

*por Jorge Luis Sánchez (\*)*

## INTRODUCCIÓN

Creemos que con este manual podemos aportar nuestra experiencia en ventas (casi un millar de vendedores entrenados y capacitados) para que usted cuente con una herramienta que le permita competir mejor.

Nuestra experiencia indica que nadie puede aprender leyendo un artículo, un manual, un libro o haciendo un curso, todo lo que necesita saber sobre la venta. Tampoco puede hacerlo en uno o dos años. Lo que sí puede hacer, y ese es nuestro objetivo, es comenzar el aprendizaje, que es largo y apasionante.

No obstante al tratarse de un mensaje a distancia sólo usted podrá evaluar los resultados de su aplicación.

Sin duda, existirán inquietudes. Es más, lo instamos a enriquecer el entrenamiento cuestionando, aportando ideas y/o consultándonos por e-mail cuando lo crea necesario. Nuestra actitud es "Activa" y "Participativa" dedicada a generar un sentimiento de "Pertenencia" del profesional de venta con la empresa a la que representa.

## QUÉ ES LA VENTA

La venta es una actividad comunicacional que consiste en persuadir al cliente potencial para que adquiera un producto/servicio que satisfaga sus necesidades.

Es una profesión que se remonta a épocas remotas y los cambios que ha tenido y tendrá tienen que ver con el mercado de actuación, lo que actualmente se denomina venta orientada al marketing.

La venta es una de las áreas del Marketing y, al igual que la parte visible de un iceberg, en la mayoría de los casos "no" es la más importante. El Dr. (Phd) Peter Drucker, uno de los más grandes Consultores de Empresas que el mundo haya conocido hasta ahora, definió en 1973: *"La finalidad del Marketing consiste en hacer superflua la venta, o sea conocer y entender tan bien al Cliente que el producto o servicio satisfaga sus necesidades y se venda prácticamente sin promoción o publicidad"*.

## EL VENDEDOR ES UN PROFESIONAL

Debido a la variedad y complejidad creciente de los productos y servicios, a las mayores exigencias de los clientes, a la competencia y en general a la, que se ha dado en llamar, "Guerra de los Mercados" un vendedor debe ser, sin dudas, un verdadero profesional.

## REQUISITOS BÁSICOS DE UN VENDEDOR

Podemos resumirlos en tres grandes grupos:

1. Conocimientos
2. Habilidad
3. Actitud

### 1. Conocimientos

El vendedor profesional debe tener conocimientos sobre:

- **La empresa:** deben conocer a la compañía e identificarse con ella, la historia, objetivos actuales y futuros, organización, métodos y sistemas, organigrama con nombres y apellidos, funciones y procedimientos, estructura económico-financiera, línea de productos y volumen de ventas.
- **Los productos:** proceso íntegro de fabricación (cuando se trate de bienes), usos, aplicaciones, fortalezas y debilidades.
- **Los clientes:** tipo de consumidores, deseos, necesidades, hábitos de compra, etc...
- **La competencia:** identificación, estrategias y políticas, participación en el mercado, fortalezas y debilidades, etc...
- **El proceso de la venta:** cómo captar la atención, como despertar el interés del cliente, la demostración del producto, cómo despertar el deseo, cómo contrarrestar objeciones y cómo rematar la venta.
- **Los métodos de trabajo y responsabilidades:** distribución del tiempo entre cartera real y potencial, reglamento de vendedores, manejo de la cuenta de gastos, notas de pedido, contratos, informes, memorándums, plan de visitas, reunión de ventas, etc...

### 2. Habilidad

Los vendedores profesionales deben tener habilidad para:

- Indagar.
- Escuchar.
- Comunicar.
- Asesorar.
- Convencer.

### 3. Actitud

Los vendedores profesionales deben realizar su trabajo con:

- Amor.
- Entusiasmo.
- Empatía.
- Iniciativa.
- Naturalidad.
- Creatividad.
- Flexibilidad.
- Seguridad.
- Buen humor.

## LA VENTA ES COMUNICACIÓN

Las empresas en general y las PYME en particular están obligadas a comunicarse con sus clientes para poder satisfacerlos y garantizar la permanencia en el mercado.

Cualquier empresa moderna produce acciones de comunicación que tienen que ver como mínimo con uno de los siguientes grupos:

- 1. Investigaciones de Mercado**
  - 1.1. Exploratorias
  - 1.2. Cualitativas
  - 1.3. Cualicuantitativas
  - 1.4. Testeos de marcas
  - 1.5. Testeos de envases
- 2. Publicidad**
  - 2.1. Directa
    - 2.1.1. Paga
      - 2.1.1.1. Masiva
      - 2.1.1.2. Dirigida
    - 2.1.2. No paga
  - 2.2. Indirecta
- 3. Promoción**
  - 3.1. Convencional
    - 3.1.1. En el producto
    - 3.1.2. En los sitios de consumo
    - 3.1.3. Mixta
    - 3.1.4. En eventos
  - 3.2. Con Merchandising
- 4. Venta**
  - 4.1. Canales de distribución
    - 4.1.1. Reventa mayorista
    - 4.1.2. Reventa minorista
    - 4.1.3. Incorporadores de valor
  - 4.2. Marketing directo

Los cuatro grupos indicados tienen características propias pero estrechamente ligadas entre sí, por lo que resulta imprescindible su coordinación adecuada basada en un objetivo de comunicación de la empresa.

En este trabajo trataremos exclusivamente la "acción de comunicación" en LA VENTA (grupo 4).

Ello implica que si la venta = comunicación, el vendedor es un "comunicador", y como veremos más adelante esto reviste especial importancia en las acciones de "Marketing Directo".

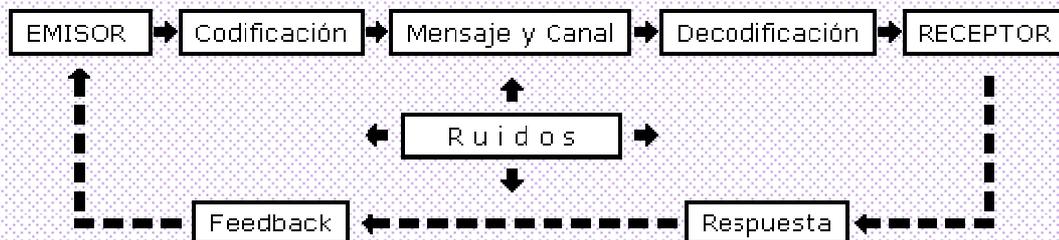
Por lo tanto resulta imprescindible que el vendedor sepa qué es la comunicación y cómo funciona.

## DEFINICIÓN DE COMUNICACIÓN

Podemos definir a la comunicación como un proceso dinámico entre dos o más personas transmitiéndose mensajes que tengan el mismo o similar significado para las partes involucradas.

Este proceso se compone de:

- **Un emisor:** es quien codifica y trasmite su pensamiento al receptor.
- **Un receptor:** es el que recibe y decodifica el mensaje.
- **El mensaje:** es el ordenamiento del pensamiento según algún código preestablecido.
- **El canal:** es el medio por el que se envía el mensaje.
- **Los ruidos:** son las interrupciones y/o distorsiones imprevistas que hacen que el mensaje recibido por el receptor sea distinto al enviado por el emisor. Este ítem es el único que puede estar ausente en el proceso comunicacional. Lo ideal es que no haya ruidos.



Y esto resulta ser mucho más importante si tenemos en cuenta cuál es la distribución del tiempo que realiza la sociedad. A continuación, a modo de ejemplo, se indican los valores correspondientes a los EE.UU. obtenidos como promedio luego de 20 años de investigaciones (entre 1973 y 1993).

Actividad	Parte del Día
Hablar y escuchar	35%
Escribir	15%
Leer	10%
Ocio, recreación y esparcimiento	10%
Descanso	30%

Los seres humanos del período paleolítico advirtieron que el grito y el gruñido no eran suficientes para la comunicación. Por eso inventaron el lenguaje, que sirvió luego para algunas expresiones que obran en el dominio público.

## TIPOS DE COMUNICACIÓN

En general, podemos hablar de dos tipos de comunicaciones:

(A) → (B) = Unidireccional

(A) ↔ (B) = Bidireccional (con retroalimentación o feedback)

Las que presentan las siguientes cualidades y defectos:

Unidireccional	Bidireccional
Más rápida	Más lenta
Menos precisa	Más precisa
Genera menor satisfacción	Genera mayor satisfacción
Menor compromiso	Mayor compromiso
No tiene ajustes	Tiene ajustes (retroalimentación o feedback)

## TÉCNICAS QUE MEJORAN LA COMUNICACIÓN

Consideramos que la utilización de las siguientes técnicas mejora sensiblemente la comunicación:

1. Trabajar en equipo.
2. Acompañar el mensaje con demostraciones.
3. El uso de los gestos como complemento.
4. Emisión del mensaje en tiempo y forma.
5. Análisis de la capacidad de recepción del receptor.

## FORMAS DE COMUNICARSE

Existen dos grandes formas de comunicarse:

- **Verbalmente:** con el uso de la palabra (oral o escrita).
- **No verbalmente:** son los mensajes paralelos y/o independientes a las palabras. En este grupo podemos encontrar los siguientes subgrupos:

Movimientos corporales (saludos y reverencias).

Gestos (sonrisas, guiño de ojo, etc...).

Comunicación Táctil (estrechar la mano, abrazar, acariciar, besar, etc...).

Paralenguaje (volumen y tono de la voz, pausas, énfasis, velocidad de palabra, etc...).

Distancia (alejamiento o acercamiento al interlocutor).

## REGLAS DE LA COMUNICACIÓN

Resumiendo podemos describir las siguientes reglas:

- Analice sus ideas antes de comunicarse.
- Determine claramente el objetivo de la comunicación.
- No vacile en consultar cuando tenga una duda sobre estrategias o tácticas de comunicación.
- Si se comunica verbalmente, evite el volumen y tono monótonos.
- Dé absoluta prioridad a los intereses de su interlocutor.
- Al comunicar evalúe todo el medio que rodea al receptor.
- Asegúrese de que el mensaje fue bien recibido (retroalimentación o feedback positivo).
- En la inmensa mayoría de los casos, la responsabilidad de una mala interpretación del mensaje es del emisor.

## LOS OBSTÁCULOS DE LA COMUNICACIÓN

Los obstáculos que pueden atentar contra la comunicación son:

- **La subjetividad:** cada persona impone sus características a los mensajes recibidos.
- **Los ruidos:** todas aquellas situaciones que afecten al canal.
- **El mensaje en sí mismo:** mal desarrollado como en el ejemplo de los memos.

## VENDEDOR = ASESOR

Como definimos en un principio, el vendedor es realmente un asesor del cliente, dado que satisface sus necesidades de la forma más beneficiosa para ambos.

El buen asesor genera siempre confianza en el asesorado, porque fundamentalmente es el primero en no juzgarlo o criticarlo.

## QUÉ ES LA PERSUASIÓN

Es el proceso por el cual, y a través de la comunicación, una persona convence a otra, con fundamentos, para que actúe en el sentido esperado satisfaciendo sus propias necesidades. La persuasión puede ser una tarea fácil si se comprenden las necesidades del cliente, sus razones, sus puntos de vista y sus sentimientos.

Resulta imposible persuadir sin una convicción previa y, esto, en el vendedor, es vital.

## QUÉ ES LA CONVICCIÓN

Para comenzar el tratamiento de este tema fundamental para la formación del vendedor daremos algunos ejemplos que consideramos muy elocuentes y que hemos utilizado en la capacitación de vendedores.

"Los hombres, generalmente, no fracasan por ser estúpidos sino por no estar suficientemente convencidos de lo que hacen". *Maxwell Struthers Burt*

"Si tienes convicción puedes hacerlo todo. La convicción es la levadura que hace crecer nuestras esperanzas hasta alcanzar las estrellas. La convicción es la fuerza irresistible que nos lleva a realizar nuestras ideas. No conozco ningún triunfador que no haya tenido convicción. La convicción es la base del progreso, sin ella todo son excusas." *Henry Ford*

"Poco después de la mitad de 1930, mi socio Ernest Brown y yo teníamos un negocio en Scottsdale, Arizona a unas 12 millas de la ciudad de Phoenix, en el valle del río Salado. Un día de verano entró en nuestra tienda un niño de unos 12 años de edad. Llevaba en la mano media sandía. Me la enseñó y me miró con orgullo y convicción y me dijo: "¿No es una bendición? Conseguí unas semillas muy buenas y las planté cerca de una acequia de riego para que recibieran mucha agua. Por las tardes quedaban a la sombra, para que nos la quemara un exceso de sol. Cuando las sandías comenzaron a desarrollarse les puse paja debajo, para que nada pudiera rayar la corteza y para que maduraran parejas. ¡Son deliciosas! ¿Quiere usted dos? Ya lo creo, contesté sin preguntar siquiera el precio y compré dos sin darme cuenta que en mi heladera no entraba más de una." *Charles Achuer*

Hace muy pocos días un vendedor de un cliente fabricante de chacinados estaba tratando de convencer a un potencial cliente sobre las bondades de un embutido seco (sopresatta).

El hecho lo presenciamos sin que el vendedor advirtiera nuestra presencia. Hay que aclarar que el hecho ocurría en algún autoservicio de la ciudad de Buenos Aires en medio de una de las peores crisis por recesión que recuerde dicho segmento de mercado.

"He observado que tiene colgadas unas sopresattas del frigorífico... que se ha ganado, con una trayectoria de más de 30 años, un lugar en el mercado por su buena calidad. Por lo que deduzco que su clientela consume productos de un cierto nivel de calidad superior a la media del mercado. "Para esa clientela exigente le vengo a ofrecer la mejor sopresatta del mercado marca... y esto es así por:" (mientras que procedía a regalarle a su interlocutor una sopresatta). Está hecha con las mejores materias primas" (y al mismo tiempo que cortaba la pieza en forma longitudinal decía): "Aroma, sabor, color y textura para los gustos más exigentes. Tiene el tamaño ideal, ni grande ni chica. Su envase es exclusivo. Nuestra empresa ha traído la tecnología más moderna de Europa. La empresa que nos fabrica el recubrimiento tiene 192 años de vida. Por lo tanto la protección del producto está totalmente garantizada. Y además es la primera sopresatta de la Argentina con envase irrompible." (y a continuación procedió a tirar una tercera pieza al suelo como reafirmación de su afirmación). La presentación del producto prestigia su negocio y aumenta la venta con mayor rotación. Casi le diría que la faja hace hablar al producto, es una finura. Forma parte de una familia de fiambres de muy alta calidad que son los primeros en tener información clarísima sin letras ilegibles en sus envases. Además los consumidores tienen acceso directo a nuestra planta industrial con llamadas sin cargo. Somos el primer frigorífico de la Argentina que instala un código 800 para los consumidores. Por supuesto, cuenta con el respaldo de una empresa con... años de vida y que mira al siglo XXI trabajando todos los días con innovación, calidad y servicio..."

La entrevista de venta siguió, pero a los efectos del presente artículo creemos haber cumplido el objetivo: mostrar cómo se puede vender (comunicar) el producto más caro en un mercado con recesión si se está convencido que es el mejor.

Es absolutamente imposible vender cualquier producto o servicio si no se lo compró antes (convicción).

## CÓMO ADQUIRIR CONVICCIÓN

La convicción no es posible encontrarla en ningún comercio, supermercado o shopping. Pero se la pueda adquirir utilizando dos reglas:

**Conocimiento profundo del producto.** Si el vendedor no sabe todo lo que hay que saber sobre el producto resulta difícil que lo aprecie. A mayor conocimiento del producto mayor será la convicción. Es importante aclarar que la convicción no se debe limitar al producto sino también a: la profesión, el trabajo y la empresa. Si a un vendedor no le gusta vender, será un mal vendedor.

**Convencimiento de que el producto beneficia al consumidor.** Hace varios años presenciamos en supermercado de la zona norte del gran Buenos Aires la siguiente conversación entre dos vendedores de alimentos balanceados completos para perros del tipo de los cocidos y enfriados (salchichones): "No entiendo como podés vender más salchichones que yo si mi marca tiene más prestigio y el producto es más barato". El otro vendedor le respondió "Porque le gusta a los perros. Es más, te digo que si no lo largás rápido el perro se lo puede llevar con mano y todo."

Hasta aquí hemos hecho referencia a aspectos del vendedor relacionados con su profesión. A partir de ahora nos dedicaremos al conocimiento del cliente potencial al que se le desea vender un producto/servicio y al proceso de la venta propiamente dicho.

## QUÉ ES EL CLIENTE

Es LA RAZÓN DE SER DE UNA EMPRESA y el eje de la actividad de sus vendedores. Esto que puede parecer una frase hecha resulta sin dudas la clave al momento de vender un Producto/servicio. En función de lo expresado, lo primero que correspondería analizar es qué desea el cliente.

## QUÉ DESEA EL CLIENTE

Todos los Clientes tienen necesidades comunes y propias (las que generalmente dependen del tipo de negocio, actividad, profesión, segmento de mercado, etc...). En este caso sólo tocaremos las primeras que son comunes a todos los mercados y actividades ya sea que se realicen en nuestro país o en el exterior. Consecuentemente, podemos afirmar que el Cliente desea:

1. Ser tenido en cuenta.
2. Ser escuchado y comprendido.
3. Ser tratado con educación, amabilidad y cortesía.
4. Sentir confianza y seguridad en el producto/servicio.
5. Sentirse respaldado por su proveedor.
6. Satisfacer sus necesidades.

La necesidad es, sin ninguna duda, la principal variable sobre la cual se desarrolló el Marketing y la podemos definir como "El estado de privación que siente un ser humano".

Como es sabido por todos las necesidades del hombre son muchísimas, pero para muestra nombraremos las siguientes:

- **Fisiológicas** (alimentación, vestimenta, calor, seguridad).
- **Sociales** (identificación, pertenencia, influencia, afecto).
- **Individuales** (conocimiento, expresión).

Cuando una necesidad no se satisface el ser humano experimenta privación o insatisfacción y por supuesto sufre. Cuanto mayor sea el grado de esa necesidad más intenso será el sufrimiento. La persona que pasa por un proceso de insatisfacción tiene dos opciones: o busca el producto/servicio que lo satisfaga o trata de extinguir la insatisfacción.

Como usted habrá leído arriba también utilizamos la palabra "deseo" que es la forma que adopta una necesidad al estar influenciada por las pautas culturales y la individualidad del ser humano. Por lo tanto, cuanto más evolucionada sea una sociedad mayor será la cantidad de deseos que tendrá. Es indudable que un indígena del Amazonas tiene menos deseos que un habitante de la ciudad de Buenos Aires.

Esto resulta un tema muy importante para los vendedores ya que habitualmente confunden la necesidad con el deseo. Por ejemplo: hace 20 años existía la "necesidad" de lavar la ropa y normalmente se traducía en el "deseo" de comprar un lavarropas semiautomático. Hoy en día la "necesidad" sigue siendo la misma pero el "deseo" ha cambiado por el de un lavarropas automático programable de tambor horizontal.

Por último, deberíamos aclarar que los deseos del hombre son incalculables no así sus recursos. En consecuencia, al momento de satisfacer un deseo el Cliente actuará basado en su capacidad de "demanda". Y esta es la posibilidad de satisfacer un deseo a través de un poder adquisitivo.

El vendedor actúa en función de las necesidades y los deseos del Cliente y por lo tanto deberá procurar asesorarlo para satisfacer las mismas y consecuentemente venderle su producto/ servicio.

Resumiendo, el vendedor debe persuadir al Cliente que su producto/servicio le brindará satisfacción.

## TIPOS DE NECESIDADES

Las necesidades de los seres humanos las podemos clasificar en dos grandes grupos:

- **Explícitas:** cuando la mención es directa (P/Ej: quisiera comprarme un auto cero kilómetro; como me gustaría tener una jubilación privada; con un buen seguro de salud podré suplir las falencias de mi obra social).
- **Implícitas:** cuando se mencionan dudas, temores, frustraciones, problemas, etc... a través de comentarios (P/Ej: ¿cómo hace un jubilado para vivir con doscientos pesos por mes?; a veces pienso que debería hacer algo para que mi negocio no termine cerrando por culpa de los supermercados).

Es importante tener en cuenta que la satisfacción de necesidades se puede dar por motivos:

- **Racionales:** son las que tienen que ver con la razón.
- **Emocionales:** son las basadas en el estado de ánimo con o sin conmoción orgánica asociada. Las emociones provocan sensaciones, ideas, recuerdos, etc... y pueden apreciarse a través de actitudes, gestos u otras formas de expresión.
- **Racionales + Emocionales.**

## LAS ETAPAS DEL PROCESO DE LA VENTA

Como decimos cada vez que desarrollamos un "Manual de Producto" el "Producto" es primariamente un "Servicio", valga el juego de palabras. Por ello, a lo largo de todo este trabajo hablamos de "Producto/Servicio". Esto es válido para los tangibles como para los intangibles.

Para el análisis y estudio del proceso de la venta se admite una secuencia ordenada. En la realidad ese proceso es dinámico y flexible y no implica el cumplimiento de la secuencia a tratar. Hecha esta aclaración, en nuestro caso definiremos las siguientes etapas:

1. La preparación.
2. La introducción.
3. El diagnóstico.
4. La presentación.
5. Las objeciones.
6. El remate.

Alrededor de estos aspectos, el vendedor, debe elaborar su entrevista de venta, con el fin de reducir al mínimo los problemas originados por: tensión, falta de atención, imprecisiones en la conversación, falta de concentración del Cliente e indecisiones.

### 1. LA PREPARACIÓN

La preparación la podemos dividir en dos aspectos: conocimiento del producto/servicio y conocimiento del Cliente.

## 1.1. Conocimiento del Producto/Servicio

Si no sabe acerca del producto/servicio ¿Cómo puede venderlo?

Creemos que una forma de fundamentar la necesidad imprescindible de conocer el producto/ servicio es a través de las siguientes razones:

- **Genera entusiasmo.** ¿Conoce algún caso donde un ser humano que domine un tema sienta depresión por ello?
- **Aporta valor.** Si usted es vendedor, recuerda la primera vez cuando su desconocimiento del producto/servicio le provocaba "pánico" ante la posibilidad que el potencial Cliente le hiciera preguntas que usted no pudiera contestar. Y si usted no es vendedor ¿Ha escuchado alguna vez alguna anécdota referida a este tema? Estamos convencidos que los únicos vendedores que tienen miedo son aquellos que no conocen las respuestas a las preguntas de los Clientes y, está probadamente demostrado que las principales preguntas, en más del 80% de los casos, están relacionadas con el producto/servicio que se quiere vender.
- **La satisfacción del experto.** Recuerde cuantas veces ha sentido una tremenda satisfacción cuando una persona le ha reconocido su conocimiento experto en alguna temática. En la sociedad normalmente se encuentran dos grupos de seres humanos: los que reconocen lo que dijimos arriba y los que no, pero ambos tienen en común la valoración del conocimiento.
- **Genera la confianza del Cliente.** Cuando un vendedor demuestra en forma seria su conocimiento del producto/servicio está generando confianza del comprador. Las personas necesitamos que el vendedor nos aporte satisfacción a las necesidades y existe una relación directamente proporcional entre el grado de conocimiento del producto y los beneficios que le reportará al Cliente. Es más, quizás alguna vez haya oído comentarios como: me impresiona su conocimiento; nunca pensé que su producto me podía servir para eso.
- **Genera seguridad.** Y esto se puede comprender mejor analizando la definición que da el diccionario sobre la palabra seguridad: exento de peligro o riesgo; indudable y en cierto modo infalible; firme y sólido; ajeno de sospecha; estado mental exento de desconfianza, duda o aprensión. Cuando damos charlas de capacitación sobre oratoria en público insistimos en que para poder enfrentarse con seguridad a un auditorio es necesario conocer muchas más cosas sobre el tema que se disertará que las que se podrán comunicar en el tiempo disponible para el evento. Hay una anécdota bastante conocida sobre un vendedor de la firma NCR que ganó el premio al mejor vendedor del año y luego de recibirlo se le invitó a disertar ante sus pares explicando el secreto de su éxito. Pues bien este hombre subió al escenario y dirigiéndose a sus cientos de colegas los desafió a contestar cualquier pregunta sobre los productos que vendía.
- **Permite contar con más ventajas o fortalezas.** Es indudable que a través del conocimiento de cualquier producto/servicio se estará en condiciones de determinar sus fortalezas y debilidades. Las primeras apuntarán el proceso de la venta y las segundas servirán para tratar de eliminarlas o para controlarlas ante la acción del Cliente o de un competidor.
- **Es una herramienta contra la competencia.** Cualquier vendedor sufre todos los días la acción de los vendedores de la competencia. Esta acción normalmente está dirigida a menospreciar su producto/servicio y para que esto no dé resultado el conocimiento permite eliminar debilidades supuestas o contrarrestar debilidades reales.
- **Permite contrarrestar objeciones más objetivamente.** Esto resulta una variable significativa al momento de lograr el acercamiento definitivo con el Cliente. A

mayor conocimiento menor posibilidad de que se vea afectada la venta por objeciones subjetivas. Para ello nos permitimos exponer un caso ocurrido en nuestro país en 1994. "Lo que usted me acaba de demostrar es contundente y va en contra de la publicidad que uno habitualmente ve en la televisión o escucha por radio." Esta frase es la reproducción de una expresada por un comprador de carne y chacinados luego de que un vendedor de un frigorífico prolijamente sacara de su portafolio un cuadro con información estadística oficial (del INTA) y sus respectivos gráficos donde se demostraba, luego de importantes estudios, el contenido de colesterol (malo) en diferentes tipos de carne. Y esta variable era una importante objeción planteada por el potencial comprador.

## **1.2. Conocimiento del Cliente**

Se basa en: un registro eficaz de la información, la utilización adecuada de fichas de Clientes o de una base de datos computarizada y en el conocimiento de sus hábitos y gustos principalmente.

Al respecto, una buena preparación de la entrevista produce los siguientes beneficios:

- Genera confianza.
- Toda planificación de una reunión permite contar con más tiempo para escuchar al Cliente.
- Permite adoptar una posición más positiva.
- Se logra un mejor aprovechamiento del tiempo, que normalmente es escaso.
- Evita cometer errores groseros.
- En la mayoría de los casos permite, a priori, calificar al Cliente.
- En algunos casos también se puede determinar la argumentación de ventas a utilizar.
- Ayuda a conservar la moral.
- A mayor manejo de información más ventaja sobre la competencia.

En esta etapa se deben preparar los objetivos de la entrevista. Los que se deberán alcanzar con la prosecución de las siguientes etapas.

## **2. LA INTRODUCCIÓN**

Es fundamental, en esta etapa, generar confianza en el Cliente.

Por favor, recuerde que el Cliente compra satisfacción a sus necesidades.

Si el Cliente percibe que el vendedor conoce su situación y comprende sus necesidades, estará predispuesto a aceptar el producto/servicio.

Se dice, con total certeza, que la primera impresión es la más importante y que muchas veces puede ser decisiva. Para que esta primera impresión sea totalmente positiva consideramos importantes los siguientes factores:

- La convicción.
- La vestimenta.
- La presencia.
- El respeto.
- El lenguaje.
- La naturalidad.
- La forma de cerrar la puerta.
- La forma de sentarse en la silla.

A continuación se debe ganar la atención del Cliente. Este debe escuchar con interés y no por obligación.

Es aconsejable que el Cliente presienta que se le ofrecerá un buen negocio. Para lograrlo tenga en cuenta lo siguiente:

**Jamás diga: "pasaba por aquí".** Es más si escucha a un vendedor suyo decirlo la primera vez adviértaselo y si hubiera una segunda despídalo.

**No utilice excusas.** Los Clientes tienen una capacidad muy interesante para detectarlas y cuando ello ocurre usted habrá casi perdido la batalla.

**Trate de que el Cliente diga el primer "sí".** Esto resulta psicológicamente fundamental. Un "sí" es una puerta abierta y como usted comprenderá es muy diferente que la puerta la abra el potencial comprador a que la abra el vendedor.

**Nunca obligue al Cliente a darle la mano.** Como usted lo habrá apreciado en infinidad de oportunidades, es muy desagradable estar obligado a dar la mano.

**No fume en esta etapa.** Esta regla es inviolable salvo que expresamente el Cliente lo invite a fumar. No es este el lugar apropiado para analizar el cigarrillo y el hábito de fumar, pero no podemos dejar de recordar que es dañino para la salud, que contamina el ambiente, que provoca olor en la ropa del vendedor (esto es tremendamente negativo ante un potencial comprador no fumador) y que distrae la atención.

**Sonría.** Como es sabido, la sonrisa es un arma importante en cualquier ocasión y en esta etapa mucho más aún debido a que acerca y distiende.

**La superioridad (muy mal hábito) está totalmente contraindicada.** Ningún ser humano presta atención a una persona que le está demostrando superioridad. Por el contrario a la humildad, sencillez y sabiduría se le prestan gran atención.

**Pronuncie bien el nombre y apellido del Cliente.** Recuerde que todos disfrutamos cuando pronuncian bien nuestros apellidos y nombres, y esto es mayor cuando más difíciles son. Si no tiene la posibilidad de conocer la pronunciación con anterioridad pida disculpas y solicite "por favor" que le enseñen a pronunciarlo.

**No utilice frases hechas.** Las frases hechas generan reacciones adversas para el vendedor como ser burla, mala predisposición, desconfianza, etc... Para muestra vale recordar las consabidas frases de los vendedores ambulantes que cualquiera de nosotros ha observado en colectivos o subterráneos: "directamente de fábrica" "una oferta única e insuperable" "y como si esto fuera poco" "para la cartera de la dama y el bolsillo del caballero".

**Trate de estar cerca del Cliente.** Pero al determinar la distancia tenga en cuenta que deberá poder usar el paralenguaje (ademanos) para reafirmar sus dichos. El aliento es un factor determinante de la distancia.

**Evite hablar ante otras personas.** Esto reviste vital importancia si esas personas no tienen ningún interés en el producto/servicio que usted va a ofrecer. Pero si le resultara irremediable la presencia de terceros, por favor, diríjase siempre a cada uno de los presentes.

**Nunca mienta.** La mentira es la peor enemiga del Marketing y en consecuencia de la venta. Una mentira equivale psicológicamente a una traición y cuando es descubierta provocará que se cierre una puerta para siempre. Inclusive rechazamos aquellas recomendaciones que hiciera el tristemente célebre Ministro de Propaganda de Hitler

quien decía que "sólo mienta si está seguro que la mentira no puede ser descubierta" o "una mentira repetida miles de veces termina convirtiéndose en una verdad".

**Cuando haga chistes, por favor que sean de sí mismo.** El humor es una herramienta maravillosa en cualquier actividad humana, pero en la generalidad de los casos a los Clientes o potenciales compradores no les resulta grato compartir humor relacionado con ellos en esta etapa. Inclusive cuando el chiste sea sobre usted, por favor valore el efecto del mismo antes de contarlo. Si el chiste es "malo" será peor el remedio que la enfermedad.

**Si puede, despierte la curiosidad del Cliente.** Difícilmente se cuente con una herramienta más poderosa para generar atención que la curiosidad. Aunque es importante tener en cuenta que la curiosidad debe ser "delicada" y cuanto más innovadora mayor será el efecto y su recordación asociada. A lo largo de los años, en este ítem hemos contado una anécdota histórica que nos ha parecido sensacional como ejemplo pero a partir de este trabajo tendremos también otro ejemplo basado en la tecnología.

Comencemos por la historia. Benjamín Franklin cuenta en su biografía como fue encargado, por el general Braddock del ejército del Gral. George Washington, en 1755, de conseguir 150 carros tirados por 4 caballos cada uno. Dichos carros los necesitaba para su expedición y ataque al fuerte Duquesne en mano de los ingleses, que terminó en un fracaso. Franklin viajó a la ciudad de Lancaster y el 26/04/1755 publicó un aviso en el periódico cuyo objetivo era interesar a los farmers (granjeros) en la provisión de los citados carros. El aviso tenía un párrafo explicando lo que el ejército necesitaba y seis párrafos indicando lo que los granjeros obtendrían. Franklin, que era un excelente "vendedor", explicó a los potenciales proveedores que beneficio les generaría la venta de los carros. El propio Franklin aclara sobre el efecto logrado por la publicación. En tres semanas los carros con sus respectivos caballos partían hacia el campamento del Gral. Braddock. Suponga por un momento que hubiera sucedido en el caso narrado si Franklin en vez de despertar la curiosidad de los granjeros hubiese dedicado la mayor parte del aviso a explicar las necesidades del Gral. Braddock. ¿Cree que el resultado hubiera sido igual? Coincidimos: la respuesta es obvia. Dicho general había tratado, antes de encomendar a la tarea a Franklin, de conseguir los carros en Maryland, incluso publicando amenazas contra quienes no los proveyeran. Pero como explica Benjamín Franklin en su libro, Braddock (sin despertar curiosidad) sólo consiguió 25 carros y no todos en buen estado.

El segundo caso nos lo contó un colega del exterior en su última visita a Buenos Aires. A los vendedores de una empresa que se desempeñaba en un mercado altamente competitivo se les había provisto de unos artefactos electrónicos miniaturas (del tamaño de un cronómetro clásico) que permiten grabar textos con la voz del vendedor y asociarlos con horarios de una agenda electrónica incorporada que poseen. En este caso el vendedor grababa para cada Cliente (potencial o real) el siguiente mensaje: "por favor no olvidar el presente para el Sr. ....". Imagínense la curiosidad del Cliente cuando desde adentro del saco del vendedor se escucha una voz que hablaba de él y que al mismo tiempo le informa sobre un regalo. Como se imaginarán los resultados fueron excelentes. Si usted ha logrado ganar la atención del Cliente, ahora deberá **despertar su interés**, lo que generalmente se logra de la siguiente forma:

- Dándole al Cliente oportunidad y razones para que se exprese.
- Comenzando con una breve presentación del producto/servicio.

Una vez logrado esto el vendedor comenzará el proceso de preguntas bien estudiadas, pero abiertas, que no se puedan contestar con un "sí" o un "no", deben ser funcionales.

Las preguntas deben iniciarse con las palabras ¿Qué...? ¿Por qué...? ¿Dónde...? ¿Cuándo...? ¿Quién...? ¿Cuál...? estas preguntas deben inducir al comentario, no a la defensa ni a la justificación.

Al preguntar = escuchar y escuchar = preguntar se produce la llamada "Reciprocidad Psicológica" que implica una valoración de sus preguntas, por parte del Cliente, considerando que su interés es para ayudarlo.

Si el vendedor obvia esta etapa, sin que exista una manifestación explícita del Cliente sobre sus convicciones y/o necesidades, y hace una presentación demostrativa del producto está pidiéndole al Cliente que acepte sus opiniones y puntos de vista. Casi con seguridad (más del 90% de los casos) obtendrá todo lo contrario afianzando la resistencia normal del Cliente.

Pero lo que es más grave, si el vendedor formula comentarios y recomendaciones sobre las necesidades del entrevistado, sin que este las haya manifestado, le estará demostrando que sabe más de su problema que el propio interesado.

No hay que ahondar mucho para saber cuál es la consecuencia de una actitud de superioridad ante cualquier tipo de Cliente. Sí acertó: el rechazo liso y llano.

No olvide que la utilización de preguntas abiertas no sólo le permitirá detectar las necesidades o problemas del Cliente sino también la oportunidad para descubrir usos y aplicaciones adicionales de su producto/servicio. Y en nuestra actividad profesional hemos visto como usos y aplicaciones secundarios manifestados por los Clientes terminaron siendo más importantes que el uso primario determinado al desarrollar el producto.

**Antes de preguntar pida permiso.** Esto ayuda psicológicamente al Cliente que "se prepara" y como consecuencia de ello se siente más cómodo y libre de tensiones. P/Ej: Sr. Rodríguez ¿Puedo hacerle dos o tres preguntas para analizar sus necesidades de fiambres? ¿Le molestaría si le hago algunas preguntas sobre sus requerimientos de variedad de galletitas dulces? Me gustaría hacerle algunas preguntas ¿Puedo?

**Nunca haga preguntas que puedan incomodar a su interlocutor.** Las preguntas que más incomodan a los compradores son las relacionadas con su capacidad de compra o poder adquisitivo. Si usted comercializa quesos jamás pregunte ¿Cuánto compra por mes? En cambio es totalmente diferente si usted consulta ¿Cree factible que nuestros productos puedan participar con el 5% de su compra mensual? Si vende parcelas de un cementerio parque no pregunte ¿qué nivel de ingresos tiene? En cambio suena distinto si usted pregunta ¿Qué capacidad de ahorro cree tener? Y si promueve y vende jubilaciones privadas en vez de preguntar ¿Qué edad tiene? Pregunte ¿Cuántos años de aporte calcula que podrá hacer hasta el momento de jubilarse?

Por último, recuerde la frase de Dale Carnegie, fundador de la Escuela de Vendedores más famosa de los EE.UU., "**interésese sinceramente por los demás**".

En realidad, la línea de separación entre **la introducción** y **el diagnóstico** es muy delgada, y se avanzará más o menos en primera según el nivel de información con que se cuente.

### **3. EL DIAGNÓSTICO**

Como dijéramos en su momento, la retroalimentación o feedback que se produzca nos dará la mayor o menor certeza en el diagnóstico.

En todos los casos, sin excepción, escuchar es la acción más importante para llegar a un diagnóstico acertado.

Tenga presente que en la mayoría de los casos el interlocutor percibe cuando no es escuchado o cuando se aparenta escuchar, y aunque luego su diagnóstico sea correcto tendrá que saltar una barrera que usted mismo creó.

Para lograr un diagnóstico completo es recomendable la utilización de preguntas directas que impliquen respuestas por "sí" o "no". Generalmente estas verificaciones permiten al vendedor:

- Aumentar su nivel de seguridad.
- Generar mayor confianza en el Cliente.
- Rectificar o completar información.
- Lograr principios de acuerdo.

P/Ej: “En principio quiere una línea de salames completa, de muy alta calidad, que tengan una vida útil de tres semanas como mínimo y que sean fáciles de pelar ¿Es esto correcto?” “Usted desea contar con una medicina prepaga que no le exija trámites burocráticos, que la cobertura sea amplia a nivel país, que no haya que abonar aranceles diferenciales, que cuente con una buena red de farmacias y que la cuota no le signifique destinar más de doscientos pesos. ¿Es así?” “A usted le preocupa si por una equis causa, no puede mantener su capacidad de ahorro ¿Qué sucede con su renta vitalicia? ¿Estoy en lo cierto?”

A esta altura de la entrevista usted preguntó, escuchó y verificó información que le permite conocer las problemas, necesidades y posibilidades de su Cliente. Por lo tanto tiene un diagnóstico que le permite ofrecer el producto/servicio para satisfacer dichas necesidades y lo hará con **la presentación**.

#### **4. LA PRESENTACIÓN**

Antes de entrar en la presentación propiamente dicha queremos hacer algunas reflexiones íntimamente ligadas con la misma.

Denominamos producto/servicio a todo lo que puede ser ofrecido o vendido para satisfacer las necesidades del Cliente.

En consecuencia, su conocimiento, como vimos antes, es uno de los requisitos básicos de un vendedor.

Al describir un producto/servicio se puede ser más o menos convincente según las ventajas que le trasmitamos al Cliente.

Las **ventajas** de un producto/servicio son la **sumatoria de las características positivas o fortalezas o utilidades**.

Las ventajas tienen un empleo significativo debido a que muestran consecuencias a favor del Cliente, lo liberan de deducir para que sirve el producto/servicio y por último separan (psicológicamente hablando) al vendedor del producto/servicio y lo acercan al Cliente.

Como usted podrá observar en la práctica, esta secuencia de razonamientos le permitirá asociar las ventajas del producto/servicio con las necesidades manifiestas, según su diagnóstico, y esto es lo que denominamos "beneficio" para el Cliente.

Recuerde siempre que ya sea que usted esté vendiendo productos/servicios "tangibles" (los que se pueden apreciar con alguno de los cinco sentidos) o productos/servicios "intangibles" (no se pueden apreciar con los cinco sentidos), normalmente el potencial Cliente no los ha utilizado y lo que es peor, para que ello ocurra (en el caso de los intangibles) puede pasar un largo tiempo antes de que esto ocurra y por lo tanto debe

percibir muy claramente los beneficios que obtendrá del mismo. En el extremo de esta situación se llega a utilizar el producto/servicio al morir (caso de la parcela en un cementerio parque).

Por lo tanto, el principal objetivo de "La Presentación" es el beneficio que le provocará el producto/servicio al Cliente.

Cuando hable de las ventajas, piense siempre en el Cliente, nunca en usted.

Utilice referencias de terceros, con la satisfacción experimentada por los mismos. Tenga presente que la referencia será más aceptada cuanto más apreciado sea el tercero por el Cliente. En consecuencia si el Marketing testimonial está relacionado a un líder de opinión o referente válido el efecto será mucho más contundente.

Ilustre sus argumentos con casos reales.

Formule preguntas para comprobar el nivel de avance de su presentación (por favor no se olvide del proceso de comunicación bidireccional). P/Ej: ¿Me he explicado bien?

Procure que sus argumentos sean contundentes, concretos y claros.

Dirija la entrevista sin que se note.

Nunca permita que el aburrimiento se apodere de la entrevista.

Utilice los medios visuales (muestras, folletos, catálogos, carpetas, etc...) en el momento preciso y guárdelos si el Cliente se distrae.

Convierta al Cliente en protagonista de la historia. La técnica del "imagínese" suele dar muy buenos resultados.

Nos permitimos ser reiterativos y recomendarle que sea claro y concreto en toda su argumentación de venta, pero especialmente en la convicción. Un sólo indicador positivo del Cliente vale más que toda la retórica del mundo.

Repasemos por un momento, que ha ocurrido durante las etapas completadas de la entrevista de ventas.

Usted, como buen vendedor profesional, logró:

- Crear un clima de confianza apropiado.
- Conocer al Cliente y su medio ambiente.
- Presentar brevemente el producto/servicio.
- Indagar (preguntar y escuchar) sobre las necesidades y deseos del Cliente.
- Verificar la información.
- Contestar preguntas.
- Presentar ventajas y beneficios del producto/servicio.

Después de esta ardua tarea, teóricamente, el Cliente debería estar de acuerdo con su presentación del producto/servicio.

Si esto ocurre, solicite la aprobación explícita del mismo y pase a la etapa de "El Remate" utilizando expresiones como:

Como usted ha podido ver "....." (el beneficio) le permite cubrir su "....." (la necesidad).

Estamos de acuerdo en que "....." (el beneficio) cubre su inquietud sobre "....." (la necesidad).

Como bien dijo usted "....." (la necesidad) está satisfecha por "....." (el beneficio). Al principio de este bloque decíamos que "teóricamente" el Cliente debería estar de acuerdo, pero no es así en la práctica, porque en la gran mayoría de las entrevistas surgen, tarde o temprano, **las objeciones**.

## 5. LAS OBJECIONES

Las objeciones las podemos definir como un desacuerdo del Cliente presentado para evitar o postergar la decisión de compra.

Una de las herramientas fundamentales que debe manejar el vendedor profesional es la superación de objeciones y por lo tanto debe conocer las respuestas o las actitudes de alternativa.

### Tipos de objeciones

**Excusa.** La objeción planteada no es real, es una cortina de humo que oculta la verdadera objeción. P/Ej: por un problema societario no puedo decidir ahora.

**Auténtica.** Es real y racional. Y se deben enfrentar con información precisa y clara. P/Ej: la contra que le veo a estos productos es que no los puedo pagar antes de los 45 días para cumplir con mi ciclo de cobranza.

**Ocultas.** Es la que el Cliente no expresa directamente y presenta un desacuerdo aparentemente auténtico. Son las objeciones más difíciles de contrarrestar si el vendedor no descubre la verdadera objeción. El vendedor debe profundizar y tratar de descubrir el problema.

Para deducir o contrarrestar este sentimiento desfavorable (la objeción) se debe:

- Escuchar la objeción sin interrumpir.
- Evitar "siempre" la discusión con el Cliente.
- Tomar a la objeción como una pregunta adicional.
- Decirle al Cliente que se lo comprende y que la objeción merece una consideración seria. Y esto mucho más aún cuando se trate de una estupidez.
- Asegurarse que la comprendió, antes de rebatirla. Formúlela con sus propias palabras y pregunte al Cliente si la objeción es la única razón que le impide concretar la compra.
- Tratar de dirigir la objeción, siempre que las circunstancias se lo permitan.
- Coincidir con el Cliente en algo (Si, pero...).
- Cuantificar la objeción y responder lo más brevemente posible.
- Actuar con seguridad, sin titubear.
- No ser porfiado o cabeza dura.
- No dudar luego de haber rebatido una objeción.
- No lamentarse por haber rebatido una objeción.
- Preparar y ensayar respuestas "tipo" para las objeciones clásicas de su producto/servicio.
- Identificarse "siempre" con su empresa cuando se le planteen objeciones auténticas sobre políticas de la compañía o incapacidad de los ejecutivos de la misma. Jamás se debe decir: "que quiere que haga" o "yo no tengo la culpa" o "lamentablemente no tengo nada que ver con las reglas de juego establecidas".

- Plantear al superior inmediato (Supervisor, Jefe o Gerente de Ventas) la solución para contrarrestar una objeción que es repetitiva y común a toda la Fuerza de Ventas y que hace fracasar las ventas en forma reiterada.

### **Objeciones psicológicas más habituales**

**Librarse del vendedor:** Algunos compradores hacen objeciones solamente para que el vendedor se retire. P/Ej: falta de tiempo, no está dispuesto a escuchar, experiencias anteriores negativas, falta de interés sobre el producto/servicio.

**Falta de poder adquisitivo.** Manifestado como falta de dinero para comprar productos/servicios de mayor calidad y precio. Si comprueba la veracidad del dicho, no pierda el tiempo, no es su Cliente.

**No necesita el producto/servicio.** Si el perfil de Cliente fue elegido correctamente, usted podrá comprobar que detrás de esta objeción hay otra oculta, encuéntrela. Tenga presente que una entrevista de ventas puede girar 180 grados (a favor o en contra) según el tratamiento que se dé a las objeciones.

**Reparos para obtener mayor información.** Es bastante común y ayuda al vendedor en la búsqueda de necesidades no detectadas.

**El temor al papelón por ignorancia.** Tenga presente que no siempre un alto nivel socio-económico es coincidente con igual nivel socio-cultural. Y esta puede ser la razón para no valorar un producto/servicio de muy alta calidad.

Sea como fuere, en todos los casos, actúe con docencia, sea explicativo y trasmita confianza y seguridad.

Después que el vendedor logró acuerdos parciales, contrarrestó las objeciones y despejó las dudas del Cliente, la última etapa **el remate** surge como consecuencia natural.

## **6. EL REMATE**

El remate de la venta, que consiste en pedir al Cliente que compre el producto/servicio, constituye uno de los puntos débiles de los vendedores, cuando en realidad debería ser el más fuerte.

Dos son los problemas fundamentales que posibilitan esto:

- 1) El miedo al rechazo, que, en mayor o menor grado, está en la mente de todo vendedor. Y en los mercados con mayor oferta que demanda donde el Cliente tiene como mínimo tres posibles proveedores es comprensible este temor.
- 2) Creer que el remate debe estar ligado al proceso anterior de la venta y que si la entrevista, hasta ese momento, ha sido buena o muy buena el Cliente comprará sin que prácticamente se lo pidan, pero esto casi nunca ocurre.

Mientras no se trate de rematar la venta, las posibilidades de éxito serán escasas.

El Cliente necesita esta ayuda para reafirmarle la decisión que quiere tomar o que ya ha tomado.

El remate es el objetivo que, para la entrevista de venta, se fijó el vendedor.

## Indicios de compra

En este punto sólo tocaremos los más comunes, que son:

- El Cliente dice explícitamente que comprará.
- El Cliente comienza a formular preguntas sobre las condiciones de venta del producto/servicio.
- El Cliente menciona concretamente el producto/servicio al hablar de cómo va a resolver un problema o satisfacer una necesidad de su negocio y/o Clientes.
- El Cliente solicita muestras para analizar con su gente.
- El Cliente pide una degustación del producto/servicio.

## Cuándo rematar la venta

Debe intentarse inmediatamente después (en caliente) que el Cliente haya demostrado que acepta lo ofrecido.

De acuerdo a nuestra experiencia, lo más frecuente es que se manifieste como señales de compra o preguntas relacionadas al éxito que otros han obtenido: con el producto/servicio; con alguno de sus beneficios; con la forma de pago; con la satisfacción de los consumidores; con la seriedad de la empresa; etc...

Si como dijimos en su oportunidad, el vendedor ya había logrado acuerdos parciales estará en las mejores condiciones para proceder al remate.

Las técnicas de remate son múltiples y combinadas, el vendedor debe saber cómo emplearlas, cuáles son las más eficientes y en qué momento emplearlas, pero teniendo presente que la propuesta será diseñada para lograr un acuerdo con el Cliente, hablemos de algunas:

Por supuesto, usted debe, antes que nada, creer que el Cliente comprará.

Es conveniente guardar una ventaja (adicional) del producto/servicio por si el Cliente duda al momento del remate.

No dude. No conocemos ningún caso de vendedores que hayan sido echados o castigados por solicitar un pedido.

No dé por terminados sus intentos de venta aunque su Cliente le haya dicho "No". A esta altura de nuestra vida hemos comprobado en forma fehaciente que un "No" no es una respuesta irrevocable, puesta en la boca de un potencial Cliente, y lo que es más interesante: una proporción muy importante de ventas se rematan después de uno o más "No".

No podemos dejar de mencionar a la Nota de Pedido. Suele ocurrir que el Cliente ha dado su conformidad para la compra pero se plantea una dificultad al confeccionar el pedido. Le recomendamos sacar la nota de pedido (una sola, no el talonario) y en forma natural (las caras de miedo los compradores las detectan al vuelo) comenzar a llenarla, ante la duda sobre cantidades consulte o redúzcalas y luego entréguela al Cliente para su conformidad.

Si en la empresa en la que usted trabaja corresponde que el Cliente firme el pedido, mientras que eso ocurra no deje de hablar. Suele ocurrir que también deba exigir el pago con el pedido y lo mejor que hemos usado es decir: ¿A quién le solicito el cheque para adjuntar con el pedido?

El remate en algunos casos excepcionales puede darse al comienzo de la entrevista.

Cuando haya finalizado la entrevista de venta retírese.

### Algunos ejemplos de remates

**Solicitud directa** (Concretamos la operación...).

**Alternativa de Producto/Servicio** (Cuál de los...).

**Suposición** (Usted ya se decidió, ahora nos queda resolver las cantidades...).

**Referencia** (Supermercado "....." comercializa nuestros productos/servicios y tiene la mayor tasa de rotación logrando una alta satisfacción).

**Resumen.** P/Ej: “Resumiendo, son siete las ventajas en las que hemos coincidido: excelente calidad, packaging excepcional, tamaños diseñados de acuerdo a los requerimientos de los consumidores, variedad de tipos, información clara sobre vencimiento, ingredientes, etc... y primer servicio gratuito de atención al consumidor del mercado de chacinados.”

## **EL ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA DE VENTA**

Si a pesar de todo lo expresado en los capítulos anteriores, el remate fracasó, seguramente se debió a una o más de las siguientes razones:

- Objeciones no presentadas por el Cliente.
- Objeciones presentadas y eludidas por el vendedor.
- Necesidades no detectadas por el vendedor.
- Dudas no contestadas por el vendedor.
- Dudas no expresadas por el Cliente.

Y como usted habrá observado cualquiera de estas barreras puede ser eliminada con la información contenida en las partes I y II del manual.

Por supuesto que el análisis no es consecuencia de la no-venta. Siempre se debe realizar un repaso analítico de cómo se fueron desarrollando las etapas de la venta y si los resultados se corresponden con los argumentos esgrimidos y la profesionalidad puesta en juego.

Es muy importante detectar los errores y/u omisiones.

Nunca hay que lamentarse ni alegrarse luego del análisis de la entrevista.

Es recomendable una visita que coincida con la primera entrega de la mercadería que usted vendió, para cerciorarse de que todo está bien. Por favor recuerde que no es novedoso que su cliente se pueda quejar o hacer reclamos injustificados en ese momento. Para tales casos, el procedimiento recomendado es reconocer el reclamo pero no admitir que la empresa ha fallado. De acuerdo a como se traten las quejas se las puede revertir en beneficios.

El principal problema se plantea cuando el cliente está equivocado pero actúa de buena fe. Recordamos el caso de un vendedor que vendió a un nuevo cliente salame tipo italiano y que el cliente suponía que si era italiano debía ser picado fino como el Milán. Lo invito a que imagine como logró dicho vendedor revertir el criterio de su nuevo cliente.

## LA FICHA O BASE DE DATOS DE CLIENTES

Una base de datos de clientes permite realizar todo tipo de acciones de Marketing directo. No es el sentido de este trabajo profundizar sobre los usos y aplicaciones de la base de datos. Pero, podemos afirmar sin temor a equivocarnos que son una herramienta "imprescindible" de Marketing para crecer en el mercado con la mejor relación costo/beneficio al momento de publicitar y/o promocionar un producto/servicio.

Además, las bases de datos permiten tener una retroalimentación o feedback con los consumidores que, con la contratación de profesionales especializados, posibilitan el análisis cualitativo de mercado con costos muy inferiores.

Lo que encontrará a continuación corresponde a dos tipos de fichas (consumidores finales y revendedores o incorporadores de valor) automatizadas por computación. En todos los casos se indican los campos de datos que deberían tener las bases y se dan algunos ejemplos de las tablas a utilizar.

### Para Consumidores Finales

1. Número de registro (aut)
2. Relación (tab)
3. Tratamiento (tab)
4. Razón Social
5. Apellido
6. Nombres
7. Domicilio
8. Localidad (tab)
9. Código postal
10. Provincia/Estado/Distrito (tab)
11. País (tab)
12. Código de área
13. Teléfono
14. Fax
15. Actividad/Profesión (tab)
16. Estado civil (tab)
17. Sexo: M o F
18. Nivel socio económico (tab)
19. Tipo de documento (tab)
20. N° de documento
21. Productos que consume (arch) (\*)
22. Producto que más le gusta de los fabricados por la empresa (arch)
23. P.O.S. en el cual realiza sus compras (tab)
24. Tarjeta de cumpleaños (S/N)
25. Tarjeta de Navidad (aut/proc)
26. Fecha de nacimiento
27. Fecha y hora de alta en la base de datos (aut)
28. Fecha y hora de la última modificación (aut)
29. Fecha de envío del último mailing (aut/proc)
30. Participación en promociones y/o degustaciones (S/N)
31. Fecha de la última degustación
32. Visita a la planta industrial (S/N)
33. Fecha de la visita a la planta
34. Entrega de muestras sin cargo (S/N)
35. Motivo sin cargo (tab)
36. Productos entregados sin cargo (arch)
37. Motivo del reclamo o queja (tab)

## 38. Observaciones

### Para Clientes de la Cadena de Distribución/Comercialización

1. Número de registro (aut)
2. Relación (tab)
3. Rubro (tab)
4. Sub-Rubro (tab)
5. Segmento (tab)
6. Razón Social
7. Apellido
8. Nombres
9. Domicilio
10. Localidad
11. Código postal
12. Provincia/Estado/Distrito (tab)
13. País (tab)
14. Código de área
15. Teléfono/s
16. Fax
17. Productos que consume (arch) (\*)
18. Fecha y hora de alta en la base de datos (aut)
19. Fecha y hora de la última modificación (aut)
20. Fecha de envío del último mailing (aut/proc)
21. Vendedor que lo atiende
22. Contactos (tantos como existan) para las compras
23. Tratamiento (tab)
24. Apellido
25. Nombres
26. Cargo
27. Profesión (tab)
28. Fecha de Nacimiento
29. Secretaria (nombres y apellido)
30. Fecha de nacimiento
31. Responsable de pagos a proveedores
32. Nombre inicial de la firma (3)
33. Fecha de cierre del ejercicio económico
34. Antigüedad de la firma (en años)
35. Instalaciones (P/A)
36. Cámaras frigoríficas (S/N)
37. Cantidad de cámaras frigoríficas
38. Cantidad de bocas de expendio o puntos de venta que posee
39. Cuantos metros cuadrados cubiertos promedio tienen las bocas
40. Observaciones

A los efectos de que la carga sea lo más rápida y sencilla posible y para evitar errores de carga de datos o data entry se deberían utilizar tablas. Al respecto recomendamos las siguientes:

Nombre de la Tabla	Características	Código	Descripción
Rubro	3N 35 <sup>a</sup>	001	Productos varios, venta de
Sub-Rubro	2N 35 <sup>a</sup>	02	Ventas al por menor
Segmento	2N 35 <sup>a</sup>	05	Cadena de Supermercados
Motivo sin cargo	2N 35 <sup>a</sup>	01	Atención a terceros orden directorio

Inicio de relaciones	2N 35A	19	Degustación en supermercado
Motivos de queja o reclamo	2N 35A	10	Problema de calidad en el producto
Localidades (1)	4N 35A	0001	Buenos Aires
Provincias/Estados/ Distritos	2A 35A	CA	California
Países (2)	3N 35A	054	Argentina
Actividades/ Profesiones	3N 35A	003	Ama de Casa
Estados Civiles	1N 35A	1	Casado/a
N.S.E.	1N 35A	3	C1 - Clase Media Alta
Productos	4N 35A	0720	Lomo glaseado al caramelo
Puntos de Venta (P.O.S.)	5N 35A	00122	Hipermercado Norte Villa Devoto
Tipos de Documentos	1N 35A	1	Documento Nacional de Identidad
Tratamientos	5A 35A	1	Sres.
Causales de no-venta	2N 35A	5	Postergó la compra por 48 horas

### Referencias

(aut)	Carga automática.
(tab)	Carga semiautomática desde una tabla.
(S/N)	Se carga sí o no.
(arch)	Carga semiautomática desde otro archivo.
(*)	De los fabricados por la empresa o similares.
(aut/proc)	Carga automática como consecuencia de la operación de otro proceso.
Cód.	Código
Desc.	Descripción
Obs.	Observaciones
(1)	En el caso de las capitales de país no se debe imprimir Provincia/Estado/Distrito.
(2)	El código debe ser el mismo que el de telediscado de telefonía internacional.
(3)	Sólo para cuando no coincida con el actual
4N	Cuatro caracteres numéricos
35 <sup>a</sup>	Treinta y cinco caracteres alfanuméricos
(P/A)	Propias o Alquiladas.

Para los campos cuando el dato sea desconocido deberían cargarse los números 9, 99, 999 o 9999 como códigos y Desconocido/a como descripción.

## **ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO**

Un vendedor podrá ser un experto en el producto/servicio, comunicaciones, ventas y servicio al cliente, pero si no administra su tiempo adecuadamente y/o organiza correctamente su trabajo no obtendrá los mejores resultados posibles, aunque sea un "buen" vendedor.

Una buena administración del tiempo genera:

- Aumento de la eficiencia.
- Disminución de las situaciones no controladas.
- Alcance más rápido de los objetivos.
- Menor probabilidad de enfermarse de Stress.

Como cualquier actividad, la del vendedor debe estar ligada a las siguientes etapas:

1. Planificación (objetivos y orden de prioridades).
2. Programación y organización (alcance de objetivos).

### 3. Control (desviaciones y pérdidas de tiempo).

#### Planificación

Las actividades que componen la planificación generalmente son:

- a. Fijación de objetivos.
  - b. Plan de acción.
  - c. Orden de prioridades.
- a. Tienen una concordancia con los dispuestos por el área de Ventas de la compañía.
- b. Compuesto por un listado completo de acciones y tareas (entrevistas, reuniones, llamadas, viajes, cursos, partes diarios, memos, relaciones públicas, correspondencia, almuerzos de trabajo, etc...).
- c. El orden de prioridades se establece clasificando las tareas y acciones de acuerdo a su importancia y urgencia, con preponderancia absoluta de las primeras sobre las segundas.

#### Programación y organización

Las actividades que componen este paso son: detallar todas las tareas con los recursos necesarios y disposición de tiempos. Es recomendable confeccionar un cronograma previsto para que pueda ser comparado contra el real.

En esta etapa es muy importante tener en cuenta la curva de rendimiento, de todo trabajador, para definir los días y los horarios en que se realizarán las tareas más difíciles. Tenga tiempo previsto para situaciones imprevistas. Jamás llegue tarde y como máximo 5 minutos antes.

Le proponemos que comience con bajas exigencias y luego las vaya aumentando. Por favor no se autoengaño. Seguramente se asombrará y hasta puede que se desanime un poco, pero no afloje y haga una nueva estimación toda vez que sea necesario (no olvide que sea compatible con un día de 24 horas).

El tiempo es suyo y escaso, por lo tanto no lo derroche. Como ejemplo de ello lo invitamos a analizar el siguiente cuadro:

DETALLE	Horas/Año
Dormir	2.920
Horas no laborables (sábados y domingos)	2.496
Desplazamientos y viajes	1.095
TRABAJO EFECTIVO	921
Horas desperdiciadas por ineficiencias	728
Vacaciones anuales	336
Feridos y fiestas de guardar	264
<b>Total</b>	<b>8.760</b>
HORAS DE TRABAJO EFECTIVO	10,5%
HORAS DE "NO" TRABAJO	89,5%

Estos valores surgieron de un relevamiento realizado con 976 vendedores argentinos a lo largo de los últimos 10 años. Y créanos que cada vez que analizamos los números más comprendemos el refrán "el tiempo es oro".

Al respecto nos permitimos darle algunas sugerencias:

- Estudie como reducir las pérdidas de tiempo.
- No coma ni beba demasiado mientras trabaja.
- Empiece de cero para rediseñar sus itinerarios.
- Comience temprano su tarea.
- Camine rápido.
- En las entrevistas de venta sea tan breve como pueda.
- Visite clientes hasta donde las pautas de horarios de los mismos se lo permitan.

### Control

Para controlar la administración del tiempo y organización del trabajo es recomendable:

- Verificar el orden de prioridades (temas urgentes e importantes).
- Controlar el cumplimiento del cronograma semanal.
- Evitar las pérdidas de tiempo ya sea debido a factores exógenos (reuniones no previstas, el uso del bar con compañeros, errores cometidos por otros, almuerzos y/o cenas prolongadas, etc...) o endógeno (mala organización, postergaciones, querer hacer más de lo posible, retrasos por falta de previsión, no escuchar, no respetar el orden de prioridades definido, etc...).
- Utilizar agenda, la que debe actuar como una herramienta de planificación diaria y ayuda memoria.
- Analizar y sacar enseñanzas de los partes diarios.

### **EL PARTE DIARIO**

En este formulario, generalmente odiado injustamente por los vendedores, se debe registrar la tarea realizada por el vendedor durante un día de trabajo.

Antes de seguir avanzando debemos dejar expresamente aclarado que no es razonable ni útil para una empresa obligar a sus vendedores a llenar un parte diario si este no va a ser procesado por computación para que luego la conducción y los propios vendedores dispongan de información estadística muy valiosa. Resumiendo: llenarlo por llenarlo **NO**.

Es un formulario que debe contener las visitas, la calidad de los potenciales clientes visitados, las ventas realizadas, niveles de presencia de la mercadería, acción y participación de la competencia, lanzamientos de nuevos productos, eventos promocionales, información sobre el mercado, etc...

La exactitud de la información que se vuelque en el parte diario adquiere la máxima importancia, dado que del análisis del mismo se establecerán varios objetivos para el área de ventas de la empresa.

Debe ser diseñado de tal forma que su llenado sea fácil y rápido. Recomendamos que se confeccione por duplicado, quedando la copia en poder del vendedor.

Cada parte diario debería ser prenumerado y contar con una guía de llenado paso a paso. Se debe confeccionar un parte por cada día hábil del mes. En caso de no trabajar en su función habitual o estar ausente por cualquier motivo igual se confeccionará indicando los motivos que le impidieron cumplir su tarea habitual.

De modo orientativo el parte diario podría estar compuesto por los siguientes datos:

1. Código de vendedor
2. Apellido y nombres del vendedor
3. Región

4. Zona
5. Fecha
6. Cliente
7. Código de cliente (cuando corresponda)
8. Categoría del cliente (sólo se completará para los nuevos clientes y se tendrá en cuenta la codificación A, B y C)
9. Acompañante (se indicará cada vez que el vendedor vaya acompañado por un vendedor nuevo, por el supervisor, por el jefe de ventas, por el gerente, etc...)
10. Venta (S/N)
11. Causal de no-venta (se colocará el código correspondiente según tabla)
12. Promoción (se indicará con código 1 si participa el vendedor activamente y con código 2 cuando son otros los RR.HH. asignados al evento)
13. Existencias propias (se indicará productos, presentaciones y cantidades exhibidas)
14. Competencia (se indicará las marcas presentes y si tienen igual, menor o mayor presencia)
15. Ofertas propias (se indicará producto, presentación, precio y duración de la oferta).
16. Ofertas de competidores (ídem anterior)
17. Reclamos (se tomará nota del número de orden de devolución)
18. Tiempo total de la visita (se indicará en minutos)
19. Tiempo real de trabajo (se indicará en minutos y se descontarán todo tipo de esperas)
20. Persona contactada (apellido, nombres y cargo)
21. Reposición (sólo para aquellos vendedores que tienen dicha función, se deben discriminar estos minutos de los utilizados propiamente en la venta)
22. Kilómetros (cuando corresponda, de acuerdo a las condiciones de contratación)
23. Observaciones

## INFORME DEL VENDEDOR PARA NUEVOS CLIENTES

Se trata de un modelo cuya aplicación nos ha dado mucho resultado para aumentar el compromiso de los vendedores con la apertura de nuevas cuentas.

Al completar este informe tenga presente la responsabilidad que asume pues la información volcada es considerada fundamental para que la empresa pueda otorgar un crédito en cuenta corriente. Este informe debe ser acompañado por la Ficha de Cliente y la Solicitud de Apertura de Cuenta.

1. Razón Social o Apellido
2. Nombre/s
3. Domicilio
4. Localidad
5. Provincia
6. Fecha de la primera visita
7. Fecha de la última visita
8. Cuantas visitas realizó (hasta completar la solicitud de apertura de cuenta)
9. Valor aproximado de las instalaciones
10. Valor llave estimado
11. Cantidad de personas empleadas:
12. Concepto que le merece (excelente, muy bueno o bueno)
13. Fundamentar el concepto
14. Importancia del comercio en la zona
15. Monto de alquiler mensual (cuando corresponda)
16. Fecha de vencimiento del contrato
17. Marcas de productos competidores observados en stock
18. Tipo de producto competidor con mayor stock

19. Marca con mayor stock
20. Monto mensual estimado que compra a competidores
21. Monto mensual estimado que compraría a nuestra empresa
22. Observaciones
23. Vendedor
24. Fecha
25. Firma

## LOS INDICADORES DE GESTIÓN EN VENTAS

Para un Gerente/Jefe de Ventas resulta imprescindible contar con indicadores objetivos al momento de evaluar al vendedor. A continuación enunciaremos un grupo de ellos que permiten evaluar correctamente a la fuerza de ventas.

### 1. Eficiencia de Visitas

**Nº de Notas de Pedido/Nº de Visitas.** Cualquier resultado de 1,0 o superior indicará una muy buena gestión. Por lo general no recomendamos la aceptación de resultados inferiores a 0,25 salvo que se trate de un vendedor que está abriendo un mercado con la incorporación de nuevos clientes.

### 2. Cobertura de Visitas Diarias

**Nº de Visitas por Día/Nº de Días Hábiles.** Para un vendedor medio que venda productos todo valor igual o superior a 10 indicará un resultado muy bueno, aunque habría que hacer la aclaración que lo indicado no es aplicable a los vendedores que levantan pedidos estructurados con medios electrónicos portátiles, en estos casos los valores óptimos son a partir de 20. Volviendo al vendedor promedio no se debería aceptar para este indicador un valor inferior a 7,5.

### 3. Actividad de Clientes por Nómina

**Nº de Clientes Activos del Vendedor/Nº de Clientes Iniciales.** El ideal es 1,25 y valor mínimo aceptable es 0,75.

### 4. Performance de las Notas de Pedido

**Nº de Notas de Pedido Aprobadas/Nº Total de Notas de Pedido.** Lo ideal es que el coeficiente sea 1,0 y lo mínimo aceptable es 0,9. La excepción es que los pedidos sean rechazados por faltantes de producto, problemas económicos o financieros del cliente, etc... En tal caso se deberá analizar en forma puntual el problema si se le ordenó a la fuerza de ventas salir a ofrecer un producto que no hay en stock.

### 5. Performance de las Ventas

**Importe Facturado por el Vendedor/Nº de Notas de Pedido del Periodo.** El ideal y lo mínimo aceptable deben ser definidos en función del importe mínimo de compra (si existiera) y la categoría de los clientes.

### 6. Eficiencia de Cobranzas

**Plazo de Cobranza Promedio de la Empresa/ Plazo de Cobranza Promedio de la Nómina del Vendedor.** Salvo razones de fuerza mayor no se deberían aceptar valores inferiores a 0,95.

## **7. Comisiones por Ventas**

Comisiones del Período por Vendedor/Comisiones del Período para toda la Empresa. En este caso se debe analizar si el número resultante (participación) es compatible con el esperado.

## **8. Notas de Pedido**

Nº de Pedidos del Vendedor/Nº de Pedidos Total Empresa. Igual que en el caso anterior sirve para medir la desviación o no sobre la media real, como así también la diferencia entre lo previsto y lo ocurrido.

## **9. Facturación**

Importe Facturado por la Nómina del Vendedor/Importe total Facturado por la Empresa. Es aplicable lo descripto en los dos índices anteriores.

## **10. Contribución Marginal**

Contribución Marginal Promedio de la Venta de la Nómina del Vendedor para el Período/Contribución Marginal Promedio Empresa para el Período. No se deberían permitir números inferiores a 0,90. Es importante acostumbrar a los vendedores a dirigir la venta en función de la mayor contribución marginal.

## **11. Precio Promedio Ponderado (PPP)**

PPP de la Venta de la Nómina del Vendedor para el Período/PPP Total Empresa para el Período. En general no recomendamos aceptar resultados inferiores a 1,0. Se supone que el precio promedio ponderado de la compañía ha sido calculado teniendo en cuenta la contribución marginal de los productos y la rentabilidad de la empresa, por lo cual todo número inferior a él significará que como mínimo se está afectando la rentabilidad. La excepción es que la escala de la venta esté fuera de rango presupuestario y consecuentemente el prorrateo de los fijos haga que disminuya el costo y baje el promedio ponderado sin afectar la rentabilidad.

## **12. Ranking de Causales de No Venta**

Cada empresa determinará las causales que son aplicables pero, en general, no se debería aceptar que en los primeros lugares del ranking estuvieran las causales.

## **13. Ranking de Compras de los Clientes (en unidades e importes)**

- Por región.
- Por zona.
- Por vendedor.

Como todos los listados renqueados permiten comparar y evaluar performances. Es importante analizar la relación entre tamaño o categoría de cliente y su posicionamiento en el ranking de compras.

## **14. Ranking de Productos Vendidos (con monto facturado, unidades, contribución marginal y PPP de c/u)**

- Por región.
- Por zona.
- Por vendedor.

Permite desmitificar sobre los montos de facturación de los clientes. De nada valen importes grandes que reducen la contribución marginal general.

## CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO

Comenzaremos por "atacar" a uno de los mitos de los vendedores: a vender se aprende vendiendo. Esta frase nefasta ha resultado con los años la peor enemiga del propio vendedor, ya que resulta imposible vender sin capacitación y entrenamiento intensivo, mucho más allá de la denominada "universidad de la calle".

Los vendedores que aprenden a vender sólo con su experiencia pagan durante toda su vida los errores que cometen.

Durante muchos años hemos observado y aún hoy lo seguimos haciendo, como un gran número de empresas envían a los vendedores al mercado dos o tres días después de incorporarlos. A veces salen a la calle sin siquiera conocer la planta industrial que fabrica los productos/servicios que deberán vender.

Lo narrado es una "aberración" y debería ser desterrado de las prácticas de las PYME en la Argentina. Ningún vendedor recién incorporado debería salir a trabajar si no ha recibido la capacitación y el entrenamiento correspondientes.

A continuación indicaremos los objetivos que debería tener un **Programa Anual de Capacitación y Entrenamiento de Vendedores (PACEV)**:

Los vendedores más que ningún miembro de la empresa (ya que son el brazo visible de la empresa en el mercado) **deben conocer, identificarse y pertenecer a la organización**. Por lo tanto lo primero que se debe hacer es dedicar tiempo y esfuerzo en que conozcan la empresa (incluida la historia), la misión, las estrategias que aplica, el organigrama, los ejecutivos, la planta industrial, etc...

Los vendedores **deben conocer a la perfección todos los productos/servicios** que fabrique la empresa. Esto incluye los procesos de fabricación. No debería salir al mercado un sólo vendedor que no conozca perfectamente cómo se producen los productos que vende. Por supuesto, que conocer los productos implica saber cuáles son sus fortalezas y debilidades.

Los vendedores **deben conocer a la competencia y las características de la estructura de la demanda**. Cuando más conozcan al respecto más eficientes y creativos podrán ser.

Los vendedores **deben estar capacitados en el arte de vender**. El presente trabajo está orientado en ese sentido. Cada vez que se incorpora un vendedor se debería realizar un examen de evaluación técnica en ventas. Como mínimo, una vez cada cuatro meses se deberían realizar cursos de capacitación sobre temas específicos en función de las falencias detectadas en las evaluaciones y/o los requerimientos surgidos de las encuestas de vendedores. Cada reunión semanal de ventas debe contar con sus minutos para la capacitación técnica por ejemplo a través de la teatralización de entrevistas de venta.

El vendedor como parte de los RR.HH. de la empresa debe recibir capacitación y entrenamiento en la **administración del trabajo** para mejorar la eficiencia en forma permanente.

Para finalizar este tema le recomendamos utilizar el método de Benjamín Franklin, uno de los mejores vendedores de la historia, para adquirir buenos hábitos:

- **Ejercitar una regla a la vez.**

- **Aplicarla conscientemente hasta dominarla automáticamente por hábito.**

Haga una lista de normas y procedimientos que sabe que debería utilizar un buen vendedor profesional y que usted no emplea y aplique el método de Franklin. Eso sí, no pase a la segunda regla hasta que esté absolutamente seguro del dominio subconsciente de la primera.

## **CÓMO LLEGAR A JEFE DE VENTAS**

En este capítulo aplicamos estrictamente nuestra experiencia personal, ya que fuimos vendedor, supervisor, jefe de ventas, gerente de ventas y gerente comercial. Es nuestra visión sobre una vida dedicada al Marketing y la Comercialización en Argentina, pero sabemos que tenemos diferencias con los pensamientos de ciertos autores.

Para llegar a jefe de ventas el vendedor debería **TENER** las siguientes **características "positivas"**:

1. Saber más que ningún otro vendedor sobre la venta, la empresa y la organización, los productos/servicios, la competencia y la estructura de la demanda potencial y real.
2. Demostrar que es capaz de realizar las cuatro principales funciones de un "jefe": seleccionar, capacitar, conducir y controlar.
3. Dar siempre buenos ejemplos.
4. Ser participativo y hacer sugerencias permanentemente.
5. Ser perseverante en lo que cree.

**Y NO POSEER** ninguna de las siguientes **características "negativas"**:

1. Hablar mucho y escuchar poco.
2. Inseguridad.
3. Timidez.
4. Falta de objetivo en la vida.
5. Falta de energía y diligencia en las acciones.
6. No realizar ahorros.
7. Falta de entusiasmo.
8. Poca memoria.
9. Falta de lealtad a los superiores.
10. Falta de identificación y pertenencia con la empresa.
11. Egoísmo y presunción.
12. Tendencia natural a la queja.

Si usted está convencido de que cuenta con las características positivas y no tiene las negativas ha llegado el momento de pedir su ascenso a jefe de ventas.

## **CÓMO AUMENTAR LAS VENTAS**

Cualquier vendedor que quiera aumentar sus ventas debe:

1. **Querer hacerlo.**
2. **Hacer un plan.**

### 3. Trabajar mucho.

Esto que parece una receta sencilla y hasta risueña, para nada lo es. Es más, representa la clave del éxito de un vendedor profesional.

Y si no está convencido, le recomendamos leer de nuevo este manual. Y si al finalizar de leerlo por segunda vez considera que son demasiadas las exigencias que se le plantean, usted debería pensar muy seriamente en orientar su vida laboral hacia otra profesión diferente a la del vendedor.

Muchas gracias por su tiempo y ¡FELICES VENTAS!!!

(\*) **JORGE LUIS SÁNCHEZ, Vicepresidente Ejecutivo, Consultor Principal y socio fundador de TECSIMA S.A. Consultora en Marketing, Gestión y Calidad. ©1995 Todos los derechos reservados. Prohibida su reproducción y/o publicación total o parcial sin la autorización escrita del autor. También publicado en las redes sociales Facebook y LinkedIn en las cuentas del autor.**