

MARKETING: REGLAS DEL BUEN VENDEDOR, PROVEEDOR DE CADENAS DE SUPERMERCADOS

©1999

por Jorge Luis Sánchez ()*

Regla Nº 1

TRATE DE NO VENDERLE A LAS CADENAS DE SUPERMERCADOS

La acción monosónica de las grandes cadenas de supermercados y/o hipermercados es tan cruel e irracional, que en la inmensa mayoría de los casos, el proveedor termina afectando gravemente su patrimonio e inclusive su salud. Busque alternativas de comercialización en otros canales. Sólo venda a las grandes cadenas de supermercados y/o hipermercados si no tiene otra opción.

Regla Nº 2

ANTES DE VENDER, PONGA TODO EN LA BALANZA

Antes de intentar vender se deberían poner en la balanza ventajas, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas previsibles.

El proceso de venta debería ser abortado si el resultado es que la balanza se inclina a favor de las amenazas y las debilidades.

Poner todo en la balanza implica un análisis profundo de Marketing, especialmente teniendo en cuenta la salvaje concentración mundial de la estructura de la oferta en el canal supermercadista, sobre los escenarios actual y futuro (a corto y mediano plazo).

Regla Nº 3

NO VENDA SIN RENTABILIDAD

Nunca se le debería vender a una cadena de supermercados y/o hipermercados, por más importante que ella sea, cuando con cada entrega se pierda dinero.

Cualquier empresa resulta inviable cuando genera "quebrantos" operativos sin un respaldo técnico-profesional que los justifiquen. Inclusive, cuando existan dichos respaldos, deberían estar perfectamente acotados en el tiempo.

Regla N° 4

CON SER EL MEJOR VENDEDOR NO ALCANZA

Poderle vender exitosamente a una cadena de supermercados y/o hipermercados excede las posibilidades individuales de cualquier vendedor. Esto es así, inclusive en los casos en que usted sea un "excelente" vendedor profesional con una larga y exitosa trayectoria en ventas.

La venta a tan poderosos compradores es una acción "multidisciplinaria" de mediana a alta complejidad, donde deberían tener participación activa, como mínimo, los responsables de producción, ventas, finanzas y distribución. Y esto es válido para cualquier tamaño de empresa y especialmente para las PYME.

Regla N° 5

LAS CONDICIONES DE VENTA LAS DEBE DEFINIR EL PROVEEDOR

Cuando el vendedor solicite una entrevista de venta con el potencial comprador, debería contar en su portafolio con un paquete completo de condiciones (mínimas e ideales) con las cuales negociar.

Lo cual significa definir claramente precios de venta (mínimo e ideal), forma de pago máxima aceptable, orden de compra mínima aceptable, envases, presentaciones, embalajes, cobertura de la distribución a aplicar, periodicidad de la distribución (diaria, tres, dos o una vez por semana), descuentos por pronto pago, bonificaciones por volumen, incentivos, premios, sistema de reposición, productos fallados, rotos y devoluciones por vencimiento, etc...

El vendedor debería ir con "todo" previsto y acordado por los responsables de los sectores de su empresa involucrados.

Regla N° 6

LA ENTREVISTA DE VENTA NO ES VIABLE SIN PLANIFICACIÓN

Como en cualquier venta, la planificación de la entrevista resulta imprescindible.

Fundamentalmente, se deberían tener en cuenta las pautas culturales y comerciales vigentes en la mayoría de los compradores de las grandes cadenas de supermercados y/o hipermercados. Al respecto, puede resultar muy interesante la lectura del "Decálogo del Buen Comprador" producido por la Cámara de Proveedores de Supermercados de la República Argentina.

La venta a las grandes cadenas, en lo que se refiere a contrarrestar objeciones, excede, con creces, las técnicas clásicas que, por ejemplo, hicieron famoso hace cinco décadas a Dale Carnegie.

Hoy, a la planificación clásica (idealmente con teatralización incluida) se le debe agregar la logística de preventa.

Regla N° 7

LA VENTA DEBERÍA CONTAR CON LOGÍSTICA DE PREVENTA

La logística de preventa implica la provisión de muestras gratis "sin valor comercial", a potenciales consumidores, que representen el perfil medio de clientes de la cadena de supermercados y/o hipermercados a la cual le quiere usted vender.

Esta técnica, que tiene varias opciones con diferentes niveles de efectividad y con o sin medición de la satisfacción de los consumidores, permite la Generación de Demanda Genuina (GDG) en la boca del supermercado o hipermercado elegido.

Cualquier plan de GDG debería ser coordinado o supervisado por un profesional de Marketing especialista en "Fidelización", el cual puede ser el Gerente de la empresa o un Consultor Externo experto en el tema.

La entrevista de venta no debería realizarse hasta tanto se tenga certeza sobre la GDG. Idealmente, cuando se utilizan todas las herramientas de Marketing disponibles en la actualidad, la entrevista de venta puede llegar a ser solicitada por el comprador de la cadena de supermercados y/o hipermercados, aunque a usted le resulte casi imposible creerlo.

Recuerde, cualquier acción de GDG es muchísimo menos onerosa que la negociación en condición desventajosa con el comprador de una cadena.

Regla N° 8

CÓMO SENTARSE A NEGOCIAR

Existen tres formas de sentarse a negociar con un comprador de una cadena de supermercados e hipermercados:

1. Como ganador.
2. Con probabilidades de ganar.
3. Perdiendo desde el vamos.

Para que usted se encuentre en la situación 1. debería haberse implementado previamente una acción de GDG o contar con un producto "único". En la situación b) usted debería ofrecer una "diferenciación" significativa que lo aleje de sus competidores. c) es la forma en la cual se sientan a negociar la mayoría de los vendedores que actualmente le venden o pretenden venderle a las cadenas de supermercados y/o hipermercados en la República Argentina.

Regla N° 9

LA INNOVACIÓN COMO ARMA PARA LA VENTA

Está perfectamente demostrado que la mayor diferenciación de producto y/o servicio permite una mejor condición de negociación y que la mejor forma de diferenciarse es innovar.

En los últimos 45 años no se ha publicado un solo caso donde una empresa innovadora y orientada al Marketing haya fracasado identificando correctamente las necesidades de los

consumidores y luego dimensionado las posibilidades de su producto o servicio en función de las ventajas competitivas "reconocidas" y "valoradas" por los consumidores.

Ninguna cadena de supermercados y/o hipermercados rechaza la innovación si la misma es aceptada y valorizada por sus clientes.

Las innovaciones pueden ser tecnológicas o comerciales. Y, a veces, las últimas pueden tener igual o superior efecto a las primeras.

Ya sea que usted sea un vendedor o el propio gerente comercial o de ventas del potencial proveedor de la cadena de supermercados y/o hipermercados, deberá ser consciente que sus posibilidades de éxito en la venta se reducirán drásticamente o desaparecerán en la medida que su/s producto/s sea/n similar/es a muchos otros y especialmente al líder del mercado.

Regla Nº 10

CÓMO NEGOCIAR

Lleve a la entrevista dos ofertas, una ideal y otra mínima o piso.

Siempre comience ofreciendo y defendiendo la ideal y trate de negociar sobre ella.

Sólo vaya "acercándose" a la mínima cuando vea inflexibilidad en el comprador, no sin antes armar una teatralización sobre los efectos negativos que tendrá para la empresa vender a esos precios tan bajos.

Recuerde, siempre las pautas culturales y psicológicas que rigen el accionar de la mayoría de los compradores. Por supuesto que su posición negociadora variará enormemente según sea la forma en la cual se sentó.

Si se encuentra negociando con el precio mínimo y el comprador le pide una mejora, manténgase firme en que la oferta que presentó es la mejor que puede ofrecer. Si la justicia de su firmeza no fuese reconocida por el comprador y decidiera no comprarle, sepa que ese no era su cliente.

Si le piden algo que esté más allá de lo que puede dar, reaccione mencionando que nunca se imaginó que en (el nombre de la cadena o la razón social) utilizaban el absurdo y el humor negro en las negociaciones de compra.

Cuando el comprador adopte una posición comprensiva de sus limitaciones como proveedor, apóyelo y desactívelo, agregando que de esa forma le resultará a él (el comprador) menos traumático cuando usted deba rechazarle un pedido de mejora en el precio o en la forma de pago.

Regla Nº 11

EL COMPRADOR Y LA INTERRUPCIÓN DE LA ENTREVISTA

Si el comprador interrumpe una o dos veces la negociación, dejándolo a solas, aduciendo tener que hacer algunas consultas sobre las condiciones tratadas, seguramente estará utilizando la interrupción como factor de presión, cuando regrese el comprador, su posición debería ser más firme que cuando se retiró.

Si el comprador interrumpiese la negociación invitándolo a continuarla otro día, trate de lograr que la nueva reunión se agende en el momento. Pídale al comprador que ponga una fecha, luego de escuchar su propuesta solicite cambiarla para una semana después.

Recuerde que, en éste u otros casos, para vender exitosamente resulta fundamental desactivar la estrategia empleada por el comprador.

Regla Nº 12

EL COMPRADOR Y LOS APORTES ESPECIALES

Cuando le soliciten los "aportes especiales" por apertura de nueva línea de productos, por apertura de nuevas líneas de producción, por tener distribución con cobertura nacional, por exhibiciones adicionales, por publicidad institucional, por aniversario, por apertura de nuevas bocas, por utilización de punteras, por espacios adicionales en góndola, etc..., conteste que sólo está autorizado a otorgar un porcentaje (previamente acordado en su empresa) por la cobertura nacional o regional que tiene la cadena de supermercados y/o hipermercados con quien está negociando.

En este caso, se puede revertir el signo del requerimiento (pidiéndole a la cadena un aporte especial por publicidad de sus bocas) cuando el proveedor cuenta con un "Servicio de Atención al Cliente" y se comunica en forma estructurada con los potenciales consumidores ofreciéndole las alternativas geográficas de las bocas de expendio de la cadena de supermercados y/o hipermercados.

Regla Nº 13

EL COMPRADOR Y LOS DESCUENTOS

Cuando le soliciten "descuentos" anticipados, rechácelos.

Como contrapartida, ofrezca el otorgamiento de una "bonificación" por alcance o superación de los objetivos de venta semestrales a acordar. En tal caso, usted podrá ofrecer la bonificación en dinero (con la entrega del cheque correspondiente, luego de recibir la factura o nota de débito de la cadena) o con mercadería (al valor de la última compra realizada por la cadena) cada vez que finalice el semestre. Siempre los descuentos o bonificaciones se deberían negociar sobre las ventas "ocurridas".

Regla N° 14

EL COMPRADOR Y LA PRESIÓN DE LAS MARCAS LÍDERES

Cada vez que le mencionen a una marca líder, conteste que con las marcas líderes las cadenas obtienen las menores contribuciones marginales y negocian en la posición más desventajosa, especialmente cuando detrás están grandes multinacionales. Dígale al comprador que le conviene negociar ahora que su empresa todavía no llegó a ser líder.

Regla N° 15

LA PRESIÓN FINAL DEL COMPRADOR

Recuerde que en la inmensa mayoría de los casos, usted recibirá la mayor presión para obtener concesiones en el último tramo de la negociación.

No permita que le saquen de mentira verdad sobre los precios y condiciones de venta que su empresa le otorga a las cadenas competidoras.

Si el comprador insiste al respecto, mantenga firme su posición y solicite que le entreguen una prueba contundente al respecto.

Regla N° 16

EL FINAL DE LA ENTREVISTA DE VENTA

Cada vez que finalice una negociación, evidencie signos de insatisfacción y frustración, unidos a un signo de tristeza como que usted arribó a una posición perdedora.

Le recomendamos que le pida, cuando se están despidiendo, algo al comprador. Por ejemplo, si luego del éxito que sabemos que tendrá nuestro producto, no podemos dentro de 180 días sentarnos para reducir el plazo de pago en 30 días, en función del previsible aumento de las ventas y de la excelente rotación que tendrá nuestro producto.

Aunque en la inmensa mayoría de los casos no es posible mejorar las condiciones iniciales, el comprador debería quedarse con la imagen de que usted se va mal (como perdedor) y que necesita "su favor" para poder llevar a su empresa aunque más no sea una promesa futura.

(*) JORGE LUIS SÁNCHEZ, Vicepresidente Ejecutivo, Consultor Principal y socio fundador de TECSIMA S.A. Consultora en Marketing, Gestión y Calidad. ©1999 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.