



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

**CURSOS INSTITUCIONALES**

**TECNICAS MODERNAS DE VENTAS**

Del 29 de Agosto al 2 de Septiembre de 1994

ESTAFETA MEXICANA, S.A. DE C.V.

**MATERIAL DIDACTICO**

Expositor: Ing. Rómulo Mejías Ruíz

México, D.F.



**CURSO: TECNICAS MODERNAS DE VENTA**

**OBJETIVO:**

Lograr que los participantes desarrollen sus habilidades para alcanzar el éxito en el trabajo de la venta personal y empresarial, tanto a menudeo como a mayoreo, a través de la aplicación de las técnicas más modernas en el arte de vender.

**DIRIGIDO A:**

Vendedores en general.

**DURACION:** 20 horas.

**TEMARIO:**

1. TIPOS, TECNICAS Y ETAPAS DE LA VENTA.
2. LOCALIZACION DE BUENOS PROSPECTOS
3. DESARROLLO DE LA PRESENTACION DEL PRODUCTO O SERVICIO, CREACION DE INTERES Y MANEJO DE OBJECIONES.
4. APLICACION DE LAS TECNICAS DE CIERRE DE MANERA EFECTIVA.
5. COMO VENDER A CLIENTES MUY DIFICILES.
6. COMO SUPERAR A LA COMPETENCIA UTILIZANDO LA TECNICA PROFESIONAL DE LA VENTA CONSULTIVA.

**COORDINADOR:** M. EN I. ROMULO A. MEJIAS RUIZ

## **TEMA 1: TIPOS, TECNICAS Y ETAPAS DE LA VENTA**

### **INTRODUCCION**

- . VENDER EQUIVALE A LOGRAR LA ACEPTACION DE UNA PROPUESTA, DE UNA IDEA, DE UN PRODUCTO O DE UN SERVICIO.
- . EN LA ERA ACTUAL, VENDER ES OFRECER UN PRODUCTO O UN SERVICIO EN FORMA TAL QUE SATISFAGA ÍNTEGRAMENTE LAS NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE, LO QUE EQUIVALE A OFRECER LO QUE EL CLIENTE QUIERE COMPRAR.
- . LO ANTERIOR SIGNIFICA QUE EN LA ACTUALIDAD ES NECESARIO VENDER MAS EN FUNCION DEL CLIENTE QUE DEL PRODUCTO. ANTERIORMENTE SUCEDIA LO CONTRARIO.
- . EN POCAS PALABRAS: ANTERIORMENTE LOS CLIENTES COMPRABAN LO QUE LOS PRODUCTORES OFRECIAN, PERO ACTUALMENTE LOS PRODUCTORES OFRECEN LO QUE LOS CLIENTES PIDEN.
- . ESTAMOS COMENZANDO A VIVIR LA ERA DEL CLIENTE, DONDE EL CLIENTE ES REY, PERO UN REY RACIONAL, EXIGENTE, PLURAL, QUE PIDE VARIEDAD, CALIDAD, BUEN PRECIO, Y SOBRE TODO, BUEN SERVICIO.
- . POR LO TANTO, ACTUALMENTE VENDER ES UN ARTE Y UNA PROFESION QUE NOS PERMITE LOGRAR EXCELENCIA EN LA SATISFACCION DEL CLIENTE CON NUESTRO PRODUCTO Y CON TODOS LOS SERVICIOS QUE EL EXIGE AL COMPRAR NUESTRO PRODUCTO.
- . DE MANERA QUE YA NO BASTA CON CONOCER Y QUERER AL PRODUCTO QUE SE VENDE, PUES ES INDISPENSABLE CONOCER Y QUERER AL CLIENTE.

### **Tipos de venta**

- . Menudeo o detal.
- . Mayoreo e industrial.

#### **1. Venta al menudeo**

- 1.1 Venta de piso, recepción de pedidos.
- 1.2 Venta personal directa: búsqueda del cliente (planeada o en frío).

## **2. Venta al Mayoreo e Industrial**

### **Técnicas de Venta**

En la actualidad existen tres técnicas fundamentales de venta:

- . La técnica de venta como proveedor.
  - . La técnica de venta sinérgica.
  - . La técnica de venta de la excelencia y calidad en el servicio.
1. **LA VENTA COMO PROVEEDOR** consiste en vender un producto o servicio resaltando todos los beneficios que ofrece en comparación a los de la competencia. Bajo este enfoque, es más efectivo destacar los beneficios del producto o servicio que sus características: el buen vendedor es el que conoce y explica muy bien los beneficios del producto o servicio que vende.

La venta como proveedor se basa en principios, estrategias y tácticas de:

- . Conocimiento del producto/servicio.
  - . Presentación del producto/servicio y del vendedor.
  - . Persuasión.
  - . Creación del interés del cliente por el producto/servicio.
  - . Beneficios del producto/servicio.
  - . Manejo de objeciones.
  - . Manipulación psicológica.
  - . Precios de los productos en relación a los de la competencia.
  - . Publicidad.
  - . Técnicas de cierre.
  - . Técnicas de negociación.
  - . Ganchos, promociones, ofertas.
2. **LA VENTA SINERGETICA** consiste en vender un producto o servicio utilizando nuestras capacidades y habilidades para hacer crecer al cliente, independientemente de los beneficios que pueda ofrecer el producto o servicio en comparación a la competencia.

Consiste en vender una relación de sinergia entre cliente y vendedor.

Sinergia: unión de varias energías para fortalecerse mutuamente.

La Venta Sinérgica se basa en los siguientes principios y estrategias:

- . Crecer haciendo crecer al cliente.
- . Vender el impacto financiero del producto o servicio en el negocio del cliente.
- . Vender mayores utilidades en el negocio del cliente.
- . Vender el impacto financiero del vendedor en el capital, ahorros y/o utilidades del cliente.
- . Vender ahorros.
- . Vender la cadena entre cliente y vendedor.

Las principales modalidades de la venta sinérgica son:

1. La venta sinérgica en multinivel (generalmente aplicable en venta a menudeo).
2. La venta consultiva (generalmente aplicable a venta a mayoreo o venta a empresas).

Aplicando cualquiera de estas dos estrategias, podemos lograr aumentar la liquidez, el poder de compra y las utilidades del cliente, creando así las bases para que él nos pueda comprar cómodamente en el corto, mediano y largo plazos. Ambas estrategias están hechas para hacer **clientes rentables de por vida**, aunque inicialmente se apoyen en **técnicas de cierre psicológico**.

#### 1. LA VENTA SINERGETICA EN MULTINIVEL

Venta Sinérgica: es la venta de dos o más productos o servicios que son integrados en un paquete o sistema mercadotécnico, en forma tal que se logre impulsar un desplazamiento creciente a cada uno.

Por lo general uno de ellos actúa de **impulsor** y el otro de **impulsado**.

Ejemplos: 1) el pilón, 2) las tarjetas de crédito expedidas por tiendas, 3) la combinación de un artículo de venta pesada con otro que sirva de "gancho", etc.

A pesar de que cualquiera de estas formulas mercadotécnicas son **competitivas** hoy en día (ya que logran cerrar más ventas), lo cierto es que todas conducen a **disminuir la liquidez del cliente**, y por tanto tienden a **desactivarlo** en el corto y mediano plazo.

Estas formulas son efectivas, pero suelen traer como consecuencia un endeudamiento creciente y generalizado de los clientes, reduciendo su poder de compra y dificultando cerrar las ventas de otros artículos y servicios.

**¿Cómo podemos superar este problema?**

**A través de una estrategia recompetitiva ¿Cómo cuál?**

**Como la venta sinérgica en multinivel. ¿Por qué esta venta es recompetitiva?: porque aumenta la liquidez y el poder de compra del cliente.**

**¿Cómo se logra esto?**

Vendiendo un producto o servicio con el apoyo sinérgico de otro que sea fácilmente vendible en multinivel, que actúe como impulsor del primero y a su vez incremente la liquidez del cliente. Esto requiere que el producto o servicio impulsor cumpla con las siguientes condiciones:

1) Precio accesible, 2) Alto margen de comisiones, 3) Altamente demandado, 4) Con poca competencia y/o 5) Fácil de desplazar por el cliente, 6) Susceptible de ser manejado en sociedad con el cliente.

El producto impulsor, manejado en multinivel, logra aumentar progresivamente la liquidez y el poder de compra del cliente y del propio vendedor en forma **eslabonada**, ya que en esta caso la comisión por venta se divide entre varios niveles de vendedores y clientes, alineados verticalmente.

## **2. LA VENTA CONSULTIVA**

Es tal vez la **formula de venta** más eficaz, ya que **asesora** directamente al cliente para hacerlo crecer en forma sostenida y ascendente.

En la venta consultiva, al igual que en la sinérgica en multinivel, el vendedor ve a su cliente como socio, formando un equipo para crecer.

Esta venta requiere que el vendedor se capacite para convertirse en un **consultor de ventas**, o sea, todo un conocedor de técnicas para lograr aumentar las utilidades y la liquidez del negocio de cada uno de sus clientes. Debe asesorar a su cliente en cuanto a:

- a) Cómo seleccionar y vender a sus clientes más rentables.
- b) Cómo seleccionar las líneas y volúmenes de los productos o servicios que comercializa el cliente.
- c) Cómo aumentar la rentabilidad de cada línea de producto o servicio.
- d) Cómo lograr que tome las mejores decisiones y que planifique estratégicamente el crecimiento del negocio.
- e) Cómo lograr que el cliente mantenga siempre una buena liquidez.
- f) Cómo lograr la máxima productividad y la calidad total en su negocio.

### TRES PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR

Si usted tiene un producto genérico, muy difícil de diferenciar de otros, y si lo comercializa en un mercado maduro, en el que la competencia de precios es aguda, . . . . ¿Podrá venderlo bien sin alterarlo ?

Si usted tiene un producto nuevo con una diferencia tecnológica verdadera, que le proporciona beneficios únicos de rendimiento, ¿Podrá usted conservar los altos márgenes iniciales sin alterar el producto, al aparecer competidores con precios más bajos que ofrezcan ventajas iguales o mayores que el suyo.

Si usted tiene un producto tecnológicamente inferior a la competencia, ¿podrá venderlo bien sin alterarlo ?

Estas tres preguntas han podido ser respondidas con un "si" al aplicar la técnica de la venta sinérgica en dos de sus modalidades: venta consultiva y en multinivel.



### 3. LA EXCELENCIA Y CALIDAD TOTAL EN EL SERVICIO

- . Excelencia es vender exactamente lo que el cliente desea comprar.
- . Es saberse poner en los zapatos del cliente para mirar a nuestro negocio con los ojos del cliente, olerlo con su olfato y percibirlo con su mente.
- . Calidad total es tener calidad en todo lo que hacemos.
- . Calidad es satisfacer integralmente los requerimientos acordados con el cliente.
- . La calidad se hace para el cliente, ya que es él el único juez de nuestra calidad.
- . La excelencia es una forma de vida que adoptan aquellas empresas que permanentemente están corrigiendo los errores que explicita o implícitamente detectan nuestros clientes. Es vivir constantemente con calidad total.
- . Excelencia es ser hoy mejores de lo que ya somos.
- . Por tanto, la excelencia y la calidad total la hacen los hombres en el día a día, no las máquinas ni los elementos estáticos.
- . La excelencia en el servicio es el arma competitiva más fuerte de nuestros días.
- . Consiste en satisfacer al cliente en todo lo que él espera de nosotros, además de la calidad del producto o servicio que le vendemos.
- . La excelencia en el servicio se alcanza considerando que la venta se inicia antes de la venta y nunca termina.
- . Cada uno de los servicios conexos que le damos al cliente se convierten en momentos de verdad.
- . Los momentos de verdad son todos y cada uno de los puntos tangibles e intangibles que el cliente percibe o siente de nuestro negocio.
- . Si alguno de estos puntos es percibido por nuestro cliente como deficiente, estaremos ante un punto crítico, o un momento crítico de verdad en el que el cliente nos puede abandonar o mal recomendar.
- . En cada momento de verdad el cliente tiene determinadas expectativas de la calidad de nuestro servicio.
- . Estas expectativas se convierten en los atributos que debe poseer nuestro servicio en relación a ese momento de verdad.
- . Necesitamos entonces conocer las calificaciones que hacen nuestros clientes de los atributos de los servicios que les prestamos antes, durante y después de la venta, ya que si fallamos en alguno de estos atributos, se nos cae la venta

o no se repite, e incluso, su efecto negativo se puede propagar a 11 clientes potenciales (como promedio).

De manera que para alcanzar la excelencia en el servicio, necesitamos llevar una libreta de calificaciones que hacen nuestros clientes de los atributos de cada uno de nuestros servicios.

### FORMATO DE LA LIBRETA DE CALIFICACIONES

Ejemplo de una libreta de calificaciones para un restaurante (llenarla en clase):

Atributo del Servicio	Prioridad	Puntaje (de -3 a 3)	Evaluación
1. Amplio estacionamiento y fácil acceso a la calle.			
2. Colas cortas y de movimientos rápidos.			
3. Anuncios de alimentos y de precios muy claros.			
3. Empleados amables.			
4. Todo limpio.			
5. Alimentos bien preparados, presentados y de buen sabor.			
6. El servicio es barato.			
7. Acepta tarjeta de crédito			

## ETAPAS DE LA VENTA

1. Localizar prospectos en función de criterios estratégicos de selección.
2. Contactar prospectos.
3. Presentar el producto/servicio, despertar interés y manejar objeciones. En venta sinérgica, presentamos la propuesta de un sistema para aumentar el capital y/o las utilidades del cliente, de manera que el producto/servicio que se vende es sólo un componente de ese sistema.
4. Lograr que el prospecto "quiera" el producto/servicio. En venta sinérgica, lograr que el prospecto "quiera" el sistema.
5. Solicitar el pedido.
6. Cerrar la venta, en venta sinérgica, equivale a establecer la sociedad para crecer.
7. Cimentar la repetición de la venta, en venta sinérgica, equivale a implantar el sistema para crecer, y con ello, crear una relación comercial permanente con el cliente.

El sistema para crecer debe contener los siguientes elementos:

1. Gerente consultor del sistema (indispensable en Venta Consultiva)
2. Base de datos sobre el cliente (indispensable en Venta Consultiva)
3. El producto o servicio.
4. Los servicios relacionados con el producto o servicio.
5. La capacitación del cliente.
6. Mecanismos de Financiamiento para el cliente.

## **TEMA 2: LOCALIZACION DE BUENOS PROSPECTOS**

### **DEMANDA ACTUAL Y POTENCIAL**

La demanda es el conjunto de personas y/o empresas que requieren de un determinado producto o servicio en un momento dado y en un área geográfica determinada, o bien el conjunto de bienes o servicios que son requeridos en un determinado sector, zona, ciudad, región, estado, país o conjunto de países.

Demanda actual es la cantidad de bienes o servicios cuya necesidad es reconocida o sentida por una población de personas o empresas.

Demanda actual satisfecha es la porción de la demanda actual que está siendo atendida por el conjunto de empresas que ofrecen el producto o servicio en consideración.

La Demanda Potencial incluye tanto a la demanda actual como aquella porción de la demanda aún no reconocida o sentida, o que incluye a demandantes que no están en condiciones económicas de adquirir el producto o servicio, a pesar de que lo requieren.

**El Mercado Meta** está constituido por la demanda potencial a la que la empresa decide dirigir sus acciones de Venta. Dependiendo de a quién se orienta la empresa, los clientes potenciales pueden ser personas y/o empresas, o bien consumidores finales o usuarios industriales o comerciales.

### **Cómo buscar y evaluar la Demanda Potencial y el Mercado Meta ?**

La empresa debe buscar mercados que generen un volumen suficiente de ventas a bajo costo relativo, pero este volumen debe condicionarse a la utilidad neta unitaria y total, ya que por lo general, a mayor volumen, menor utilidad por unidad de producto vendido.

Igualmente, la empresa debe buscar en general un mercado donde el número y la fuerza de los competidores sean lo menor posible. Una organización no debe entrar

a un mercado saturado de competidores a menos que tenga alguna ventaja competitiva que le permita restar clientes a las empresas existentes.

Para definir el o los mercados a los que se va a vender, la empresa tiene dos opciones. En la primera, el mercado total se ve como simple unidad, y a este enfoque se le denomina estrategia de unificación de mercado, estrategia masiva o de mercado total. En la segunda, el mercado total se considera heterogéneo y compuesto de varios segmentos pequeños. Este enfoque se denomina estrategia de segmentación de mercado, en la que uno o varios de ellos se constituyen en el objetivo mercadotécnico de la empresa.

Bajo el primer enfoque, el mercado meta está constituido por el mercado total, y bajo el segundo enfoque, el mercado meta consta de uno o varios segmentos del mercado total.

En general, un mercado meta está constituido por un grupo de personas o empresas con: 1) necesidades por satisfacer, 2) dinero y 3) disposición para gastarlo. Por tanto, para seleccionar el mercado meta, se deben analizar estos tres componentes **detalladamente**. El primer componente debe estudiarse analizando la distribución geográfica y la composición de la población o de las empresas consumidoras. El segundo componente se analiza mediante la distribución de ingresos de los clientes y los patrones de gasto. Finalmente, para determinar la "buena disposición para gastarlo", se debe estudiar el comportamiento de compra de los clientes, y esto depende mayormente de factores sociológicos y psicológicos.

Cuando la organización adopta la estrategia de unificación de mercado, trata su mercado total como unidad: un mercado unificado cuyas partes se consideran semejantes en sus características principales. La gerencia pone en práctica una sola mezcla mercadotécnica para satisfacer a tantos clientes como sea posible en el mercado unificado. La compañía desarrolla un producto para todo el grupo, establece una sola estructura de precios y un sistema de distribución para su producto, y utiliza un programa de promoción y ventas dirigido al mercado completo, sin distinción de tipo de clientes.

A una empresa le conviene adoptar la estrategia de unificación de mercado, cuando constata que gran cantidad de clientes en el mercado total tiene la misma opinión sobre las necesidades que satisface el producto. Las empresas adoptan con frecuencia esta estrategia cuando comercializan productos básicos no diferenciados. Por ejemplo, para la mayoría de las personas, el azúcar de caña es azúcar de caña, independientemente de la marca. Todas las marcas de sal de cocina tienen una calidad muy semejante. Muchos artículos de ferretería tienen especificaciones muy claras, independientemente de la marca.

La unificación del mercado es una estrategia orientada a la producción, ya que permite a la empresa operar con altas economías de escala. Producir y comercializar un producto para un gran mercado implica corridas de producción más largas, a costos unitarios más bajos. Los costos de los inventarios disminuyen en los productos. Los esfuerzos de almacenamiento y transportación son más eficientes cuando es un sólo producto el que va a un mercado.

**Segmentación del mercado.** El mercado total para la mayoría de los productos es muy variado y muy heterogéneo, para que la gerencia lo considere una entidad simple y uniforme. La falta de uniformidad estriba en que existen diferencias en los hábitos de compra, en la manera como se usa el producto, en los motivos de compra, o en otros factores. Los segmentos del mercado tienen en cuenta estas diferencias.

En la segmentación del mercado, el mercado total, heterogéneo, de un producto, se divide en varios segmentos, cada uno de los cuales es considerado homogéneo en determinada característica clave. La gerencia selecciona uno o más de estos segmentos como el mercado meta de la organización, y por cada segmento del mercado meta se diseña una mezcla mercadotécnica por separado.

Así por ejemplo, el mercado de máquinas portátiles de escribir podemos segmentarlo en varios submercados: para estudiantes de universidades, estudiantes de secundaria, agentes viajeros, amas de casa, negocios pequeños, etc.

**Segmentación simple y múltiple.** La gerencia puede escoger entre segmentación simple o múltiple al adoptar la estrategia del mercado meta por segmentación.

La segmentación simple implica seleccionar como mercado meta a un grupo homogéneo del total del mercado. La mezcla de mercadotecnia se desarrolla para satisfacer este segmento único. A una empresa pequeña suele convenirle concentrarse en un segmento simple de mercado, en lugar de entrar en un mercado más amplio donde hay muchos competidores. Por ejemplo, una compañía de cruceros puede comenzar ofreciendo un crucero de lujo alrededor del mundo, orienta su esfuerzo a un segmento del mercado formado por personas de edad, de buena posición económica, que disponen de tiempo para viajar.

Esta estrategia permite a una compañía penetrar en un mercado pequeño y adquirir reputación como empresa de expertos o especialistas en ese giro. Una empresa puede introducirse en ese mercado con recursos limitados. El riesgo consiste en que el vendedor apuesta todo a un sólo número. Si disminuye el mercado potencial, el vendedor puede tener graves problemas.

En la estrategia múltiple, dos o más grupos de clientes potenciales se identifican como segmentos de mercado meta. Se desarrolla una mezcla de mercadotecnia por separado para obtener cada segmento. Un vendedor de computadoras individuales, por ejemplo, puede identificar tres segmentos de mercado por separado: estudiantes universitarios, negocios pequeños y amas de casa, y diseñar una mezcla de mercado diferente para orientarse a cada segmento. Para segmentar el mercado de automóviles de pasajeros, General Motors desarrolló programas de mercadotecnia separados, tomando como base sus cinco marcas (Chevrolet, Pontiac, Buick, Oldsmobile y Cadillac). General Motors trata de captar el mercado total de autos, pero lo hace sobre una base de segmentos.

#### **¿ En qué consiste la estrategia de segmentación ?**

Esta estrategia consiste en que la Empresa en un momento dado decide enfocar su comercialización a:

- 1) Un grupo de compradores en particular.
- 2) Un segmento de la línea del producto o servicio.
- 3) Un determinado mercado geográfico.

Esta Estrategia se basa en la premisa de servir a un submercado estratégico en particular con más eficacia que las otras empresas que compiten a nivel de varios submercados.

Como resultado de esta estrategia, la empresa logra, ya sea la diferenciación, por satisfacer mejor las necesidades de un submercado en particular, o bien, costos inferiores, al servir a éste, evitando costos de fuerte competencia, o ambas cosas.

#### **1. Requisitos de la Estrategia de Segmentación**

- a) La empresa deberá segmentar su mercado de manera que cada segmento responda en forma homogénea a un determinado Programa o Estrategia de Mercadotecnia, efectuando una serie de análisis estratégicos que permitan a la empresa competir eficazmente y con eficiencia en el uso de recursos, y calculando que en los demás segmentos las respuestas serán diferentes.
- b) Las características que se usen para clasificar a los clientes, deben ser mensurables, y los datos, accesibles.
- c) El segmento del mercado debe ser accesible mediante las instituciones existentes de mercadotecnia (canales de distribución, medios de publicidad, fuerza de ventas de la compañía, etc.), a costo mínimo.
- d) Cada segmento debe ser suficientemente grande como para generar utilidades.
- e) Los segmentos deben mostrar una estabilidad adecuada en el tiempo, de manera que los esfuerzos de segmentación de la empresa tengan tiempo suficiente para llegar a los niveles deseados de desempeño.
- f) Los segmentos más promisorios son aquellos en los que la competencia es relativamente débil o escasa.

#### **2. Beneficios Estratégicos de la Segmentación.**

Al utilizar una estrategia de segmentación (de enfoque o de nicho), una empresa puede lograr valiosos beneficios con respecto a un enfoque masivo.

Estos beneficios incluyen:

- a) Una mayor fortaleza que la competencia, mediante una mejor utilización de los recursos y capacidades de la empresa, al enfocar sus esfuerzos de venta a segmentos específicos del mercado, y obtener una mejor respuesta de ellos.



- b) Los medios publicitarios se pueden usar en formas más efectiva, porque los mensajes de promoción y los medios escogidos para presentarlos, pueden ser dirigidos más específicamente hacia cada segmento del mercado.
- c) La empresa enfocada a segmentos, tendrá una posición bien sea de costo bajo, con su objetivo estratégico, o de alta diferenciación, o ambas. Estas posiciones, como ya se ha visto, le proporcionan defensas contra las cinco fuerzas competitivas: competidores directos, proveedores, sustitutos y competidores potenciales.
- d) Una empresa, pequeña, con recursos limitados, puede competir con efectividad en uno o dos segmentos de mercado, evitando competir en el mercado total, donde podría verse en serios problemas.

#### EJEMPLO:

Un negocio de venta de Muebles de Oficina que se propone aplicar la Estrategia de Segmentación, para lo cual debe decidir enfocarse a uno de los dos siguientes segmentos:

Segmento 1: Empresas Públicas.

Segmento 2: Industrias Privadas.

Esta Mueblería es una Sociedad Anónima formada por cinco (5) socios de los que dos son accionistas ampliamente mayoritarios (uno, con una buena experiencia en el negocio de los muebles: A1, y el otro con formación Académica en Administración de Empresas, pero sin experiencia en negocios. A2, y por tanto son ellos dos los que toman las decisiones.

En este caso, dada la diferencia de formación de ambos decisores (uno empírico y otro académico), es muy probable que tengan percepciones y puntos de vista muy diferentes, que amerite una Evaluación policéntrica. De no ser así (amplia coincidencia de ambos, o dominio de uno sobre el otro), bastaría evaluar las dos Opciones Estratégicas bajo un Enfoque Monocéntrico (un sólo Actor).

Además, cabe destacar que en este tipo de decisiones, es frecuente la conveniencia de incluir a otros Actores Externos, que conozcan y/o tengan relaciones comerciales dentro de este giro.

Por simplicidad, para este caso podemos considerar únicamente a dos actores (A1 y A2).

Como Indicadores o Criterios de Evaluación de cada segmento, podemos considerar los Beneficios y Costos de la Segmentación, esto es: 1)Fortaleza Competitiva, 2)Efectividad de medios publicitarios, 3)Posición de costo bajo, 4) Alta diferenciación, 5)Economía de recursos, 6) Rentabilidad/volumen, 7)Pérdida de lealtad de otros segmentos y 8) Riesgo de invasión.

## **METODO ESTRATEGICO PARA SELECCIONAR Y LOCALIZAR BUENOS PROSPECTOS**

Este Método consta de los siguientes cinco (5) pasos:

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

Veamos el detalle de cada uno de estos 5 pasos:

### **1. INDICADORES DE EVALUACION DE CLIENTES**

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

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

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

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

## 2. LIBRETA DE EVALUACION DE CLIENTES

PRODUCTO/SERVICIO: \_\_\_\_\_ FECHA DE EVALUACION: \_\_\_\_\_ HOJA: \_\_\_\_\_

INDICADORES DE EVALUACION:

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

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

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

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

2) CALIFICACIONES: MB (MUY BUENO)= 80 A 100% ; B (BUENO)= 60 A 79%

R (REGULAR)= 40 A 59% ; M (MALO)= 20 A 39%

MM (MUY MALO)= 0 A 19%



4. PRINCIPALES CARACTERISTICAS DE LOS CLIENTES

CALIFI- CACION	N° DE CLIENTE	C A R A C T E R I S T I C A S					
		R A M O	TAMAÑO	UBICACION	COMPETI- TIVIDAD		
M B (MUY BUENO)							
B (BUENO)							
R (REGULAR)							
M (MALO)							
MM (MUY MALO)							

19

5. SELECCION Y LOCALIZACION DE BUENOS PROSPECTOS

HACER UNA LISTA DE EMPRESAS Y/O PERSONAS QUE POSEAN CARACTERISTICAS SIMILARES A LOS CLIENTES BUENOS Y MUY BUENOS ANTES IDENTIFICADOS.

LIBRETA DE SELECCION DE BUENOS PROSPECTOS

NOMBRE DEL PROSPECTO	CARACTERÍSTICAS Y EVALUACIÓN (ESCALA DE 6 A 0)					SUMA Y %	CALIFI- CACION
	RAMO	TAMAÑO	UBICACION	COMPETITIVIDAD			
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
6.							

## **SISTEMAS DE LOCALIZACION DE CLIENTES EN PERSPECTIVA**

Una vez seleccionado el segmento de clientes más conveniente para la empresa, pasamos a la etapa de LOCALIZACION de Clientes en Perspectiva.

Un Cliente en Perspectiva es una persona o empresa que puede beneficiarse con la compra de un producto, que puede pagarlo, lo desea comprar y reúne las características de clientes actuales que son buenos y muy buenos.

Los Clientes en Perspectiva se pueden localizar de varias formas, algunas de las cuales son:

1. CADENA SINFIN
2. CENTRO DE INFLUENCIA
3. OBSERVACION PERSONAL
4. CAMBACEO EN FRIO
5. CORREO
6. PERIODICO
7. DIRECTORIO TELEFONICO
8. TELEFONO
9. TARJETA DE PRESENTACION
10. EXHIBICIONES EN EXPOSICIONES
11. DEMOSTRACIONES
12. BONOS O REGALIAS PARA LOS CLIENTES QUE PROPORCIONEN NOMBRES DE CLIENTES EN PERSPECTIVA
13. ENCUESTAS EN HOGARES VISITANDO UNA DE CADA CINCO CASAS

## **RECOMENDACIONES PARA CAPTAR CLIENTES**

1. HAGA UNA PRESELECCION DE PROSPECTOS
2. ENCUENTRE EL DENOMINADOR COMUN DE SUS CLIENTES
3. CONSERVE SU REGISTRO DE PROSPECTOS ACTUALIZADO
4. PIDA AYUDA A SUS CLIENTES SATISFECHOS
5. USE TODAS LAS FUENTES DE INFORMACION DISPONIBLES
6. DETECTE LAS NUEVAS NECESIDADES QUE CREAN NUEVOS PROSPECTOS
7. USE LA VENTA CREATIVA



8. ENCUENTRE NUEVOS USOS PARA SU PRODUCTO Y ENCONTRARA NUEVOS PROSPECTOS
9. ENCUENTRE UN SISTEMA EFICAZ DE PROSPECCION DE CLIENTES Y MEJORELO CONSTANTEMENTE

## EL CONTACTO

### Preguntas básicas iniciales:

- . ¿ A qué personas entrevistar ?
- . ¿ Quién puede decir que si ?
- . ¿Cuál es la mejor forma de acercamiento ?
- . ¿ Estoy mentalmente preparado para este contacto inicial?
- . ¿ Tengo toda la información que necesito acerca del prospecto y/o de su compañía ? ...¿ Cuento con un plan bien preparado y organizado para esta visita de ventas?

### METODOS DE CONTACTO:

- . Presentarse personalmente
- . Pedir primero una cita por teléfono

### TACTICAS DE CONTACTO:

- . Mediante la presentación en frío.
- . Mediante el producto.
- . Beneficio del consumidor.
- . La curiosidad.
- . La demostración.
- . Preguntas
- . Afirmaciones
- . Premios
- . Encuestas

## RECOMENDACIONES PARA UN BUEN CONTACTO

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

**TEMA 3: DESARROLLO DE LA PRESENTACION DEL PRODUCTO O SERVICIO,  
CREACION DE INTERES Y MANEJO DE OBJECIONES.**

**OBJETIVOS DE LA PRESENTACION:**

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

**ESTRATEGIAS BASICAS DE LA PRESENTACION:**

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

**DESARROLLO DE LA PRESENTACION**

- . ¿ Convendrá planear la presentación ?
- . ¿ Convendrá memorizarla y/o practicarla?
- . ¿ Cómo debe expresarse el vendedor ?
- . ¿ Cómo enfrentar situaciones imprevistas ?

- . ¿ Cómo ignorar las interferencias ?
- . ¿ Cómo tomar una acción positiva y enérgica ?
- . ¿ Cómo mitigar las afirmaciones adversas del cliente?
- . ¿ Cuando emprender una retirada oportuna ?
- . Deje que el cliente hable para que usted gane tiempo.
- . Retome sutilmente la presentación después de alguna interrupción de la entrevista.

#### ¿ COMO PUEDE LA PRESENTACION SER CLARA Y CONVINCENTE ?

- . Tome a menudo el pulso de la entrevista: asegúrese de que el cliente en perspectiva entiende lo que usted ha dicho.
- . Maneje la competencia adecuadamente.
- . Hable el idioma del cliente en perspectiva.
- . Demuestre con testimonios y pruebas.

#### COMO DESPERTAR EL INTERES

- . Conozca a su prospecto: investigue sus necesidades, sus problemas, sus diferencias, su estructura de valores.
- . Venda a personas en vez de a prospectos.
- . Ayude al prospecto a venderse a sí mismo: a que reconozca sus necesidades y a visualizar y convencerse de que el producto o servicio que usted le ofrece, le puede satisfacer.
- . Haga lo inesperado por el prospecto: sea creativo para mostrarle y demostrarle beneficios que no podrá obtener con la competencia.
- . Haga preguntas para ir encontrando las medidas del traje que mejor le quede al cliente.
- . Use un lenguaje claro para el cliente.
- . Utilice dispositivos físicos y apoyos visuales y evite vender con las manos vacías.
- . No deje de escuchar a su prospecto y procure responder todas sus inquietudes.
- . Póngase en los zapatos del prospecto.
- . Invite a hablar al prospecto.
- . Asegúrese de que el prospecto sepa que usted está ahí para ayudarle.

## **COMO MANEJAR LAS OBJECIONES**

- . Reconozca que las objeciones son una parte integrante del proceso de la venta.
- . A nadie le gusta que le vendan: a todos nos gusta comprar.
- . Las objeciones son los indicadores de cómo está reaccionando el prospecto.
- . Evite discusiones en el manejo de las objeciones.
- . Evite las objeciones irrelevantes: evite caer en controversias sobre puntos ajenos a la propuesta de venta.
- . Elimine las objeciones de una manera inofensiva.
- . Exonere de culpa al prospecto.
- . Haga algunas concesiones antes de dar respuesta a los argumentos del prospecto.
- . Tome con seriedad los argumentos del prospecto y maneje la relatividad de los puntos de vista y de las experiencias y vivencias.
- . ¿ Qué objeciones deben responder al momento y cuáles deben aplazarse ?
- . ¿ Cómo responder la pregunta prematura sobre el precio ?
- . Anticípese a las objeciones y prepare sus respuestas.

## **¿ COMO RESPONDER A OBJECIONES TALES COMO: ?**

- . Estamos saturados y hasta que esta mercancía no salga, no pienso comprar más.
- . No tengo demanda para sus productos.
- . No tengo espacio para una línea nueva.
- . Sus productos pueden ser de muy buena calidad, pero sus precios no son accesibles a mi clientela.
- . Ya estoy operando con una marca que me ha salido muy bien y no deseo arriesgarme con su marca.
- . Estamos satisfechos con nuestro proveedor actual y no vemos razones para cambiar.
- . Mis viejos productos durarán todavía mucho en el mercado.
- . No lo necesito.
- . No tengo con qué pagarlo.
- . Tengo un amigo que compró su producto y no está satisfecho con él.
- . He usado este equipo durante mucho tiempo y simplemente lo veo superior al suyo.

## **ALGUNAS RECOMENDACIONES BASICAS PARA EL MANEJO DE OBJECIONES:**

- Busque ahorros o utilidades para el prospecto.
- Descomponga el precio para encontrar su justificación.
- Apele al prestigio y a los testimonios.
- Demuestre con comparaciones los beneficios y ventajas de su producto, y en lo posible, procure que esas comparaciones sean cuantitativas u objetivas.

Haga preguntas tales como:

¿ Por qué cree que el precio es muy alto ?

¿ Qué precio tiene en mente ?

¿ Alto comparado con qué ?

¿ Por qué supone que mi producto no supera a los de la competencia?

- Aplique técnicas de negociación basadas en el ganar - ganar.
- Comience a vender a partir del momento en que el prospecto dice "no" e inicie un nuevo curso de acción.
- Haga preguntas que le permitan encontrar las principales razones por las cuales el prospecto decide comprar y concéntrese en ellas para encontrar el modo más convincente en que su producto las pueda satisfacer.

Estas razones pueden ser:

- Amor a la familia.
- Dinero.
- Prestigio.
- Deseo de cosas nuevas.
- Progreso.

Utilice propuestas escritas, ya que:

- Define y manifiesta las necesidades del prospecto.
- Crea interés.
- Expresa formalidad, seriedad, profesionalismo.
- Demuestra la forma en que el producto responde a la necesidad, facilitando al prospecto la decisión de comprar.

P L A N                      D E                      V E N T A S

LIBRETA DE EXPECTATIVAS, OBJECIONES DEL CLIENTE Y ACCIONES ACTUALES Y CORRECTIVAS DE SATISFACTORES DE EXPECTATIVAS.

PRODUCTO/SERVICIO: \_\_\_\_\_ VENDEDOR: \_\_\_\_\_ CLIENTE: \_\_\_\_\_

MOMENTO DE VERDAD	EXPECTATIVAS Y OBJECIONES DEL CLIENTE	SATISFACTORES DE EXPECTATIVAS	ACCIONES ACTUALES DE LOS SATISFACTORES	OBSERVACIONES Y ACCIONES CORRECTIVAS
1.	1.	1.	1.	1.

## **TEMA 4: COMO APLICAR LAS TECNICAS DE CIERRE DE MANERA EFECTIVA**

### **¿ QUE ES EL CIERRE ?**

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

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

Estas técnicas son :

#### **1. AFIRMACION CONTINUA**

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

Por ejemplo :

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

**NO PREGUNTAR:**

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

#### **2. CONSTRUCCION DE BARRERAS**

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



## **PREGUNTAR:**

¿Está dispuesto a comprar ahora mismo si le muestro un modelo que le guate ?  
Esto se usa para bloquear la conocida excusa de : "No estoy dispuesto a comprar"  
o bien : "Necesito pensarlo".

### **3. EL CIERRE IMPLICITO**

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

Por ejemplo, le dice al Jefe de Compras :

"Veamos, usted necesita 4,000 litros de epoxy Nº 153 los 15 de cada mes durante el año próximo, a un 15% de descuento de nuestra lista de precios. Revise por favor lo que escribí, y si está bien, puede colocar sus iniciales abajo ".

Esta técnica se basa en la ACCION.

### **4. SOLICITAR EL PEDIDO**

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

- . ¿Puede darme ahora el número de su orden de compra, para llenar el pedido ?
- . ¿ Qué cantidad nos pedirá esta vez ?
- . ¿Cuándo cree usted que puede conseguir la orden de compras para este envío?
- . Para comenzar a llenar la solicitud, necesito su nombre completo, que es : Pedro Antonio Ramirez... (hacer un gesto confirmativo).
- . Usted me dirá por cuánto le hago la solicitud.

### **5. UTILIZAR ALGUNAS EXPRESIONES TACTICAS, TALES COMO:**

- . Podemos empezar con...

- . Digamos que lo necesita para el 15 de este mes, ¿estará bien?
  - . ¿Cuándo necesitará el primer envío de este pedido?
  - . Puedo conseguir que le instalen este calefactor lo más rápido posible para que pueda disfrutarlo este fin de semana. ¿Cuándo es más conveniente para usted, el jueves o el viernes?
  - . Si me da su cheque ahora, podré enviarlo junto con el pedido.
  - . Puede hacer su cheque mientras termino de llenar la orden, la cantidad es...
  - . Evite usar la palabra "PESOS".
  - . Decir : "Veintitrés quinientos", en lugar de : "Veintitrés mil quinientos pesos" (Esto último suena como si fuera mucho más).
6. **SIEMPRE HAGA SU PEDIDO POR ESCRITO Y HAGA QUE EL COMPRADOR LO FIRME DESPUES DE HABERLO REVISADO.**

## **TEMA 5 : COMO VENDER A CLIENTES MUY DIFICILES**

### **¿ QUE SON CLIENTES MUY DIFICILES ? :**

- . Son los que se autocalifican como más importantes que el vendedor y/o que la empresa proveedora.
  
- . Cuentan con muchos proveedores que compiten intensamente entre sí.
  
- . Exigen exclusividad.
  
- . Exigen al proveedor un tratamiento excelente.
  
- . Evalúan cuidadosamente a los proveedores potenciales antes de seleccionarlos.
  
- . Se les percibe con un alto poder de negociación.
  
- . Poseen una información detallada de las características de los productos y servicios que ofrece cada proveedor.
  
- . Tienden a abusar de su poder.
  
- . En ocasiones exigen plazos de pago que pueden sangrar las finanzas de sus proveedores.
  
- . En ocasiones, aunque tengan mucha necesidad del producto, no poseen suficiente liquidez para comprarlo.
  
- . En ocasiones, aunque tengan liquidez, no sienten o no reconocen la necesidad del producto.
  
- . En ocasiones, tienen la tendencia a cambiar de proveedor con facilidad.
  
- . En ocasiones, tienden a buscar un sólo proveedor excelente para cada uno de sus requerimientos.

- . Pueden pretender desarrollar a sus proveedores, y éstos deberán estar preparados para ello.
- . Pueden exigir al proveedor que les presente su manual de aseguramiento de calidad.
- . Pueden exigir garantías rigurosas de calidad.
- . Pueden exigir grandes volúmenes de suministro.
- . Pueden tardarse para tomar la decisión de compra.
- . Etc., etc.

#### **¿ QUE TECNICAS DE VENTA SE RECOMIENDAN PARA ESTE TIPO DE CLIENTES?**

Existen varias técnicas recomendables, de las cuales conviene seleccionar y aplicar la(s) que mejor se ajuste(n) al tipo de cliente difícil de que se trate.

Estas son básicamente las siguientes :

1. La Técnica de la Excelencia y la Calidad Total (ya vista).
2. La Técnica de la Diferenciación.
3. La Técnica de la Venta Consultiva.
4. Las Técnicas de Negociación.

De estas cuatro, veremos las bases y aplicaciones de la Técnica de Diferenciación, y en el siguiente tema se analizará la Técnica de la Venta Consultiva.

## **LA TECNICA DE LA DIFERENCIACION**

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

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

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

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

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

### **¿ COMO LOGRAR LA DIFERENCIACION ?**

Algunas fórmulas pueden ser:

1. Desarrollar capacidad para satisfacer las necesidades del comprador en cualquier lugar.
2. Propiciar al comprador un mantenimiento simplificado con refacciones y filosofía de diseño comunes para una línea amplia.

3. Proporcionar materiales de entrenamiento para ser usados por los compradores.
4. Computarizar el procesamiento de pedidos.
5. Bajar el costo de instalación o de financiamiento.
6. Bajar la tasa de uso requerida del producto.
7. Bajar los costos directos por el uso del producto, como mano de obra, combustible, mantenimiento y espacio requerido.
8. Bajar el costo indirecto por usar el producto, o el impacto del producto en otras actividades de valor. Por ejemplo, un componente ligero puede reducir los costos de transportación del producto final.
9. Bajar el costo del comprador en otras actividades de valor sin conexión con el producto o servicio que se vende directamente.
10. Bajar el riesgo de falla del producto y de los servicios conexos.
11. Ofrecer el producto con características que aumenten la rentabilidad y/o los ahorros del comprador.
12. Ofrecer variedad adaptable a todo tipo de cliente dentro del segmento en el que se opera.

#### ¿ COMO APLICAR LA TECNICA DE DIFERENCIACION ?

Veamos algunos ejemplos:

1. Una Institución Bancaria o un Grupo Financiero puede diferenciarse ampliando la gama de sus servicios y creando una fuerza de ventas externas que lleve estos servicios financieros a la oficina o al domicilio del cliente, tal como lo viene haciendo CITIBANK en México.

---

Esta diferenciación podría ser aún mayor si se aplica Venta Sinérgica en Multinivel.

2. Una empresa vendedora de pollos frescos a mayoreo puede aumentar su diferenciación llevando un cuidadoso control de las condiciones de cría y alimentando a los pollos con girasol, para mejorar su color.
3. Una empresa fabricante de corcholatas (tapas de botella) puede ofrecer tanto latas como maquinaria de llenado. Así, ofrece una línea completa de los servicios de empaque a sus compradores, y su experiencia en maquinaria de empaque le da más credibilidad y acceso en la venta de latas.
4. Los suministros frecuentes pueden reducir las necesidades de inventario de una empresa compradora, el empaque apropiado de los productos del proveedor puede rebajar el costo de manejo, y la inspección del proveedor puede evitar la necesidad de la inspección de entrada en la empresa compradora.
5. Al entregar chocolate de barras a un productor de confiterías en carros tanques en lugar de en barras sólidas, una empresa de chocolate ahorra el costo de moldeado y empaque, mientras que el fabricante de confiterías (dulces) baja el costo del manejo interno y del derretido.

## **TEMA 6: COMO SUPERAR A LA COMPETENCIA UTILIZANDO LA TECNICA PROFESIONAL DE LA VENTA CONSULTIVA**

Las estrategias más actualizadas de venta al mayoreo son de dos tipos:

1. La Venta Consultiva.
2. La Venta Interactiva.

En la Venta Consultiva, la negociación con el comprador se basa en el aumento de sus utilidades como consecuencia de la compra del producto.

En la Venta Interactiva, la negociación con el comprador se basa en el producto y su precio.

En la Venta Interactiva, se parte de la base de que tanto el vendedor como el comprador son actores que realizan un proceso de negociación que sea beneficioso para cualquiera de los dos, y no necesariamente para ambos, mientras que en la venta consultiva la negociación se hace con la intención manifiesta de que ambos ganen.

La venta consultiva consiste en vender aumento de utilidades para el comprador, por tanto el vendedor inclusive puede llegar a compartir estas utilidades adicionales. En consecuencia, la venta consultiva se realiza a compradores de alto nivel encargados de la toma de decisiones y cuyo interés primordial son las utilidades, pues son responsables de ellas.

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

La venta consultiva viene a reemplazar a la tradicional relación antagónica de comprador-vendedor, estableciendo una sociedad de ganancia por partes iguales en el aumento de utilidades. Sin embargo, este objetivo no se logra gratuitamente, ya que la venta consultiva requiere de estrategias que están totalmente divorciadas de las que se han venido utilizando en las técnicas tradicionales de venta. Esto significa que es necesario dejar de vender productos y servicios, y comenzar a vender el impacto que éstos pueden tener en los negocios de los compradores. Como este impacto es primordialmente financiero, vender consultivamente significa vender



nuevos millones de pesos de utilidades - no se refiere a beneficios por mejor desempeño del producto, sino a las nuevas utilidades que nosotros podemos contribuir a agregar a los resultados financieros de cada comprador.

#### **LA VENTA CONSULTIVA VERSUS PROVEER**

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

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

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

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

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

#### **LA REGLA DEL 80 - 20 EN LAS VENTAS**

La venta consultiva se ha convertido en la única estrategia de éxito para vender con altos márgenes a compradores importantes, lo que en términos generales se conoce como productos especializados, equipos, sistemas o servicios de alto valor. Todos los otros productos que se negocian con todos los otros compradores, deben ser vendidos por proveedores, pues venderlos de manera consultiva no justifica la inversión. -

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

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

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

En síntesis, el 20% de los compradores con capacidad de generar el 80% de las utilidades en ventas, y que conforman las cuentas clave, deben ser abordados por un vendedor consultivo, y el resto de los compradores (el 80%) con capacidad de generar el 20% de las utilidades en ventas, deben ser abordados por proveedores, que en el mejor de los casos, convendría que actuaran como vendedores interactivos, a fin de hacer más eficiente y más ligero su arduo trabajo de ventas.

Concentrarse en la penetración de las cuentas clave significa dedicarse a conocer los negocios de las propias cuentas clave, conocer los problemas y oportunidades del

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

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

#### MERCADOTECNIA DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS

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

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

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

En el caso de que el producto o servicio no posea claramente esta capacidad de aumentar utilidades más allá que los de la competencia, el vendedor tendrá entonces que **aprender a asesorar** al comprador para reducir sus costos y ampliar sus

oportunidades de ventas, tanto del producto que se le ofrece como de otros que a él le convenga comercializar.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

En las situaciones 1 y 4 no se necesita de vendedor, pero en las situaciones 2 y 3 se requiere un vendedor que maneje en enfoque **interactivo**, aunque nunca estará demás que maneje también el enfoque consultivo.

Si el producto se encuentra en alguna de las situaciones 2 ó 3, basta con que el vendedor se entrene con el método interactivo para lograr un buen éxito, y posteriormente se entrene con el método consultivo para multiplicar sus logros, los de su compañía y los de sus compradores.

En síntesis, si el producto que se ofrece posee una **clara ventaja** con respecto a los de la competencia, y éstos no poseen un fuerte posicionamiento en el mercado, bastará usar el método interactivo, de lo contrario será necesario desalojar a los de la competencia, y ello requerirá de una fuerte publicidad y/o de la venta consultiva, ya que en este caso la interactiva sería menos productiva.

PUNTO DE PARTIDA

TABLA N° 1.: RENTABILIDAD ACTUAL DE 10 ARTICULOS DEL NEGOCIO ( TODO EN MILES DE \$ )

TIPO DE ARTICULO Y MARCA	(1) INVENTARIO TOTAL EN EL MES (N° DE UNID.)	(2) COSTO DE ADQUISICION POR UNIDAD.	(3) COSTOS DEL NEGOCIO POR UNIDAD.	(4) INVERSION TOTAL POR UNIDAD.	(5) PRECIO DE VENTA AL PUBLICO.	UTILIDAD		DESPLAZAMIENTO		(10) INVERSION TOTAL POR ARTICULO EN EL MES	(11) INGRESOS TOTALES POR VENTAS EN EL MES.	(12) RETORNO MENOR SOBRE INVERSION (%) (RSI)	(13) RENTABILIDAD DE CADA ARTICULO (%)
						NETA POR UNIDAD		EN EL MES.					
						(6) EN \$	(7) EN %	(8) EN UNIDADES	(9) EN %				
A	120	40	20	60	80	20	33	110	91	7200	8800	22	MR
B	80	45	25	70	90	20	28	80	100	5600	7200	28	AR
C	40	110	50	160	220	60	37	26	65	6400	5720	-11	BR
D	80	40	20	60	80	20	33	75	94	4800	6000	25	MR
E	110	100	50	150	210	60	40	60	54	16500	12600	-24	BR
F	90	70	30	100	140	40	40	85	94	9000	11900	32	AR
G	180	95	45	140	180	40	28	144	80	25200	25920	3	BR
H	50	200	100	300	360	60	20	43	86	15000	15480	3	BR
I	90	140	60	200	260	60	30	80	89	18000	20800	15	MR
J	100	110	50	160	220	60	37	100	100	16000	22000	37	AR
TOTALES										123700	136420	10	MR

(\*) AR : ALTA RENTABILIDAD : RSI > 25 %  
 MR : MEDIANA RENTABILIDAD : 10% ≤ RSI ≤ 25%  
 BR : BAJA RENTABILIDAD : RSI < 10%

UTILIDAD TOTAL EN EL PERIODO DE OPERACION :  
 \$ 12,720

OPCION 1 : ETAPA 1

TABLA N° 2 : AUMENTO DE LA RENTABILIDAD DE LOS 10 ARTICULOS DEL NEGOCIO

TIPO DE ARTICULO Y MARCA	(1) INVENTARIO TOTAL EN EL MES (N° DE UNID.)	(2) COSTO DE ADQUISICION POR UNIDAD.	(3) COSTOS DEL NEGOCIO POR UNIDAD.	(4) INVERSION TOTAL POR UNIDAD	(5) PRECIO DE VENTA AL PUBLICO.	UTILIDAD NETA POR UNIDAD		DESPLAZAMIENTO EN EL MES.		(10) INVERSION TOTAL POR ARTICULO EN EL MES.	(11) INGRESOS TOTALES POR VENTAS EN EL MES.	(12) RETORNO SOBRE INVERSION (RSI)	(13) RENTABILIDAD DE CADA ARTICULO
						(6) EN \$	(7) EN %	(8) EN UNIDADES.	(9) EN %				
A	120	40	18	58	80	22	38	110	91	6960	8800	26	AR
B	90	45	22.5	67.5	90	22.5	33	85	94	6075	7650	26	AR
C	30	110	45	155	220	65	42	26	87	4650	5720	23	MR
D	80	40	18	58	80	22	38	75	93	4640	6000	29	AR
E	70	100	45	145	210	65	45	60	85	10150	12600	24	MR
F	90	70	27	97	140	43	44	80	89	8730	11200	28	AR
G	140	95	40.5	135.5	180	44.5	33	140	100	18970	25200	33	AR
H	40	200	90	290	360	70	24	40	100	11600	14400	24	MR
I	80	140	54	194	260	66	34	80	100	15520	20800	34	AR
J	110	110	45	155	220	65	42	100	91	17050	22000	29	AR
TOTALES										104345	134370	29	AR

TACTICAS : 1) OPTIMIZACION DE LOS INVENTARIOS UTILIDAD TOTAL EN EL PERIODO DE OPERACION :  
 2) REDUCCION DE COSTOS EN UN 10%

\$ 30,025

OPCIÓN 1 : ETAPA 2

TABLA N° 3 : AUMENTO DE LA RENTABILIDAD DE LOS 10 ARTICULOS DEL NEGOCIO

TIPO DE ARTICULO Y MARCA	(1) INVENTARIO TOTAL EN EL MES (N° DE UNID.)	(2) COSTO DE ADQUISICION POR UNIDAD.	(3) COSTOS DEL NEGOCIO POR UNIDAD.	(4) INVERSION TOTAL POR UNIDAD	(5) PRECIO DE VENTA AL PUBLICO.	UTILIDAD NETA POR UNIDAD		DESPLAZAMIENTO EN EL MES.		(10) INVERSION TOTAL POR ARTICULO EN EL MES.	(11) INGRESOS TOTALES POR VENTAS EN EL MES.	(12) RETORNO SOBRE INVERSION (%) (RSI)	(13) RENTABILIDAD DE CADA ARTICULO
						(6) EN \$	(7) EN %	(8) EN UNIDADES.	(9) EN %				
A	120	40	16	56	80	24	42.9	117	97.5	6720	9360	39	AR
B	90	45	20	65	90	25	38.5	88	97.8	5850	7920	35	AR
C	30	110	40	150	220	70	46.7	29	96.7	4500	6380	42	AR
D	80	40	16	56	80	24	42.9	78	97.5	4480	6240	39	AR
E	70	100	40	140	210	70	50.0	70	100	9800	14700	50	AR
F	90	70	24	94	140	46	48.9	84	93.3	8460	11760	39	AR
G	140	95	36	131	180	49	37.4	140	100	18340	25200	37	AR
H	40	200	80	280	360	80	28.6	40	100	11200	14400	28	AR
I	80	140	48	188	260	72	38.3	80	100	15040	20800	38	AR
J	110	110	40	150	220	70	46.7	110	100	16500	24200	47	AR
<b>TOTALES</b>										100890	140960	40	AR

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

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



O P C I O N 2

TARIFA N° 4 : AUMENTO DE LA RENTABILIDAD DEL NEGOCIO

ARTICULO Y MARCA	(1) INVEN- TARIO TO TAL EN EL MES (N° DE UNID.)	(2) COSTO DE AD- QUISI- CION POR UNI- DAD.	(3) COSTOS DEL NE- GOCIO POR UNIDAD.	(4) INVER- SION TO TAL POR UNIDAD	(5) PRECIO DE VEN- TA AL PUBLI- CO.	UTILIDAD NETA POR UNIDAD		DESPLAZAMIENTO EN EL MES.		(10) INVER- SION TO TAL POR ARTICU- LO EN EL MES.	(11) INGRE- SOS TO POR VEN- TAS EN EL MES.	(12) RETOR- NO MEN- SUAL SOBRE INVER- SION (RSI)	(13) RENTA- BILI- DAD DE CADA ARTICU- LO
						(6) EN \$	(7) EN %	(8) EN UNI- DADES.	(9) EN %				
A	140	40	15	55	80	25	45	135	96	7700	10800	40	AR
B	90	45	18	63	90	27	43	90	100	5670	8100	43	AR
C	D	E	S	C	O	N	T	I	N	U	A	D	O
D	100	40	16	56	80	24	43	96	96	5600	7680	37	AR
E	D	E	S	C	O	N	T	I	N	U	A	D	O
F	110	70	22	92	140	48	52	102	93	10120	14280	41	AR
G	D	E	S	C	O	N	T	I	N	U	A	D	O
H	D	E	S	C	O	N	T	I	N	U	A	D	O
I	100	140	45	185	260	75	40	96	96	18500	24960	35	AR
J	120	110	40	150	220	70	47	120	100	18000	26400	47	AR
TOTALES										65570	92220	40	AR

TACTICAS: 1) DESCONTINUAR LOS ARTICULOS DE "RR"  
 2) AUMENTAR LA COMERCIALIZACION DE LOS "MP" Y "AR"  
 3) REDUCIR LOS COSTOS EN FORMA VARIABLE.

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

O P C I O N 3

TABLA N° 5 : AUMENTO DE LA RENTABILIDAD DEL NEGOCIO

TIPO DE ARTICULO Y MARCA	(1) INVENTARIO TOTAL EN EL MES (N° DE UNID.)	(2) COSTO DE ADQUISICION POR UNIDAD.	(3) COSTOS DEL NEGOCIO POR UNIDAD.	(4) INVERSION TOTAL POR UNIDAD	(5) PRECIO DE VENTA AL PUBLICO.	UTILIDAD NETA POR UNIDAD		DESPLAZAMIENTO EN EL MES.		(10) INVERSION TOTAL POR ARTICULO EN EL MES.	(11) INGRESOS TOTALES EN EL MES.	(12) RETORNO SOBRE INVERSION (RSI)	(13) RENTABILIDAD DE CADA ARTICULO
						(6) EN \$	(7) EN %	(8) EN UNIDADES.	(9) EN %				
A	120	40	13	53	80	27	51	110	91	6360	8800	38	AR
B	80	45	16	61	90	29	47	80	100	4880	7200	47	AR
C	D	E	S	C	O	N	T	I	N	U	A	D	O
<sup>th</sup> D	80	40	14	54	80	26	48	75	94	4320	6000	39	AR
E	D	E	S	C	O	N	T	I	N	U	A	D	O
F	90	70	20	90	140	50	55	85	94	8100	11900	47	AR
G	D	E	S	C	O	N	T	I	N	U	A	D	O
H	D	E	S	C	O	N	T	I	N	U	A	D	O
I	90	140	41	181	260	79	43	80	89	16290	20800	28	AR
J	100	110	36	146	220	74	51	100	100	14600	22000	51	AR
TOTALES										54550	76700	41	AR

T A C T I C A S: 1) DESCONTINUAR LOS ARTICULOS DE "BR"  
 2) REDUCIR LOS COSTOS EN FORMA VARIABLE.

UTILIDAD TOTAL EN EL PERIODO DE OPERACION :

\$ 22,150

## BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA

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

# **SISTEMA PARA AUMENTAR COMPETITIVIDAD, VENTAS Y UTILIDADES**

## **A. OBJETIVO DEL SISTEMA**

Lograr que las empresas mexicanas aumenten su competitividad, sus ventas y sus utilidades en forma disciplinada y constante.

## **B. ¿ COMO SE LOGRA ESTE OBJETIVO ?**

Aplicando el principio elemental para crecer, que dice :

### **"CRECER HACIENDO CRECER AL CLIENTE Y AL PROVEEDOR"**

Este principio se lleva a la práctica a través de desarrollar **ALIANZAS ESTRATEGICAS VERTICALES** entre la Empresa, sus Clientes y Proveedores.

Al desarrollar las Alianzas Estratégicas Verticales, la Empresa contribuye a que tanto ella como sus Clientes y Proveedores:

1. Aumenten su calidad y competitividad.
2. Operen con menores costos.
3. Vendan más.
4. Tengan mas liquidez.

Todo esto hace que sus Clientes:

1. Le paguen más rápidamente.
2. Le compren más.
3. Le sean más fiel y leal.
4. Le recomienden ante otros clientes potenciales.

Y que sus Proveedores le den:

1. Mejor Calidad.
2. Mejor Atención y Servicio.
3. Mejores Precios.
4. Mejores Condiciones de Pago.

**C. ¿ QUE DEBE HACER LA EMPRESA PARA DESARROLLAR ALIANZAS ESTRATEGICAS VERTICALES CON SUS CLIENTES Y PROVEEDORES ?**

Debe seguir un proceso que se desarrolla en tres Etapas:

**ETAPA 1.- LA EXCELENCIA EN LA EMPRESA, SUS CLIENTES Y PROVEEDORES**

- 1) Esta Etapa es iniciada por la Empresa, a través de poner en marcha los siguientes Planes:
  - a) Plan de Excelencia en el Trabajo.
  - b) Plan para Aumentar Calidad y Productividad en el Trabajo.
  - c) Plan de Excelencia Competitiva.
  - d) Plan de Excelencia en Ventas.
  - e) Plan para Alcanzar Metas Administrando el Tiempo.
  - f) Plan para Comprar Aumentando Utilidades.

Para ello, es necesario impartir al personal de la Empresa algunos Cursos-Talleres especialmente diseñados para motivar al personal, aumentar productividad y ventas, reducir costos e incrementar calidad y competitividad de una manera práctica. Estos Cursos-Talleres están diseñados para impartirlos a todos los trabajadores de la Empresa, incluyendo empleados, obreros, mandos medios, ejecutivos y directivos en general.

Al tomar estos Talleres, los trabajadores y ejecutivos estarán en capacidad de aplicar Planes de Excelencia en sus respectivos trabajos; convirtiéndose esta actividad en un hábito común y corriente.

- 2) Identificar Clientes y Proveedores con los cuales la Empresa o negocio considera factible establecer una relación de cooperación mutua basada en el criterio de ganar-ganar.
- 3) Proponer a los Clientes y Proveedores seleccionados, la aplicación de los Planes de Excelencia en sus respectivos negocios, motivándolos con una orientación y asesoría inductiva, y exhortándolos a tomar Cursos-Talleres especialmente

diseñados para este fin, con el objeto de garantizar el éxito en la utilización de este Sistema en sus empresas.

## **ETAPA 2.- LA EXCELENCIA MUTUAMENTE FORTALECIDA:**

1. Identificar nuevos intereses y necesidades de los Clientes y Proveedores seleccionados, que la empresa puede ayudar a satisfacer sin tener que hacer mayores sacrificios, y viceversa.
2. Elaborar lista de actividades que se realizan en la empresa e indagar a algunos Clientes y Proveedores seleccionados sobre las principales actividades que se realizan en sus respectivos negocios.
3. Describir los eslabones verticales de las Cadenas de valor que tiene la Empresa con los Clientes y Proveedores seleccionados.
4. Identificar actividades directas y/o de apoyo que cada parte puede ayudar a realizar de las otras, o que convenga suprimirlas, disminuirlas, modificarlas, mejorarlas, etc., lo cual redundará en reducciones permanentes de costos, a la vez que afianza y mejora las relaciones comerciales con clientes y proveedores.
5. Elaborar propuestas de optimización de los eslabones verticales existentes entre la empresa, sus clientes y proveedores, así como propuestas de beneficios y apoyos mutuos, a fin de presentarlas a los clientes y proveedores seleccionados.
6. Analizar cada propuesta con el respectivo cliente o proveedor, tomar sus puntos de vista, ratificar o redefinir intereses y necesidades de cada quien, así como las acciones propuestas para satisfacerlas, ratificar o redefinir la optimización propuesta de los eslabones verticales, llegando así a acuerdos de cooperación y beneficio mutuo.
7. Llevar un seguimiento y retroalimentación de las acciones acordadas por las partes.

### **ETAPA 3: LA EXCELENCIA MULTIPLICADA:**

1. Extender este proceso a los clientes y proveedores actuales de los respectivos clientes y proveedores seleccionados por la empresa pionera.
2. Con base en el ejemplo, extender el proceso de Alianzas Estratégicas Verticales a **NUEVOS CLIENTES POTENCIALES** de todas las empresas relacionadas a través de este SISTEMA. Ello producirá aumento de ventas y reducción de costos en forma permanente.

Para desarrollar todo este proceso, es necesario contar con la Asesoría de **CONSULTORES EMPRESARIALES** ampliamente experimentados en **VENTA CONSULTIVA, OPTIMIZACION DE CADENAS DE VALOR, PLANEACION ESTRATEGICA Y NEGOCIACION**, principalmente.

En efecto, las Etapas 2 y 3 están hechas para que la empresa **AUMENTE SUS VENTAS Y UTILIDADES** a través de un Consultor de este Sistema, cuya misión básica es ayudar en los Rediseños y Reconfiguraciones de los Eslabones Verticales para Optimizar las Cadenas de Valor existentes entre la Empresa, sus Clientes y Proveedores, así como asesorar en el mejoramiento de los procesos productivos y de comercialización de las empresas involucradas.

Cuando se produce esta Asesoría del Consultor, la Empresa beneficiada le entregará a cambio una Comisión u Honorarios por servicio de **VENTA CONSULTIVA**. Esta Comisión se calcula sobre las Ventas o Utilidades Adicionales que se generen por la intervención del Consultor.

El Consultor, a efecto de contribuir a la expansión progresiva del Sistema, podrá destinar parte de esta Comisión a la adquisición y entrega a la empresa beneficiada de **CORTESIAS O VALES** para tomar Cursos-Talleres de este Sistema. La empresa beneficiada podrá, a su vez, utilizar estas Cortesías para concederlas a sus Clientes, a sus Proveedores o a sus propios trabajadores, a fin de que reciban gratuitamente la Capacitación necesaria para impulsar y hacer crecer a todas las empresas relacionadas comercialmente.

#### **D. ¿ CUAL ES EL PROGRAMA DE CURSOS-TALLERES QUE HAN SIDO DISEÑADOS PARA ESTE SISTEMA ?**

El Programa consta de los siguientes Cursos y Talleres:

1. "EXCELENCIA Y CALIDAD TOTAL EN EL TRABAJO"
2. "TALLER DE EXCELENCIA Y CALIDAD TOTAL EN LA EMPRESA"
3. "RELACIONES HUMANAS Y MOTIVACION DEL PERSONAL"
4. "PLANEACION ESTRATEGICA EN LAS EMPRESAS"
5. "TALLER DE PLANEACION ESTRATEGICA"
6. "TECNICAS MODERNAS DE VENTAS"
7. "TALLER DE VENTA ESTRATEGICA"
8. "TALLER DE TELEMERCADERO (VENTAS POR TELEFONO)"
9. "TALLER DE TECNICAS MODERNAS DE VENTA DE PISO Y DE MOSTRADOR"
10. "TALLER DE LIDERAZGO"
11. "TECNICAS MODERNAS DE NEGOCIACION"
12. "MANEJO DE CONFLICTOS Y DIFERENCIAS EN EL PERSONAL"
13. "PLANEACION OPERATIVA"
14. "TALLER DE ADMINISTRACION DEL TIEMPO"
15. "ASEGURAMIENTO DE CALIDAD CON LAS NORMAS ISO 9000"