsables de la organización y, por este motivo, resulta muy conveniente reflexionar acerca de cada uno de ellos.

1. La Calidad

Cuando nos referimos a la calidad debe interpretársela a través de la satisfacción que proveemos a cada potencial comprador, a los nuevos clientes y a los clientes ya existentes a través de cada contacto directo con cada uno de ellos.

Este aspecto es tan importante que su efecto es determinante en la continuidad de la venta de los productos o servicios en cuestión y viene proveída por la directa acción del representante de la empresa desde que se realiza a partir del primer contacto entre la empresa proveedora y el potencial comprador así como en todos los subsiguientes que surgirán según la solidez del vínculo que se haya creado.

Se comprenderá entonces que la calidad implica indisolublemente un rasgo de idoneidad en cada representante de manera que pueda asesorar a toda persona que se contacte o sea contactado por el y, aún cuando no compre en dicha oportunidad, deberá percibir y recordar el beneficio de haber aclarado su necesidad o apreciado la solución de su problema referido a la oferta de dicha empresa.

Sin embargo, de acuerdo a nuestras recientes investigaciones sobre el tema, el 35,6% de los vendedores iberoamericanos que venden no conocen todos sus productos o servicios en términos de ventas de tal manera que no estarán en condiciones de asesorar eficientemente a sus potenciales compradores.
La consecuencia de ello es que no sólo no logrará sus metas periódicas en términos de resultados, sino que además su imagen en el rol importante que debería cumplir se verá desmejorado, empañando también con ello la imagen de la empresa, sus marcas y sus productos o servicios en el mercado en el que actúa.

2. La Consistencia

Se comprenderá mejor este pilar cuando lo asociemos con la duración, estabilidad y la solidez de las acciones de calidad que cada representante realiza.

Al aprender a aplicar y ejecutar un método efectivo de gestión de ventas, propio de cada organización y perfeccionado permanentemente, cada integrante del equipo transita en la acción por un camino lógico y racional para el logro de cada una de las metas periódicas asignadas generando una producción de resultados distribuidos homogéneamente entre todos sus integrantes.

Para ello, el aprendizaje o formación inicial de cada representante deberá estar fortalecido permanentemente por la acción efectiva de quien tiene a su cargo su perfeccionamiento y evolución operativa, cuyos responsables ejercen dicho rol en la realidad como el supervisor, gerente, directivo o propietario de la organización.

Esta labor indispensable, que hoy puede tomar diferentes nombres tales como "coaching operativo", no siempre se encuentra disponible en toda organización y por lo que muchos representantes que han "aprendido a hacer" van incorporando los denominados "vicios" con el fin de alcanzar su meta, apartándose así de la calidad y efectividad de la gestión que se les proveyó y espera de ellos.

En el caso en que la organización no cuente con este método efectivo de gestión de ventas propio cada representante suele desarrollar y aplicar, con todas sus fortalezas y debilidades, su propio método que no es otra cosa que lo que siente que es lo mejor que puede hacer para lograr los resultados periódicos definidos en sus objetivos.

Es así como lamentablemente se cumple lo que señalara el padre y maestro de la Administración Moderna, Peter F. Drucker, cuando expresó que "el 80% de los resultados de venta sólo lo obtienen el 20% de los representantes". Esto ocurre precisamente porque está estadísticamente comprobado que sólo unos pocos métodos personales podrán ser efectivos respecto a los del resto del equipo.

En cambio, al aplicar un método efectivo de gestión que es proveído a través de una capacitación a medida de esa organización y para todos sus representantes, lo que se obtiene es generar una producción de resultados distribuidos mucho más homogéneamente entre sus integrantes.

3. La Productividad

La calidad y consistencia de las acciones de ventas necesitan de este otro pilar para que se logre la generación de resultados periódicos.

Tal vez comprendamos mejor su importancia si decimos que la productividad significa "la calidad de quienes tienen la virtud de producir".

Como la venta se mide en términos de resultados (cuantitativos y cualitativos), resulta más ilustrativo aún cuando lo asociamos a un proceso industrial en donde el resultado final de unidades producidas por unidad de tiempo (variable finita) nos determina el nivel de productividad de la inversión en maquinaria, procesos y acciones de todos sus operarios.

De igual forma, el seguimiento operativo de la ejecución del método efectivo de gestión mencionado precedentemente requiere la organización eficiente de los diferentes aspectos que involucra para que se produzca la mayor cantidad de resultados posibles por cada día de labor de cada representante.

Al desear establecer la productividad de cada representante, el índice a obtener es muy simple puesto que significa las unidades y/o dinero ingresado durante un lapso de tiempo elegido (día, semana, quincena, mes, bimestres, etc.).

4. La Rentabilidad

Resulta difícil pensar que exista empresario, directivo o emprendedor que le agrade trabajar duramente, invertir en recursos humanos y en su formación, pero que al término de cada período obtener los

resultados que deseaba pero con una estructura tan onerosa que lo que aporta es sólo dolores de cabeza para solucionar el rojo en sus finanzas.

Existe un conocido y lógico criterio que no escapa a ninguna persona que desarrolla todo tipo de actividad y que se refiere a establecer cuantitativamente "cuánto es lo que se obtiene en dinero luego de toda esta inversión para vender".

A tal efecto, si las metas previstas se logran mediante un esquema de retribución que no estimule a la productividad de cada uno de sus integrantes, seguramente los números podrán ser cercanos, en cero y hasta negativos.

Para ello es conveniente tener presente que en ventas, cada integrante tiene sus metas y la retribución por los resultados deberá estar íntimamente asociada a su producción periódica en el mayor porcentaje posible.

Quienes así proceden, asocian el mérito con un porcentaje fijo lo que les asegura en gran medida que siempre lograrán su rentabilidad porcentual positiva a través de su estructura de ventas sin importar los ciclos que pudieran perjudicar los ingresos y en donde cada quien asume la responsabilidad productiva por el importante hecho de pertenecer a la organización y merecer su continuidad en ella.

Reflexiones finales

Luego de analizar detenidamente cada uno de estos cuatro pilares, debemos tener presente las siguientes consideraciones que las aglutina en toda organización de ventas.

Cada pilar representa el sostén de la estructura de ventas como si fuera una mesa, en donde la tabla representa al equipo de ventas y los cuatro pilares, sus patas.

En tal sentido, surgen las siguientes reflexiones:
- La cantidad y continuidad de las ventas que se esperan lograr, ¿se podrán alcanzar con el nivel de calidad de acción actual de todos y cada uno de los integrantes del equipo?
- Si el nivel de calidad individual de todos los representas es satisfactorio, ¿es aceptable que sólo el 20% de ellos obtenga el 80% de los resultados mensuales? O bien, ¿no sería conveniente que dicha contribución periódica fuese más homogénea en su distribución?
- Contando con un método efectivo de gestión debidamente incorporado en la gestión de cada representante del equipo, ¿qué valor posee si realmente no existe un nivel de productividad individual en cada uno de los vendedores?
- ¿Es razonable y conveniente compensar a los representantes de venta con un esquema retributivo que atente con la rentabilidad de la producción periódica?

Finalmente, la solidez de cada estructura de ventas dependerá de las fortalezas de cada uno de estos cuatro pilares. Tal como ocurre con una mesa, la ausencia, debilidad o flojera en una o más patas, hará que la tabla (la gestión de ventas) se tambalee según el estado en que se encuentren afectadas hasta el punto de llegar a que la mesa no se pueda sostener más y termine cayéndose

Cómo cerrar profesionalmente las ventas

En los artículos que precedieron a éste fuimos viendo el camino a transitar con nuestro interlocutor para llegar a una decisión de compra con su total satisfacción.

Luego de cubrir las cinco etapas de una venta profesional y en donde surgieron claras manifestaciones e interés en beneficiarse al convertirse en propietario o usuario del producto o servicio, es el momento propicio para concretar la operación.

Si nos detenemos unos instantes a analizar lo anteriormente descrito, en todos sus términos y acepciones, comprenderemos que "el cierre no es otra cosa que dar un paso lógico, natural y obvio a lo

que se ha estado analizando entre el vendedor y el potencial cliente para que comience a disfrutar de los beneficios de nuestra oferta".

En el caso de intentar cerrar una venta y en donde sólo uno de dichos aspectos no han sido cubiertos en su totalidad o satisfactoriamente, el representante de ventas o quien intente hacerlo se encontrará con dos consecuencias posibles:

1. se podrá enfrentar con un "no" o con postergaciones en la toma de dicha decisión hasta tanto sea el momento oportuno, o bien

2. podrá acceder a un posible "cierre con insatisfacción inmediata" en el caso de haberse ejercido presión o una "triquiñuela" para obtener el "si" del interlocutor.

En estas situaciones y cualquiera sea la situación, el resultado será siempre en contra de la buena imagen que se pretende lograr sobre los productos o servicios, las marcas y de la empresa que lo genera.

Lo que priorizamos en nuestras ventas

El deseo de vender más, obviamente necesario para la subsistencia y desarrollo de toda actividad se enfrenta con un innegable dilema: el de su calidad.

Si a ello se le agrega lo que intrínsecamente se encuentra arraigado en nuestra cultura latina y descrito en nuestro artículo "Las causas que nos impiden alcanzar mejores ventas", comprenderemos cómo en la gran mayoría de los casos se prioriza la cantidad frente a la calidad.

En el cierre de una venta, y en la actividad de venta profesional, la calidad se entiende por el grado o nivel de satisfacción que percibe cada comprador de productos o usuario de servicios.
En definitiva, ¿cuál es el cierre que se desea obtener con cada cliente actual o potencial?, ¿el que permitirá obtener un cliente satisfecho que nos vuelva a comprar en el futuro y hasta nos brinde referencias para generar más ventas, o un cliente insatisfecho que una vez que nos compró de buena fe pase a engrosar el listado de enemigos de la empresa, sus marcas, productos o servicios?
Pero alejémonos de toda subjetividad al respecto: no es cuestión de su respuesta mental o explícita a viva voz a esta pregunta...
La verdadera y válida respuesta depende de la calidad y eficiencia de las acciones de sus representantes que sean percibidas por sus compradores.
Los consumidores o usuarios de nuestros productos o servicios son los verdaderos jueces de nuestro accionar y la calidad en su atención percibida como beneficios para ellos es lo que realmente será respondido con resultados. Estos llegarán o no dependiendo exclusivamente de lo que ha realizado usted a través de sus representantes, con o sin excusas acerca de la recesión, la crisis económica, etc.

Lo que deberá considerarse como calidad de un cierre

De aquí podemos concluir que un cierre de calidad será aquel que se logre con el total convencimiento de nuestro interlocutor luego de que se haya convencido y esté en condiciones de convertirse en un cliente o usuario satisfecho.
Se comprende entonces que ello se logra cuando el representante de ventas está formado para desarrollar una gestión que le permite desempeñar un verdadero "rol asesor", en donde sabe cómo hacerlo y ha incorporado las habilidades y destrezas de gestión para llegar a inducir a su interlocutor a analizar y transitar natural y eficientemente por las cinco etapas de la venta profesional, haciendo que visualice cómo su oferta logrará satisfacer y solucionar las necesidades o problemas que le ha confiado en la entrevista.
Cuando así ocurra, su deseo de comenzar a disfrutarlo generará el deseo suficiente como para comenzar a demostrar su interés en convertirse en propietario o usuario del producto o servicio analizado.
La calidad de gestión no excluye a la cantidad. Esta se logra cuando existe un método efectivo de gestión para cada estrategia de ventas y se cuenta con los recursos humanos idóneos y tecnológicos para conducir la acción de todos los representantes con sus oportunidades del mercado.

Claves para la posventa

Cómo deleitar en la acción de ventas.

Parte I

En el proceso de negociación entre dos personas respecto a sus intereses, existen peldaños que al ser transitados conjuntamente, en armonía y para mutuo beneficio, conducen a un destino de acuerdo para el intercambio entre ambos denominado cierre.
La venta profesionalizada, busca alcanzar este acuerdo a través del vendedor de tal manera que asegure un real beneficio para todo potencial comprador.
Recuérdese que "nadie compra un producto o servicio por lo que es o parece ser" porque "lo que verdaderamente compra es la promesa cierta de disfrutar de sus beneficios (satisfacciones y soluciones) cuando se conviertan en propietarios o usuarios de cada producto o servicio", nos referimos a cómo obtener la manifestación afirmativa, de una manera explícita e inequívoca, de nuestro interlocutor en relación a los aspectos que vinculan a sus necesidades o problemas reconocidos previamente con lo que nuestros productos o servicios pueden hacer al respecto.
Acorde a la manera en que se ha podido lograr su percepción y razonamiento, emotividad y el verdadero deseo del interlocutor, lo anteriormente expuesto estará más cerca de su materialización.
¿Por qué es tan importante lograr efectivamente estos acuerdos parciales?
La importancia en lograr efectivamente estos acuerdos parciales radica en que los mismos representan los escalones necesarios e ineludibles del proceso de negociación de intereses entre dos partes: la vendedora y la compradora.
Si existe un balance positivo que incline el fiel del "Juicio de Valor" del comprador potencial entrevistado estaremos arribando al clima y momento oportuno para cerrar la venta. En caso contrario, no existirán posibilidades de que la misma pueda concluirse cumpliendo el requisito de su total aceptación.
El efecto que produce la aplicación correcta de la Técnica Para Lograr Acuerdos Parciales de Ventas es precisamente generar la argumentación apropiada y efectiva que produce la aceptación del interlocutor.
Esto se debe a que las "argumentaciones efectivas" se obtienen el efecto clave a través del cual el entrevistado "visualice su propia situación personal satisfaciendo o resolviendo sus necesidades o problemas a través del uso del producto o servicio que se ofrece en esa oportunidad".
Asimismo, con su aplicación no sólo se despierta sino que también se va acrecentando el deseo de ser propietario o usuario del producto o servicio y acercarse al momento en que comenzará a disfrutar de tales beneficios que requiere que sólo se logra tomando y ejecutando la decisión de compra.

Las claves de gestión

Para aprender a aplicar la Técnica Para Lograr Acuerdos Parciales de Ventas se requiere cubrir previamente un aspecto básico y fundamental.
Nos referimos al hecho de haber completado el aprendizaje sobre cómo realizar Argumentaciones Efectivas de donde se adquiere el conocimiento y recursos de análisis para aplicar a todos los productos o servicios ofrecidos "en términos de ventas" (características y beneficios).
De esta forma, se adquiere el recurso indispensable para lograr el avance positivo hacia el cierre de la venta, logrando efectivos acuerdos parciales con cada potencial comprador.
Dado que en las entrevistas de venta siempre surgen aspectos positivos o negativos que condicionan el camino hacia el cierre de la venta, en los artículos siguientes de esta serie analizaremos la forma de atenderlos eficientemente para arribar a un cierre de ventas con total satisfacción del cliente.

Parte II

En esta segunda parte analizaremos cómo contar con representantes profesionales para que puedan desempeñar consistentemente "el rol asesor" que genera ventas de calidad con el fin de deleitar a prospectos y clientes.

Al decidir conformar un equipo profesional de representantes, es necesario aceptar que no se formará casual ni aleatoriamente como suele creerse y realizarse en las empresas que ejercen la "venta tradicional".
En primer término se requiere diseñar la estructura organizativa destinada a cumplir tan importante rol en la organización. Luego, corresponde definir el detalle de tareas que cada representante deberá realizar dentro de un esquema que denominaremos "método efectivo de gestión", tanto en actividades de campo como administrativas.
Las responsabilidades, los parámetros de medición de su gestión diaria y periódica, las metas a alcanzar y las tareas administrativas que deberán realizarse, deben establecerse en forma escrita y enmarcadas dentro de "reglas de juego" (procedimientos) que regirán sus alcances, métodos, nivel de autorización, premios y castigos.
Dicho método efectivo de gestión especifica el camino que, previamente comprobado, produce la calidad y consistencia en el logro de los resultados que en cada caso se necesita obtener periódicamente. Y tal como se comprenderá, cada empresa, negocio, productos y servicios, requiere que se configure el propio.
Lo mismo deberá realizarse respecto a la figura del gerente o supervisor que será el responsable de lograr las metas que se le asignen a través de los resultados que produzcan los integrantes de su equipo.
Los perfiles de selección para asegurar la incorporación del gerente y representantes, constituye la clave que conduce a un destino exitoso. Para ello, deberán desarrollarse con el máximo nivel de detalle de manera que permita elegir sólo a quienes podrán contar con recursos que puedan desarrollarse y especializarse como se requiere realmente en cada caso.
El aspecto relevante de la estructura, que permite el planeamiento, seguimiento y el control objetivo de la gestión que todo el equipo realiza, y en todo momento, es lo que denominamos como "el tablero de control" o el "sistema de gestión de ventas".
A través de su diseño "a medida" toda la estructura va registrando periódicamente y generando el nivel de desempeño del equipo. Asimismo, cada integrante no sólo lo alimenta sino que se nutre de él para planificar eficientemente sus acciones que lo conducen lógica y efectivamente hacia un nivel de productividad consistente al poder maximizar todo su potencial individual en su diario desempeño.
El esquema retributivo, deberá estar definido en forma clara, comprensible y directamente relacionado con la productividad que se desea alcanzar con la gestión de los representantes. Es el motor que alimentará la motivación hacia mayores y mejores ingresos de los integrantes del equipo sembrando y germinando en cada miembro el deseo de evolucionar hacia más ambiciosas metas de logros y remuneración.
Todos los elementos anteriormente descriptos deberán estar disponibles para su utilización al momento de incorporar a los representantes, así como la presencia del gerente designado quien será en definitiva el que elija a sus representantes, haciéndose responsable totalmente de su equipo y de los resultados que con ellos produzca.
La inducción, será el programa inicial que hará que cada representante sepa dónde está, cuál es la empresa a la que representará, las personas que la integran, y fundamentalmente contribuirá a que "se pongan la camiseta de la empresa y de sus productos o servicios".
Luego de ello, corresponderá realizarse la capacitación inicial que les provee todas las herramientas conceptuales, prácticas, habilidades y destrezas que necesitará para comenzar a producir sus resultados eficientemente desde su primer día de acción efectiva.
El perfeccionamiento y refuerzo de su gestión, es provista por el gerente en su función de "coach" (director técnico deportivo) quien orientará, corregirá y motivará individual y colectivamente hacia mejores logros la labor que desempeñan todos sus representantes.

La responsabilidad del conocimiento

Esta descripción permite conocer cómo se hace para contar con el equipo que hace realidad el deseo de mayores y mejores logros en venta, que es lo que realmente determinan el éxito de todo negocio y actividad.
Debe destacarse que al llevar a la práctica cada una de las etapas descriptas no admite improvisaciones puesto que sólo resultaría en un regreso a lo que "tradicionalmente fue la gestión de ventas anterior" y no deseada, especialmente por sus destinatarios del mercado.

Cuando no se conocían, la "mala praxis" podría comprenderse pero no aceptarse por parte de los potenciales clientes por causas de "ignorancia", lo que no les dejaba otra opción que recurrir a la competencia que pudiera proveer mejor calidad de atención.
Asimismo, es importante aceptar que al descubrirlas y aún así no realizarlas, se incurriría en otro peldaño más grave en perjuicio del propio negocio, puesto que el efecto que se logre por su omisión corresponde ya al terreno de la "negligencia".
Finalmente, y tal como lo expresara en la parte I de este artículo: "La cara oculta de este deseo de vender más no siempre está presente y acompañando tan justificada aspiración cuantitativa, es decir: "para vender más ¿deseamos vender mejor?" A lo que cabría agregar: "¿cuán dispuestos y resueltos estamos para lograrlo?"

Acciones clave de pos venta

"Luego de vender una promesa cierta de satisfacción, resulta ineludible cumplirla."
Toda vez que se completa el ciclo del desarrollo de una venta se inicia una nueva etapa de relación con el comprador que es determinante para lograr ingresar al "Círculo Virtuoso de La Venta Profesional" y proseguir con aciertos que terminan posicionando en forma diferenciada al producto o servicio, la marca, la empresa y a sus representantes.
Este período es conocido con el nombre de "pos venta" y su efecto es el de solidificar cada nuevo vínculo obtenido a través del aporte de calidad de productos y servicios mediante el profesionalismo en la gestión de sus representantes.
Los beneficios que realmente provee no están tan difundidos por el simple hecho de no ser una práctica frecuente en empresas de toda magnitud en Latinoamérica y en España.

Los beneficios que provee

La siguiente descripción encierra un valioso potencial de ventas en todo rubro y actividad, especialmente benéficas en épocas de alta competitividad y de entornos recesivos de mercado, constituyen suficientes argumentos para analizarlos y reflexionarlos detenidamente:

La reiteración futura de nuevas compras. Su producto o servicio puede llegar a ser consumido en reiteradas oportunidades futuras en la medida que se conocida y confirmada explícitamente el nivel de satisfacción logrado, tanto por la calidad de lo proveído así como por la atención brindada por los diferentes representantes de la empresa.
Los aspectos específicos que le pueden potenciar sus ventas. Cada oferta contiene beneficios a proveer, los cuales dieron origen a su comercialización. Adicionalmente a ello, el hecho de conocer qué es lo que más se aprecia, los diferentes usos o aplicaciones que se le ha dado en su utilización, sus comentarios positivos válidos para promocionar nuevas ventas, o sus críticas para corregir inmediatamente lo que pueda evitar pérdidas de compra, son algunos de los aspectos a detectar y analizar oportunamente para proceder a solucionarlos y a mejorarlos.
La consolidación de la incipiente confianza adquirida. El acto de "dar la cara" luego de obtener un pedido constituye un acto que reafirma la confianza que se haya obtenido en la etapa de venta. Esto es altamente apreciado y valorado cuando está acompañado de un sincero, explicito y efectivo propósito de asegurar el disfrute efectivo de la promesa cierta que los llevó a tomar su decisión de compra.
Las referencias vinculares. Este capital es altamente valorado en la venta profesionalizada. Nos referimos a las recomendaciones de un cliente satisfecho respecto a sus relaciones, las que al ser recomendables con datos efectivos constituyen el camino más directo hacia la obtención de ventas fáciles en nuevos clientes a lograr.

Los aspectos clave

Las buenas intenciones no son suficientes. Sólo son válidas las acciones que resulten consistentes y efectivamente perceptibles por los clientes, si es que se desea capitalizar el beneficio que provee toda acción de pos venta.

Ocurre que, luego de un asesoramiento para resolver problemas o satisfacer necesidades del nuevo cliente, "su decisión de compra se ha basado en la compra de una promesa cierta de disfrutar de tales beneficios argumentados cuando se convierte en propietario(a) o usuario(a) del producto o servicio".
La estrategia de pos venta que se establezca y se aplique, establece la forma en que dicha promesa de disfrute se cumpla permitiendo solidificar el vínculo y generar más ventas a corto, mediano y a largo plazo.
Un error muy común es observar que sólo algunos miembros del equipo de ventas lo aplican con consistencia y con efectividad. Esto refleja la inexistencia de un criterio de la dirección al respecto, lo que lógicamente concluye en que cada quien haga lo que mejor le parece.
La consistencia en estas acciones clave se logra sólo cuando son parte ineludible de la gestión de cada representante como parte de un programa de calidad en atención a clientes establecido por la dirección comercial o el presidente de la organización.
Toda la información de lo que se releve en la visita pos venta resulta muy importante registrarse y administrar los datos con eficiencia para que se convierta en el soporte de decisiones y acciones que generen efectivamente más ventas concretas.
En dicha forma, y con la finalidad de alcanzar la meta deseada, deben cubrirse los siguientes aspectos clave:
La expectativa de compra y la realidad. La presencia de quien concretó la operación es lo más importante en la pos venta. El hecho de "dar la cara" para comprobar si la realidad alcanzó, superó o fue inferior a lo que hizo que tomara su decisión de compra, es la principal tarea a realizar.
En el caso de haber encontrado algún aspecto que impida su inmediato disfrute de beneficios, estos deberán ser subsanados "a total satisfacción del cliente", especialmente si han sido errores generados por la calidad, la falta de un control pre entrega, etc., de parte de la empresa vendedora.
Cuando se trata de productos o servicios de consumo masivo, este aspecto es igualmente realizable en nuestros días, puesto que el seguimiento pos venta puede realizarse con total objetividad y eficiencia mediante accesibles métodos de consulta.
Un simple e-mail invitando a responder un cuestionario on line, permite cumplimentar en forma rápida y efectiva este importante aspecto, visualizando en forma inmediata los datos que demuestran el resultado alcanzado en esta instancia y en este aspecto, u otros más.
Predisposición a reiterar compras. Esto permite establecer el nivel de fidelidad inicial obtenido para planificar nuevas acciones de venta como así también desarrollar estrategias de ventas cruzadas en un futuro.
Referencias para nuevas ventas. De acuerdo al nivel de satisfacción comprobada en esta etapa, la pos venta constituye el mejor momento para obtener referencias para generar oportunidades de ventas frescas y de muy sencilla concreción por motivo del origen.
El respaldo de la estructura de la empresa. Al estar en sintonía con una política de calidad en atención al cliente, todo otro representante deberá proceder de una manera eficiente y cordial en la solución de los problemas o inconvenientes planteados por el cliente. Cuando no existe un serio compromiso al respecto, ocurre lo que frecuentemente apreciamos como consumidores de productos o servicios de hasta importantes empresas.
Las empresas que aplican consistentemente un programa de acciones de pos venta son aquellas que podrán dar cuenta de su verdadera magnitud que ha representado en la marcha de sus negocios, puesto que constituyen aspectos esenciales y estratégicos que se traducen en resultados sólidos y de alta rentabilidad.
Esto no es privativo o de uso exclusivo para grandes empresas. Es muy interesante destacar que es aplicado exitosamente también por empresas medianas y pequeñas.
No es un tema de dimensión o de recursos sino de convicción y de política de calidad, estrechamente vinculado con la misión de cada empresa y la determinación de sus directivos en cumplirla.

RECUPERE CLIENTES

Entrene a su personal en soluciones rápidas y amables

Si ya ha hecho un esfuerzo por cumplir lo prometido a sus clientes, ha dado un gran paso pues eso es lo más importante para los consumidores en materia de servicio. Si desea continuar las mejoras en el

servicio a sus clientes, debe considerar uno de los factores indispensables para tener una clientela satisfecha: La disposición del personal.

En efecto, si una empresa no pudo cumplir la promesa original y su cliente reclama, lo único que puede resarcir el daño es que la persona que lo atiende tuvo la disposición de ayudarlo y solucionar su problema, todo rápidamente. Cuando esto no ocurre, el cliente se decepciona y no vuelve a consumir su producto o servicio y además corre la voz en su núcleo social para que la gente evite a su empresa.

La falta de disposición de los empleados a atender al cliente y solucionarles sus problemas es la razón por la que las empresas pierden muchas ventas.

¿Cuántas veces un empleado responde a un cliente furibundo; Si señor es nuestro error, pero no podemos hacer nada por usted? Si no está de acuerdo cancele su pedido o váyase a otro establecimiento. O bien, la tradicional fórmula: Estimado cliente, lo que usted nos solicita no es factible, nuestras políticas no lo permiten y no podemos hacer excepciones.

Si las empresas sólo van a darles negativas a los clientes en estos casos, no necesitan empleados, pueden poner sólo grabadoras que repitan los mismos mensajes.

La disposición puede ser percibida por el cliente, cuando el empleado, además de escuchar atentamente, lleva a cabo actividades de recuperación.

AL RESCATE:

Uno de los ejemplos más conocidos es el anuncio de la empresa repartidora de pizzas: Si el repartidor no llega en 30 minutos, es gratis. Este mensaje deja claro al consumidor que de no cumplir la promesa de llegar en menos de determinado tiempo la empresa tratará inmediatamente de recuperar al cliente, no cobrándole el consumo.

Por supuesto, esto no significa que la única manera de recuperar clientes sea dándoles gratis el producto. De hecho, las actividades de recuperación son tan variadas como lo son el tipo de clientes. En algunos restaurantes por ejemplo, si usted no ha quedado satisfecho, tratan de recuperarlo: Le invitan el postre, le hacen un descuento en su cuenta o le invitan una copa de vino.

Esto se resume de la siguiente manera: Nunca diga que no a su clientela. Este mensaje debe ser transmitido claramente a su personal. Entrénelo para ofrecer opciones a sus consumidores, y otórguele la facultad para tomar decisiones y resolver problemas en el momento.

Si el producto en ese momento no está disponible para que su cliente lo obtenga, ofrézcale alternativas, tales como un artículo que sustituya el que han solicitado, o bien, pida, el teléfono y dirección de su cliente e indíquele que le conseguirá el objeto que desea y que le llamará para avisarle que lo tiene.

Por supuesto debe cumplir con las promesas que haga, pues de lo contrario tendrá un cliente doblemente decepcionado. Claro que su consumidor puede declinar la oferta y no aceptar nada de lo que le ofrece. Sin embargo, recuerde que la venta ya estaba perdida y usted no invirtió nada en tratar de revertir esta situación.

En cambio, si éste acepta, usted logrará no sólo conservar la venta, sino también mostrará al cliente lo dispuesto que está para cautivarlo y éste, a su vez, considerará su actitud como un valor agregado de su negocio.

Esta disposición mostrada por el personal es algo que difícilmente olvidan los clientes. De hecho es una de las acciones que los hacen sentir tratados como si fueran únicos.

El poder de las actividades de recuperación, permite salvar muchos de los problemas con los clientes, sin importar el giro de su empresa, ofrezca opciones.

Lo mejor de todo es que usted puede utilizar la recuperación, no sólo para los casos en los que su empresa no cumple las promesas de venta, sino también para aquéllos en los que el cliente nos solicita algo imposible de cumplir. Si usted le ofrece opciones, posiblemente alguna de ellas le sirva y entonces decida comprar en su organización a pesar de que no sea aquello que el cliente crea necesitar.

Negociación es la palabra clave. Usted debe asegurarse de que su personal siempre tenga propuestas atractivas para ofrecerle al cliente y que no se sienta insatisfecho. No se dé por vencido cada vez que cometa un error o cuando el cliente le solicite algo que no se pueda cumplir.

Lleve a cabo actividades de recuperación con cada uno de sus consumidores y notará cómo los deja sorprendidos, satisfechos y contentos de volver a comprar.