



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

DESARROLLO EMPRESARIAL

CURSO

"TECNICAS MODERNAS DE VENTAS"

1 al 5 DE DICIEMBRE

MATERIAL DIDACTICO

**M EN I ROMULO MEJIAS RUIZ
PALACIO DE MINERIA**

1997

CURSO: TECNICAS MODERNAS DE VENTAS

OBJETIVO:

Que el participante desarrolle sus capacidades y habilidades para ser un vendedor exitoso y aplique las técnicas de mayor actualidad y efectividad para vender productos y servicios a empresas privadas y públicas, así como a negocios de mayoreo y menudeo y a personas físicas, en condiciones de fuerte competencia.

DIRIGIDO A:

Personas que vendan productos o servicios a empresas, negocios e instituciones, tanto a mayoreo como a menudeo, y a personas físicas.

DURACION: 20 horas.

TEMARIO:

1. COMO CONOCER LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES Y LOGRAR LA EXCELENCIA EN LAS VENTAS
2. COMO DESPERTAR EL INTERES DEL PROSPECTO POR NUESTRO PRODUCTO O SERVICIO
3. COMO MANEJAR LAS OBJECIONES
4. COMO CERRAR LA VENTA
5. COMO SELECCIONAR Y CONTACTAR NUEVOS CLIENTES
6. TECNICAS DE NEGOCIACION EN LAS VENTAS
7. LA TECNICA DE VENTA CONSULTIVA Y SU ALTO PODER COMPETITIVO
8. DISEÑO DE ESTRATEGIAS AVANZADAS DE VENTAS
9. DETECCION DE NECESIDADES Y PROBLEMAS DE LA EMPRESA-CLIENTE Y APLICACION DE UN SISTEMA MODERNO Y AVANZADO PARA AUMENTAR Y CONSERVAR A LA CLIENTELA.

METODOLOGIA: Se aplica la metodología de Taller, mediante la cual los participantes elaboran su Plan de Ventas y realizan prácticas y clínicas para afianzar y fortalecer sus capacidades y habilidades en el campo de las ventas.

FACILITADOR: M. en I. Rómulo A. Mejías Ruiz

TEMA 1: COMO CONOCER LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES Y LOGRAR LA EXCELENCIA EN LAS VENTAS

1. INTRODUCCION

- . Vender equivale a lograr la aceptación de una propuesta, de una idea, de un producto o de un servicio.
- . En la era actual, vender es ofrecer un producto o un servicio en forma tal que satisfaga íntegramente las necesidades y requerimientos del cliente, lo que equivale a ofrecer lo que el cliente quiere comprar.
- . Lo anterior significa que en la actualidad es necesario vender más en función del cliente que del producto. Anteriormente sucedía lo contrario.
- . En pocas palabras: anteriormente los clientes compraban lo que los productores ofrecían, pero actualmente los productores ofrecen lo que los clientes piden.
- . Estamos comenzando a vivir la era del cliente, donde el cliente es rey, pero un rey racional, exigente, único, que pide variedad, calidad, rapidez, buen precio, y además, buen servicio.
- . Por lo tanto, actualmente vender es un arte y una profesión que nos permite satisfacer totalmente al cliente con nuestro producto y con todos los servicios que él exige al comprar nuestro producto.
- . De manera que ya no basta con conocer y querer al producto que se vende, pues es indispensable conocer y querer al cliente.

2. TECNICA DE LA EXCELENCIA Y LA CALIDAD TOTAL EN LAS VENTAS

- . Excelencia es vender exactamente lo que el cliente desea comprar.
- . Es saberse poner en los zapatos del cliente para mirar a nuestro negocio con sus ojos, olerlo con su olfato y percibirlo con su mente.
- . Calidad total es tener calidad en todo lo que hacemos.
- . Calidad es satisfacer integralmente los requerimientos manifiestos y ocultos del cliente.

- . La Calidad se hace para el cliente, ya-que es él nuestro mejorjuez.
- . La Excelencia es una forma de vida que adoptan aquellas empresas que permanentemente están previendo, evitando y corrigiendo los errores que explícita o implícitamente detectan nuestros clientes. Es vivir constantemente con calidad total.
- . Excelencia es ser hoy mejores de lo que ya somos.
- . Por tanto, la excelencia y la calidad total la hacen los hombres en el día a día, no las máquinas ni los elementos estáticos.
- . La excelencia en el servicio es el arma competitiva más fuerte de nuestros días.
- . Consiste en satisfacer al cliente en todo lo que él espera de nosotros, además de la calidad del producto o servicio que le vendemos.
- . La excelencia en el servicio se alcanza considerando que la venta se inicia antes de la venta y nunca termina.
- . Cada uno de las características de nuestro producto o servicio y de los servicios conexos que le damos al cliente, se convierten en momentos de verdad en los que el cliente nos califica para decidir si valemos o no la pena como proveedores.
- . Los Momentos de Verdad son todos y cada uno de los puntos tangibles e intangibles que el cliente percibe o siente de nuestro negocio.
- . Si alguno de estos puntos es percibido por nuestro cliente como deficiente, estaremos ante un punto crítico, o un momento crítico de verdad en el que el cliente nos puede abandonar o mal recomendar.
- . En cada momento de verdad el cliente tiene determinadas expectativas, necesidades y requisitos de la calidad de nuestro producto o servicio y de los servicios conexos.
- . Necesitamos conocer esas expectativas, necesidades y requisitos , así como las objeciones y actitudes que el cliente presenta en cada momento de verdad.
- . Este conocimiento es nuestro punto de partida para que elaboremos nuestro Plan de Excelencia en Ventas.

3. COMO CONOCER LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES

Para conocer las necesidades de los clientes, es necesario hacerles preguntas orientadas a poner de relieve si ellos emplean o emplearon en el pasado, un producto o servicio del mismo tipo que el suyo, y averiguar qué les ha gustado y en qué les gustaría que se mejorara el producto o servicio y/o los servicios conexos.

Estas preguntas deberán referirse a:

¿ Cómo le ha parecido el producto o servicio ?

¿ Por qué le ha parecido así ?

¿ Qué les gusta ?

¿ Qué no les gusta ?

Si pudiera cambiar algo del producto o servicio ¿ qué cambiaría ?

¿ Qué le gustaría que se mejorara de los servicios conexos ?

¿ Si yo pudiera hacer esto... haría usted esto otro ?

Para determinar el nivel de presupuesto de su prospecto, puede usted decir algo así como: "Por lo general nuestros clientes se clasifican en tres categorías. Los que sólo desean invertir unos cuantos miles de pesos al año, luego vienen los medianos de entre veinte y cincuenta mil, por último los más agresivos que invierten más de cincuenta mil. ¿ En cuál de estas categorías se sitúa usted ?".

Al clasificarse en una de las categorías, le habrán dicho que tienen el dinero para ello, siempre y cuando la oportunidad que les ofrece garantice la inversión. Así quedará calificado el nivel de presupuesto.

4. ¿ QUE ES EL PLAN DE EXCELENCIA EN VENTAS ?

Es un formato que nos permite identificar y especificar detalladamente:

1. Los momentos de verdad desde el punto de vista del cliente.

2. Las expectativas, necesidades, objeciones y actitudes del cliente en cada momento de verdad.
3. La forma en que estamos satisfaciendo sus expectativas y necesidades.
4. La forma en que estamos manejando sus objeciones y actitudes.
5. Los resultados que estamos obteniendo con nuestras acciones actuales.
6. Las nuevas acciones con las que podemos mejorar nuestros resultados actuales.

Al aplicar este plan en nuestro trabajo de ventas, iremos mejorando continuamente nuestros resultados en cuanto a un aumento gradual del número de ventas y al número de clientes (cada cliente satisfecho transmite su satisfacción a un promedio de 3 clientes potenciales y cada cliente insatisfecho transmite su insatisfacción a un promedio de 11 clientes potenciales)

PLAN DE EXCELENCIA EN VENTAS

PRODUCTO O SERVICIO: EQUIPOS DE CONSTRUCCION NOMBRE O TIPO DE CLIENTE: CONSTRUCTORAS PEQUEÑAS

NECESIDADES DEL CLIENTE	NECESIDADES ESPECIFICAS, ACTITUDES Y OBJECIONES DEL CLIENTE	¿ COMO ESTAMOS SATISFACIENDO SUS NECESIDADES ESPECIFICAS Y MANEJANDO SUS ACTITUDES Y OBJECIONES ?	¿ QUÉ RESULTADOS ESTAMOS OBTENIENDO CON NUESTRAS ACCIONES Y POR QUÉ ?	¿ CON QUÉ NUEVAS ACCIONES PODEMOS MEJORAR NUESTROS RESULTADOS ?
<p>1) EN LA LLAMADA TELEFONICA DEL CLIENTE, ESTE ESPERA.</p> <p>1-a) ATENCION RAPIDA</p>	<p>N) ESPERA QUE SE LE CONTESTE A LOS 2 TIMBRAZOS MAXIMO</p> <p>A) MANIFIESTA TENER PRISA Y MOLESTIA POR CANALIZACION DE LLAMADA</p>	<p>N) ATENDIENDO A LOS 2 TIMBRAZOS, PONIENDO LA EMPRESA A SUS ORDENES Y CANALIZANDO LA LLAMADA</p> <p>A) DICIENDOLE QUE ES CONVENIENTE QUE ESPERE A SER ATENDIDO POR LA PERSONA INDICADA</p>	<p>N) MOLESTIA DEL CLIENTE POR LENTITUD EN LA OBTENCION DE LA INFORMACION DESEADA</p> <p>A) ESTAMOS DANDO UNA IMAGEN DE INEFICIENCIA POR BUROCRATISMO</p>	<p>N, A: CAPACITAR A LA RECEPCIONISTA PARA TOMAR REQUERIMIENTOS Y CARACTERISTICAS DEL CLIENTE, Y DAR INFORMACION Y ASESORIA PROFESIONAL Y COMPLETA EN TIEMPO BREVE</p>
<p>1-b) SOLUCION A SU NECESIDAD</p>	<p>N) ASESORIA PROFESIONAL, COMPLETA Y BREVE</p> <p>A) PREGUNTA ¿ QUE TANTA CONFIABILIDAD TIENEN SUS EQUIPOS ?</p>	<p>N) DANDO ASESORIA PROFESIONAL LIMITADA Y BREVE, INDICANDOLE QUE LO CONVENIENTE ES QUE LE VISITE UN REPRESENTANTE NUESTRO.</p> <p>A) DICIENDOLE QUE LA CONFIABILIDAD DE LOS EQUIPOS DEPENDE DE SU PRECIO</p>	<p>N) INSATISFACCION DEL CLIENTE PORQUE PERCIBE QUE LO QUE NOS INTERESA ES VENDERLE, NO AYUDARLE</p> <p>A) IMAGEN DE POCO PROFESIONALISMO, YA QUE SUPONE QUE NUESTRA RESPUESTA ES ESCUETA PORQUE SABEMOS POCO DE LOS EQUIPOS</p>	<p>N): IDEM.</p> <p>A): IDEM.</p>
<p>2) EN LA VISITA AL CLIENTE, ESTE ESPERA:</p> <p>2-a) CONFIANZA Y CREDIBILIDAD</p>	<p>N) REQUIERE DE UNA DEMOSTRACION FEHACIENTE DE LA CALIDAD DE NUESTROS EQUIPOS</p> <p>O) DICE "NOSOTROS SOLO LES COMPRAMOS A EMPRESAS ACREDITADAS"</p>	<p>N) DANDO POLIZA DE GARANTIA</p> <p>O) LE DIGO QUE LE TRAERE UNA LISTA DE NUESTROS PRINCIPALES CLIENTES</p>	<p>N) DICE QUE LA GARANTIA QUE NECESITA ES LA DE NUESTROS CLIENTES</p> <p>O) DICE QUE NO BASTA LA LISTA, SINO LA RECOMENDACION</p>	<p>N y O): BUSCARE RECOMENDACION ESCRITA DE MIS CLIENTES E INVITARE AL PROSPECTO A MI PLANTA</p>

PLAN DE EXCELENCIA EN VENTAS

NOMBRE O TIPO DE CLIENTE:

PRODUCTO O SERVICIO:

NECESIDADES DEL CLIENTE	NECESIDADES ESPECIFICAS, ACTITUDES Y OBJECIONES DEL CLIENTE	¿ COMO ESTAMOS SATISFACIENDO SUS NECESIDADES ESPECIFICAS Y MANEJANDO SUS ACTITUDES Y OBJECIONES ?	¿ QUÉ RESULTADOS ESTAMOS OBTENIENDO CON NUESTRAS ACCIONES Y POR QUÉ ?	¿ CON QUÉ NUEVAS ACCIONES PODEMOS MEJORAR NUESTROS RESULTADOS ?
2-b) SOLUCION EFECTIVA A SUS NECESIDADES	N) REQUIERE "TRAJE A LA MEDIDA" A) PREGUNTA: ¿ COMO ME GARANTIZA QUE SUS EQUIPOS SON LOS QUE NECESITO ?	N) LE PRESENTO TODAS MIS ALTERNATIVAS DE UNA SOLA VEZ A) LE DIGO: SI NO SON LOS ADECUADOS, SE LOS CAMBIO	N) NO LE DESPIERTO MUCHO INTERES AL PRESENTARLE LAS ALTERNATIVAS DE UNA SOLA VEZ A) INSISTE EN UNA GARANTIA MAS FIRME PORQUE NO QUIERE ARRIESGARSE Y/O PORQUE LE SIRVE COMO MECANISMO DE DEFENSA AL NO SENTIR QUE LE ESTOY DESPERTANDO ALGUN INTERES	N Y A). HACER PREGUNTAS EXPLORATORIAS SOBRE SUS NECESIDADES ESPECIFICAS EN TORNO AL PRODUCTO, PARA DE ALLI IR PRESENTANDOLE GRADUALMENTE AQUELLAS ALTERNATIVAS NUESTRAS QUE PUEDAN SATISFACERLE MEJOR, Y ASI DISIPARLE SU PREOCUPACION POR SU INSISTIDA GARANTIA
2-c) BENEFICIOS ADICIONALES	N) ESPERA OTROS BENEFICIOS QUE NO OFRECE LA COMPETENCIA	N) LE MUESTRO QUE MIS EQUIPOS OFRECEN FUNCIONES ADICIONALES SIN COSTO EXTRA	N) FUNCIONA, PERO ES INSUFICIENTE PORQUE ESTOS BENEFICIOS SE LIMITAN AL PRODUCTO	N) HACER PREGUNTAS EXPLORATORIAS SOBRE NECESIDADES ESPECIFICAS DE SU EMPRESA (AUMENTAR VENTAS, CALIDAD, PRODUCTIVIDAD, LIQUIDEZ, DIVERSIFICACION, ETC.), PARA DE ALLI ENCONTRAR DONDE OFRECERLE APOYO CONSULTIVO
2-d) PRECIO BAJO	O) DICE QUE NUESTROS EQUIPOS SON CAROS	O) LE OFREZCO CRÉDITO Y DESCUENTOS	O) NO FUNCIONA PORQUE DICE QUE SU PROBLEMA ES DE LIQUIDEZ	O) OFRECERLE APOYO CONSULTIVO PARA AUMENTARLE SU LIQUIDEZ
2-e) NO DESEA ARRIESGARSE CON UN NUEVO PROVEEDOR	O) DICE: "ESTOY SATISFECHO CON MI PROVEEDOR ACTUAL"	O) LE DIGO: "CONSIDÉRENOS COMO UNA ALTERNATIVA MAS, ESTAMOS A SUS ORDENES"	O) NO FUNCIONA PORQUE SIGNIFICA UNA DESPEDIDA QUE HACE PERDER LA VENTA	O) DECIRLE: "ESO ESTA MUY BIEN" Y PREGUNTARLE: "¿EN QUÉ LE GUSTARIA QUE MEJORARA SU PROVEEDOR ACTUAL?", PARA QUE ASI ENCONTREMOS PUNTOS EN QUE PODAMOS SUPERAR A SU PROVEEDOR, Y OFRECÉRSELOS EN FORMA DE PREGUNTA.
2-f) UN VENDEDOR SERIO, PROFESIONAL Y ASESOR	O) DICE: "NO ME PARECE QUE SEA USTED LA PERSONA INDICADA PARA AYUDARME A TOMAR UNA BUENA DECISION"	O) LE DIGO: "PERMITAME DEMOSTRARLE QUE TIENE USTED UNA IMPRESION EQUIVOCADA DE MI"	O) NO FUNCIONA PORQUE SE LE ESTA DICIENDO QUE "SE EQUIVOCA", Y ÉSTO LO PONE AGRESIVO	O) DECIRLE "ALGUNAS PERSONAS ME HAN DICHO LO MISMO, PERO DESPUÉS CAMBIAN DE PARECER. MUCHO GUSTO ME DARIA QUE A USTED LE SUCEDIERA LO MISMO"

05

PLAN DE EXCELENCIA EN VENTAS

PRODUCTO O SERVICIO:

NOMBRE O TIPO DE CLIENTE:

NECESIDADES DEL CLIENTE	NECESIDADES ESPECIFICAS (N), ACTITUDES (A) Y OBJECIONES (O) DEL CLIENTE	¿ COMO ESTAMOS SATISFACIENDO SUS NECESIDADES ESPECIFICAS Y MANEJANDO SUS ACTITUDES Y OBJECIONES ?	¿ QUÉ RESULTADOS ESTAMOS OBTENIENDO CON NUESTRAS ACCIONES Y POR QUÉ ?	¿ CON QUÉ NUEVAS ACCIONES PODEMOS MEJORAR NUESTROS RESULTADOS ?

7

PLAN DE EXCELENCIA J VENTAS

PRODUCTO O SERVICIO: _____

NOMBRE O TIPO DE CLIENTE: _____

NECESIDADES DEL CLIENTE	NECESIDADES ESPECIFICAS (N), ACTITUDES (A) Y OBJECIONES (O) DEL CLIENTE	¿ COMO ESTAMOS SATISFACIENDO SUS NECESIDADES ESPECIFICAS Y MANEJANDO SUS ACTITUDES Y OBJECIONES ?	¿ QUÉ RESULTADOS ESTAMOS OBTENIENDO CON NUESTRAS ACCIONES Y POR QUÉ ?	¿ CON QUÉ NUEVAS ACCIONES PODEMOS MEJORAR NUESTROS RESULTADOS ?

PLAN DE EXCELENCIA EN VENTAS

PRODUCTO O SERVICIO:

NOMBRE O TIPO DE CLIENTE:

NECESIDADES DEL CLIENTE	NECESIDADES ESPECIFICAS (N), ACTITUDES (A) Y OBJECIONES (O) DEL CLIENTE	¿ COMO ESTAMOS SATISFACIENDO SUS NECESIDADES ESPECIFICAS Y MANEJANDO SUS ACTITUDES Y OBJECIONES ?	¿ QUÉ RESULTADOS ESTAMOS OBTENIENDO CON NUESTRAS ACCIONES Y POR QUÉ ?	¿ CON QUÉ NUEVAS ACCIONES PODEMOS MEJORAR NUESTROS RESULTADOS ?

b

TEMA 2: COMO DESPERTAR EL INTERES DEL PROSPECTO POR NUESTRO PRODUCTO O SERVICIO

OBJETIVOS DE LA PRESENTACION:

- . Hacer que el prospecto esté consciente de un problema o necesidad.
- . Probar que su propuesta resolverá ese problema o satisfará esa necesidad.
- . Probar que usted y su compañía son proveedores de gran valor (de un valor superior al que ofrece la competencia).
- . Motivar o persuadir al cliente en perspectiva para que actúe con rapidez para resolver el problema y no posponga la decisión.

ESTRATEGIAS BASICAS DE LA PRESENTACION:

- A. Crear confianza y credibilidad, a través de:
 - 1. El comportamiento y personalidad del vendedor.
 - 2. Las tácticas de ventas que se empleen, tales como:
 - . Afirmaciones conservadoras en un principio.
 - . No tratar de ser desleal con su empresa para quedar bien con el cliente.
 - . La garantía de calidad.
 - . El uso de testimonios.
 - . Comprobación con ventas previas.
 - . Mostrar registros.
 - . Visitas a las instalaciones de la empresa del vendedor.
 - . Hablar cara a cara.
 - . La demostración.
- B. Evitar contrariar al prospecto
- C. Procurar que la entrevista sea amistosa y amena.
- D. Controlar la entrevista.
- E. Ser oportuno.

F. Saber escuchar obsesivamente.

DESARROLLO DE LA PRESENTACION

- . ¿ Convendrá planear la presentación ?
- . ¿ Convendrá memorizarla ?
- . ¿ Convendrá practicarla?
- . ¿ Cómo debe expresarse el vendedor ?
- . ¿ Cómo ignorar las interferencias ?
- . ¿ Cómo controlar el nerviosismo ?
- . ¿ Cómo estrechar la mano ?
- . ¿ Cómo manejar las afirmaciones adversas del cliente?
- . ¿ Cuándo emprender una retirada oportuna ?
- . Retome sutilmente la presentación después de alguna interrupción de la entrevista.

¿ COMO PUEDE LA PRESENTACION SER CLARA Y CONVINCENTE ?

- . Tome a menudo el pulso de la entrevista: asegúrese de que el prospecto va entendiendo lo que usted va diciendo.
- . Maneje la competencia adecuadamente.
- . Hable el idioma del próspecto.
- . Demuestre con testimonios y pruebas.

COMO DESPERTAR EL INTERES

- . Conozca a su prospecto: investigue sus necesidades, sus problemas, sus diferencias, su estructura de valores.
- . Venda a personas en vez de a prospectos.

Haga preguntas para ir encontrando las medidas del traje que mejor le quede al prospecto.

Use un lenguaje claro "para" el prospecto.

Hable pausadamente y evite la monotonía en su voz. Varíe armónicamente el volumen de su voz, mostrando seguridad en todo lo que dice.

Utilice dispositivos físicos y apoyos visuales, y evite vender con las manos vacías. Demuestre visual y tangiblemente los beneficios de su producto o servicio.

No deje de escuchar a su prospecto y procure responder todas sus inquietudes.

Invite a hablar al prospecto, no haga monólogos.

Si el prospecto le dice: "Es demasiado caro", pregúntele: "¿Cuánto desea usted pagar?". Esta frase compromete y favorece la venta.

Facilite la compra al cliente: Evítele trabajo y molestias para comprarnos y/o para que use el producto.

Haga que se interese enseñándole el manejo de su producto. Ayúdelo a usarlo y después déjelo que lo haga por sí mismo.

Muestre los artículos a su prospecto. ¡No le pregunte si quiere probárselos, póngaselos! y deje que compruebe cómo le quedan.

Sea honesto en sus argumentos de venta. La honestidad le permitirá lograr mayores y mejores operaciones que las obtenidas al tratar de pasarse de listo.

Diga frases sobre su producto en las que se mezcle sentimiento o emoción con algún beneficio material que al prospecto le pueda interesar. Por ejemplo: "Este perfume es agradable para quien lo huele y al mismo tiempo rinde mucho".

Dirija sus frases más hacia los beneficios para el cliente que hacia las características y virtudes del producto o servicio. Por ejemplo: "Compre esta gardenia y se sentirá importante todo el día"

Encuentre algo interesante, poco usual y exclusivo en los artículos que vende, destaque este detalle y reúna argumentos interesantes sobre él. Por ejemplo: "Estas flores, hechas a mano, le dan mucho valor al sarape, señor". Enseñe lo que quiere usted vender, tóquelo, huélalo, haga algo que despierte en el comprador el deseo de tenerlo. Por ejemplo: En lugar de decir: "¿Quiere una cerveza?", diga: "Están heladas, tóquelas".

Dé al prospecto la oportunidad de elegir entre dos o más artículos, no entre uno y nada. Por ejemplo: En lugar de decir: "¿Quiere que le muestre un modelo fino?", dígame: "¿Cómo qué tipo de modelo le gustaría que le muestre primero: uno fino, uno mediano o uno sencillo?".

Muestre primero los beneficios de su producto o servicio, y al final, el precio.

Diga las palabras importantes al nivel del oído del prospecto y coloque los artículos o ilustraciones de lo que quiera vender al nivel de "sus" ojos. Enseñe lo que quiere vender, nunca lo oculte.

TEMA 3: COMO MANEJAR LAS OBJECIONES

TRES ASPECTOS FUNDAMENTALES SOBRE LAS OBJECIONES:

- 1) Reconozca que las objeciones son una parte integrante del proceso de la venta.
- 2) A nadie le gusta que le vendan, a todos nos gusta comprar, por lo que cuando nos llega alguien a vendernos algo, lo más natural es objetarle.
- 3) Las objeciones son los indicadores de cómo está reaccionando el prospecto.

ALGUNAS RECOMENDACIONES BASICAS PARA MANEJAR OBJECIONES:

- 1) Evite discusiones cuando el prospecto le presenta alguna objeción.
- 2) Elimine las objeciones de una manera inofensiva, a través de:
 - a) Exonerar de culpa al prospecto, diciéndole por ejemplo: "Veo que no expliqué con claridad esa característica, voy a intentarlo nuevamente"
 - b) Dar concesiones antes de responder, diciendo por ejemplo: "Hay mucho de cierto en lo que usted dice, sin embargo si lo miramos desde el ángulo de..."
o también: "Creo realmente que piensa muy bien, es un enfoque nuevo, pero no invalida el enfoque de..."
o también: "Usted sabe, muchas personas lo creen así, no obstante..."
 - c) Tome con seriedad los argumentos del prospecto y maneje la relatividad de los puntos de vista y de las experiencias y vivencias.
- 3) Conteste las objeciones únicamente cuando:
 - a) Tenga usted una respuesta que ha probado ser convincente
 - b) Tenga que ver con el tema de la propuesta de ventas.

- 4) No conteste cuando la objeción sobre el precio surge en los primeros momentos ni cuando son objeciones tan frecuentes que el vendedor se percata de una intención de perturbar la presentación.
Cuando el prospecto pregunte prematuramente sobre el precio, posponga la respuesta sutilmente, diciendo por ejemplo: "Lo conveniente es que el precio lo podamos deducir una vez que analicemos bien sus necesidades y encontremos la opción de menor costo que mejor satisfaga esas necesidades"
(El prospecto valorará el interés del vendedor en encontrarle la opción más económica que mejor se ajuste a sus necesidades).
- 5) Anticípese a las objeciones y prepare sus respuestas.
- 6) Busque ahorros o utilidades para el prospecto.
- 7) Descomponga el precio para encontrar su justificación.
- 8) Apele al prestigio y a los testimonios.
- 9) Demuestre con comparaciones los beneficios y ventajas de su producto, y en lo posible, procure que esas comparaciones sean cuantitativas u objetivas.
- 10) Haga preguntas tales como:
 - ¿ Por qué cree que el precio es muy alto ?
 - ¿ Qué precio tiene en mente ?
 - ¿ Alto comparado con qué ?
 - ¿ Por qué supone que mi producto no supera a los de la competencia?
- 11) Aplique técnicas de negociación basadas en el ganar - ganar.
- 12) Comience a vender a partir del momento en que el prospecto dice "no" e inicie un nuevo curso de acción.
- 13) Haga preguntas que le permitan encontrar las principales razones por las cuales el prospecto decide comprar y concéntrese en ellas para encontrar el modo más convincente en que su producto las pueda satisfacer.
Estas razones pueden ser:
 - Prestigio.
 - Beneficios económicos
 - Progreso

- Estabilidad
 - Deseo de hacer innovaciones
 - Deseo de sobresalir
 - Deseo de ser asesorado
 - Deseo de mantener buenas relaciones con sus proveedores
 - Deseo de quedar bien con sus jefes
 - Deseo de quedar bien con sus clientes
 - Deseo de quedar bien con su familia
 - Deseo de tener mejor servicio de sus proveedores
 - Deseo de tener proveedores que puedan atenderle en todo momento
 - Deseo de tener proveedores que se ocupen de satisfacerle en todas sus necesidades relacionadas con el producto o servicio del vendedor, al menor precio posible.
- 14) Cuando surge una objeción de la que el vendedor no tiene una respuesta inmediata, decir con una sonrisa: "Agradezco su interés en conocer algunos detalles y deseo responderle a todas sus preguntas, pero según mi experiencia, es conveniente contestar todas estas preguntas sobre detalles, cuando se termina la presentación, ya que así podremos ahorrar tiempo y quedar usted totalmente satisfecho".
- 15) Utilice propuestas escritas, ya que:
- Definen y manifiestan las necesidades del prospecto.
 - Crean interés.
 - Expresan formalidad, seriedad, profesionalismo.
 - Demuestran la forma en que el producto responde a la necesidad, facilitando al prospecto la decisión de comprar.

EJEMPLOS DE COMO MANEJAR OBJECIONES FRECUENTES:

- 1) YA TENGO OTRO PROVEEDOR

Ofrecerle un pedido de prueba en cantidad limitada y luego proporcionar un servicio excelente, esperando que el cliente aprecie la diferencia con respecto a la competencia y nos haga pedidos cada vez mayores. O bien preguntarle : "¿ En qué aspectos le guataría que mejorara su proveedor ? ¿ En rapidez, en asesoría, en disponibilidad, en precio, en mantenimiento, etc.?", y ofrézcale cubrirle aquellas necesidades adicionales que verdaderamente pueda usted satisfacer.

2) NO HAY PRESUPUESTO

Venta Consultiva: "Nuestra misión es ayudar a su empresa a generar más dinero para que no tenga problema de presupuesto .y comprar lo que necesita" y " ¿ Cómo le hacen ?" : "Permítame demostrárselo".

3) ESTAMOS SATURADOS Y HASTA QUE ESTA MERCANCÍA NO SALGA, NO PIENSO COMPRAR MAS

- a) Llevar registros sobre las mercancías que les sobran y les faltan a diversos comerciantes de la localidad, a fin de proponerles intercambios complementarios a precios de proveedor.
- b) Dar sugerencias para que salga la mercancía (exhibir mejor, capacitar o asesorar al personal de ventas, etc.).
- c) "Permítame ver cuán saturado está y así podemos ver qué puede hacerse al respecto" (Si la objeción es falsa, pronto se descubrirá).

4) YO NO MANDO A REPARAR, SOLO COMPRO

Hacer un cálculo financiero (de costos y beneficios) comparativo entre reparar y comprar, para demostrar que lo primero es preferible a lo segundo.

5) NO TENGO DEMANDA PARA SUS PRODUCTOS

Dar sugerencias para venderlos más según la experiencia de otros clientes (Exhibir mejor, capacitar o asesorar al personal de ventas, etc.)

6) NO TENGO ESPACIO PARA UNA LINEA NUEVA

Decirle: "Cuando vea usted lo que nuestro producto le redituará por metro cuadrado al bimestre, creo que podrá encontrar espacio para él. Es más, personalmente me ocuparé de asesorarle para que maneje usted en su negocio únicamente líneas que sean rentables".

7) ESTAMOS SATISFECHOS CON NUESTRO PROVEEDOR ACTUAL Y NO VEO RAZONES PARA CAMBIAR

a) "No hay duda de que es un buen proveedor, sin embargo sabemos que por política nuestros clientes tratan de tener varias fuentes de abastecimiento para minimizar las probabilidades de tener algunas dificultades si algo le pasa a alguno de los proveedores. ¿ No le parece que esté bien ?"

b) Invitarlo a probar con un pequeño pedido.

c) Preguntarle qué es lo que espera él de un excelente proveedor, y ya que diga todas las características, preguntarle si no le gustaría obtener otros beneficios adicionales, tales como:... (los que el vendedor pueda ofrecer).

8) MIS VIEJOS PRODUCTOS DURARAN TODAVIA MUCHO EN EL MERCADO

Decirle: "Por supuesto que durarán, pero ¿ a qué costo ? : costo de mantenimiento, costo de reparación, tiempo ocioso mientras se da mantenimiento o se repara, costo de no usar las innovaciones, etc."

9) NO LO NECESITO

Esta objeción refleja que su presentación ha sido deficiente.

Preguntar: "¿ Por qué ?" Esto es para obtener nuevos elementos de información a fin de encontrar dónde estuvo la falla o dónde reside el problema. Verificar si verdaderamente lo necesita o no.

CUATRO PASOS TACTICOS PARA MANEJAR OBJECIONES

- SUAVICE
- AISLE
- REPLANTEE
- SUGIERA UNA SOLUCION

1) SUAVICE

A cualquier cosa que le diga su prospecto, por absurda que parezca, usted simplemente contéstele: "Comprendo".

Asimismo, cambie las palabras "firmar" y "contrato" por "su aprobación", "su aceptación", "hagamos una prueba" o "sigamos adelante".

2) AISLE

Pregunte: "Aparte de (la objeción), ¿existe otra razón por la cual no pudiéramos concertar un trato definitivo el día de hoy?" Al aislar la objeción, su prospecto le está diciendo que esa es la "única" razón por la que no puede tomar una decisión de inmediato, con lo que usted podrá concentrar sus esfuerzos en satisfacerle en ese punto o en minimizar la objeción.

3) REPLANTEE

Replantee cada objeción en un formato que le permita hacerla tangible y enfrentarla. Por ejemplo, si el prospecto dice: "No podemos darnos ese lujo", usted puede responder: "Comprendo, lo que usted quiere decirme es que el costo le parece muy alto. ¿Es esa su inquietud o que en este momento no pueden adquirir este compromiso?". En ese momento usted puede comenzar a utilizar las reservas y holguras que ha guardado en materia de costos o de lo correspondiente a la objeción de fondo.

4) SUGIERA UNA SOLUCION

Por ejemplo: "Contamos con un plan que toma en cuenta su situación, de modo que puede usted anunciarse en nuestra revista cuando más lo necesite y pagar cuando obtenga los resultados en materia de ventas de sus productos (o servicios)".

TEMA 4: COMO CERRAR LA VENTA

¿ QUE ES EL CIERRE ?

- . Es el momento en el que el prospecto decide comprar.
- . Esta decisión la toma con una combinación de lógica y emoción.
- . La toma una vez que está convencido de que esa es la mejor opción de que dispone en ese momento.

¿ CUALES SON LAS PRINCIPALES TECNICAS DE CIERRE Y COMO SE PUEDEN APLICAR DE MANERA EFECTIVA ?

Estas técnicas son :

1) AFIRMACION CONTINUA

Hacer preguntas en forma tal que el cliente conteste "SI" o al menos que no le sea fácil responder negativamente.

Por ejemplo :

- . ¿Cuál de estos modelos le gusta más ?
- . ¿ Le gustaría tener una alfombra que no se marque en los lugares donde se han colocado muebles ?
- . ¿Cuál de estos colores cree que se adapte mejor a su decoración ?
- . ¿ Qué cantidad necesitará ?

NO PREGUNTAR:

- . ¿ Le gusta este modelo ?
- . ¿ No cree que este color se adapte mejor a su decoración ?
- . ¿ No le parece que le estoy ofreciendo condiciones de pago muy cómodas ?

2. CONSTRUCCION DE BARRERAS

Esta técnica tiene el propósito de impedir que el cliente use ciertas razones en el momento del cierre, que sirven de pretexto para no comprar.

PREGUNTAR:

¿Está dispuesto a comprar ahora mismo si le muestro un modelo que le guste ?

Esto se usa para bloquear la conocida excusa de : "No estoy dispuesto a comprar" o bien : "Necesito pensarlo".

3. EL CIERRE IMPLICITO

El vendedor deberá sentirse seguro de que el prospecto va a comprar, de que tiene el dinero y la necesidad del producto. De hecho, ésto ya debió determinarlo cuando hizo la selección de este prospecto.

Por ejemplo, le dice al Jefe de Compras :

"Veamos, usted necesita 4,000 litros de epoxy N° 153 los 15 de cada mes durante el año próximo, a un 15% de descuento de nuestra lista de precios. Revise por favor lo que escribí, y si está bien, puede colocar sus iniciales abajo ".

Esta técnica se basa en la ACCION.

4. SOLICITAR EL PEDIDO

Cuando el vendedor ha llevado el proceso de la venta hacia la determinación de las medidas y características del traje que mejor le queda al prospecto, es natural que pregunte :

¿Puede darme ahora el número de su orden de compra, para llenar el pedido ?

¿ Qué cantidad nos pedirá esta vez ?

¿Cuándo cree usted que puede conseguir la orden de compras para este envío?

Para comenzar a llenar la solicitud, necesito su nombre completo, que es : Pedro Antonio Ramirez...(hacer un gesto confirmativo).

Usted me dirá por cuánto le hago la solicitud.

5. UTILIZAR ALGUNAS EXPRESIONES TACTICAS, TALES COMO:

Podemos empezar con...

Digamos que lo necesita para el 15 de este mes, ¿estará bien?

¿Cuándo necesitará el primer envío de este pedido?

Puedo conseguir que le instalen este calefactor lo más rápido posible para que pueda disfrutarlo este fin de semana. ¿Cuándo es más conveniente para usted, el jueves o el viernes?

Si me da su cheque ahora, podré enviarlo junto con el pedido.

Puede hacer su cheque mientras termino de llenar la orden, la cantidad es...

Evite usar la palabra "PESOS".

Decir : "Veintitrés quinientos", en lugar de : "Veintitrés mil quinientos pesos" (Esto último suena como si fuera mucho más).

6. SIEMPRE HAGA SU PEDIDO POR ESCRITO Y HAGA QUE EL COMPRADOR LO FIRME DESPUES DE HABERLO REVISADO.

TEMA 5 : COMO SELECCIONAR Y CONTACTAR NUEVOS CLIENTES

En este tema se desarrollan los siguientes puntos:

1. El Método Estratégico para seleccionar y localizar buenos prospectos.
2. Métodos para contactar buenos prospectos.
3. Tácticas de contacto.

A. METODO ESTRATEGICO PARA SELECCIONAR Y LOCALIZAR BUENOS PROSPECTOS

Este Método consta de los siguientes pasos:

1. Definición de los Principales Indicadores para evaluar a los clientes que ha tenido o tiene la empresa o cualquier otra empresa similar.
2. Elaboración de la Libreta de Evaluación de Clientes, a fin de clasificarlos en las categorías de: Muy Bueno, Bueno, Regular, Malo y Muy Malo.
3. Especificación de las Principales Características que poseen los Clientes de cada categoría y presentación de estas características en forma tabular y ordenada.
4. Selección y Localización de Buenos Prospectos, a partir de la tabla de características de los prospectos por categoría y de directorios y otras fuentes disponibles de prospectos.

Veamos el detalle de cada uno de estos pasos:

1. INDICADORES DE EVALUACION DE CLIENTES

Son los criterios que el Vendedor/Proveedor considera de mayor importancia en cuanto a los requisitos que debe reunir un Cliente para ser Calificado de Muy Bueno, Bueno, Regular, Malo o Muy Malo.

Estos Indicadores o Criterios de Evaluación-dependen del tipo de producto o servicio de que se trate y del tipo de mercado al que se oriente.

Sin embargo, como Indicadores Genéricos podemos considerar a los siguientes:

1. Importancia del Proveedor para el Cliente.
2. Capacidad de Compra.
3. Puntualidad en los Pagos.
4. Perspectivas de Crecimiento del Cliente.
5. Grado de Necesidad del Producto.
6. Grado de Satisfacción del Cliente.
7. Frecuencia de Compras.
8. Bajo Costo de Servicio al Cliente.

2. LIBRETA DE EVALUACION DE CLIENTES

PRODUCTO/SERVICIO: Equipos de Construcción FECHA DE EVALUACION: ENELO 1976 HOJA: 1

INDICADORES DE EVALUACION:

- 1: IMPORTANCIA DEL PROVEEDOR PARA EL CLIENTE
- 2: CAPACIDAD DE COMPRA
- 3: PUNTUALIDAD EN LOS PAGOS
- 4: PERSPECTIVAS DE CRECIMIENTO DEL CLIENTE
- 5: GRADO DE NECESIDAD DEL PRODUCTO
- 6: GRADO DE SATISFACCION DEL CLIENTE
- 7: FRECUENCIA DE COMPRAS
- 8: BAJO COSTO DE SERVICIO AL CLIENTE

ESCALA DE EVALUACION: 0 = MUY BAJO; 1 = BAJO; 2 = MEDIO BAJO; 3 = NEUTRAL
(DEL 0 AL 6) 4 = MEDIO ALTO; 5 = ALTO; 6 = MUY ALTO

CLIENTE Nº	NOMBRE DEL CLIENTE	INDICADORES DE EVALUACION								SUMA	%	CALIFICACION
		1	2	3	4	5	6	7	8			
1	Constructores A PER. D.F.	6	4	4	5	5	5	4	5	38	79	B
2	" B PER. D.F.	6	5	5	6	6	6	5	5	44	92	MB
3	" C PER. D.F.	3	2	1	3	5	2	1	1	18	37	M
4	" D MED. D.F.	4	6	2	6	2	1	1	2	24	50	R
5	" E " D.F.	3	6	4	6	3	3	2	4	31	65	R
6	" F PER. P.S.	5	2	2	2	3	1	1	1	17	35	M
7	" G " P.S.	4	4	6	6	5	5	5	4	39	81	B
8	" H MED. P.N.	4	6	6	6	5	5	6	5	43	90	MB
9												
10												
11												
12												

NOTAS: 1) EL PORCENTAJE (%) SE CALCULA COMO: $\% = (\text{SUMA} / 48) \times 100$

2) CALIFICACIONES: MB (MUY BUENO) = 90 A 100% ; B (BUENO) = 70 A 89%

R (REGULAR) = 40 A 69% ; M (MALO) = 20 A 39%

MM (MUY MALO) = 0 A 19%

24

3. PRINCIPALES CARACTERISTICAS DE LOS CLIENTES

CALIFICACION	Nº DE CLIENTE	CARACTERISTICAS					
		RAMO	TAMAÑO	UBICACION	COMPETITIVIDAD	PRINCIPALES CLIENTES	RELACION CON PROVEEDORES
MB MUY BUENO	2	CONSTRUCCION	PEQUEÑO	D. F.	MEDIANA	INMOBILIARIAS PEQ.	ESTABLE
	8		MEDIANO	PROVINCIA N	ALTA	MEDIANA	
B BUENO	1		PEQUEÑO	D. F.	MEDIA BAJA	PARTICULARES	SEMIESTABLE
	7		PEQUEÑO	PROVINCIA S	MEDIANA	HOTELEROS DEL SURESTE	
R REGULAR	4		MEDIANO	D. F.	BAJA	INMOBILIARIAS PEQ.	INESTABLE
	5		MEDIANO	D. F.	MEDIA BAJA	HOTELEROS DE PACIFICO	SEMIESTABLE
M MALO	3		PEQUEÑO	D. F.	BAJA	PARTICULARES	INESTABLE
	6		PEQUEÑO	PROVINCIA S.	BAJA	PARTICULARES	
MM MUY MALO							

25

4. SELECCION Y LOCALIZACION DE BUENOS PROSPECTOS

Hacer una lista de empresas y/o personas que posean características similares a los clientes buenos y muy buenos antes identificados.

LIBRETA DE SELECCION DE BUENOS PROSPECTOS							
NOMBRE DEL PROSPECTO	CARACTERISTICAS DE EVALUACION (ESCALA DE 6 A 0)					SUMA %	CALIFICACION
	RAMO	TAMAÑO	UBICACION	COMPETITIVIDAD	PRINCIP. CLIENTES		
1. Construcción I	Const.	Pequeño	D.F.	Alta	INMOB. MEDIANAS	87	B
	6	6	6	4	4	26	
2. " J	Const.	Mediano	D.F.	Media Baja	INMOB. PEQUEÑO	53	R
	6	6	0	1	3	16	
3. " K	Const.	Pequeño	PROVINCIAL	Mediana	PARTECULARES	70	B
	6	6	3	6	0	21	
4. " L							
5. " M							

2. LIBRETA DE EVALUACION DE CLIENTES

PRODUCTO/SERVICIO: _____ FECHA DE EVALUACION: _____ HOJA: _____

INDICADORES DE EVALUACION:

- 1: IMPORTANCIA DEL PROVEEDOR PARA EL CLIENTE
- 2. CAPACIDAD DE COMPRA
- 3: PUNTUALIDAD EN LOS PAGOS
- 4: PERSPECTIVAS DE CRECIMIENTO DEL CLIENTE
- 5: GRADO DE NECESIDAD DEL PRODUCTO
- 6: GRADO DE SATISFACCION DEL CLIENTE
- 7: FRECUENCIA DE COMPRAS
- 8: BAJO COSTO DE SERVICIO AL CLIENTE

ESCALA DE EVALUACION: 0 = MUY BAJO; 1 = BAJO; 2= MEDIO BAJO; 3 = NEUTRAL
(DEL 0 AL 6) 4 = MEDIO ALTO; 5 = ALTO; 6 = MUY ALTO

CLIENTE Nº	NOMBRE DEL CLIENTE	INDICADORES DE EVALUACION								SUMA	%	CALIFICACION
		1	2	3	4	5	6	7	8			
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												

NOTAS: 1) EL PORCENTAJE (%) SE CALCULA COMO: $\% = (\text{SUMA} / 48) \times 100$

2) CALIFICACIONES: MB (MUY BUENO) = 90 A 100% ; B (BUENO) = 70 A 89%

R (REGULAR) = 40 A 69% ; M (MALO) = 20 A 39%

MM (MUY MALO) = 0 A 19%

3. PRINCIPALES CARACTERISTICAS DE LOS CLIENTES

CALIFICACION	Nº DE CLIENTE	CARACTERISTICAS					
		RAMO	TAMAÑO	UBICACION	COMPETITIVIDAD		
MB MUY BUENO							
B BUENO							
R REGULAR							
M MALO							
MM MUY MALO							

4. SELECCION Y LOCALIZACION DE BUENOS PROSPECTOS

Hacer una lista de empresas y/o personas que posean características similares a los clientes buenos y muy buenos antes identificados.

LIBRETA DE SELECCION DE BUENOS PROSPECTOS							
NOMBRE DEL PROSPECTO	CARACTERISTICAS DE EVALUACION (ESCALA DE 6 A 0)					SUMA %	CALIFICACION
	RAMO	TAMAÑO	UBICACION	COMPETITIVIDAD			
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							

69

B. METODOS PARA CONTACTAR BUENOS PROSPECTOS

Un buen prospecto es una persona o empresa que puede beneficiarse con la compra de mi producto, que puede pagarlo, lo desea comprar y reúne las características de clientes que son buenos y muy buenos para mí.

Los métodos más empleados para contactar buenos prospectos son:

1. CADENA SINFIN DE CLIENTES SATISFECHOS
2. APOYARSE EN CENTROS DE INFLUENCIA
3. CITA TELEFONICA
4. PERIODICO
5. CORREO
6. TARJETA DE PRESENTACION
7. EXHIBICIONES EN EXPOSICIONES
8. INVITACION A DEMOSTRACIONES
9. BONOS O REGALIAS PARA LOS CLIENTES QUE PROPORCIONEN NOMBRES DE CLIENTES POTENCIALES.
10. CAMBACEO EN FRIO.

Una vez que encuentre los metodos más eficaces para contactar a sus prospectos, mejorelos constantemente.

PREGUNTAS BASICAS ANTES DE HACER EL CONTACTO

- ¿ A qué personas entrevistar ?
- ¿ Quién puede decir que si ?
- ¿Cuál es la mejor forma de acercamiento ?
- ¿ Estoy mentalmente preparado para este contacto inicial?

¿ Tengo toda la información que necesito acerca del prospecto y/o de su compañía ? ..¿ Cuento con un plan bien preparado y organizado para esta visita de ventas?

C. TACTICAS DE CONTACTO:

- . Planee muy bien un sistema para lograr la entrevista.
- . Utilice correctamente el nombre de su prospecto.
- . Esmérese en crear confianza y credibilidad.
- . Procure lograr toda la atención del prospecto.
- . Estimule su interés por conocer más detalles sobre su propuesta.
- . Proporcione una suave transición hacia la presentación.
- . Véndase a la recepcionista o secretaria.
- . Utilice eficazmente su mirada y voz.
- . No fume si no lo invita el prospecto.
- . No use el primer nombre del prospecto sin que él se lo pida.
- . Planee y organice muy bien su contacto y su presentación.
- . Trate de compartir el estado de ánimo de su entrevistado.
- . No pierda su dignidad y aplomo si el entrevistado le ofende.
- . Utilice su tarjeta de presentación.
- . Cuide su presentación personal.
- . No se disculpe por tomar el tiempo del cliente.

D. TACTICAS PARA CONCERTAR CITAS POR TELEFONO

- . Haga la cita con el tomador de decisiones o con alguien que tenga una jerarquía superior.
- . Conozca el nombre de la persona con la que desea concertar la cita.

Si no sabe el nombre, primero haga una llamada de investigación. Llame a la recepcionista de la compañía y pregúntele el nombre de la persona encargada de adquirir aquello que usted vende. Por lo general, encontrará poca resistencia. Si le pregunta para qué asunto, sólo diga que es para enviarle cierta información y no desea cometer el error de escribir mal su nombre.

Eluda la barrera, tamiz o filtro entre usted y el tomador de decisiones. Esa barrera puede ser una secretaria, un asistente o hasta un guardián.

Aplique alguna(s) de las siguientes tácticas para eludir la barrera:

- 1) Una carrera por el centro
- 2) Una carrera por un extremo
- 3) Una jugada reversible
- 4) Una jugada de engaño
- 5) Un pase largo
- 6) Una parada de despeje
- 7) Un pase pantalla

Siga los siguientes pasos para concertar la cita:

- 1) Introducción (presentación del vendedor y de la compañía)
- 2) Declaración de beneficios (Qué hace, en qué beneficia a ese tipo de prospectos y en qué se distingue su compañía).
- 3) Sus últimas noticias (una llamada con carácter urgente)
- 4) Permiso para proseguir (pregunta cerrada para obtener un "sí" o un "no".
- 5) Fijación de la fecha, hora y lugar de la cita.

Por ejemplo: "¿ El Sr. Durán ?" (Espere a que él le responda). "Mi nombre es Victor Manuel González, de Boletín Industrial. Nos especializamos en ayudar a los negocios a que aprendan cómo anunciarse, promover y aumentar sus ventas sin tener que hacer un desembolso inicial. Mi llamada se debe a que acabamos de desarrollar nuevos programas que muchos de nuestros clientes nos han

dicho que les están dando excelentes resultados. ¿ Tiene alguna razón por la cual "no" le interesaría saber algo más al respecto ?": "No" (Este "no" se debe a que la mayoría de las personas están condicionadas y programadas a decir que "no" a cualquier vendedor, por lo que es conveniente hacerles una "pregunta negativa" para que respondan que "no", con lo que realmente nos estarán respondiendo que "sí").

Seguidamente le preguntamos: "¿ Ha oído hablar de nosotros o de nuestros programas de apoyo a los negocios ?". La respuesta puede ser un "no" o un "sí", pero nos da la oportunidad de preguntarle: "¿ Qué le parece si le visitamos para que nos conozca bien (o mejor) y sobre todo la forma en que podemos brindar nuestro apoyo a su negocio ?".

Una respuesta probable: "Podría ser, pero sin compromiso" o "No estaría de más" o "Por ahora no". A éste último, preguntar: "¿ Por qué?". Ello le permite a usted encontrar la objeción y manejarla adecuadamente.

Obtenida la apertura del prospecto, lo que queda es fijar fecha, hora y precisar el lugar de la cita.

Usted puede facilitar la obtención de la apertura, con la táctica de mencionar varias veces el nombre del prospecto, ya que se ha comprobado que a las personas les encanta escuchar su nombre.

Ejemplo:

"¿ El señor Durán, por favor ?"

"Con él habla"

"¿ El señor Pedro Durán ?"

"Así es"

"Mucho gusto, Sr. Durán, mi nombre es Victor Manuel González, de Boletín..."

TEMA 6: TECNICAS DE NEGOCIACION EN LAS VENTAS

INTRODUCCION

Tradicionalmente ha existido la creencia de que el éxito en las ventas lo logran los que tienen gran talento, dedicación, educación y virtud, pero la vida nos ha enseñado que los "triunfadores" parecen ser gente que no sólo es competente, sino que también tiene capacidad de "negociar" y "concertar" para conseguir lo que quiere, lo que implica capacidad de analizar la situación completa para poder jugar las cartas con habilidad.

Hasta el mejor preparado y con mayor experiencia, logra poco si no toma en consideración las realidades que afectan a todos los demás y a él mismo.

El éxito en las ventas, depende en buena medida de la capacidad que desarrolle el vendedor para lograr que los prospectos valoren con una alta calificación tanto a su persona como al producto que vende. Ello requiere que el vendedor analice con realismo la posición, los intereses y el contexto de la otra parte, tanto como de la suya propia, teniendo en cuenta tres factores variables, omnipresentes e íntimamente interrelacionados: Poder, Tiempo e Información.

Podemos decir que la negociación consiste en analizar y utilizar el poder, el tiempo y la información para afectar comportamientos, con el objeto de satisfacer necesidades (las suyas y las de otros), haciendo que las cosas se den tal como usted quiere y sea posible. En el caso particular del vendedor, haciendo que los prospectos decidan comprar.

EL PODER

El poder es la capacidad o habilidad para conseguir que las cosas se hagan, para ejercer control o influencia sobre la gente, los acontecimientos, las situaciones y sobre uno mismo, y esta capacidad depende mucho de la percepción (propia y ajena) de que se tenga o no se tenga, o de que se pueda desarrollar o no.

Aunque el poder, como la belleza, está en el ojo del observador, comienza en uno mismo.

Podemos aumentar nuestro poder si desarrollamos nuestra capacidad negociadora para influenciar nuestro medio ambiente.

El poder es un modo de trasladarse de un sitio a otro. Digamos que actualmente se encuentra en la posición "A" (su situación actual con sus problemas). Quiere pasar a la situación "B" (su objetivo o meta). El poder le capacita para ir de "A" a "B". Le capacita para cambiar su realidad a fin de lograr esa meta.

El poder es "criticable" cuando:

1. Se emplea de un modo manipulador, coercitivo o dominante: es el poder "sobre" los demás, no "para" los demás.
2. Se emplea con fines de corrupción o explotación.
3. Es un objetivo en sí mismo.

Aparte de estas tres connotaciones, el uso del poder es totalmente aceptable y válido, aunque debe admitirse que la calificación al tipo de uso del poder es un problema de percepción.

¿DE QUE MANERA PODEMOS AUMENTAR NUESTRO PODER PARA MEJORAR NUESTRAS NEGOCIACIONES?

Existen al menos catorce (14) “modos” de crear más poder en las negociaciones:

1. EL PODER DE CREAR OPCIONES Y COMPETENCIA

En la medida que usted se dedique a buscar y mejorar opciones a la negociación, fortalecerá su posición relativa de negociación y con ello, estará facilitando la obtención de un mejor resultado.

Asimismo, siempre que usted crea competencia por algo que usted posee (por ejemplo: información, conocimiento, experiencia, dinero, bienes, atractivo, etc.), eso que usted posee aumenta de valor.

2. EL PODER DE LA LEGITIMIDAD

En nuestra sociedad la gente está condicionada a tener respeto por lo impreso. Los documentos, lo escrito y las señales impresas representan la autoridad. La mayoría de la gente tiende a no cuestionarlos.

Ejemplos:

- Propuestas escritas de ventas.
- El caso del letrero en los hoteles “HORA DE SALIDA: 12 HORAS”
- El caso del que pide un aumento, y el jefe lo neutraliza mostrándole una tarjeta con el tabulador de salarios, colocada debajo del vidrio de su escritorio, y le dice: “Usted está recibiendo el máximo para su categoría”.

3. EL PODER DE ARRIESGARSE

Cuando se negocia, se debe estar dispuesto a arriesgarse. Si no corre riesgos calculados, exhibirá una debilidad que la otra parte podrá utilizar para manipularle.

Arriesgarse en forma inteligente, implica un conocimiento de los pros y los contras más una predisposición a encogerse de hombros y absorber una pérdida sin pestañear. Obviamente, la posibilidad de la pérdida es el precio que se ha de pagar por cualquier progreso.

Los riesgos deben ser moderados e incrementables. No debe jugarse "El destino a los dados".

Antes de apostar algo, calcule las probabilidades, para determinar si los beneficios potenciales valen el posible costo del fracaso. Sea racional, no impulsivo, y cuando hay mucho en juego, considere la posibilidad de compartir el riesgo.

No se aferre a un objetivo invariable ni a una sola opción, ya que para obtenerlo(a), se expone a pagar o a ceder todo lo que le pidan.

Ejemplo:

El que no está dispuesto a comprar una casa que no sea la que le guste, aunque el dinero no le alcanza.

4. EL PODER DEL COMPROMISO

La técnica de comprometer a terceros se debe aplicar a todas las actividades básicas de la vida, sobre todo cuando el resultado es incierto.

Por ejemplo, si usted está a punto de embarcarse en una aventura arriesgada, haga todo lo posible por llegar al punto en que pueda decirle a su jefe, a sus socios, a sus parientes: "¡Estamos en esto todos juntos!"

No salga cojeando sobre una sola pierna, para convertirse en un héroe o en un don nadie, que se la puedan cortar. Convenza a los demás a que le ayuden, comprométalos en la planeación y en la toma de decisiones, y ellos cargarán con parte de la carga. Recuerde que la gente apoya todo aquello que de una forma u otra ha contribuido a crear.

Usted puede hacer que el poder del compromiso de los otros funcione a su favor de tres maneras:

- 1) Dispersando el riesgo total, usted puede aprovechar las circunstancias ventajosas.
- 2) Ya que sus socios comparten la ansiedad y le prestan su apoyo, a usted se le reduce el grado de stres.
- 3) La dedicación hombro a hombro de su grupo transmite unas terribles vibraciones de poder a la otra parte.

Ejemplo:

Cuando uno acude en grupo a una reunión con otro grupo que tiene otros intereses, es vital que uno negocie el compromiso de todos los componentes de su grupo antes de asistir a la reunión, ya que de lo contrario, quedaríamos expuestos al riesgo de debilitarnos si alguno del grupo hace una concesión inesperada con la que concuerda la otra parte.

Compromiso y coherencia de grupo para compras o ventas importantes.

Conclusiones:-

Consiga siempre el compromiso de los demás en cualquier empresa. Déjeles que tomen parte en la acción, para que ésta sea tanto de ellos como de usted. La participación propicia el compromiso. El compromiso propicia el poder.

Un grupo compacto, con un objetivo e interés común, da fuerza de negociación al grupo.

5. EL PODER DE LA PERICIA

¿ Se ha dado cuenta alguna vez que cuando los demás perciben -o creen- que usted tiene más conocimientos técnicos, más pericia especializada o mayor experiencia que ellos, le tratan con una consideración que va del respeto al temor?

Ejemplo: Un consultorio o despacho lleno de diplomas y certificados impone un gran respeto y credibilidad profesional, que impide poner en tela de juicio el monto de los honorarios que se cobren por los servicios que se prestan.

Consejo: Prepárese bien y con suficiente tiempo para una negociación. Si la negociación es lo bastante importante para que usted la gane, debe valer el tiempo que le dedique para afinar la puntería. Estudie bien los temas antes de discutirlos. Si no tiene sapiencia, no fuerce la suerte. Limítese a hacer unos comentarios sobre lo que usted domina, o deje caer unas pocas palabras selectas en la jerga de los expertos y luego cállese la boca.

Sobre todo, no sea pretencioso. En el mundo de hoy, donde el "conocimiento dura tanto como un pescado", resulta imposible ser un experto en todos los campos. Por lo general, la única clase de conocimiento requerido en la mayoría de las negociaciones, es la capacidad de hacer preguntas inteligentes y saber si está recibiendo las respuestas precisas.

Cuando usted se enfrenta al "experto" del otro lado de la mesa o escritorio, no se deje impresionar. Tenga en mente que si no le necesitaran a usted o a lo que tiene que ofrecer, no estaría allí. Acostúmbrase a decir de vez en cuando: "No entiendo, hace tres minutos que me he perdido". Esto puede cambiar la actitud y el comportamiento del supuesto experto.

6. EL PODER DEL CONOCIMIENTO DE NECESIDADES

En toda negociación, hay dos cosas que siempre se regatean:

- 1) Las demandas específicas que se declaran abiertamente.
- 2) Las necesidades reales de cada una de las partes, que rara vez se manifiestan abiertamente.

Para relacionarse con éxito con cualquier persona o empresa, lo único que tiene que hacer es determinar sus necesidades, luego satisfacerlas.

Esencialmente lo que la gente dice que quiere (sus demandas) puede que no sea lo que realmente satisface sus necesidades.

Por ejemplo, cuando estoy frente a un vendedor de coches, observo, hago preguntas y hablo menos de lo que escucho, lo cual me brinda información valiosa que me posibilita estructurar mejor la negociación. Entonces, adopto mi estilo de comprador para satisfacer las necesidades reales del vendedor. Su necesidad real puede ser regatear como un vendedor de alfombras en un mercado oriental. De ser así, yo entro al juego con destreza, porque a mi también me gusta negociar con mercancías valiosas. Lo más seguro es que no acepte las demandas de precio del vendedor, pero lograré satisfacer su necesidad real y no verbalizada. La transacción acabará para satisfacción de todas las partes.

7. EL PODER DE LA INVERSION

El cierre de una negociación es conveniente intentarlo cuando la otra parte ha invertido tiempo, dinero y/o esfuerzo en una situación. Hay una proporción directa entre la inversión y la disposición a comprometerse.

Si usted tiene que negociar algo difícil (un asunto emocional, o algo concreto, como un precio, costo, tasa de interés o salario), trátelo al final de la negociación, después de que la otra parte ha hecho un fuerte gasto de energía y una inversión sustancial de tiempo.

¿Qué pasa si el asunto emocional o ese algo concreto aparece al principio de la negociación? : No lo ignore, hable al respecto, pero pospóngalo hasta que la otra parte ha pasado una considerable cantidad de tiempo con usted.

8. EL PODER DEL PREMIO Y EL CASTIGO

Su percepción de que yo puedo ayudarle o lesionarle (física, financiera o psicológicamente) me proporciona fuerza en nuestra relación, esto es, si usted piensa que yo tengo ese poder (aunque en la realidad no lo tenga o no lo pienso ejercer en contra de usted), usted estará en desventaja con respecto a mí.

Lo que alguien percibe como peligroso, otro lo puede percibir como inofensivo. Lo que uno percibe como un premio, otro lo considera como una ofensa, un castigo o como algo sin importancia. Recompensas y castigos, golpes positivos y negativos, favores y desfavores, llegan en tantas formas como percepciones y necesidades individuales existan.

Si usted conoce mis percepciones y necesidades , y si sabe que yo pienso que usted puede controlarme o influenciarme, entonces usted puede, si se lo propone, controlar mi comportamiento.

No queremos decir que usted debe aprovechar este poder de percepción, sino que debe tener conciencia de la realidad de la situación, sobre todo porque puede ser a la inversa (donde el controlable sea usted).

9. EL PODER DE LA IDENTIFICACION

Obtendrá el máximo de su capacidad negociadora si logra que los demás se identifiquen con usted.

Permítame explicarle: ¿Por qué prefiere una tienda a otra en el mismo centro comercial o en su localidad? ¿Por qué lleva su coche una y otra vez al mismo taller? ¿Por qué siempre se corta el pelo en la misma peluquería?.

No se trata únicamente de calidad, precio o conveniencia. Lo que lo lleva a estas preferencias es el grado mayor de identificación con la gente que allí trata.

¿Cómo lograr que los demás se identifiquen con usted?

Comportándose como una persona profesional, moderada y muy humana, podrá lograr la cooperación, la lealtad y el respeto de la gente con la que trata. No haga alarde de su rango ni de su autoridad. En su lugar, trate de demostrar comprensión y empatía. Diríjase a las necesidades, aspiraciones, esperanzas y sueños de la otra persona. Trate a cada uno a un nivel humano con la esperanza de ^{que} usted le puede ayudar a resolver su problema.

El poder de la identificación existe en todas las relaciones, incluyendo las transacciones comerciales y la política.

10. EL PODER DE LA MORALIDAD

La mayoría de los educados en Occidente llevamos en nosotros similares normas éticas y morales, aprendidas tanto en la familia, como en la escuela, la iglesia, etc.

La gente que está programada con normas y valores diferentes a los nuestros, como los chifitas, musulmanes, e incluso los japoneses, no pueden comprender nuestros conceptos de perdón, dar la otra mejilla, etc. Lo que pueden entender es poder, oportunismo o venganza. Inclusive, dentro del mismo Occidente hay culturas con escalas de valores y normas sociales muy diferentes, y en el medio donde nos desenvolvemos nos topamos a diario con personas diferentes a nosotros en cuanto a principios y valores.

Para lograr buenas negociaciones, es conveniente tratar a la otra parte tomando en cuenta el marco de referencia, los valores, principios y normas de esa otra parte, además de tratar de ubicarnos en el contexto en el que se mueve la otra parte, sus limitaciones, posibilidades y opciones. Si no lo hacemos, nuestros esfuerzos negociadores pueden ser inútiles o contraproducentes.

11. EL PODER DEL PRECEDENTE

La mayoría de la gente cree firmemente que no se puede negociar en una tienda de precios fijos. Esta creencia de incapacidad negociadora en la gente, le otorga a la tienda un poder de negociación importante, denominado "poder del precedente".

Como negociador, corra algún riesgo, libérese de precedentes en sus anteriores experiencias, desafíe sus propias creencias y suposiciones, levante su nivel de

aspiraciones y aumente sus expectativas.-No actúe como si su experiencia limitada representa verdades universales y eternas. No se encierre en viejas maneras de hacer las cosas. Nunca anule la posibilidad de negociar con alguien "cerrado a los acuerdos", con alguien "terco", "obsoleto" o "maniático", ya que todos estos calificativos que usted le da lo que hacen es otorgarle poder a esa persona (el poder del precedente de sus suposiciones, de su actitud pesimista, de su negación apriorística).

12. EL PODER DE LA PERSISTENCIA

La mayoría de la gente no es lo bastante persistente cuando negocia. Presentan una propuesta a la otra parte, y si ésta no la acepta, ya no insisten, y a veces acuden a otros medios diferentes a la negociación para lograr su objetivo, lo cual termina por resultarles contraproducente.

El poder de la persistencia y de la inversión se alimentan mutuamente, ya que en la medida que persistimos, hacemos que la otra parte invierta más tiempo, dinero y esfuerzo en el asunto que estamos negociando.

Además, la persistencia nos permite ir afinando nuestra propuesta, ir encontrando opciones más viables para un acuerdo de satisfacción mutua, ir mejorando la aplicación de las técnicas de negociación e ir aproximándonos a nuestra meta.

13. EL PODER DE LA CAPACIDAD DE PERSUASION

Si usted quiere convencerme de que crea algo, haga o compre algo, debe lograr que:

1. **Yo comprenda lo que usted dice.** Para ello, usted debe expresar sus razones haciendo analogías relacionadas con mis experiencias y mi estilo personal. A fin de lograrlo, usted debe entrar en mi mundo (Por esa razón, le resulta tan difícil negociar con alguien que usted considera cerrado, terco, obsoleto, estúpido, maniático, lunático, etc.).

2. **Su evidencia sea tan abrumadora que yo no pueda objetarla**, para lo cual debo conocer mi modo de percibir la realidad, mi modo de razonar, mis motivaciones, mis limitaciones, etc.
3. **Yo esté convencido de que usted logrará satisfacer mis necesidades y deseos.**

De los tres, el último es el factor más importante.

14. EL PODER DE LA ACTITUD

Trate de considerar todas sus relaciones y situaciones, incluyendo su trabajo, como un juego. No se tome las cosas tan a pecho. Haga lo que tenga que hacer de lo mejor que pueda, pero no caiga destrozado si las cosas no salen tal como usted quiere,

Acostúmbrese a decir en cada una de sus negociaciones: "Si todo sale mal, ¿se me acabará la vida?".

Si usted elabora esta actitud sana, un tanto divertida y de que "todo es un juego" en sus negociaciones, tendrá tres beneficios:

1. Tendrá más energía porque siempre tendrá energía para hacer cosas con las que disfruta.
2. Tendrá menos presiones.
3. Obtendrá mejores resultados porque su actitud le dará la sensación de poder controlar su propia vida, ya que en todo momento logrará que su vida encuentre una opción viable (y su trabajo también).

EL TIEMPO

La mayoría de la gente habla de negociaciones como si fueran acontecimientos o eventos con un inicio y final definidos.

Por ejemplo, si usted desea pedir a su jefe un aumento que se le debe desde hace tiempo, pide una cita con su jefe y se la dan para las diez de la mañana del siguiente día. El momento G es cuando usted entra en la oficina (punto inicial) y el momento K es cuando el jefe se levanta y le acompaña hasta la puerta (punto final). Este punto K es el final del plazo.

Conviene preguntarse: ¿Cuándo tendrá lugar la mayor probabilidad de otorgar concesiones y llegar a acuerdos?: ¿En los momentos G, H, I, J o K?. En virtualmente todas las negociaciones, los acuerdos y las concesiones ocurren entre los puntos J y K, lo más cerca posible del final del plazo, muchas veces en el propio punto K y a veces en el punto L (después del final del plazo).

Asimismo, ¿Cuándo cree usted que la mayoría de la gente presenta sus declaraciones de impuestos?, ¿Al principio o al final del plazo?

Si a una secretaria se le dan siete días para pasar a máquina un informe, ¿Cuándo lo hace?.

Teniendo dos meses para escribir una monografía, ¿Cuándo la terminará?, o mejor: ¿Cuándo la empieza a hacer?

En consecuencia, en cualquier negociación, espere que se lleve a cabo cualquier concesión importante o acuerdo poco antes del momento final. Por tanto, si yo conozco su plazo, y usted no conoce el mío, ¿Quién tiene ventaja?

Si usted es exacto con respecto al tiempo y yo soy flexible, ¿Quién tiene ventaja? Yo porque a medida que nos acercamos al momento que usted percibe como final del plazo, le aumenta la presión y hace las concesiones, aunque mi final de plazo sea inmediatamente después del suyo.

Cuando uno negocia sin presión de tiempo, lleva una gran ventaja si la otra parte está bajo presión. Los buenos negociadores actúan como si no les importara el tiempo (aunque realmente sea lo contrario). Ejemplo: Negociación con japoneses.

Otro ejemplo: el vendedor que trabaja en una tienda de muebles y se acerca a un posible comprador que anda mirando los diferentes modelos de muebles, y le pregunta cada vez que se le acerca: "Hola, ¿ya se decidió o todavía no?". Lo más probable es que debajo de esa actitud tranquila en apariencia, haya un ser humano angustiado, a quien el jefe le ha dicho esa misma mañana: "Si hoy no vende un juego de muebles, mañana estará en la calle trabajando en una gasolinera".

Las fechas tope (las propias y las de los demás) son más flexibles de lo que uno se imagina. Generalmente las fechas límite son producto de negociaciones, por lo tanto son negociables, sobre todo en aquellas situaciones en que la fecha límite nos pueda perjudicar, debilitar o presionar.

Ya que la mayoría de los acuerdos y concesiones se dan en el momento de la fecha tope o poco después, sea paciente. A menudo la verdadera fortaleza exige la capacidad de aguantar esa tensión sin retirarse ni presentar batalla. Aprenda a tener siempre bajo control sus mecanismos de defensa. Guarde la calma, pero manténgase alerta para actuar en el momento favorable. Como regla general, la paciencia da frutos.

En una negociación problemática, su mejor estrategia es no revelar a la otra parte su fecha límite. Siempre tenga en mente la flexibilidad de las fechas límite, dado que son negociables.

La otra parte, por más tranquila y serena que pueda aparentar, siempre tiene una fecha límite. En muchos casos, la tranquilidad de que hace gala externamente, recubre grandes presiones.

Haga todo lo que pueda para lograr que su fecha límite tenga la mayor flexibilidad posible.

Sólo se debe llevar a cabo una acción precipitada cuando está garantizado que será en beneficio de usted. En general, el mejor resultado no se logra rápidamente, sólo se puede lograr con tiempo y persistencia. Muy a menudo cuando se aproxima la fecha tope, se produce un cambio de poder, presentándose una solución creativa o incluso un cambio de posición de la otra parte.

LA INFORMACION

Una negociación es un proceso que se desarrolla en varios eventos. Durante cada evento de negociación, hay a menudo una estrategia común por la cual una parte, o las dos, esconden sus verdaderos intereses, necesidades o prioridades.

El razonamiento es que la información representa poder, en especial en situaciones en que no se puede confiar por completo en la otra parte. Los antiguos traficantes de caballos nunca le hacían saber claramente al vendedor qué caballo les interesaba realmente, porque, si lo hacían, subían los precios.

Por supuesto, siempre representa una gran ventaja saber lo que realmente quiere la otra parte y cuáles son sus límites y la fecha tope. Cuando tratamos con un negociador experimentado, las posibilidades de conseguir esa información, son muy remotas.

¿Cómo se puede conseguir?: Empezando pronto. Siempre se consigue más información antes de la confrontación formal y convenida, porque la gente siempre tiende a soltarse

un poco antes de salir a las "cámaras". Una vez que se enciende la luz roja, su actitud se hace defensiva y tensa.

Durante el período de acumulación de información anterior a la negociación propiamente dicha, usted sondea y tiente a la otra parte en forma tranquila y consistente. No se comporta como un gran inquisidor, sino como un ser humano humilde y normal.

Cuanto más intimidatorios parezcamos a los demás, menos nos dirán, aunque mucha gente opina lo contrario. Cuanto más confundidos e indefensos parecidos, más nos ayudan con información y consejo.

Pregunte, aun cuando piensa que conoce la respuesta, ya que, al hacerlo, usted afina su conocimiento y prueba la credibilidad de la otra parte.

¿De quién puede conseguir y sonsacar información? : De cualquiera que tenga relación (de trabajo, de amistad o familiar) con la otra parte, o de cualquiera que haya tenido tratos con ella en el pasado. Esto incluye :secretarías, empleados, parientes, amigos, clientes, proveedores, etc. Estarán dispuestos a contestar sus preguntas si usted usa una táctica no amenazadora.

Realistamente, no siempre es posible hacer un contacto directo con gente asociada a la otra parte. En estos casos, usted puede hacer uso de terceros, del teléfono o de gente que ha negociado con ellos en el pasado.

Otra fuente de datos son los competidores de su adversario. Si usted, como comprador, puede tener acceso a los costos del vendedor, conseguirá una tremenda ventaja.

Cuanto más información tenga sobre la situación financiera, costos, prioridades, necesidades reales, liquidez, fechas tope para pagar a sus proveedores, presiones organizacionales o familiares, etc., en mejores condiciones estará usted para negociar con ellos. Y cuanto antes trate de conseguir esos datos, más fácil le será obtenerlos.

En la mayoría de los casos, para conseguir información, hay que hacer algo más que comportarse con modestia y pedir ayuda. Por lo general, usted tiene que dar información a fin de que se la den a cambio.

La gente no comparte información con usted hasta que usted comparte información con ellos. Para convencer a alguien de que avance un poco más, usted también tiene que avanzar con una aparente actitud de devolver las revelaciones que le hagan. Se trata de un comportamiento de mutuo riesgo.

Cuando usted da una información cuidadosamente en la fase preparatoria, es muy probable que la otra parte baje su nivel de expectativa.

Siempre lleva tiempo aceptar y acostumbrarse a una idea que uno no comparte. Cuando esa idea usted la da a conocer a la otra parte antes del acto de negociación, cuando éste se produzca, ya la idea podrá ser aceptable.

La gente que reaccionaría negativamente a su propuesta, simplemente necesita tiempo para evaluarla y ajustarla a su patrón de razonamiento, y así poder aceptarla.

Con el paso del tiempo, y repetidos esfuerzos de su parte, casi todo "no" puede transformarse en un "tal vez" y finalmente en un "sí". Si usted da tiempo suficiente para la aceptación de su propuesta, y mientras tanto brinda información adicional aún no considerada por la otra parte, el-"sí" se irá haciendo cada vez más viable.

Ya que existe una resistencia natural al cambio, las nuevas ideas sólo son aceptables cuando se las presenta lentamente en fragmentos diminutos y con sutileza. Recuerde esto cuando trate de alterar la opinión, punto de vista, percepciones y expectativas de otra persona.

La captación acertada de información para la negociación, se logra a través de una atinada interpretación de señales, como son:

- . **Las Señales Verbales**, en las que la entonación o énfasis de la voz envía un mensaje que parece contradecir lo que se está diciendo.

- . **Las Señales No Intencionales**, en las que el comportamiento o las palabras transmiten un mensaje inadvertido .

- . **Las Señales de Comportamiento**, que son el lenguaje corporal, expresado por posturas, expresiones faciales, contactos oculares, gestos de las manos, el lugar donde se sienta una persona en la mesa de negociaciones, quién da un codazo a quién, quién palmea en la espalda a quién (en nuestra cultura, suelen tener más poder los palmeadores que los palmeados).

AUMENTO DE PODER PARA MEJORAR NEGOCIACIONES

COMPONENTES DEL PODER	TACTICAS PARA AUMENTAR PODER
1. OPCIONES Y COMPETENCIA	
2. LEGITIMIDAD	
3. RIESGO	
4. COMPROMISO	
5. PERICIA	
6. CONOCIMIENTO DE NECESIDADES	
7. INVERSION	
8. PREMIO Y CASTIGO	
9. IDENTIFICACION	
10. MORALIDAD	
11. PRECEDENTE	
12. PERSISTENCIA	
13. CAPACIDAD DE PERSUASION	
14. ACTITUD DE JUEGO	
15. TIEMPO	
16. INFORMACION	

TEMA 7: LA TECNICA DE VENTA CONSULTIVA Y SU ALTO PODER COMPETITIVO

INTRODUCCION

La venta consultiva consiste en vender asesorando al cliente para hacerlo crecer, a través de contribuir a aumentar sus utilidades. Ello significa que la venta consultiva se realiza a compradores de alto nivel encargados de la toma de decisiones y cuyo interés primordial son las utilidades, pues son responsables de ellas.

La venta consultiva ha revolucionado el mundo de las ventas desde la década de los setentas, ya que ha contribuido al crecimiento de los negocios de los compradores, y a que, a la par con ellos, los negocios de los proveedores sean más lucrativos.

La venta consultiva viene a reemplazar a la tradicional relación antagónica de comprador-vendedor, estableciendo una sociedad de ganancia por partes iguales en el aumento de utilidades.

Sin embargo, este objetivo no se logra gratuitamente, ya que la venta consultiva requiere de estrategias muy diferentes de las que se han venido utilizando en las técnicas tradicionales de venta. Esto significa que es necesario dejar de vender productos y servicios, y comenzar a vender el impacto que éstos pueden tener en los negocios de los compradores.

Como este impacto es primordialmente financiero, vender consultivamente significa vender nuevos millones de pesos de utilidades - no se refiere a beneficios por mejor desempeño del producto, sino a las nuevas utilidades que nosotros podemos contribuir a agregar a los resultados financieros de cada comprador.

LA VENTA CONSULTIVA VERSUS PROVEER

Los proveedores tienen muchos adversarios, tanto clientes como competidores, mientras que los vendedores consultivos simplemente tienen un socio.

Los proveedores ofrecen sus productos a una multitud de posibles compradores, mientras que los vendedores consultivos ofrecen oportunidades de lucro a sus compradores, y cuando proponen, no tienen competidores.

Los proveedores utilizan sus catálogos de productos como base de datos de ventas. Los vendedores consultivos utilizan base de datos sobre cifras de las operaciones de sus compradores, así como recomendaciones sobre qué vender, a quién venderle y cómo venderle. Además, presentan estimaciones de las utilidades que se lograrían si se implementase las recomendaciones de la propuesta.

Los proveedores sustentan su propuesta en el precio de venta y en las virtudes de su producto con respecto a la competencia, mientras que los vendedores consultivos aseguran un aumento inicial de utilidades para el comprador y proporcionan las bases para seguirlas recibiendo en forma permanente.

Los proveedores pasan su vida profesional tratando de ser aceptados como surtidores alternos de productos. Los vendedores consultivos obtienen aceptación como socios exclusivos al crear nuevas utilidades para sus compradores.

LA REGLA DEL 80 - 20 EN LAS VENTAS

La venta consultiva se ha convertido en la única estrategia de éxito para vender con altos márgenes a compradores importantes, lo que en términos generales se conoce como productos especializados, equipos, sistemas o servicios de alto valor. Todos los

otros productos que se negocian con todos los otros compradores, deben ser vendidos por proveedores, pues venderlos de manera consultiva no justifica la inversión.-

Lo anterior es sencillamente una aplicación de la regla de Pareto: el 20% de todas las ventas que produzcan el 80% de utilidad por unidad de alto margen, deben provenir regularmente de la venta consultiva, el 80% restante de las ventas que produzcan utilidades por unidad de bajo rendimiento, deben continuar derivándose de la venta hecha como proveedores. Algunas veces un mismo agente de ventas se ocupa de ambos tipos de ventas. Pero, en forma creciente la venta consultiva es una especialidad. Cada minuto que un vendedor experimentado se dedica a vender como proveedor, representa una pérdida de utilidades exclusivas que ambas partes - proveedor y comprador - no están en condiciones de permitirse.

El mayor esfuerzo del vendedor consultivo debe concentrarse en la identificación de los compradores del 20% de las ventas que conforman el 80% de las utilidades. A estos compradores se les denomina **cuentas clave**, esto es, compradores cuyas utilidades pueden mejorarse significativamente, aumentando al mismo tiempo las propias. Como resultado de esto, los compradores clave **desean** que el vendedor consultivo les venda, **siempre y cuando pueda demostrarles que está en capacidad de aumentarles las ganancias**. Quien no capitalice esta oportunidad de ventas, priva a sus compradores (y a sí mismo) de utilidades adicionales. En la venta consultiva, el comprador no opone resistencia a las ventas, sino que insiste en ellas.

Concentrarse en cuentas clave es la estrategia de menor riesgo para incrementar las utilidades. Maximizar la penetración en los niveles superiores de la empresa representa la mayor oportunidad para obtener beneficios en ventas. Esta es la estrategia de crecimiento comercial más apropiada para generar rendimientos rápidos y constantes.

En síntesis, el 20% de los compradores con capacidad de generar el 80% de las utilidades en ventas, y que conforman las cuentas clave, deben ser abordados por un

vendedor consultivo, y el resto de los compradores (el 80%) con capacidad de generar el 20% de las utilidades en ventas, deben ser abordados por proveedores.

Concentrarse en la penetración de las cuentas clave significa dedicarse a conocer los negocios de las propias cuentas clave, conocer los problemas y oportunidades del comprador y el valor monetario de esos problemas y oportunidades, saber cómo se puede ayudar a resolver los problemas y contribuir al aprovechamiento de las oportunidades, conocer el valor monetario de las soluciones y tener esa información en las oficinas del vendedor como una base de datos de las cuentas clave, haciendo de ellas el fundamento de la penetración en dichas cuentas.

La decisión de concentrarse en ventas a cuentas clave como blanco de la gerencia de venta es, ante todo, una decisión que se basa en datos acerca del comprador y no de los productos, y fundamentalmente se basa en el conocimiento de cómo mejorar los negocios del comprador, porque a fin de cuentas esto es lo que a ellos les interesa. Por tanto, en la venta consultiva **sólo los valores financieros**, y no los productos, son tangibles, y es lo que importa a fin de cuentas

MERCADOTECNIA DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS

Los vendedores de cuentas clave deben posicionarse como vendedores de servicios financieros. Esto no significa que **vendan** un servicio financiero, significa que **suministran** un servicio mediante el cual los compradores aumentan su rentabilidad. Son vendedores de beneficios que se pueden expresar en términos financieros.

Por ejemplo, quien venda equipo de procesamiento electrónico de datos, tendrá que **aprender** cómo vender los beneficios adicionales provenientes de resolver los problemas de un comprador mediante el procesamiento de datos, en vez de vender el sistema mismo.

Si la compañía del vendedor produce materiales de limpieza de maquinaria, es necesario **aprender** cómo vender los beneficios adicionales provenientes de resolver los problemas de limpieza del comprador, en vez de vender el equipo mismo de limpieza, o bien demostrarle el ahorro en dinero que obtiene el comprador o el consumidor final al comprar y/o usar el equipo.

En el caso de que el producto o servicio no posea claramente esta capacidad de aumentar utilidades más allá que los de la competencia, el vendedor tendrá entonces que **aprender a asesorar** al comprador para reducir sus costos y ampliar sus oportunidades de ventas, tanto del producto que se le ofrece como de otros que a él le convenga comercializar.

Lo anterior plantea la necesidad de que se cumplan tres condiciones básicas en el vendedor: motivación, dedicación y autorrealización.

Motivación: ¿Existe el deseo de desarrollar conocimiento profesional acerca de los negocios del comprador, especialmente en lo referente a fabricación y/o mercadeo ?

Dedicación: ¿Se posee la dedicación necesaria para investigar todas las opciones posibles de aumentar las utilidades del comprador para seleccionar la más viable y conveniente?

Autorrealización: ¿Qué tan realizado se sentirá el vendedor por contribuir al enriquecimiento del comprador?

A los agentes también les interesa saber cuál puede ser la probable reacción de sus clientes cuando plantean por primera vez el enfoque consultivo. Una buena forma de afrontar el problema es introducir algo como lo siguiente:

"Hasta el momento mi contribución a nuestra relación se ha basado en suministrarle productos y servicios que han contribuido a aumentar las ganancias en sus operaciones o en las ventas que les hace a sus clientes. Ahora quiero comenzar a poner de relieve mi capacidad para aumentar sus utilidades de manera sistemática y creciente".

Con esto se busca que el comprador pregunte: ¿Cuál es el plan?. Entonces se le puede decir: "El plan es ayudarle a reducir el costo de una de sus principales operaciones en un X por ciento." O: "El plan es ayudarle a mejorar la utilidad en ventas de uno de sus principales productos en un X por ciento" (o en varios de sus productos). Cuando el comprador pregunte "¿Cómo?", se puede comenzar a ser un vendedor consultivo.

Ahora bien, aún cuando la venta consultiva siempre es conveniente, existen situaciones de venta en que no es estrictamente necesaria. Estas situaciones suelen ser las siguientes:

1. El producto se vende sólo porque es comercializado por una empresa monopolista.
2. El producto tiene una o varias características que con toda claridad se puede demostrar que supera a cualquiera de la competencia, de manera que el trabajo del vendedor consiste en detectar qué compradores podrán apreciar (valorar) esta superioridad "visible", cómo hacerla percibir por aquellos compradores que ni siquiera la ven, cómo hacer que los compradores se entusiasmen con esta superioridad, al punto de que quieran y puedan transmitirla a sus clientes. Si el vendedor desarrolla habilidad para acertar en este trabajo, podrá lograr que le compren sin sacrificar precios.
3. La compañía del vendedor puede vender el producto a un precio menor (con calidad igual o superior) a la competencia.

4. El producto está posicionado en la mente de la clientela, debido a la superioridad de su publicidad.

En las situaciones 1 y 4 no se necesita de vendedor, pero si el producto se encuentra en alguna de las situaciones 2 ó 3, basta con que el vendedor se entrene con la Técnica de la Excelencia y la Calidad Total para lograr un buen éxito, y posteriormente se entrene con la Técnica de Venta Consultiva para multiplicar sus logros, los de su compañía y los de sus compradores.

¿ COMO SE APLICA LA VENTA CONSULTIVA ?

Veamos algunos ejemplos:

1. ALFIL, GRUPO CORPORATIVO, S.C., presta servicios de capacitación y consultoría empresarial a través de un Sistema para aumentar la Competitividad, las Ventas y Utilidades de sus clientes, basándose en el principio de "Crecer haciendo crecer al cliente y al proveedor". Con este Sistema, logra Alfil prestar sus servicios con un mecanismo que los hace llegar gratuitos, a través de Cortesías de Capacitación y Consultoría que las empresas entregan a los clientes que Alfil les consigue, cubriéndose el costo del Cortesía con la Comisión que la empresa entregaría a un vendedor que le consiga clientes.
2. Un vendedor puede aumentar sus ventas si demuestra a sus clientes-empresa que el establecer un sistema de autosupervisión en cada etapa de la producción, en lugar de hacerlo al final del proceso productivo, provocará un aumento de la calidad del producto o servicio, y elevará la productividad de la empresa, reduciendo costos en forma consecutiva y sistemática.
3. Un vendedor puede aumentar sus ventas demostrando a sus clientes-empresa que algunas políticas que norman sus actividades, causan una serie de costos

que podrían evitarse si se cambian dichas políticas. Por ejemplo, la política de comprar materia prima barata, sin importar la calidad.

4. Un vendedor puede aumentar sus ventas si vende a tiendas de abarrotes, minisupers, tiendas de ropa, de zapatos, de artículos de piel, de materiales de construcción, de azulejos, de equipos en general, o bien que venda a ferreterías, farmacias, papelerías y comercios en general, que venden diferentes artículos de diversas marcas y modelos, si les puede demostrar que sus utilidades podrán ser cada vez más altas si realizan acciones tales como: 1) llevar en computadora un control de sus inventarios bajo el sistema "justo a tiempo" (tener en existencia justo lo que se necesita para ser vendido, ni más ni menos, tal como se hace en los países del sudeste asiático). Ello le permitirá operar con costos cada vez más bajos y obtener una rentabilidad mayor por artículo. 2) depurar el negocio, descontinuando aquellos artículos de baja rentabilidad que no sean "gancho", y operando únicamente con artículos de mediana y alta rentabilidad. 3) asimismo, depurar el negocio, descontinuando aquellos artículos que presentan dificultad para manejarlos con el sistema "justo a tiempo". 4) con el negocio depurado, concentrar los esfuerzos en comercializar únicamente los artículos de mediana y alta rentabilidad con pocas dificultades para manejarlos con el justo a tiempo, además de los artículos "gancho". Ello dará como resultado un aumento sistemático de ventas.

TEMA 8: DISEÑO DE ESTRATEGIAS AVANZADAS DE VENTAS

INTRODUCCION

Además de la técnica de venta consultiva, podemos aplicar otras estrategias complementarias, tales como: La técnica de la diferenciación y las técnicas de negociación integradora y por principios. Estudiar estas últimas técnicas es el motivo del presente tema.

LA TECNICA DE LA DIFERENCIACION

Consiste en diferenciarse de sus competidores ofreciendo algo único, que sea valioso para las empresas y/o personas compradoras, más allá de simplemente ofrecer un precio bajo.

La diferenciación lleva a lograr una Ventaja Competitiva sostenible por un buen tiempo.

La diferenciación permite al Vendedor lograr al menos uno de los siguientes resultados:

- 1) Vender a clientes difíciles.
- 2) Aumentar las ventas del producto a un precio de mercado,
- 3) Obtener beneficios equivalentes, tales como una mayor lealtad del comprador o una mejor recomendación ante compradores potenciales.

La Diferenciación suele aplicarse a un determinado número de compradores con necesidades particulares o a un amplio grupo de compradores que conformen un segmento del mercado potencial, y ésto es válido tanto para vender a empresas como a personas físicas.

¿ COMO LOGRAR LA DIFERENCIACION ?

Algunas fórmulas pueden ser:

1. Desarrollar capacidad para satisfacer las necesidades del comprador en cualquier lugar y momento.
2. Proporcionar materiales de entrenamiento para ser usados por los compradores.
3. Bajar el costo indirecto por usar el producto o el impacto del producto en otras actividades de valor. Por ejemplo, un componente ligero puede reducir los costos de transportación del producto final.
4. Reducir el uso del producto por el comprador, para lograr el beneficio equivalente (incluyendo bajar el porcentaje de desperdicio) Por ejemplo: surtir hojas de acero cortadas al tamaño, para evitarle este trabajo al cliente.
5. Reducir el tiempo de procesamiento. Por ejemplo: surtir sostenes de fijación rápida.
6. Reducir requerimiento de insumos en el uso del producto. Por ejemplo: refrigerador eficiente por combustible.
7. Reducir mantenimiento. Por ejemplo: fotocopiadoras confiables, con bajo riesgo de falla.

8. Reducir tiempo muerto u ocioso. Por ejemplo: barcos de carga de rápida embarcación.
9. Bajar el costo del comprador en otras actividades de valor sin conexión con el producto o servicio que se vende directamente.
10. Ofrecer el producto con características que aumenten la rentabilidad y/o los ahorros del comprador.
11. Ofrecer variedad adaptable a todo tipo de cliente dentro del segmento en el que se opera.
12. Reducir riesgo de falla. Ejemplo: casas antisísmicas, contra incendio, contraviento, etc.
13. Reducir costos de instalación. Ejemplo: casas prefabricadas.
14. Reducir inspección de entrada. Ejemplo: autosupervisión en cada actividad del negocio del proveedor, con certificación y garantía de calidad del producto.
15. Reducir riesgo de daño de otros productos o de las instalaciones del comprador.
16. Aumentar valor de rescate. Ejemplo: equipos duraderos.
17. Mejorar compatibilidad con otros equipos auxiliares. Ejemplo: computadoras personales.

¿ COMO APLICAR LA TECNICA DE DIFERENCIACION ?

Veamos algunos ejemplos:

1. Una Institución Bancaria o un Grupo Financiero puede diferenciarse ampliando la gama de sus servicios y creando una fuerza de ventas externas que lleve estos servicios financieros a la oficina o al domicilio del cliente, tal como lo viene haciendo CITIBANK en México.
2. Una empresa vendedora de pollos frescos a mayoreo puede aumentar su diferenciación llevando un cuidadoso control de las condiciones de cría y alimentando a los pollos con girasol, para mejorar su color.
3. Una empresa fabricante de corcholatas (tapas de botella) puede ofrecer tanto latas como maquinaria de llenado. Así, ofrece una línea completa de los servicios de empaque a sus compradores, y su experiencia en maquinaria de empaque le da más credibilidad y acceso en la venta de latas.
4. Los suministros frecuentes pueden reducir las necesidades de inventario de una empresa compradora, el empaque o presentación apropiada de los productos del proveedor puede rebajar el costo de manejo y de producción en el negocio del comprador, y la inspección del proveedor puede evitar la necesidad de la inspección de entrada en la empresa compradora.
5. Al entregar chocolate de barras a un productor de confiterías en carros tanques en lugar de en barras sólidas, una empresa de chocolate ahorra el costo de moldeado y empaque, mientras que el fabricante de confiterías (dulces) baja el costo del manejo interno y del derretido.
6. Una empresa que vende anuncios publicitarios puede diferenciarse de sus competidores si se especializa en elaborar guiones para que sus clientes atiendan exitosamente las llamadas telefónicas que generará cada anuncio publicitario, asesorando a las telefonistas para que utilicen el guión en forma apropiada.
7. En E.U.A. Seiko pagó generosamente a los joyeros por aceptar devoluciones de relojes Seiko para reparación, enviarlos a Seiko para repararlos, recibirlos de Seiko y entregarlos a los Clientes. Ello permitió que Seiko disminuyera sus costos al reducir significativamente módulos de servicio, bajando el costo de procesar reparaciones y de informar a los clientes sobre los procedimientos de

TEMA 9 : - DETECCION DE NECESIDADES Y PROBLEMAS DE LA EMPRESA-CLIENTE Y APLICACION DE UN SISTEMA MODERNO Y AVANZADO PARA AUMENTAR Y CONSERVAR A LA CLIENTELA

INTRODUCCION

El presente tema tiene como objetivo mostrar dos aplicaciones prácticas de la Técnica de Venta Consultiva.

La primera se refiere a la aplicación de la Reingeniería de Procesos de Negocios a una empresa que se dedica a la Reparación y Mantenimiento de Computadoras, con el propósito de que esta empresa pueda operar a menor costo, mayor rapidez y mejor calidad de servicio al cliente.

La segunda aplicación se refiere al incremento de la Rentabilidad y las Utilidades en la comercialización de artículos en un negocio de menudeo en cualquier ramo.

Estos dos ejemplos se presentan de una manera sintética, simplemente con el objeto de que los participantes conozcan algunos elementos básicos de cómo llevar a cabo un trabajo de Venta Consultiva a empresas pequeñas y medianas, que puede incluso extenderse a grandes empresas, sobre todo en lo referente a la aplicación de la Reingeniería de Procesos, toda vez que en México esta técnica apenas empieza a ser empleada.

MODELACION DE USUARIOS/CLIENTES PARA DETERMINAR SUS NECESIDADES INSATISFECHAS

PROCESO/SERVICIO/PRODUCTO: REPARACION DE COMPUTADORAS DE CLIENTES POR LLAMADA

PROVEEDOR: XXX

USUARIO/CLIENTE: EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS

NECESIDADES ESPECIFICAS DEL USUARIO/CLIENTE	GRADO DE SATISFACCION EN PORCENTAJE	ORDEN DE PRIORIDAD
EXCELENTE ATENCION TELEFONICA: DIRECTA Y RAPIDA, INFORMACION COMPLETA Y PROFESIONAL	20 %	1
EXCELENTE SERVICIO DE REPARACION: ECONOMICO, ATENCION AMABLE Y RAPIDA	50 %	3A
GARANTIA DE CALIDAD: CONFIABILIDAD Y ASESORIA PARA NO REINCIDENXCIA	40 %	2
DISPONIBILIDAD: A CUALQUIER HORA Y AL MISMO PRECIO	50 %	3B
NO PAGAR POR REVISION	70 %	4

MODELACION DE PROCESOS COMPONENTES ACTUALES

PROCESO: REPARAR COMPUTADORAS DE CLIENTES POR LLAMADA

PASO #	ACTIVIDAD	TIEMPO (MIN)	N° Y TIPO DE PERSONAS	VALOR AGREGADO (-3 A +3)	COSTO (\$)
1	RECEPCIONISTA (RECEP.) ATIENDE LLAMADA TELEFONICA Y REGISTRA DATOS DE CLIENTE (CL.) QUE REPORTA MAQUINA DESCOMPUESTA	5	1: RECEP.	1	1
2	RECEP. NOTIFICA TELEFONICAMENTE AL GERENTE Y ESTE TOMA DATOS	8	2: RECEP. Y GTE.	-2	4,
3	GERENTE (GTE.) BUSCA QUIÉN ESTA DISPONIBLE O LE QUEDA EN RUTA	10	4: GTE. Y 3 ING.	-2	20
4	GTE. ASIGNA ING. DE SERVICIO Y LE PASA DATOS	2	2: GTE. E ING. ASIG.	-1	3
5	ING. SE TRASLADA AL LUGAR DEL CL.	30	1: ING.	1	20

67

PASO #	ACTIVIDAD	TIEMPO	PERSONAS	VALOR AGREGADO (-3 A +3)	COSTO
6	EL ING. LLEGA AL LUGAR DEL CL. Y EXAMINA LA MAQUINA (MAQ.)	15	1: ING.	1	8
7	SI ES REPARACION MENOR, EL ING. COTIZA	3	1: ING.	1	2
8	SI EL CL. AUTORIZA, EL ING. REPARA	60	1: ING.	2	40
9	EL ING. ENTREGA REPORTE A CTAS. POR COBRAR (CC)	10	2: ING. Y ENC. DE CC.	-3	8
10	CC LLAMA AL CL. PARA DATOS DE FACTURA	6	1: ENC. DE CC.	-3	3
11	MENSAJERO LLEVA FACTURA A REVISION DEL CL.	60	1: MENSAJ.	-3	8

--	--	--	--	--	--

PASO #	ACTIVIDAD	TIEMPO (MIN)	Nº Y TIPO DE PERSONAS	VALOR AGREGADO (-3 A +3)	COSTO
12	DE 5 A 15 DIAS MENSAJERO PASA A RECOGER CHEQUE	10X8X60-4,800	2: ENC. CC Y MENSAJ	- 3	16
13	SI EL CL. NO AUTORIZA, EL ING. COBRA REVISION	3	1: ING.	- 3	2
14	SI NO ES REPARACION MENOR, SE LLEVA O NO LA MAQ. A LABORATORIO (LAB.)	3	1: ING.	- 3	2
15	SI SE LLEVA A LAB., SE REVISA Y COTIZA	60	2: 2 ING.	- 2	80

PASO #	ACTIVIDAD	TIEMPO	Nº Y TIPO DE PERSONAS	VALOR AGREGADO (-3 A +3)	COSTO
16	SI AUTORIZA EL CL., SE REPARA Y ENVIA LA MAQ.	120	3: 3 ING.	2	100
17	SE RECORREN LOS PASOS 9, 10, 11 Y 12	4846	6	- 3	35
18	SI EL CL. NO AUTORIZA, SE ENVIA MAQ. Y COBRA REVISION	40	2: ING. Y MENS.	- 3	30
19	SI NO SE LLEVA A LAB., EL ING. PIDE REFACCIONES (REF.) A XXX	10	2: ING. Y ENC. INVENT.	- 3	8

89

PASO #	ACTIVIDAD	TIEMPO (MIN)	N° Y TIPO PERSONAS	VALOR AGREGADO (-3 A +3)	COSTO
20	SI HAY REF. EN XXX, LAS LLEVA UN MENSAJERO AL ING.	30	2: INV. Y MENS.	- 3	8
21	SI NO HAY REF., INVENTARIOS (INV.) LLAMA A PROVEEDORES PARA LOCALIZARLAS	15	1: INV.	- 3	10
22	UNA VEZ LOCALIZADAS LAS REF., INV. INFORMA A GTE., Y ÉSTE LLAMA A CL. PARA COTIZARLE	6	2: INV. Y GTE.	- 3	4
23	SI EL CL. AUTORIZA, SE MANDA COMPRAR REF.	40	2: INV. Y MENS	- 3	10
24	SI NO ES MUY TARDE, SE ENVIAN REF. AL ING.	30	2: INV. Y MENS.	- 3	8
25	EL ING. REPARA LA MAQUINA	60	1: ING.	2	40
26	SE RECORREN PASOS 9, 10, 11, 12	4846	6	-3	35
27	SI ES TARDE, EL ING. REGRESA AL OTRO DIA CON LAS REF.	120	1: ING.	-2	100
28	EL ING. REPARA MAQUINA	60	1: ING.	2	40
29	SE RECORREN PASOS 9, 10, 11 Y 12	4846	6	-3	35
30	SI EL CL. NO AUTORIZA, SE COBRA REVISION	6	1: ING.	-3	4
TOTAL		20,150	61	-1.60	684

69

MODELACION DE PROCESOS REDISEÑADOS

PROCESO: REPARAR COMPUTADORAS DE CLIENTES POR LLAMADA

PASO #	ACTIVIDAD	TIEMPO (MIN)	Nº Y TIPO DE PERSONAS	VALOR AGREGADO (-3 A +3)	COSTO (\$)
1	LIDER DE PROCESO (LP) ATIENDE LLAMADA, TOMA DATOS, PREDIAGNOSTICA, PRECOTIZA EN UN RANGO, PROPICIA Y CONFIRMA ACEPTACION DEL CLIENTE (CL.).	8	1: LP	3	10
2	LP BUSCA, ASIGNA E INFORMA TELEFONICAMENTE AL ING.	10	3: LP Y 2 ING.	-2	20
3	EL ING. SE TRASLADA AL LUGAR DEL CL.	30	1: ING.	1	20
4	EL ING. EXAMINA LA MAQ., PRECISA DIAGNOSTICO Y COTIZACION (YA CUENTA CON LA ACEPTACION DEL CL.)	10	1:ING.	2	6
5	EL ING. REPARA SI LAS REF. NECESARIAS SON DE LAS USUALES. SIMULTANEAMENTE ASESORA AL CL. PARA NO REINCIDENCIA	40	1: ING.	3	30
6	EL ING. FACTURA O HACE RECIBO Y COBRA O DEJA FACTURA Y FIJA FECHA CERCANA DE COBRO	5	1: ING.	1	5

71

PASO #	ACTIVIDAD	TIEMPO MIN.	PERSONAS	VALOR AGREGADO (-3 A +3)	COSTO
7	UN MENSAJERO PASA A COBRAR EN FECHA ACORDADA (5 DIAS PROMEDIO)	1/2x5x8x 60= 1200	1: MENSAJ.	-3	8
8	SI NO ES REPARACION MENOR, SE LLEVA O NO A LAB.	2	1: ING.	-1	2
9	SI SE LLEVA A LAB., SE PRECISA DIAGNOSTICO Y COTIZACION, Y SE INFORMA POR TELEF. AL CL.	40	2: 2 ING.	-1	50
10	SI EL CL. AUTORIZA, SE REPARA Y ENVIA LA MAQ.	80	2: 2 ING.	-1	60
11	SE RECORREN PASOS 6 Y 7	1205	2: ING. Y MENS.	-2	13

72

PASO #	ACTIVIDAD	TIEMPO (MIN)	Nº Y TIPO DE PERSONAS	VALOR AGREGADO (-3 A +3)	COSTO
12	SI NO SE LLEVA A LAB., EL ING. PIDE REF. A PROVEEDORES CERCANOS Y LAS BUSCA	20	1: ING.	- 1	20
13	EL ING. REPARA LA MAQ.	40	1: ING.	3	30
14	SE RECORREN PASOS 6 Y 7	1205	2: ING. Y MENSAJ.	-2	13
TOTALES		3895	20	0	287

PUNTO DE PARTIDA

T A B L A No. 1 : RENTABILIDAD ACTUAL DE 10 ARTICULOS DEL NEGOCIO

TIPO DE ARTICULO Y MARCA	(1) INVENTARIO TOTAL EN EL MES (No DE UNIDADES)	(2) COSTO DE ADQUISICION POR UNIDAD	(3) COSTO DEL NEGOCIO POR UNIDAD	(4) INVERSION TOTAL POR UNIDAD	(5) PRECIO DE VENTA AL PUBLICO	UTILIDAD NETA POR UNIDAD		DESPLAZAMIENTO EN EL MES		(10) INVERSION TOTAL POR ARTICULO EN EL MES	(11) INGRESOS TOTALES POR VENTAS EN EL MES	(12) RETORNO MENSUAL SOBRE INVERSION (%) (RSI)	(13) RENTABILIDAD DE CADA ARTICULO (*)
						(6) EN \$	(7) EN %	(8) EN UNIDADES	(9) EN %				
A	120	40	20	60	80	20	33	110	91	7200	8800	22	MR
B	80	45	25	70	90	20	28	80	100	5600	7200	28	AR
C	40	110	50	160	220	60	37	26	65	6400	5720	-11	BR
D	80	40	20	60	80	20	33	75	94	4800	6000	25	MR
E	110	100	50	150	210	60	40	60	54	16500	12600	-24	BR
F	90	70	30	100	140	40	40	85	94	9000	11900	32	AR
G	180	95	45	140	180	40	28	144	80	25200	25920	3	BR
H	50	200	100	300	360	60	20	43	86	15000	15480	3	BR
I	90	140	60	200	260	60	30	80	89	18000	20800	15	MR
J	100	110	50	160	220	60	37	100	100	16000	22000	37	AR
TOTALES										123700	136420	10	MR

(*) AR: ALTA RENTABILIDAD : RSI > 25 %

MR: MEDIA RENTABILIDAD : 10 < RSI < 25 %

BR: BAJA RENTABILIDAD : RSI < 10 %

UTILIDAD TOTAL EN EL PERIODO DE OPERACION:

\$ 12,720

OPCION 1: ETAPA 1

T A B L A No. 2 : AUMENTO DE LA RENTABILIDAD DE LOS 10 ARTICULOS DEL NEGOCIO

TIPO DE ARTICULO Y MARCA	(1) INVENTARIO TOTAL EN EL MES (No. DE UNIDADES)	(2) COSTO DE ADQUISICION POR UNIDAD	(3) COSTO DEL NEGOCIO POR UNIDAD	(4) INVERSION TOTAL POR UNIDAD	(5) PRECIO DE VENTA AL PUBLICO	UTILIDAD NETA POR UNIDAD		DESPLAZAMIENTO EN EL MES		(10) INVERSION TOTAL POR ARTICULO EN EL MES	(11) INGRESOS TOTALES POR VENTAS EN EL MES	(12) RETORNO MENSUAL SOBRE INVERSION (%) (RSI)	(13) RENTABILIDAD DE CADA ARTICULO (°)
						(6) EN \$	(7) EN %	(8) EN UNIDADES	(9) EN %				
A	120	40	18	58	80	22	38	110	91	6960	8800	26	AR
B	90	45	22.5	67.5	90	22.5	33	85	94	6075	7650	26	AR
C	30	110	45	155	220	65	42	26	87	4650	5720	23	MR
D	80	40	18	58	80	22	38	75	93	4640	6000	29	AR
E	70	100	45	145	210	65	45	60	85	10150	12600	24	MR
F	90	70	27	97	140	43	44	80	89	8730	11200	28	AR
G	140	95	40.5	135.5	180	44.5	33	140	100	18970	25200	33	AR
H	40	200	90	290	360	70	24	40	100	11600	14400	24	MR
I	80	140	54	194	260	66	34	80	100	15520	20800	34	AR
J	110	110	45	155	220	65	42	100	91	17050	22000	29	AR
TOTALES										104345	134370	29	AR

TACTICAS: 1) OPTIMIZACION DE LOS INVENTARIOS
2) REDUCCION DE COSTOS EN UN 10%

UTILIDAD TOTAL EN EL PERIODO DE OPERACION:
\$ 30,025

OPCION 1: ETAPA 2

TABLA No. 3: AUMENTO DE LA RENTABILIDAD DE LOS 10 ARTICULOS DEL NEGOCIO

TIPO DE ARTICULO Y MARCA	(1) INVENTARIO TOTAL EN EL MES (No DE UNIDADES)	(2) COSTO DE ADQUISICION POR UNIDAD	(3) COSTO DEL NEGOCIO POR UNIDAD	(4) INVERSION TOTAL POR UNIDAD	(5) PRECIO DE VENTA AL PUBLICO	UTILIDAD NETA - POR UNIDAD		DESPLAZAMIENTO EN EL MES		(10) INVERSION TOTAL POR ARTICULO EN EL MES	(11) INGRESOS TOTALES POR VENTAS EN EL MES	(12) RETORNO MENSUAL SOBRE INVERSION (%) (RSI)	(13) RENTABILIDAD DE CADA ARTICULO (*)
						(6) EN \$	(7) EN %	(8) EN UNIDADES	(9) EN %				
A	120	40	16	56	80	24	42.9	117	97.5	6720	9360	39	AR
B	90	45	20	65	90	25	38.5	88	97.8	5850	7920	35	AR
C	30	110	40	150	220	70	46.7	29	96.7	4500	6380	42	AR
D	80	40	16	56	80	24	42.9	78	97.5	4480	6240	39	AR
E	70	100	40	140	210	70	50	70	100	9800	14700	50	AR
F	90	70	24	94	140	46	48.9	84	93.3	8460	11760	39	AR
G	140	95	36	131	180	49	37.4	140	100	18340	25200	37	AR
H	40	200	80	280	360	80	28.6	40	100	11200	14400	28	AR
I	80	140	48	188	260	72	38.3	80	100	15040	20800	38	AR
J	110	110	40	150	220	70	46.7	110	100	16500	24200	47	AR
TOTALES										100890	140960	40	AR

TACTICAS: 1) REDUCIR NUEVAMENTE LOS COSTOS EN UN 10 %
2) AUMENTAR LAS VENTAS EN FORMA VARIABLE

UTILIDAD TOTAL EN EL PERIODO DE OPERACION:
\$ 40,070

75

O P C I O N : 2

T A B L A No. 4: AUMENTO DE LA RENTABILIDAD DEL NEGOCIO

TIPO DE ARTICULO Y MARCA	(1) INVENTARIO TOTAL EN EL MES (No DE UNIDADES)	(2) COSTO DE ADQUISICION POR UNIDAD	(3) COSTO DEL NEGOCIO POR UNIDAD	(4) INVERSION TOTAL POR UNIDAD	(5) PRECIO DE VENTA AL PUBLICO	UTILIDAD NETA POR UNIDAD		DESPLAZAMIENTO EN EL MES		(10) INVERSION TOTAL POR ARTICULO EN EL MES	(11) INGRESOS TOTALES POR VENTAS EN EL MES	(12) RETORNO MENSUAL SOBRE INVERSION (%) (RSI)	(13) RENTABILIDAD DE CADA ARTICULO (°)
						(6) EN \$	(7) EN %	(8) EN UNIDADES	(9) EN %				
A	140	40	15	55	80	25	45	135	96	7700	10800	40	AR
B	90	45	18	63	90	27	43	90	100	5670	8100	43	AR
C	D	E	S	C	O	N	T	I	N	U	A	D	O
D	100	40	16	56	80	24	43	96	96	5600	7680	37	AR
E	D	E	S	C	O	N	T	I	N	U	A	D	O
F	110	70	22	92	140	48	52	102	93	10120	14280	41	AR
G	D	E	S	C	O	N	T	I	N	U	A	D	O
H	D	E	S	C	O	N	T	I	N	U	A	D	O
I	100	140	45	185	260	75	40	96	96	18500	24960	35	AR
J	120	110	40	150	220	70	47	120	100	18000	26400	47	AR
TOTALES										65590	92220	40	AR

- TACTICAS: 1) DESCONTINUAR LOS ARTICULOS DE "BR"
 2) AUMENTAR LA COMERCIALIZACION DE LOS "MR" Y "AR"
 3) REDUCIR LOS COSTOS EN FORMA VARIABLE

UTILIDAD TOTAL EN EL PERIODO DE OPERACION:
 \$ 26,630

76

O P C I O N 3

T A B L A No. 5: AUMENTO DE LA RENTABILIDAD DEL NEGOCIO

TIPO DE ARTICULO Y MARCA	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	UTILIDAD NETA POR UNIDAD		DESPLAZAMIENTO EN EL MES		(10)	(11)	(12)	(13)
	INVENTARIO TOTAL EN EL MES (No. DE UNIDADES)	COSTO DE ADQUISICION POR UNIDAD	COSTO DEL NEGOCIO POR UNIDAD	INVERSION TOTAL POR UNIDAD	PRECIO DE VENTA AL PUBLICO	(6) EN \$	(7) EN %	(8) EN UNIDADES	(9) EN %	INVERSION TOTAL POR ARTICULO EN EL MES	INGRESOS TOTALES POR VENTAS EN EL MES	RETORNO MENSUAL SOBRE INVERSION (%) (RSI)	RENTABILIDAD DE CADA ARTICULO (*)
A	120	40	13	53	80	27	51	110	91	6360	8800	38	AR
B	80	45	16	61	90	29	47	80	100	4880	7200	47	AR
C	D	E	S	C	O	N	T	I	N	U	A	D	O
D	80	40	14	54	80	26	48	75	94	4320	6000	39	AR
E	D	E	S	C	O	N	T	I	N	U	A	D	O
F	90	70	20	90	140	50	55	85	94	8100	11960	47	AR
G	D	E	S	C	O	N	T	I	N	U	A	D	O
H	D	E	S	C	O	N	T	I	N	U	A	D	O
I	90	140	41	181	260	79	43	80	89	16290	20800	28	AR
J	100	110	36	146	220	74	51	100	100	14600	22000	51	AR
TOTALES										54550	76700	41	AR

TACTICAS: 1) DESCONTINUAR LOS ARTICULOS DE "BR"
2) REDUCIR LOS COSTOS EN FORMA VARIABLE

UTILIDAD TOTAL EN EL PERIODO DE OPERACION:
\$ 22,150

BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA

1. PSICOANALICE SUS VENTAS
AUTOR: JACK HUTTING
EDITORIAL: EDAMEX
2. ESTRATEGIAS RECOMPETITIVAS
AUTOR: MACK HANAN
EDITORIAL: NORMA
3. LA VENTA CONSULTIVA
AUTOR: MACK HANAN
EDITORIAL: NORMA
4. VENTAS: MANUAL PRACTICO
AUTOR: J. RUSSELL
EDITORIAL: MC. GRAW HILL
5. VENTAJA COMPETITIVA
AUTOR: MICHAEL PORTER
EDITORIAL: C.E.C.S.A.
6. LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO
AUTORES: KARL ALBRECHT
LAWRENCE BRADFORD
EDITORIAL: FONDO EDITORIAL LEGIS