Tema 3. Aplicando estrategias de venta efectivas

Introducción

En tu farmacia, los vendedores tienen como labor principal dar servicio y soporte al cliente.

La venta de mostrador es un trabajo que abunda ya que las tiendas siempre están buscando personal para atender a sus clientes. Sin embargo, usualmente las compañías dan capacitación sobre el producto y la compañía, pero muchas veces, no se hace énfasis en entrenarlos para atender a sus clientes.

En esta lección aprenderás cómo atender al cliente de una mejor forma.

Explicación

3.1 Entendiendo las ventas push/pull y la venta cruzada

El vendedor de piso

Para empezar, **el dependiente debe entender que él es un vendedor**; un mesero en un restaurante debe tener habilidades para vender los productos del menú; el encargado de un mostrador de una aerolínea también debe tomar en cuenta que aunque no haga una venta directa, es responsable de vender la imagen de la empresa.

El rol del vendedor es todavía más claro en una tienda de zapatos, donde el dependiente debe ir más allá de la demostración de los productos y llegar hasta el convencimiento de los clientes.

Haz clic en cada concepto para conocer la información.

Estar disponible

Es decir **tener la disposición de servir a los clientes en cualquier momento**, sin argumentar ocupaciones u otras excusas.

Ser agradable

Ser agradable buscando **complacer y entender las necesidades del cliente** que entra a la tienda.

No abrumar

No abrumar al cliente o presionarlo hasta el punto de molestarlo. El buen vendedor de piso de ventas debe saber calibrar cuánta atención requiere un cliente. Por ejemplo, un mesero debe saber el ritmo y frecuencia con que debe visitar la mesa para ofrecer sus servicios, de esta manera el cliente se sentirá bien atendido pero sin ser acosado.

El proceso de venta en el piso de ventas

El proceso de ventas en el piso de ventas es diferente al de ventas en frío (*cold calling*), tal y como vimos al inicio, además contempla 5 pasos, conócelos a continuación.

1. Bienvenida

   Es importante en esta etapa que el comprador se sienta como en su casa dentro de la tienda, el contacto visual es importante y si se puede dar hasta el contacto físico con un saludo de mano. De esta manera se crea *rapport* con el comprador.

2. Calificación del visitante

   Un buen vendedor rápidamente evalúa al comprador y determina qué tan buen cliente puede llegar a ser. Para ello se puede categorizar a los prospectos en tres grupos distintos:

Haz clic en cada elemento para ver la información.

Comprador pasivo

- Este comprador solo busca matar el tiempo, pues no tiene ninguna intención de comprar y probablemente sólo quite al vendedor tiempo de venta que pudiera dedicar a clientes reales. A este tipo de compradores, después de calificarlos, se les puede dejar que vean la mercancía ofreciéndoles un servicio posterior si es que lo necesitan.
- Para atender al comprador pasivo se puede hacer un breve saludo que puede orientarlo a ver la mercancía y se puede intentar una conversación casual. Si se da la respuesta, se le puede preguntar al cliente si estaría interesado en entrar a la tienda a conocer la mercancía.

Comprador curioso

- El segundo tipo de comprador es el curioso, el cual va con la intención directa de comprar, pero aún no está listo para cerrar la venta. Este cliente requiere información específica y el vendedor debe estar listo para proveerla, para ello es importante que el vendedor conozca a fondo todos los aspectos de los artículos y servicios que están en venta. No hay nada peor que un vendedor que no conoce lo que vende.
- Para atender al comprador curioso convendría capturar su mirada y saludarle ofreciéndole información acerca de la mercancía. Un grave error cometido por muchos vendedores es ser pasivos y esperar a que el comprador pregunte, el buen vendedor es proactivo y busca atender al cliente en lugar de esperar.

Comprador activo

- El comprador activo está listo para comprar. Un buen tip para detectar qué tipo de comprador tienes enfrente, es ver cuál persona trae bolsas de otros comercios.
- Para atender al comprador activo el vendedor debe responder al interés con interés, si el comprador se interesa por nuestra mercancía, nosotros debemos interesarnos en la persona y sus necesidades.

Una de las habilidades del vendedor en piso es **optimizar su tiempo atendiendo a los compradores que más contribuirán a sus ventas**, por ello debe concentrarse en los activos. Si le sobra tiempo, podrá dedicarlo a los curiosos y solamente cuando no tenga nada qué hacer, deberá dedicar tiempo para atender a los compradores pasivos.

Las compras en piso pueden estar limitadas por el tiempo disponible o el cansancio del comprador, por lo que las respuestas breves y directas son mejores que las muy elaboradas. Conviene responder preguntas con preguntas.

Haz clic en Ejemplo para ver la información.

Ejemplo

3. Detección de necesidades

   La siguiente etapa en el proceso de venta es la detección de necesidades **mediante preguntas directas sobre el tipo de mercancía que el comprador está buscando**. Por ejemplo, si entra un cliente a una tienda de zapatos el comprador puede hacer preguntas directamente sobre qué tipo de zapatos busca, en qué ocasión lo usará, el material que prefiere, entre otras.

   Esta fase debe ser interactiva y centrada en el cliente, el vendedor debe escucharlo con atención para entender qué es lo que busca. Desafortunadamente en algunas empresas la capacitación es tan automática que no se adiestra a los vendedores a escuchar a los clientes para detectar sus necesidades.

Haz clic en Ejemplo para ver la información.

Ejemplo

4. Presentación de alternativas

   La siguiente etapa es la presentación de alternativas que atiendan a las necesidades detectadas por el vendedor. En una tienda de zapatos se pueden ofrecer varios modelos de calzado, en un restaurant varios platillos, en una tienda de cómputo el dependiente puede ayudar a seleccionar la mejor alternativa para un cliente.

   Una vez que se presentan las alternativas, **el vendedor no debe olvidar buscar el cierre** motivando directamente al cliente para llevarse la mercancía con un comando de acción como “paga en efectivo o con tarjeta”.

5. Registro

Finalmente está el registro donde se lleva a cabo el cobro de la mercancía. No debemos olvidar que este es todavía parte de la venta y debe ser agradable al cliente. Pagar por los productos usualmente no es la parte más agradable de una compra, por lo que el vendedor debe asegurarse que esta fase del proceso no eche a perder toda la labor anterior.

3.2 Ventas Aidecc y CEC

Técnica AIDECC

Si bien el diseño y ejecución de una presentación es un esfuerzo creativo que conlleva la aplicación de varios elementos, existe, sin embargo, una lista de cinco "ingredientes", o pasos a seguir a manera de receta, que deben ser ejercitados antes del cierre final. Este listado es mejor conocido como AIDECC, acrónimo que a continuación se presenta.

A + I + DE + C + C = AIDECC

- **A**: Obtener la ATENCIÓN del prospecto
- **I**: Despertar el INTERÉS describiendo los beneficios
- **DE**: Estimular DESEOS por tales beneficios
- **C**: CONVENCERLO que los beneficios lo ayudarán
- **C**: Invitarlo a tomar parte de la acción y que se inscribe el CIERRE

Sabido es que la preparación para la ejecución de cualquier proceso requiere de tiempo; hay disciplinas, por ejemplo, como el ballet o el soccer, que requieren de una finura y precisión en la ejecución de movimientos que llevan años de práctica sólo para ser ejecutados en cuestión de segundos. En cuanto a ventas, entonces, ¿exactamente cuánto tiempo llevaría prepararse para una presentación de 20 minutos?

A continuación presentamos un par de videos sobre el tema de la preparación:

El vendedor de enciclopedias:

gomaespuma. (2010, 3 de marzo). *El vendedor de enciclopedias* [Archivo de video]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=mboSCTQp1yc

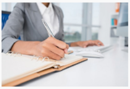
El siguiente enlace es externo a la Universidad Tecmilenio, al acceder a éste considera que debes apegarte a sus términos y condiciones.

Técnica CEC

Paralelamente existe otra conocida técnica de venta conocida como CEC. Al igual que AIDECC, CEC es un acrónimo cuyas siglas desatadas son los siguientes elementos: *confianza de mi cliente, empatía con mi cliente* y *cierre, llevarlo a este punto*. A continuación se presenta un desglose de cada uno de estos elementos.

Aparecer	Esfumar	Iluminar	Patrón	Ver
Cegar	Nublar	Ilustrar	Perspectiva	Destello
Sonrojar	Parpadear	Inspeccionar	Pintar	Inmaculado
Brillar	Dar un vistazo	Imaginar	Retratar	Manchar
Obscurecer	Deslumbrar	Mirar	Bonito	Espiar
Dibujar	Vislumbrar	Fijar	Revelar	Contemplar
Diseñar	Resplandecer	Observar	Mostrar	Soleado
Visualizar	Ruborizar	Panorama	Escena	Feo

Asimismo, es menester generar un grado importante de empatía con mi cliente. Presentamos a continuación algunas tácticas útiles:



Articular	Balbucear	Comandar	Disonancia	Oír	Ordenar	Rumorear	Tono
Gritar	Retumbar	Comentar	Escuchar	Susurrar	Alabar	Decir	Verbalizar
Amplificar	Llamar	Declarar	Quejar	Dictar	Quieto	Silencio	
Anunciar	Conversar	Describir	Vocalizar	Mencionar	Remarcar	Cantar	
Argumentar	Campanear	Dialogar	Gruñir	Narrar	Resonar	Sonar	
Afirmar	Ruido	Discutir	Armonía	Orquestar	Timbrar	Hablar	

Haz clic en cada cuadro para ver la información

La razón más importante de lograr la venta

Aun cuando las técnicas explicadas en este tema se consideran altamente efectivas, no serían de gran utilidad, sino existe el deseo de cerrar la venta. El deseo por lograr la inscripción es más importante que cualquier técnica de cierre.

Recomendaciones para hacer el cierre

- Recuerda, la mejor forma de hacer un cierre es intentándolo, concentrándote en hace la pregunta que te acercará al cierre.
- Debes desear tanto hacer el cierre como el prospecto comprar, si esa sensación no la sientes dentro de ti, quiere decir que algo faltó en tu presentación de venta.
- Sin embargo sigue adelante, has la pregunta de cierre, es probable que el prospecto termine negando la compra con una objeción, misma que te ayudará a conocerlo más para estar listo para cerrar.

Recuerda: el cierre de venta es el paso lógico final de una gran presentación.

El modelo de aprendizaje

Los modelos de aprendizaje generalmente buscan dar respuesta a la pregunta *¿cómo se deben desarrollar las competencias?* El modelo que aquí presentamos se conforma de los siguientes pasos:

i. Construcción de hipótesis: generación de una suposición con base en observaciones o datos preliminares del prospecto;
ii. Indagación: investigación enfocada a saber datos particulares del prospecto, típicamente extraídas del CRM;
iii. Aprendizaje del prospecto y su asesor: ampliación de conocimiento sobre el prospecto que sustente una táctica de venta.

Manejo de objeciones

Las objeciones, entendidas *lato sensu* como respuestas con desfavorables a una propuesta, son endémicas a cualquier proceso de ventas. En esta sección aparecen las principales reglas y tácticas para manejar exitosamente una objeción que ocurra en el proceso.

Desde tu posición como vendedor, el manejo de objeción debe siempre comenzar con un **asentimiento convincente** (aunque no estés *a priori* de acuerdo con el prospecto); acto seguido, debes **formular una pregunta** que le permite al cliente potencial exponer más claramente su punto o su parte medular; a partir de su respuesta surge tu **aclaración**, la cual debe ser enunciada con un tono neutral para evitar que el prospecto sienta que lo estás corrigiendo; finalmente, y una vez que haya un nutrido canje de informaciones, estarás encargado de proponer una **solución** a la objeción. Te recomendamos que ésta última sea breve y puntual para no confundir al prospecto, al mismo tiempo que el tono que utilices sea reconfortante para inspirar confianza en el cliente potencial de que (a) conoces lo que estás vendiendo y (b) de que lo que propones en efecto sea en beneficio del prospecto.

Antes de comenzar con los puntos técnicos de este apartado, conviene repasar algunas de las perspectivas más elementales de las objeciones de compra, a saber:

Perspectivas básicas de las objeciones de compra

1. **Aprender a respetar la palabra "no", pero no temerla;**
2. **La persistencia vence a la resistencia, ley de las probabilidades;**
3. **Las objeciones tan sólo son peticiones para conseguir mayor información;**
4. **Enfoque a los beneficios;**
5. **Identificar la verdadera razón de la objeción, separarla de la excusa;**
6. **Identificar si la objeción es sincera o falsa.**

Una situación donde surjan objeciones depende fuertemente del tono en que éstas sean expresadas; habrá momentos donde el prospecto escale la tensión de la conversación de varias formas; sin embargo, es indispensable tener presente en todo momento que tu profesionalismo debe estar por encima de las circunstancias por adversas que éstas sean. Para ello, presentamos a continuación un listado de reglas útiles que podrás utilizar como referencia al surgir una objeción:

Haz clic en cada cuadro para ver la información

No discutas con el cliente

En muchas ocasiones estará completamente equivocado, pero no se lo diga de manera brusca ni descortés. Recuerde que el objetivo de sus entrevistas es vender, no salir vencedor de las discusiones. La satisfacción personal que produce ganar una discusión no puede compararse con el beneficio económico que produce una venta.

Jamás coloques al cliente en una posición en la que tenga que defenderse a sí mismo o a sus opiniones

Procura que no se sienta violento, ya que si ello ocurre, irá en su contra. Se olvidará de los méritos del producto que pretendes venderle y tan sólo estará interesado en vencerte.

Jamás debes dejarte dominar por tus nervios.

Es la mejor manera para perder el control de la situación y por consiguiente, la venta. En muchos momentos tendrás razones para perder la paciencia, pero no olvides que jamás serán buenas razones.

No interrumpas al posible cliente mientras te esté planteando una objeción

No sólo es una falta de educación, sino que resulta muy molesto. Si lo dejas hablar, es muy posible que te enteres de lo que está pensando. Escucha con atención.

No sólo es una falta de educación, sino que resulta muy molesto. Si lo dejas hablar, es muy posible que te enteres de lo que está pensando. Escucha con atención.

Utiliza el método "estoy de acuerdo con usted, pero....", es de las estrategias más antiguas donde te muestras de acuerdo con él –ganándose su confianza - pero al mismo tiempo le indicas que está equivocado.

Comprende la objeción

Asegúrese de que comprende las objeciones del posible comprador. En caso contrario, diga por ejemplo: "usted quiere decir qué ...? o ¿No comprendo su objeción, señor Gómez tendría la amabilidad de repetirlo?

Sé empático

Intente ponerse en el lugar de su cliente. Para poder comprender sus objeciones, usted debe poseer cierta empatía.

Asegúrate de mantener un buen talante en todo momento

Asegúrate de mantener un buen talante en todo momento

Agree
Disagree

Recuerda que este listado de reglas cubre sólo las más básicas; en general, en tu papel de vendedor debes siempre apelar a tu buen juicio ante una circunstancia de objeción, algunas de las cuales, de nueva cuenta, serán un reto manejar exitosamente. Comprometidos con los valores que conforman nuestro ecosistema de bienestar, en Tecmilenio buscamos que la integridad de nuestros colaboradores sea siempre respetada; por esta razón, estas reglas deben ser entendidas principalmente como una directriz que aminore o elimine del todo la posibilidad de sufrir alguna agresión verbal por parte de un cliente potencial hacia tu persona, al mismo tiempo que protege a la Universidad de cualquier desdoro.

El quehacer de un vendedor es eminentemente activo; dependiendo del producto ofertado, es casi siempre la función del vendedor ser un agente persuasivo, por lo que a continuación presentamos un esquema detallado de tácticas para rebatir las objeciones y evitar "congelarse" ante la menor resistencia. Haz clic aquí para ver algunas recomendaciones útiles según el tipo de objeción.

El cierre de ventas

Concretar o cerrar una venta puede resultar una tarea difícil por varias razones, algunas de las cuales son externas tanto al vendedor como al proceso de venta. Existen, por ejemplo, las resistencias circunstanciales: puede que el prospecto se sienta cómodo tal cual está; puede, igualmente, que haya tenido experiencias no tan gratas con productos o servicios similares. Hay otras resistencias que están más ligadas a la personalidad: existen casos donde al prospecto le estrese o desagrade hacer compras.

Otras resistencias, sin embargo, que sí son generadas a partir de tu interacción con el prospecto. Hay vendedores tan convencidos por su producto o marca que, al presentarlo, se dejan llevar por sus emociones positivas y terminan por abrumar al prospecto. Existen otros cuantos que, al contar con un conocimiento profundo de su objeto de venta, suelen rápidamente adoptar una postura de autoridad ante el prospecto, lo cual le da un giro notoriamente tutelar a un proceso comunicativo que debe ser entre iguales (i.e., "créeme – yo sé que esto es lo mejor para ti, por eso me lo tienes que comprar"). Asimismo, los procesos de venta – inclusive aquellos que marchan bien – pueden verse mermados por errores en la conducta del vendedor como emitir opiniones fuertes o impopulares, desesperarse o incluso mostrarse indiferente ante los sentimientos y pareceres del prospecto.

Debes tener muy presente que el proceso de venta es sumamente delicado en cada una de sus partes – un error, a tu juicio pequeño, puede no serlo para el prospecto, lo que ocasionaría que se derrumbaran tus esfuerzos como torre de naipes. Es por ello que el cierre de ventas amerita atención particular.

Haz clic en cada cuadro para ver la información

Debes estar positivo

Las emociones son contagiosas. Cuando es obvio que desea intensamente lograr su venta, su deseo tendrá un efecto positivo en la conducta del prospecto.

Debes tener claro todo lo que quiere el prospecto

Como resultado de hacer preguntas clave, escuchar y esclarecer objeciones.

El prospecto debe entender tu oferta

Como resultado de hacer preguntas clave, escuchar y esclarecer objeciones.

El prospecto debe creer y confiar en ti

Sin embargo debe tener fe en su compañía y cree que ésta cumplirá sus promesas.

El prospecto debe desear disfrutar de las ventajas y beneficios de tu oferta.

Este paso es de suma importancia, ya que apela a emociones positivas que le permiten al prospecto generar expectativas favorables a partir de su compra.

El programa (Producto) debe ser el apropiado para el cliente.

Ideal para sus necesidades, su capacidad, su capacidad de pago y sus circunstancias.

Recuerda que el cierre de ventas inicia con una pregunta se cierre que generalmente detona una objeción. Una vez concretada una inscripción, es menester **pedir referidos**, ya que el 60% de los inscritos provienen de esta fuente.

3.3 Técnicas de cierre

¿Has escuchado hablar sobre algún curso de ventas?

Los cursos de ventas son usados comúnmente por todas las empresas, en ellos se recurre a destacados conferencistas que son muy solicitados por su efectividad en la capacitación y motivación de vendedores. Algunos de los nombres que escucharías si preguntaras acerca de los exponentes más famosos en el medio internacional, serían figuras reconocidas como Dale Carnegie, Zig Ziglar, Brian Tracy, Miguel Ángel Cornejo y Alex Dey, entre otras tantas personalidades.

Todos ellos son conocidos como motivadores de ventas, y aunque en ocasiones te parezcan más *showmen* que profesionales, la realidad es que en las empresas se les contrata continuamente para capacitar a los vendedores.

Haz clic para conocer la información.

¿Por qué?

El cierre de ventas

El paso más importante dentro de la entrevista de venta es el cierre. De nada sirve que hayas hecho una excelente argumentación y manejo de objeciones si fallas a la hora de cerrar, este es el auténtico momento Vender es identificar necesidades, elegir soluciones correctas y demostrar las cualidades de un producto para resolver un problema.

Cerrar significa que el comprador tome una decisión y esté de acuerdo con lo que tú le ofreces; es decir, concordar con tu solución y tu propuesta.

Los grandes vendedores saben que, para ser buenos, deben tomarse el tiempo suficiente para ser los mejores negociadores, de manera que puedan capitalizar aquí todos los esfuerzos de los pasos previos a la transacción final. Sólo porque una persona sepa luchar no significa que pueda boxear. Cerrar es un arte y cualquiera puede aprenderlo. Se trata de una habilidad que requiere un arsenal de técnicas, transiciones, respuestas, argumentos y estrategias.

Tipos de técnicas de cierre

En el capítulo *Obtaining Commitment* de tu libro de texto, puedes encontrar distintos tipos de cierre de ventas propuestos por Weitz, Castleberry y Tanner, sin embargo éstas no son las únicas técnicas que puedes utilizar para concluir tu venta. A continuación conocerás otros tipos de técnicas para cerrar la venta:

a. **Cierre ascendente**

También es conocido como cierre paso por paso o cierre automático, ya que implica una planeación y un desarrollo secuencial. En este tipo de cierre se realizan una serie de preguntas planeadas para que la respuesta sea afirmativa siempre, esto con la finalidad de avivar el deseo de comprar por parte del cliente. Sin embargo, el cierre ascendente incluye todo el proceso de venta, iniciando desde el primer contacto con el cliente.

Haz clic en el botón para ver la información.

¿Cómo se formulan las preguntas?

b. **Cierre sándwich**

Este cierre se usa cuando el cliente pregunta por el precio y busca mitigar ese golpe inicial intercalando el precio del producto o servicio entre dos argumentos de valor:

Argumento de valor + **Precio** + **Argumento de valor**

Haz clic en el botón para ver la información.

Ejemplo

c. **Cierre ultimátum**

Este cierre es de gran utilidad cuando nos enfrentamos a prospectos que deciden dar largas a la toma de decisión argumentando que "están pensando" si hacen la compra o no. La idea es preguntar al cliente qué es lo que necesita para que tome la decisión "hoy mismo"; se pueden ofrecer alternativas como rebajar precios, dar financiamiento, entre otras acciones.

Otra opción puede ser decirle al prospecto que sólo tiene hasta cierto día para aceptar la oferta, cualquiera que sea la respuesta será un alivio, tanto para el vendedor como el posible cliente, pues si la respuesta es negativa a uno le ayuda a descartar el contacto y al otro se le libra de la presión por decidir: "Le recuerdo que tiene hasta el siguiente viernes para tomar la decisión de comprar y aprovechar la promoción de nuestro producto".

d. **Cierre secundario**

Implica hacer preguntas en torno a un elemento secundario del producto, por ejemplo en un auto, si se pregunta: "¿Qué color le gustaría?", y el prospecto dice el color, probablemente ya esté sembrada la idea de comprar el producto. También se puede preguntar por la forma de entrega: "¿Prefiere llevárselo usted mismo o le gustaría hacer uso del flete sin costo alguno?".

e. **Cierre alternativo**

En el cierre alternativo se ofrecen alternativas de la presentación o del equipamiento de un producto, incluyendo las opciones de pago y entrega. Se parece bastante al cierre secundario, pero su objetivo no es desviar la atención del comprador, sino genuinamente ofrecer otros complementos para convencer al prospecto de la compra.

"Puede pagar a crédito o de contado".

f. **Cierre resumen**

Mientras más veces el prospecto escuche los beneficios del producto o servicio ofrecido, habrá mayor posibilidad de compra. El cierre resumen implica volver a tratar los beneficios del producto varias ocasiones para aumentar el deseo de la compra, enumerando las características más atractivas del producto de manera estratégica para que el prospecto desee comprar.

Haz clic en el botón para ver la información.

Ejemplo

g. **Cierre formulario de orden de compra**

Este funciona únicamente cuando la venta se cierra llenando un formulario. Consiste en sacar un formulario de orden de compra y llenarlo con el prospecto a pesar de que éste no haya accedido a la compra. La finalidad es que el prospecto se sienta identificado con el formulario y comprometerlo a la compra.

h. **Cierre de la historia relevante**

Consiste en compartir con el prospecto historias relevantes para la compra; es decir, anécdotas de clientes satisfechos con la compra del producto que ofrece el vendedor o de clientes que decidieron comprar con otra marca y que no les gusta lo que recibieron. Por ejemplo:

Haz clic en el botón para ver la información.

Ejemplo

i. **Cierre de retirada**

Mediante este cierre el vendedor apela al tiempo de experiencia que tiene en el negocio o bien a los beneficios que ofrece su compañía en comparación a otras empresas. Funciona cuando el prospecto dice que "lo pensará" y está a punto de irse. De esta manera se busca que la decisión no se postergue, sino que se haga en ese momento.

Haz clic en el botón para ver la información.

Ejemplo

j. **Cierre de venta perdida**

Se lleva a cabo cuando el prospecto no cede a hacer la compra, el vendedor intenta retirarse, pero antes de irse le dice: "He tratado de presentarle lo mejor que puedo este producto, quizá haya hecho algo mal. ¿Podría decirme qué hice mal para mejorar en otras ocasiones?". De esta manera es probable que el prospecto comparta la verdadera razón por la que no quiere comprar, dando oportunidad al vendedor a manejar esa objeción que no quiso compartir.

> Los ejemplos que acabas de ver son sólo una pequeña muestra de muchas más técnicas de cierre que puedes encontrar en diferentes libros de ventas, desde la perspectiva de especialistas y figuras reconocidas del ámbito.

Para realizar la Tarea es necesario que leas previamente el capítulo 11, *Obtaining Commitment*, del libro de texto (o bien el capítulo 12 de la bibliografía optativa).

Asegúrate de llevar a cabo la Práctica 1.

Práctica 1

3.4 La autoobservación y la retroalimentación

Mediciones objetivas

Como se mencionó al inicio, existen diferentes métodos para evaluar el desempeño de los vendedores, los cuales pueden ser agrupados en dos grandes mediciones: los que se hacen en función de factores objetivos y los que se centran en aspectos subjetivos. Hay que empezar por abordar los primeros.

De acuerdo con Johnston (2009) "las mediciones objetivas reflejan estadísticas que los gerentes de ventas reúnen a partir de los datos internos de la compañía", y su uso tiene mayor utilidad cuando deja entrever los elementos que componen al proceso de ventas. Este tipo de herramienta de evaluación se divide, a su vez, en **mediciones de salida**, **de entrada** y en **razones de mediciones de salida o de entrada**. Enseguida conocerás cada una de ellas.

Mediciones de salida

Mediciones de entrada

Razones de mediciones de entrada o salida

En primera instancia las **mediciones de salida** son aquellas que demuestran el resultado de los esfuerzos llevados a cabo por el vendedor, específicamente el **número de pedidos** y el de **cuentas**. El número de pedidos se utiliza para "determinar la habilidad del representante para efectuar presentaciones de ventas, puesto que esto refleja la habilidad del individuo para cerrarlas" (Johnston, 2009), por otro lado también es conveniente considerar no sólo el número de pedidos, sino el volumen que éstos representan de su cuota final.

¿Por qué?

Si al final del periodo el vendedor tiene muchos pedidos pequeños, se puede interpretar que utiliza la mayor parte de su tiempo visitando cuentas de poco tamaño, en lugar de concentrarse en clientes con mayor potencial. Precisamente este es otro criterio que puedes utilizar para evaluar el desempeño del vendedor, las distintas actividades relacionadas con las cuentas que tiene a su cargo el ejecutivo. Por ejemplo, la cantidad de cuentas activas en el portafolio de cada integrante del equipo, las cuales hayan hecho un pedido en un periodo previamente establecido.

De igual manera, en ocasiones se evalúa el número de cuentas nuevas en determinado tiempo "algunas compañías incluso establecen cuotas de nuevos clientes en perspectiva para los vendedores" (Johnston, 2009). Finalmente otro aspecto que compone las mediciones de salida son las cuentas perdidas en el periodo, dicho criterio ayuda a establecer si "el vendedor satisface las necesidades continuas de los clientes establecidos en el territorio" (Johnston, 2009).

Por otra parte, las **mediciones de entrada** se definen como operaciones objetivas que buscan medir el esfuerzo y la dedicación que los vendedores invirtieron en una actividad, sin contemplar necesariamente los resultados. Los motivos principales por los que este tipo de mediciones se utilizan son los siguientes:

El esfuerzo del vendedor es un aspecto que puede controlarse de manera más inmediata, por ejemplo, si un ejecutivo no llega a una cuota de llamadas de seguimiento en un periodo, es posible determinar que el inconveniente está en la persona.

Los resultados son elementos que en ocasiones tardan lapsos muy largos de tiempo en presentarse, las ventas de gran volumen o de gran proporción económica en ocasiones tardan años para concretarse. Sin embargo sería injusto calificar al vendedor sólo bajo ese criterio.

De acuerdo con Johnston (2009) son cuatro los tipos de mediciones de entrada:

Visitas
Este tipo de criterio evalúa dos aspectos, por un lado si el vendedor está cumpliendo con el plan de ventas hecho por

la dirección del departamento o la empresa y, por otro, si está utilizando el tiempo de la manera más adecuada. En empresas con sistemas ARC, el reporte de las visitas puede ser obtenido por el director del área con sólo hacer un clic. Siempre y cuando se inculque la disciplina de registrar las actividades diarias.

Tiempo y su uso

También se toma en cuenta el número de días trabajados y las visitas por día hechas por el vendedor; de esta manera se puede saber si hubo un número conveniente de visitas o llamadas al cliente. Para Johnston (2009) "los análisis de utilización del tiempo requieren una información detallada sobre la manera en que cada vendedor distribuye su tiempo". Obviamente esto conlleva grandes inversiones de tiempo y dinero.

Gastos

Los gastos son todos aquellos costos de los esfuerzos realizados por el vendedor, se incluyen los salarios, comisiones, gastos de representación, entre otros.

Actividades diferentes de ventas

En ciertas compañías se mide dentro del desempeño otras actividades como la promoción o reabastecimiento de productos. Este criterio no se puede aplicar en todas las compañías, sólo en algunas.

Por último, están las **razones**, las cuales son la combinación de los dos tipos de mediciones que ayudan a obtener información adicional sobre el desempeño de los vendedores. Entre las razones más útiles se encuentran las de **gastos**, que demuestran en una sola cifra los costos en los que incurre un vendedor tanto en la venta completa como en las visitas o llamadas que realiza. Estas razones son afectadas por la realización de ventas o por el control de sus gastos. Las principales razones de gastos son las siguientes:

$$\text{Razón de gastos de ventas} = \frac{\text{Gastos}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Razón de costo por visita} = \frac{\text{Total de costos}}{\text{Número de visitas}}$$

De igual manera, las razones de **desarrollo de cuentas** y servicio aglutinan diferentes operaciones que "reflejan la forma en que los vendedores captan los negocios potenciales que existen en sus territorios" (Johnston, 2009). A continuación se muestran las principales razones de desarrollo junto a una breve descripción:

Haz clic en cada apartado para revisar su información.

1. Penetración de cuenta

Descripción

Mide el porcentaje de cuentas en el territorio donde el vendedor consigue pedidos.

Operación

$$\frac{\text{Ventas a las cuentas}}{\text{Total disponible en las cuentas}}$$

2. Conversión de nuevas cuentas

Descripción

Con esta razón se mide la capacidad del ejecutivo de ventas de convertir a prospectos en clientes.

Operación

$$\frac{\text{Número de cuentas nuevas}}{\text{Número total de cuentas}}$$

3. Cuentas perdidas

Descripción

Aquí se mide si el vendedor conservó cuentas anteriores como cuentas activas.

Operación

$$\frac{\text{Cuentas anteriores a las que no se vendió}}{\text{Número total de cuentas}}$$

4. Ventas por cuenta

Descripción

Mediante esta razón se establece el éxito de un vendedor por cuenta promedio.

Operación

$$\frac{\text{Volumen de ventas en dinero}}{\text{Número total de cuentas}}$$

5. Promedio del tamaño del pedido

Descripción

Según Johnston, esta razón revela la dinámica de visitas del vendedor. Si el resultado es bajo, entonces las visitas son muy frecuentes.

Operación

$$\frac{\text{Volumen de ventas en dinero}}{\text{Número total de pedidos}}$$

6. Cancelación de pedidos

Descripción

Muestra la técnica de ventas del ejecutivo; si el resultado es alto, implica que el vendedor usa tácticas de presión para los pedidos.

Operación

$$\frac{\text{Número de pedidos cancelados}}{\text{Número total de pedidos}}$$

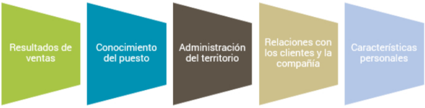
Finalmente dispones de las **razones de visitas**, las cuales "miden el esfuerzo y la planeación que aplican los vendedores en sus visitas a los clientes, y el éxito que obtienen de ellas" (Johnston, 2009). Este tipo de mediciones es útil para comparar las actividades que realizan los vendedores, tales como las visitas por día o por número total de ventas. A los fanáticos del béisbol esta operación les sonará familiar y se le conoce como "promedio de bateo" pues capta "el número de éxitos (hits o pedidos) en relación con el número de veces al bat".

Mediciones subjetivas

Las mediciones objetivas están relacionadas con criterios medibles en el desempeño, sin embargo estos índices en ocasiones no son suficientes para evaluar adecuadamente al vendedor. Las **mediciones cualitativas** son utilizadas por la dirección de ventas como un complemento, en ellas se evalúa **la calidad con que se llevan a cabo ciertas acciones** por parte del equipo.

¿Cuáles son los atributos que se pueden evaluar con este tipo de mediciones?

De acuerdo con Johnston (2009) los atributos que se evalúan con mayor frecuencia en las mediciones subjetivas son los siguientes:


Resultados de ventas
Conocimiento del puesto
Administración del territorio
Relaciones con los clientes y la compañía
Características personales

La evaluación subjetiva usualmente se realiza a través de un formato establecido por la dirección de ventas en conjunto con recursos humanos. A continuación se presenta un ejemplo de un formato propuesto por Johnston, sin embargo, debes recordar que éste es sólo un modelo que puedes adaptar según las necesidades de tu organización. No basta con utilizar la herramienta que se te proporciona o alguna otra que encuentres, sino que debes realizar la tarea de asimilar los aspectos de desempeño que consideres más importantes y agregarlos en el formato. Los resultados que arroje el formato se usarán para complementar "los datos objetivos de desempeño generados para el mismo periodo, con el fin de permitir una evaluación global del desempeño de un vendedor" (Johnston, 2009). Puedes descargar el ejemplo **aquí**.

Cuando la dirección depende solamente de los criterios subjetivos, pueden llegar a presentarse una serie de inconvenientes. A continuación se muestran los problemas más representativos:

Haz clic en cada apartado para conocer más información.

No hay enfoque de resultados

Al no contar con instrumentos de medición objetivos, se pierde el enfoque de los resultados, ya que "el tipo más útil de evaluación de desempeño destaca áreas de mejoramiento y las acciones que se deben tomar para concretar tales mejoras" (Johnston, 2009). Como las empresas tienden sólo a identificar ciertos atributos, se pierde esta finalidad.

Sesgo

Este aspecto se refiere a que la evaluación de los directores o gerentes del área en muchas ocasiones se hace con percepciones muy particulares, tales como si lo que un vendedor hace le gusta o no. Este sesgo puede convertirse en un obstáculo a la hora de aplicar algún formato como el que viste anteriormente.

Laxitud o rigidez

Este problema se relaciona directamente con el sesgo, pues muchos evaluadores califican en puntos diametralmente opuestos, o muy rígidos o muy laxos. Según Johnston (2009) "esta conducta es una función de sus propias personalidades y de sus creencias de lo que constituye un desempeño destacado" por lo que en teoría no debiera variar mucho al calificar a varios elementos.

Influencia del uso de los resultados

A veces el uso de los resultados de la evaluación restringe la calificación hecha por los directivos. Piensa por ejemplo, en muchas ocasiones los superiores directos utilizan criterios diferentes para evaluaciones con fines distinto: piensan que no es lo mismo una evaluación cuyo objetivo es recompensar el desempeño del vendedor, que una cuya finalidad sea decidir a quién despedir.

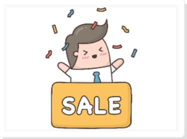
Es importante usar los instrumentos de evaluación objetivos y subjetivos para poder definir adecuadamente el desempeño del vendedor. El éxito de esta forma de evaluación depende de su complementariedad.

Cierre

El término venta cruzada o *Cross Selling* comprende la venta relacionada de productos o servicios complementarios basados en los intereses del cliente en uno de los productos de su empresa, o bien en la compra de uno de estos.

Las distintas técnicas de cierre que viste a lo largo del tema son algunas de las que puedes usar para concretar la venta. Tal y como viste previamente es necesario conocer muchas técnicas de cierre, pues los prospectos no usan una sola excusa, sino varias.

Finalmente es importante analizar nuestras acciones y las de los demás en la situación de venta para obtener retroalimentación y mejorar en nuestra función.



Checkpoints

Asegúrate de:

- Comprender en qué consiste la venta cruzada para incrementar el porcentaje de ventas.
- Diferenciar entre las distintas técnicas de ventas.
- Reflexionar sobre la importancia de la autobservación y retroalimentación del desempeño.

Referencias bibliográficas

- Cardone. G. (2013). *Vendes o vendes*. México, México. Santillana Ediciones Generales S.A. de C.V.
- Castleberry, S., y Tanner, J. F. (2014). *Vender: Construir asociaciones*. EE. UU.: McGraw Hill.
- Tracy, B. (2011). *El arte de cerrar la venta*. México: Grupo Nelosn Inc.
- Weitz, B. A., Castleberry, S.B., y Tanner, J. F. (2005). *Ventas. Construyendo sociedades*. México: McGraw Hill.

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado

por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.