

***Liderazgo
y mercadeo.com***

LM

PSICOCOMPETENCIA A TRAVES DE

PNL

www.liderazgoymercadeo.com



**PSICOCOMPETENCIA A TRAVES DE LA
PROGRAMACION NEUROLINGUISTICA**

Jonny Martínez
EDITOR

Stuart Rivas
DIRECTOR DE SISTEMAS Y DESARROLLO

**Creo que el mejor regalo que puedo recibir de alguien es
ser vista por ellos, ser oída por ellos y ser tocada por ellos.**

**El mejor regalo que puedo dar es
el ver, escuchar, comprender y tocar a otra persona.**

**Cuando esto se ha hecho, siento que el contacto se ha
realizado.**

Virginia Satir, 1976.

PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA.

ÍNDICE

ÍNDICE.....	4
DECÁLOGO DEL FRACASADO.....	6
INTRODUCCIÓN.....	8
PRIMERA PARTE: LO QUE DEBEMOS SABER.....	11
DEFINICIONES.....	11
E – O – R MECANISMO DE LA CONDUCTA.....	13
EJERCICIO NRO. 1.....	16
LA COMUNICACIÓN Y LAS SEÑALES.....	19
LAS TÉCNICAS Y ESTRATEGIAS.....	22
EL ANCLAJE.....	23
EL REENCUADRE.....	29
EJERCICIO DE LA AUTOCONCIENCIA.....	30
EJERCICIO DE SINCRONIZACIÓN.....	31
EJERCICIO DE DESINCRONIZACIÓN.....	31
CHEQUEO DE LA DESINCRONIZACIÓN.....	32
CAPACIDAD DE OBSERVACIÓN I.....	32
EL EJERCICIO DE TU EXCELENCIA.....	38
SEGUNDA PARTE: NEUROLINGÜÍSTICA PARA VENDEDORES.....	39
CONOCE TU PRODUCTO: ¿RESPONDE ÉSTE A LA NECESIDAD DEL CLIENTE?.....	40
CONÓCETE A TI MISMO.....	47
HERRAMIENTAS.....	51
CAPACIDAD DE OBSERVACIÓN II.....	55
ANCLANDO AL CLIENTE.....	57
PASOS PARA LA VENTA.....	58
LA CONGRUENCIA.....	61
LA SEÑAL DE CONGRUENCIA.....	61
EJERCICIO DE ALINEACIÓN PROFESIONAL.....	63
TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN Y MERCADEO.....	66
DETALLES PARA LA VENTA Y LA COMUNICACIÓN EN LOS CUATRO ESTILOS.....	68
EL MODELO DE TRES ETAPAS.....	71
Etapa Comienzo.....	71
Etapa Intermedia.....	76
Etapa Final.....	76
CERRANDO LA VENTA.....	79
AUDICIÓN ACTIVA.....	79
Preguntas No Manejables.....	85
Respuestas-Pregunta para situaciones difíciles.....	85
LENGUAJE NO VERBAL.....	89
METODOS DE BUSQUEDA DE PROSPECTOS.....	116
¿USTED TIENE UN PRODUCTO MEJOR?, ¡PRUÉBELO!.....	144
DIRIGIÉNDOSE A LAS ÁREAS DE INQUIETUD.....	153
VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE CINCO ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN.....	174
Tácticas de juego duro.....	186
Parte 1. Preparación.....	189
Parte 2. El regateo.....	191
Parte 3. El Registro.....	191
ALGUNAS SEÑALES COMUNES DE CIERRE.....	203

SEÑALES NO VERBALES.....	203
SEÑALES VERBALES	203
UN PORTAFOLIO DE ESTRATEGIAS DE CIERRE.....	204
PRINCIPIOS DE PERSUASIÓN INTEGRATIVOS Y ESTRATEGIAS DE CIERRE.....	205
ERRORES DE CIERRE	206
CERRANDO LA VENTA.....	207
SIEMPRE UN PROSPECTO, NUNCA UN CLIENTE	210
Negociación Integrativa	213
Pasos claves del proceso integrativo	213
FACTORES QUE FACILITAN UNA NEGOCIACIÓN INTEGRATIVA EXITOSA.....	218
Knight Engines/Excalibur	224
EL MODELO DE GUÍA DE LOS OCHO PASOS.....	241
PASO UNO - APOYO	241
PASO DOS - DEFINA EL TÓPICO Y LAS NECESIDADES.	242
PASO TRES - ESTABLECIENDO EL IMPACTO.....	243
PASO CUATRO - INICIE UN PLAN	243
PASO CINCO - OBTENGA UN COMPROMISO	244
PASO SEIS - CONFRONTAR EXCUSAS Y RESISTENCIA.....	245
PASO SIETE - CLARIFIQUE LAS CONSECUENCIAS - NO CASTIGUE	246
PASO OCHO - NO SE RINDA.....	247
<i>LOS CINCO NIVELES DE LA GUÍA.....</i>	<i>247</i>
Nivel 1 -- Unión.....	248
Nivel 2 -- Revisión	249
Nivel 3 – Guía	250
Nivel 4 -- Confrontación	250
Nivel 5 – Selección	251
CAUSAS MÁS PROFUNDAS DE FALLAS EN LA GUÍA.....	252
<i>LA CONTRIBUCIÓN DEL GUÍA.....</i>	<i>255</i>
<i>GUÍA POSITIVA VERSUS LA GUÍA DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS.....</i>	<i>258</i>
EL CASO CENTRUST	260
<i>CONDUCIENDO AL CAMBIO.....</i>	<i>292</i>
IDEAS DE LIDERAZGO	294
CINCO ESTRATEGIAS PRINCIPALES DE LIDERAZGO.	294
¿CÓMO SOBREVIVE EL LÍDER?.....	296
APRENDIENDO A ESCUCHAR	299
DIRECTRICES	299
AUTO EVALUACIÓN.....	300
LA IMPORTANCIA DE ESCUCHAR.....	304
Preguntas Generales.....	322

DECÁLOGO DEL FRACASADO

¿Quieres saber cómo funciona el pensamiento negativo?. He aquí la muestra:

Fórmula infalible para lograr el fracaso **con todo éxito**:

- Mira resignadamente el último peldaño de la escalera del éxito.
- Elabora cuidadosamente diez razones por las cuales tú no puedas tener éxito.
- Colecciona fracasos amorosos y de todo tipo.
- No elabores un concepto de renombre ni de éxito para Ti mismo.
- Llorra permanentemente todas tus miserias y cuéntaselas todas a la mayoría de las personas que conozcas.
- Auto acúsate de todo lo negativo.
- Siente alegría cuando las corazonadas negativas se hacen realidad.
- Piensa que para ti no hay oportunidad, que si la hubo ya la perdiste, que todas las puertas se cerraron y que no hay ninguna salida.
- No luches por tus ideales, di siempre "no puedo" (Tu frase preferida).
- Repite permanentemente "el éxito no es para mí".
- No trabajes, no estudies, no sueñes ni hagas nada, no sientas amor ni pasión, ni interés por nada ni por nadie.
- Entrégate con furor a las adicciones negativas: alcohol, tabaco, etc.

-
- ¡Te felicito! ¡Eres un total Éxito en el fracaso!

(Las Definiciones y Términos utilizados en este curso no pretenden tener la precisión científica utilizada por los especialistas y se usan sólo para dar una idea sencilla pero bastante aproximada de lo que se desea enseñar).

INTRODUCCIÓN

Nuestro mundo es un mundo de **Relaciones**. Esto es cierto especialmente en el área de la Psicología, en donde dichas **Relaciones** son objeto especial de estudio en lo que se refiere a las **respuestas-conductas** que ocasionan. Muchas veces esas relaciones con el entorno provocan procesos dentro de nuestro organismo –como por ejemplo, en nuestra forma de ver o interpretar lo que está ocurriendo o de “pensar” acerca de ello- que resultan en acciones inadecuadas para resolver de la manera más rápida y mejor posible los problemas que se nos presentan en la vida cotidiana. A veces esto sucede porque repetimos conductas que fueron buenas para otro evento pero no para el que se está desarrollando.

O simplemente, las generamos sin definir con claridad qué nos impulsa a ellas -como por ejemplo, algunos actos reflejos- con el resultado erróneo. Por supuesto que esto genera frustraciones, ansiedad y muchas veces, agresividad. Actuar exteriorizando emociones intensas puede deformar el resultado que deseamos alcanzar.

A través de la Neurolingüística podemos disociar –separar- muchas de las conductas erróneas, “engavetarlas” y adquirir nuevos patrones que nos conducirán por una vía mejor a controlar ese mundo de interrelaciones, en donde a veces no podemos distinguir con claridad la diferencia entre lo que es blanco, negro o gris.

La Neurolingüística ofrece una solución simple y muy buena a estos problemas y al mismo tiempo una alternativa para el mejoramiento personal y para el crecimiento interno, pero además, **su aplicación laboral** se ha revelado como una herramienta muy eficaz, no sólo para desarrollar el desempeño de los empleados en las empresas, sino que también ha mejorado las técnicas de venta y - considerablemente- el rendimiento del personal. Lo que acabamos de afirmar no es mera especulación, sino que a estas alturas es una realidad definitiva: la Neurolingüística ayuda a incrementar drásticamente la productividad y la eficiencia en las empresas.

Usted debe comenzar aprendiendo algunos conceptos teóricos básicos pero este Curso es primordialmente práctico y sus ejercicios funcionan de verdad. Los mismos deben ser repetidos la mayor cantidad de veces para afianzar los patrones que deseamos adquirir y reforzar los ya adquiridos.

Si sigue estrictamente las instrucciones de este Libro –aunque no esté de acuerdo con alguno de los ejercicios- Usted mejorará y optimizará su capacidad de observación y su interrelación con otras personas, **en especial con sus clientes. Aprenderá a tratar con clientes muy difíciles.**

No pretendemos que todas las conductas aquí sugeridas se aprendan de una vez –hay algunas que requieren mucha práctica- pero los conceptos, definiciones y ejercicios han sido redactados de la manera más simple para facilitar su comprensión inmediata.

Estos ejercicios han sido tomados de varios autores –citados en la Bibliografía- y copiados con ligeras modificaciones. Hay también algunos de nuestra propia creación.

Disfrute su Curso y Véalo, Escúchelo y Siéntalo –en una palabra, Vivalo- como una manera de cambiar su vida para bien de aquí en adelante.

PRIMERA PARTE: LO QUE DEBEMOS SABER

DEFINICIONES

Como dijimos en la Introducción, nuestro medio ambiente es rico en el cambio e intercambio de situaciones, en especial si vemos o sentimos esto en los **Receptores** de nuestros **Sentidos**.

Un **Estímulo** es: "Un suceso externo o interno que en iguales circunstancias provoca una alteración en la conducta del organismo" (Kimble, G., 1961).

A veces, ese **Estímulo** lo creamos nosotros mismos al pensar en algo que nos motiva a actuar o –como indica su definición- viene provocado por circunstancias externas.

El **Estímulo** al ser recibido va a generar una **Respuesta**, la cual puede ser una **Sensación** o una **Percepción**. Casi siempre se asocia la **Sensación** con el no conocer bien las características del **Estímulo**. **Percepción** se refiere a comprender el **Estímulo**, a discriminar y separar sus características. Un ejemplo podría referirse a una situación en la cual nos encontramos de espalda a una montaña y oímos un estruendo. Hasta ese momento estamos **Sintiendo**, porque no sabemos lo que ocasiona ese ruido. Cuando volteamos y "vemos" lo que ha estado ocurriendo, entonces **Percibimos**.

Una **Respuesta** es: "Un acto ocasionado por un **Estímulo**. Término general para los actos relacionados con los **Estímulos**, no importa si la relación surge sin entrenamiento o es el resultado de éste". (Kimble, 1961). Esta afirmación tiene importancia porque

significa que Usted puede entrenar y programar las **Respuestas** que desee dar para una situación en particular.

Cuando esa **Respuesta** no es observable a primera vista, -por ejemplo, una situación en la cual el individuo se sienta con deseos de reír pero no se le **observa** ninguna expresión- se denomina **Emoción**. Cuando hay algún cambio de postura corporal, gestos o movimiento debido a la presencia de ese **Estímulo**, se dice que estamos ante la presencia de la **Motivación**.

Todos estos son cambios que se dan dentro del organismo del sujeto. Entonces, la secuencia nos indica que primero se necesita un **Estímulo**, luego el **Organismo** procesa la información y emite una **Respuesta o Conducta**.

En Psicología, el mecanismo anterior se denomina **Estímulo-Organismo-Respuesta** o **E-O-R** y es la base para los actuales estudios en la **Psicología del Aprendizaje**.

E – O – R MECANISMO DE LA CONDUCTA

Si el **Estímulo** fue placentero o agradable, nuestra **Conducta** se dirigirá a que ese **Estímulo** vuelva a aparecer: este deseo de que aparezca otra vez dicho Estímulo tiende a hacer que se incremente la frecuencia de una Conducta específica. Esto se denomina **Condicionamiento** y es fundamental para la aplicación de **Técnicas de Venta**. Cuando aparece el **Estímulo** que estábamos esperando con nuestra **Conducta**, aparece el mecanismo denominado **Reforzamiento**. El **Refuerzo** es todo **Estímulo** –generalmente agradable, pero no siempre- que tiende a incrementar la probabilidad de aparición de una **Respuesta**. El **Reforzamiento** es el mecanismo. Cuando el **Estímulo** genera un **Castigo** –estímulo desagradable que casi siempre tratamos de evitar- lo llamamos **Estímulo Aversivo**. En Ventas, este suele aparecer al estimular al cliente a que nos rechace o nos compre una vez por cansancio (compra una sola vez y no más) –o como otro ejemplo- cuando insistimos en exceso en cerrar una transacción, o también si nos presentásemos desaliñadamente ante una persona escrupulosamente pulcra.

La **Programación Neurolingüística** busca el estudio de todos estos procesos para poder organizar nuestro *Pensamiento y Conductas* de una manera más eficaz ante nuestro entorno y sus requerimientos, mediante un orden previamente planificado o **Programación**. En otras palabras, vamos a **Organizar nuestras vidas** para sacarle

mejor provecho a nuestras capacidades individuales adquiriendo una nueva forma de ver, escuchar y sentir las cosas, desechando los hábitos equivocados. Esto es lo que denominamos **Programación Neurolingüística**.

¿Podría Usted resumir este Concepto? ¿Qué significa -en pocas palabras- Programación Neurolingüística?

Si Usted desea cambiar radicalmente su vida y su manera de ver las cosas, haga los ejercicios que encontrará más adelante en esta Manual. Debe practicar para que el entrenamiento que va a recibir sea efectivo.

EL COMIENZO

Como dijimos antes, el hombre es un ser de Relaciones, las cuales se llevan a cabo sobre la base de qué sentimos vemos u oímos y de cómo respondemos a los Estímulos.

Desde el punto de vista **Evolutivo**, las formaciones nerviosas de más reciente aparición dominan a las estructuras más viejas. Esto significa que nuestra última adquisición como especie –la parte frontal de nuestro cerebro- controla a todas las demás estructuras... casi. Decimos esto último porque –a menos que realicemos el proceso denominado Condicionamiento- hay acciones automáticas llamadas **Reflejos** que se “disparan” antes de que tengamos tiempo de pensar en lo que vamos a hacer; sin embargo, el cerebro está siempre recibiendo todo tipo de información, inclusive aquella que no

Percibimos y a veces también, aquella que *aparentemente* no **Sentimos**.

La comunicación entre las diferentes vías nerviosas se realiza mediante la transmisión química-bioeléctrica del impulso nervioso y un mecanismo denominado Bomba de Sodio y de Potasio, pero volviendo a lo que nos interesa, ya a niveles superiores las ondas cerebrales regulan las variaciones de esa actividad mediante otros elementos, convirtiéndonos a la vez en seres de características individuales: cada uno de nosotros tiene formas distintas de enfrentar un mismo problema. A veces coincidimos en el enfoque y solución de dicho problema, pero todos tenemos un modo diferente y personal de ver la vida.

Esto último implica que –a pesar de tener el mismo mecanismo básico- nos relacionemos de manera distinta con nuestros semejantes.

“Nos conocemos sobre las bases de nuestras semejanzas y crecemos sobre las bases de nuestras diferencias” (V. Satir, p.50).

Pero las estructuras fisiológicas controlan y son controladas en un círculo cerrado con las estructuras más inteligentes de nuestro cuerpo. Nos relacionamos con el exterior a través de los **Receptores** de nuestros sentidos que captan la información para nuestro sistema nervioso y emitimos una **Respuesta-Conducta**.

Los **Receptores** que usamos con mayor frecuencia son la vista, el oído y el tacto. Para los fines que nos interesan, hemos asociado a este último el olfato y el gusto. Estos tres sentidos los denominaremos **Kinestésicos**.

De manera tal que tenemos para analizar tres tipos distintos de **Receptores** con los cuales tomaremos conciencia de la realidad y de nuestro mundo de relaciones de tres maneras distintas.

Siempre nuestro organismo se inclina a usar una de dichas maneras con mayor frecuencia que la otra: tenemos preferencia e inclinación por el uso de una de las tres formas de ver la vida y de relacionarnos, bien sea **Visual, Auditiva o Kinestésica**.

Cómo funciona cada una de ellas y cómo podemos sacar provecho en nuestra meta de ser mejores personas y crecer interiormente es de lo que la **Programación Neurolingüística** trata.

Dilts y Epstein dicen:

“El cerebro está estableciendo permanentemente nuevas conexiones neurológicas. Seriais como si dejarais el Ordenador (*Computador*) conectado durante el fin de semana y el lunes descubririais que ha soldado nuevas conexiones en su interior, que ha colocado nuevos cables por su cuenta y ha creado conexiones que vosotros no habíais programado. Los ordenadores no funcionan así, y esa es la diferencia entre los ordenadores y el cerebro humano. Ambos son programables, pero sólo los seres humanos son capaces de <meta-programar> o <recablear> sus propios ordenadores”. (1997, p.45).

EJERCICIO NRO. 1.

Mediante el siguiente ejercicio identificaremos qué sentido predomina en nosotros y de esta manera adecuaremos y sacaremos el mejor provecho al entrenamiento que deseamos alcanzar.

Cuenta un punto por cada una de las respuestas afirmativas que le des a las siguientes preguntas. Aquella categoría con mayor puntuación será la que uses con mayor frecuencia en tu mundo de Relaciones.

SISTEMA KINESTÉSICO.

- | | |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Me gusta el aerobics.2. Hago gimnasia.3. Cuando suena la música, comienzo a bailar.4. Me gusta sentir la brisa en la cara.5. Tengo buena coordinación.6. Me estiro y bostezo cuando siento deseos.7. Me gusta sentir el material de la ropa que me pongo.8. Me acariciaron y cargaron mucho cuando niño(a).9. Disfruto de los masajes.10. Me gusta comer. | <ol style="list-style-type: none">11. Me gusta el tacto y el contacto.12. Muchas veces me siento tenso(a).13. Me agrada que me rasquen la espalda.14. Me encanta tomar un baño caliente.15. Practico algún deporte.16. Acaricio los animales.17. Toco y abrazo a la gente con frecuencia.18. Tiendo a ganar peso.19. Disfruto haciendo trabajos manuales.20. Aprendo más rápido cuando escribo las cosas. |
|---|--|

TOTALDE PUNTOS_____

SISTEMA AUDITIVO

- | | |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Hablo con los animales.2. Me atraen los sonidos de las ciudades.3. Oigo música para relajarme.4. Hablo mucho.5. Soy buen oyente.6. Compró muchos discos y cassettes.7. Me gusta conversar bastante.8. Estudio en voz alta.9. Hablo bastante por teléfono.10. Grabo las clases o conferencias.11. Voy a conciertos musicales.12. Hablo con las plantas. | <ol style="list-style-type: none">13. Hablo con los objetos.14. Me repito a mí mismo para recordar las cosas.15. Oigo los ruidos de los carros y me pueden molestar.16. Oigo Radio.17. Me gusta que me den instrucciones verbalmente.18. Escribo poesías rimadas.19. Escucho el sonido del viento.20. Hablo conmigo mismo. <p>TOTAL DE PUNTOS _____</p> |
|--|--|

SISTEMA VISUAL

- | | |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Me gusta mirar Televisión.2. Me gusta leer libros y Revistas3. Me gusta que me den las instrucciones por escrito.4. Escribo listas de lo que tengo que hacer.5. Resuelvo crucigramas, dameros, sopas de letras, etc...6. Me interesa mucho la forma como luzco.7. Voy a museos y galerías de arte.8. Entiendo los mapas9. Me gusta ver fotos.10. Me gusta el cine.11. Me gusta mantener mi casa impecable.12. Miro a la gente. | <ol style="list-style-type: none">13. Miro los avisos, pancartas y graffiti.14. Cuando viajo, tomo muchas fotografías15. Compró flores.16. Soy observador(a).17. Decoro mi casa con buen gusto.18. Me fijo cómo están vestidas las personas.19. Siempre arreglo las abolladuras y rayones de mi carro.20. Tomo apuntes cuando estudio o atiendo a una conferencia. <p>TOTAL DE PUNTOS _____</p> |
|--|--|

LA COMUNICACIÓN Y LAS SEÑALES

En el mundo de Relaciones al cual nos hemos venido refiriendo es de la mayor importancia definir las características de la herramienta que utilizamos para poder intercambiar información, tanto sensorial como gestual. Jazmín Zambrano (1997) distingue 13 “canales” de comunicación, usados para expresar nuestras ideas del mundo.

Neurológicamente, constantemente emitimos “señales” mientras nos estamos comunicando. Por ejemplo, la posición de nuestros ojos está relacionada con la forma en que estamos pensando. Estos “movimientos laterales de los ojos” (de sus siglas en Inglés LEM: Lateral Eyes Movement) son señales de acceso que buscan transmitir una información.

Estos patrones de movimiento son comunes a todas las personas, con muy pocas excepciones como algunos zurdos (no todos) y algunos Vascos.

Veamos:

Cuando los ojos de nuestro interlocutor señalan:	Está Pensando:
Arriba izquierda	Construcción Visual (¿Una mentira?)
Arriba Derecha	Recuerdo Visual
Arriba Centro	Pensamiento
Horizontal Izquierda	Construcción Auditiva
Horizontal Derecha	Recuerdo Auditivo
Abajo Derecha	Auditivo Digital
Abajo Izquierda	Cenestésico
Abajo Centro	Confusión

Antes de formar cualquier criterio aplicando este conocimiento, hay que tener cuidado, no sea que nos formemos una opinión precipitada y equivocada de la persona observada porque –como dijimos antes- hay excepciones.

Pero, ¿cómo están funcionando tus hemisferios cerebrales?, ¿Qué tal es la comunicación entre ellos?, ¿Están sincronizados?.

Para saberlo, practique el siguiente ejercicio.

EJERCICIO DE SINCRONIZACIÓN HEMISFÉRICA

Objetivo: que ambos hemisferios cerebrales trabajen en forma conjunta, buscando un mayor rendimiento en el desempeño intelectual.

Toma una hoja en blanco y con un lápiz traza una raya por la mitad. Escribe las siguientes palabras en orden de arriba a abajo, primero del lado izquierdo y después del lado derecho. *Las palabras del lado derecho las escribes con tu mano derecha, las palabras del lado izquierdo las escribes con tu mano izquierda.* Escribe **todas las palabras.**

MANO IZQUIERDA

Yo soy analógico
Geométrico.
Intuitivo.
Sintético.
Inconsciente
Creativo
Global
Artístico
Complaciente
Alucinatorio
Flexible
Mágico
Nocturno
Subjetivo
Metafórico
Holístico

MANO DERECHA

Yo soy lógico.
Lineal.
Racional.
Analítico.
Consciente
Reproductivo
Digital
Científico
Crítico
Realista.
Inflexible
Realista
Diurno
Objetivo
Literal
Secuencial

LAS TÉCNICAS Y ESTRATEGIAS

La aplicación de las primeras Técnicas y Ejercicios van dirigidas a ti. Prácticalas y después que las domines las podrás usar en los demás.

Antes de comenzar el aprendizaje y la aplicación de las herramientas que vas a estudiar a continuación, se hace necesaria una observación ética:

*Estas Técnicas deben aplicarse solamente para elevar nuestra calidad de vida, para lograr una mejora sustancial en la interrelación con nuestros semejantes y su aplicación con terceras personas debe hacerse sólo para obtener beneficios en calidad y cantidad iguales para ambas partes. **Jamás intente aplicarlas para manipular a otros con el fin de perjudicarlos: ellas pueden revertirse contra Usted.***

Los Estímulos y Conductas mencionados antes pueden asociarse, disociarse, servir de disparador de otras conductas, etc.

Todo lo relacionado tanto con los Estímulos como con el Comportamiento es el área de estudio de la Psicología actual dentro de la cual se ha desarrollado a la vez la Programación Neurolingüística. Si esta última es o no una ciencia o si es independiente o no es materia que dejaremos a los teóricos. Lo que sí es importante para nosotros en este momento son las distintas técnicas de las que se vale para buscar una mejora no sólo en la concepción intelectual del individuo, sino también en sus Relaciones Interpersonales y en su calidad de vida en general.

La Neurolingüística se ha aplicado a terapias específicas en casos clínicos, individualizando su aplicación en cada órgano mediante técnicas que –si bien hasta ahora no han demostrado su beneficio- definitivamente sí han ayudado en mucho al proceso curativo, a una mejor calidad de vida y a que el cuerpo reaccione con el estímulo psicológico que produce bienestar.

Cada una de las Técnicas que estudiaremos tienen una finalidad específica: practícalas cada vez que puedas hasta que consigas dominarlas fluidamente.

EL ANCLAJE

El Anclaje intenta asociar la presentación de un Estímulo agradable con la aparición de la Conducta que deseamos. Esta Conducta-Respuesta puede lograrse en nosotros mismos u obtenerse de otros. El Anclaje simplemente asocia una conducta nueva –la que deseamos adquirir- con la aparición de un estímulo. El Anclaje da acceso a un estado emocional y sus Anclas pueden ser Auditivas, Visuales o Kinestésicas.

Por ejemplo, si cada vez que tenemos una sensación interna de bienestar cerramos con fuerza el puño, a la larga cuando estemos molestos por algo y cerremos nuevamente el puño siempre tendremos la tendencia a sentirnos bien de manera inmediata. Se ha asociado mediante múltiples repeticiones la sensación de bienestar con el Ancla.

Has la prueba hasta que te des cuenta de que has establecido la relación.

Selecciona un estado emocional específico y estúdialo bien, analízalo:

1. ¿Lo asocias con algún sonido en especial?. ¿Sientes algo cuando lo evocas o fue –por ejemplo- una conversación que tuviste lo que te lo trae a la memoria?
2. Escoge un olor, palabra, gesto, conducta o movimiento que te permita recordarlo con facilidad.
3. Cierra los ojos. Recuérdalo lo más intensamente que puedas. Siéntelo, huele el aroma a tu alrededor, trata de recordar los sonidos, qué sentiste cuando sucedió.
4. Has este ejercicio cada vez que puedas, en tu oficina cuando estés solo, a la hora de dormir o en cualquier situación o momento que te lo permitan.

Durante algún tiempo, cada vez que aparezca el estado emocional que desees, aplica el Ancla y al final verás que aparece la respuesta que querías. Has utilizado tu cerebro para asociar Estímulo y Conducta Aprendida.

Recuerda, puedes anclar bien sea por repetición o asociando una emoción fuerte con un Estímulo X. Tú seleccionas el Estímulo a ser asociado. Puedes asociar incluso ciertas palabras.

Para modificar experiencias y convertirlas en situaciones *útiles* en el presente.

- Colócate en la postura o posición más cómoda posible.
- Define con claridad a dónde quieres llegar, cual situación específica deseas cambiar, qué quieres que sea diferente.
- Selecciona un estado emocional en el cual te sientas bien, el que primero te venga a la memoria. Si deseas escoger, hazlo sobre la base de valores específicos, con valores claros y definidos, como por ejemplo, valores de seguridad, independencia, humor, creatividad, familia, etc.
- Si no puedes asociarlo contigo, usa un patrón que conozcas, como otra persona o un personaje tomado de la televisión, cine, etc. Lo importante son tus sentimientos, no el personaje: ¿Qué pasaría si tú fueses él?
- Selecciona bien tus Anclas: ¿con qué estado deseas asociarlas? Utiliza primero la kinestésica: por ejemplo, dóblate el dedo, tócate la oreja, etc. El Ancla (la combinación de los estímulos Kinestésicos, auditivos y visuales) debe ser *una sola* y debe ser utilizada *solamente para ese estado en específico y ningún otro*. A continuación, asocia una palabra, dila en voz alta y recuerda al mismo tiempo que ves algún objeto específico que te pueda ayudar a asociar visualmente tu ancla (Estás asociando Visual, Auditiva y Kinestésicamente).
- Ya sabes cuáles Anclas vas a usar, ahora siente otra vez el estado emocional que quieres asociar con la situación que deseas

cambiar, revívelo, párate de la silla o de la cama y da un paso al frente, cambia tu postura.

- Trata de revivir la experiencia de cambiar físicamente porque desea cambiar la situación. Disfruta lo que estás haciendo porque en el fondo es divertido.
- Regresa a la posición de la que partiste.
- Revive tu experiencia y asocia tus anclas: ve el objeto que asociaste, toma la postura o gesto que usaste y di la palabra que pronunciaste para la ocasión.
- Si no estás satisfecho, repite todo el proceso otra vez. Recuerda, es muy agradable este juego que jugamos en solitario con nosotros mismos.

EJERCICIO DE CALIBRACIÓN DE ANCLAS

Como te puedes haber dado cuenta, el Anclaje puede muy bien aplicarse de manera muy útil a otras personas, pero primero debemos "Calibrar" las emociones de los demás.

La Calibración es "conocer de forma muy precisa el estado interno de otra persona leyendo señales externas no verbales; por ejemplo, calibrar las señales de interés del cliente". (O'Connor y Prior, 1997). (El subrayado es nuestro).

Para Calibrar sigue los siguientes pasos:

-
- Búscate un amigo o compañero. Siéntalo frente a ti. Pídele que recuerde o piense en algo muy desagradable sin decir de qué se trata.
 - Observa sus reacciones. Calibra.
 - Ahora pídele que piense en algo muy agradable, también sin mencionarlo.
 - Observa sus reacciones, calibra.

La tercera parte consiste en que harás que tu compañero cambie más o menos cinco veces una situación agradable por una desagradable y viceversa, sin un orden determinado.

Tu verificación te permitirá identificar cada una de las reacciones de tu amigo.

DESACTIVACIÓN DE ANCLAS

Desactivar las Anclas nos sirve para atenuar las experiencias negativas. Este ejercicio puede ser de mucha utilidad para la persona a quien se lo apliques.

Generalmente lo que se hace es llamar a dos anclas opuestas al mismo tiempo:

1. Identifica el problema.
2. Llama a un Estado Positivo de la otra persona.
3. Calíbralo.
4. Llama al estado problemático y áncalo a una palabra, a un gesto y a un sonido.

5. Prueba el Ancla buena, el Ancla positiva.
6. Calibra el estado negativo.
7. Introduce el estado negativo.
8. Ancla el estado negativo a una palabra, a un gesto y a un sonido diferente de los usados para el estado positivo.
9. Prueba las anclas negativas.
10. Llama de manera alterna y sucesiva a ambos estados, hazlo por lo menos cuatro veces, según lo que observes.
11. Llama a ambas anclas al mismo tiempo. Primero el Ancla negativa y después la positiva.
12. Has esto varias veces.

Resumiendo:

1. Identifica el problema.
2. Áncalo.
3. Calibra el Ancla A.
4. Ancla B: Una situación agradable que se *Vea*, se *Viva* y se *Sienta*.
5. Calibra el ancla B.
6. Estimula la aparición de dos anclas al mismo tiempo. Observa cómo se integran.
7. Comprueba. Compara ambas situaciones. Deben ser incompatibles para neutralizar la vivencia desagradable.

EL REENCUADRE

Este Ejercicio abre un canal para la comunicación entre los dos hemisferios cerebrales y te ayuda a cambiar tu concepción de las experiencias vividas.

1. Localice qué conducta quiere cambiar, identificala.
2. Pregúntate: ¿qué parte de mí controla esa conducta?. ¿Esa parte puede comunicarse conmigo?. ¿Qué respuesta me da, sí o no?
3. Distingue entre la conducta que deseas y la intención de la parte que controla esa conducta.
4. ¿Estás dispuesto a darte cuenta -concientizarte- de la diferencia entre lo que deseas y lo que está haciendo la conducta actual?
5. Pídele a la parte que controla esa conducta que continúe, que te deje saber qué intenta.
6. ¿Esa intención es aceptada por tu conciencia?
7. Piensa en un abanico de posibilidades: ¿Qué puedo hacer como alternativas?
8. Pregúntale a la parte responsable de esa conducta si se responsabiliza de tres alternativas de conducta que tú le ofrezcas.
9. ¿Hay objeciones?. Si es así, regresa al paso Nro. 2.

Este **Reencuadre** te sirve para conectar tu conducta inconsciente con tu conducta consciente.

EJERCICIO DE LA AUTOCONCIENCIA

Este Ejercicio se denomina así porque se trata de tomar Conciencia de tus capacidades al ejecutar algo. Se trata de que aprendas a hacer con mayor detalle algo que sabías hacer pero no sabías cómo.

Toma un lápiz y un papel y piensa en algo que hagas bien:

Describe paso a paso, escribe bien todos los detalles aún aquel que te parezca sin importancia.

Piensa: ¿qué actividad realizas sin saber cómo lo haces?

Al igual que antes, trata de describirla paso por paso.

Concéntrate aún más en los detalles.

¿Cuál es el resultado?.

A partir de este momento, vamos a comenzar a utilizar las Técnicas que aprenderemos para poder comunicarnos mejor con nuestros relacionados, saber sus gustos, preferencias, actitudes y aptitudes y en algunos casos, sorprenderlos conociendo de ellos algunas cosas que no saben de sí mismos.

EJERCICIO DE SINCRONIZACIÓN

Observa atentamente la postura de la persona con la que estás hablando.

Imítalo. Si cambia su postura, has lo mismo y refleja la manera en que se coloca. No imites, simplemente trata de copiarlo sin ser exactamente lo mismo. No reflejes con exactitud actitudes extrañas.

Observa, ¿cuál es la relación de lo que habla con la manera como se comporta?. Pon atención. Sincroniza sus maneras o gestos con lo que dice. Primero observa los gestos más amplios, más generales, los más obvios, los que reproduce con mayor frecuencia.

A medida que pasa el tiempo de tu conversación, trata de reproducir los más peculiares, los comportamientos dentro de comportamiento general.

EJERCICIO DE DESINCRONIZACIÓN

Cuando deseamos mostrar un desacuerdo o poner fin a una conversación utilizamos la desincronización.

Cuando queremos probar los resultados de la desincronización probemos a desincronizar completamente. Observemos qué cambios se están produciendo en los interlocutores: por lo general, es probable que se haya tenido una sensación desagradable porque se ha perdido momentáneamente la vinculación, la empatía y la ubicación del otro, razón por la que se pierde el sentimiento de comprensión y confianza.

CHEQUEO DE LA DESINCRONIZACIÓN

Trata durante un momento de hacer exactamente todo lo contrario de lo que tu interlocutor hace. Puede haber un sentimiento de algo desagradable. Se pierden empatía, vínculo y ubicación junto a la confianza y la comprensión. Utiliza la desincronización para poner fin a una conversación o para mostrar desacuerdo.

CAPACIDAD DE OBSERVACIÓN I

Responde el siguiente cuestionario: identifica tus propios canales. (Siempre es bueno que lo trates de aplicar también a tus compañeros. Respóndelo por ellos y después compara tus respuestas. Poco a poco aprenderás a sentir cómo se sienten ellos antes de hablarles. No se trata de adivinar sino de observar).

¿Cómo estás vestido? (Trata de recordar, no de adivinar. No te mires.)

¿Qué zapatos llevas?. Y tus medias, ¿de qué color son?

¿Qué símbolos usas con más frecuencia? (Crucifijos, medallas, amuletos, adornos, zarcillos, insignias, prendedores, etc.)

Describe los sueños que repites

Describe tu letra: se inclina a la derecha, izquierda o es recta

¿Dibujas cuando hablas por teléfono?. ¿Qué dibujos haces?

¿Usas perfume?. ¿De qué tipo?

¿Qué colores prefieres?

¿De qué colores te vistes cuando estás alegre, cuando estás neutral o cuando estás triste?

¿Con qué tipo de personas te relacionas mejor?.¿Crees tú que es química?

Alguna vez has rechazado a alguna persona o te ha caído bien desde el mismo momento en que la conociste?

¿Trabajas con tu físico?.¿En qué sentido?

¿Cuáles son tus enfermedades más comunes? -¿Y tus enfermedades preferidas?

**¿Cómo es la música de tu voz? ¿Tu tono? ¿Tu volumen?
¿Cuáles otras características?**

¿Qué palabras utilizas más frecuentemente?

Quando te comunicas, ¿"arrinconas" a las personas o te "ahogan"? ¿Por qué?

¿Cómo te sientes en un ascensor?

¿Delimitas el “espacio de tu cuerpo” (tu territorio)?

¿Cómo consideras que son tus gestos: bruscos, suaves, variados, no tienes gestos, etc.?

Y de los gestos de tu cara, ¿qué puedes decir?

¿Cómo te comportas cuando estás deprimido y cuando estás alegre?, ¿Cuál es la diferencia?

Utiliza estas preguntas para observarte a ti mismo y a otras personas. "Lee" sus cuerpos, gestos y conductas.

EL EJERCICIO DE TU EXCELENCIA

¿En qué área eres excelente? (No importa cuál, la que sea).

Asígnale un nombre. Di por ejemplo: *soy excelente pintando*.

Organiza y ponle números a tu actividad. ¿Cuáles son los pasos que sigues para realizarla?. ¿Cuáles son los puntos clave para ti?. Numera cada uno de ellos.

Descríbelos como en una receta de cocina. Organízalos.

Detalla: ¿Cuándo empezaste a ser excelente en eso?. ¿Cómo te fue la primera vez?

¿Qué camino te llevó a la excelencia: situaciones, personas, sitios, objetos, prácticas, etc.?

¿Cómo la enseñarías a alguien que se inicia, de manera tal que igual o mejor que tú?

¿En qué área NO eres excelente?

¿Qué puedes hacer para aplicar esa excelencia a situaciones en las cuales no eres excelente?

¿Qué pasos seguirías?.

SEGUNDA PARTE: **NEUROLINGÜÍSTICA PARA VENDEDORES**

HAGAMOS UN INVENTARIO DE NOSOTROS MISMOS: ¿qué nos gusta de nuestro producto?.

Cómo entablar contacto inicial con los clientes.

- 1- Piensa que vas a realizar una negociación exitosa. Debes estar seguro de ello.
- 2- Sólo usa tu tiempo con personas que necesitan el producto.
- 3- Has una lista de clientes potenciales. Crea una base de datos.
- 4- Destaca las características personales más resaltantes del cliente. Elabora un Cuestionario con todo lo que necesitas saber del cliente, aún los datos más insignificantes. Tú ya sabes hacer esto, un ejemplo lo tienes en las páginas anteriores.
- 5- Busca referencias de los clientes bien atendidos por ti y satisfechos con dicha atención.
- 6- Relaciónate con los usuarios aunque no sean clientes tuyos.
- 7- Trata de pensar como el cliente, ponte en su lugar.
- 8- Trata de distinguir las características del producto como cliente y después, las posibles razones por las cuales escogerías el otro producto. Compara y trata de compensar esas ventajas con las que tu producto tiene sobre el otro.
- 9- Para llegar al punto 8, primero debes conocer bien tu producto: infórmate y estudia.

COMO VENDEDOR, JAMÁS OFREZCAS LO QUE NO PUEDES
CUMPLIR.

*Y te recomendamos que sigas este consejo en tu vida diaria de
Relaciones.*

No trates de imponerle a tu cliente productos que no necesita: te comprará una vez y no más. Ocupate mejor en intentar cubrir por todos los medios sus necesidades hasta que confíe en ti plenamente: te comprará siempre.

**CONOCE TU PRODUCTO: ¿RESPONDE ÉSTE A LA
NECESIDAD DEL CLIENTE?**

1. Has una lista de preguntas sobre tu producto. Escoge las más difíciles y piensa en las respuestas. Esmérate en buscar aquellas que no puedes responder. Intercámbialas con tus compañeros. Si es necesario, busca la solución fuera de tu Departamento o Gerencia.
2. ¿Qué ventajas tiene tu producto?. ¿Qué problemas resuelve?. ¿Quiénes son las personas más propensas a sufrir estos problemas?. ¿Quién no usaría jamás tu producto?. ¿Qué más podría decirse de una persona que tuviera necesidad de tu producto?. ¿Cuáles otros productos debería tener?. ¿Qué otros

problemas podría resolver el producto? Si nuestro mercado actual desapareciera, ¿cómo podrías mantener tu negocio?.

3. Elabore el perfil de tu cliente ideal. ¿Qué tienen en común?. ¿Cuál es el perfil de la empresa que ha tenido éxito? (Rama, Tamaño, Cultura, etc.). La persona que compra, ¿a qué nivel está?.
4. Elabora el perfil de tu peor cliente, ¿a quién desearías no haberle vendido nada?. Elabora un perfil problemático.
5. Redacta una descripción de tu producto: Usa palabras visuales, Auditivas y Kinestésicas. (“Veo que mi producto es así, escucho que las opiniones son tales, siento que es bueno”, etc.).
Aprende a describir tu producto de cualquiera de estas tres maneras o con una mezcla de ellas.
6. Has una lista de los puntos buenos en que tu producto se parece a otros del mercado.
Has una lista de las diferencias con otros productos del mercado.
Apréndete las dos listas para exponer ambos puntos de vista a tus clientes.

¿CÓMO ORGANIZAMOS NUESTRO TIEMPO?

La buena organización consta de cuatro fases principales:

1. **Definir** Objetivos.
2. **Dividir** los Objetivos en Tareas Manejables.
3. Fijar las **Prioridades**
4. Administrar las Tareas a lo largo del **Tiempo**.

OBJETIVOS

TAREAS

PRIORIDADES

TIEMPO

Organización del Tiempo

Para todos estos pasos debemos tener **Controles**. Los **Controles** deben estar elaborados de manera que no se preste a confusión, sea fácilmente manejable y contenga los datos más elementales que necesitemos. Si el Control cumple estas tres características es un buen Control. Si no lo hacen, lo único que van a lograr es complicarnos la vida. Esos Controles nos deben indicar qué clientes nos reportan mayor beneficio en función del tiempo invertido en ellos.

1. Sin Objetivos no hay nada que Planificar ni Organizar. La Definición de Objetivos te lleva desde donde estás ahora hasta donde deseas estar. Disfruta el viaje de dicha transición.

Administra tus Objetivos y el Tiempo se administrará por sí mismo, después de todo, todos tenemos la misma cantidad: veinticuatro horas al día. ¿Cuáles son tus Proyectos de Venta en este momento?, ¿Cuáles son tus Objetivos?, ¿Qué quieres lograr?.

Imponte una fecha límite. Anota lo que deseas lograr, no los obstáculos que puedas conseguir. Recuerda, tus Objetivos deben ser:

**Específicos,
Mensurables,
Alcanzables,
Realistas y
Con un Plazo de Tiempo.**

2. ¿Qué te impide realizar tus Objetivos en este mismo instante?

Ve hacia el Futuro. Concéntrate: Obsérvate a ti mismo, óyete y siéntete realizando dichos Objetivos. Una vez allí, regresa la vista cuáles pasos y etapas debiste cumplir para obtener esa satisfacción.

Para tu visualización, divide cada Objetivo en un máximo de siete tareas. Te sugerimos que te imagines:

- Tengo a la empresa X como cliente. (Objetivo).

Vea la Hoja de Pedido, oiga la confirmación verbal y la felicitación de su jefe (Evidencia).

-
- Tengo mis habilidades de venta, el apoyo del Departamento y de mi Jefe (Recursos).
 - Planificaría una reunión entre mi Jefe, nuestro superior, el Jefe de Compras del cliente, el usuario final (si es posible), su asesor financiero y yo (Quién, Dónde y Cuándo)
 - Obtendré beneficio económico, mejorará mi prestigio y podría ser elegido para un cargo de Dirección: un gran esfuerzo para obtener Recompensa después. (Implicaciones).
 - Debo hablar con mi pareja porque esto podría incrementar mi actividad social sin su participación (A qué tengo que renunciar).
 - ¿Qué hace y usa nuestra competencia?. ¿Es factible el Objetivo? (¿Es Realista?).
 - Has una lista con las tareas que debes cumplir y de qué debes hacer para comenzar el logro que deseas alcanzar.
 - OBJETIVOS
 - EVIDENCIA
 - RECURSOS
 - QUIÉN, DÓNDE, CUÁNDO
 - IMPLICACIONES
 - RENUNCIAS
 - FACTIBILIDAD

- LISTA DE TAREAS

Pasos para la Visualización

Conecta tus pequeñas tareas de rutina con tus objetivos.

Debes descomponer los Objetivos de gran tamaño en Tareas

Manejables.

3. Fija tus Prioridades:

Divide las Tareas que debes ejecutar en un Cuadrado de Doble Entrada:

TAREAS	URGENTES	NO URGENTES
IMPORTANTES		
NO IMPORTANTES		

La Actividad Urgente generalmente genera Tensión, mientras que la Actividad Importante se asocia más con el beneficio económico a mediano plazo.

No coloque actividades de uso personal en este casillero. Para manejar sus asuntos use otro tipo de organización separada.

Para actividades de uso personal que además involucre a su empresa, use su criterio: generalmente se usa la casilla No Importante No Urgente.

4. Administre sus Tareas:

Este punto está estrechamente relacionado con la manera en que tú administras tu tiempo. La *PNL* nos indica que todos tenemos un criterio distinto de dicha administración porque todos sentimos *subjetivamente* al Tiempo de manera distinta.

Piensa en algo que ocurrió ayer, algo que viviste, oíste y sentiste.

Has lo mismo con algo que ocurrió hace unas semanas. ¿De qué *dirección* crees que vienen esas experiencias?. ¿Derecha, izquierda, etc.?

Ahora, imagínate algo que vendrá del Futuro, ¿de qué dirección vendrá?

Observa que tu pasado y tu futuro están conectados por una línea. ¿En dónde estás tu ahora, dentro del cuerpo o fuera de él?

Si sientes que estás *delante* de esa Línea del Tiempo, estás *a través del Tiempo*.

Si sientes que esa Línea está dentro de tu cuerpo, estás *en el Tiempo*.

Esta concepción del Tiempo nos ayudará a planificar: quienes tienen una Línea *a través del Tiempo* planifican con mayor facilidad porque el Tiempo se extiende ante ellos.

Use una Línea a través del Tiempo para decidir tus Objetivos, dividirlos en tareas y establecer prioridades.

Vamos a cambiar desde *en el Tiempo* hacia *a través del Tiempo*. Este paso es necesario para poder administrar nuestro Tiempo y nuestros Objetivos.

El proceso es el siguiente:

1. Imagínate en una acera y estás viendo una calle. Esa calle se extiende en ambas direcciones. Un extremo de esa calle es el Futuro y el otro extremo es el Pasado. Debes estar de pie ante la parte de la calle que representa el "Ahora" o el Presente.
2. Ahora, establece tus Objetivos de la manera ya descrita. Divide tus Objetivos en Tareas de menor tamaño y determina prioridades. Traslada todas las tareas a esa calle. Distribúyelas a lo largo, de tal modo que cuanto más lejos se hallen, más lejos en el Futuro te corresponderá realizarlas. Las Tareas inmediatas serán las más cercanas.

(Si no te sirve imaginarte este proceso puedes representarlo sobre el suelo escribiendo cada tarea en un pedazo de papel y disponiéndolos en una secuencia ordenada delante de ti).
3. Mientras divides los Objetivos en Tareas y fijas los plazos, imagínate a tí mismo realizándolas correctamente en el Futuro. Imagínate la satisfacción que vas a sentir cuando las cumplas exitosamente.
4. Después, ensaya mentalmente lo que quieres que ocurras. Imagínate tu jornada de trabajo. Asóciala con tu Plan de Trabajo. Imagínate contemplando el Plan.
5. Cuando hayas terminado regresa al Tiempo Presente y restablece tu Línea normal de Tiempo.

CONÓCETE A TI MISMO

Cualidades del Vendedor.

¿Cuáles son las cualidades del vendedor?

¿Cuáles tengo?

¿Cuáles me gustaría tener?

¿Qué voy a hacer para tenerlas?

¿Cuándo las voy a tener? (Fecha) _____

¿Qué hace un Vendedor estrella?

¿Cuántas personas conoces que tengan esas cualidades?

¿Cómo se llaman?

¿Qué te falta por hacer para tenerlas todas?

¿Cuándo las vas a lograr todas? (Fecha)

HERRAMIENTAS

La Sintonía

El nivel de éxito de la **Sintonía** –entenderse bien con los clientes- está en relación directa con el éxito de la venta. Has estos ejercicios en situaciones en las que se sienta cómodo.

El lenguaje corporal.

1. Observa a los colegas con buena habilidad de Sintonía. ¿Qué hacen?. Pregúntales qué creen que hacen para entenderse bien con los clientes. ¿Hay relación entre lo que dicen y lo que has observado?
2. Observa el Lenguaje Corporal cuando están en una reunión o en una conversación general. Observa cómo hablan los desconocidos. Estudia a la gente. ¿Ves personas que igualen el Lenguaje Corporal?. Sin oír lo que dicen, ¿puedes saber qué personas se las llevan bien en esa conversación?.
3. Empieza a igualar la postura y la velocidad de gesticulación de amigos y colegas, Observa cómo influye eso en la conversación. Experimenta desiguando dichos aspectos. ¿Influye en el desarrollo de la conversación?. No persistas para que tus interlocutores no se sientan incómodos.
4. Iguala la cantidad de contacto visual que usan tus colegas y clientes.

El Tono de Voz.

Para mantenerte en **Sintonía** iguala el **Tono de Voz** de tu cliente, en especial a través del teléfono. Cuando quieras dar por terminada una conversación o quieras manifestar desaprobación, modifícalo.

El uso del Teléfono.

1. Si tú llamas, planifica tu llamada. Si atiendes el teléfono, mantén el propósito de la llamada. Si el cliente se desvía, oblígalo sutilmente a retomar el hilo.
2. Identifícate con claridad. Evita ser confundido con otra persona estableciendo de entrada, después de saludar, el objetivo de la llamada. Planifica tus preguntas sobre un punto en específico.
3. Primero, pregúntale al cliente si tiene tiempo para ti. Preocúpate por sus necesidades y peticiones. Óyelo atentamente.
4. Involúcrate emocionalmente y de manera genuina en lo que puede sentir el cliente y en su conversación.
5. ¿Cómo te imaginas que es el físico de tu cliente?, ¿Cómo se mueve?, ¿En dónde está?
6. Sincroniza con él sus características personales como su voz y su tono, respiración, velocidad de palabra, cuáles son sus expresiones predilectas, acento, etc.
7. Calibra. Ponte en lugar del cliente. Observa como si fueses el cliente, como tú mismo como vendedor y como otra persona neutra.

-
8. Desincroniza cuando vayas a cerrar la conversación. Utiliza un tono de voz distinto y has sugerencias para lo que van a hacer a continuación.
 9. Registra en la carpeta del cliente el resultado de la conversación. Revísala antes de volver a hablar con él.
 10. Corteja a las secretarias y asistentes. Ellos pueden ser aliados muy poderosos.

Cuando estés en el teléfono, para una buena Sintonía (o para manejar a tu interlocutor cualquiera sea su estado de ánimo) sigue estas pautas:

1. Observa los cambios de voz de las personas y averigua quién es el interlocutor. Prueba a igualar el volumen de la voz de las personas con quienes hablas por teléfono. Observa si la conversación se desarrolla con mayor suavidad. Fijate qué fácil te resulta. Prueba con una llamada fácil, elige y cambia los tonos y volúmenes de tu voz. Si tu interlocutor lo hace también, tienes una buena sintonía. Si no lo hace, iguala otra vez.
2. Iguala la velocidad del habla. Cuando te sientas cómodo, dirige a tu interlocutor hacia un ritmo más lento: reduce la velocidad de tu voz.
3. Iguala volumen y velocidad al mismo tiempo. Lleva a tu interlocutor hacia un tono más lento y suave o hacia uno más rápido, si lo prefieres.

-
4. Experimenta desigualando el volumen y la velocidad al final de la llamada. Decide cuándo quieres que termine la conversación y acelera y habla un poco más alto. Si no quieres hacerlo así, usa expresiones como “ahora debo dejarlo”, “hablaremos después”, etc.
 5. Registra tu trabajo en el teléfono durante una semana: fecha de la llamada, lo acordado, puntos principales que se tocaron (en las palabras exactas del cliente. Anótalas en la conversación o inmediatamente después, cualquier otro asunto de interés que haya surgido durante la llamada, la acción que debes emprender, la acción que el cliente aceptó iniciar, la fecha concertada para el siguiente contacto (día y hora).

CAPACIDAD DE OBSERVACIÓN II

Para crear tu propia Base de Datos sobre tus clientes y con el fin de conocerlos mejor, te sugerimos que apliques el anterior ejercicio de Capacidad de Observación I pero esta vez con las características modificadas.

Recuerda el último cliente que viste y toma en cuenta la siguiente lista, **anotando** lo que recuerdes de ese encuentro, asignándole un punto por cada uno de los aspectos:

1. La Silueta.
2. La cara: forma y Tipo.
3. Los Ojos: Color y forma.
4. La Boca.
5. La Nariz.
6. El mentón, las mejillas, la barbilla, etc...
7. Los Cabellos: color, largo, forma, peinado.
8. Barba y bigotes.
9. Maquillaje.
10. ¿Cuáles eran sus señales de acceso más comunes?
11. Rasgos generales del rostro.
12. Expresión del rostro.
13. Aparente estado de ánimo.
14. Ritmo respiratorio.
15. Posturas, ademanes preferidos.
16. Gestos.
17. Utilización del espacio.

18. La Ropa: Color, estilo, impecabilidad o desgaste, si viste de acuerdo al clima, edad, sexo, etc...
19. Los accesorios: zapatos, cinturón, corbata, pañuelos, joyas, sombreros, etc.
20. El bolso, portafolio, agenda y documentos.
21. Los lentes.
22. ¿En qué lugar se encontraron y quién lo eligió?
23. ¿Qué fue lo que más te llamó la atención de la persona?
24. ¿Cómo era su ritmo al hablar: rápido o lento?
25. La voz, ¿era grave, mediana o aguda?
26. Las frases, ¿eran largas o cortas?
27. ¿Cómo era la pronunciación?
28. ¿Qué acento tenía?
29. ¿Repetía algunas palabras o frases en especial?
30. ¿Escuchaste algo que te llamó la atención en particular?
31. ¿Cómo sonaba su voz?
32. ¿Cuál era la textura de su piel?
33. Al darle la mano, ¿qué impresión te dio?
34. ¿Tenía algún perfume?, ¿Notaste alguna incongruencia entre su comportamiento corporal y su comportamiento verbal?

Esta lista no pretende ser exhaustiva, puedes encontrar miles de parámetros más para observar, es una guía. Si has totalizado veinticinco respuestas o más puedes considerarte un buen observador. Por debajo de quince respuestas puedes comenzar

a usar la lista para agudizar la Capacidad de Observación, con un poco de práctica, comenzando con las personas que tienes cerca, dentro de poco te convertirás en un maestro de la venta, ellos son los más capaces de observar.

ANCLANDO AL CLIENTE

1. Observa el *Comportamiento General* del cliente.
2. Observa los *Detalles* de su comportamiento.
3. Sincroniza ambos comportamientos de acuerdo a lo aprendido.
4. Selecciona el Ancla que consideres apropiada.
5. Planifica antes de la Entrevista. Escoge un **Estímulo** específico, bien definido, preciso, concreto, claro y que llegue a tu cliente sin ninguna duda. Puede ser un sonido, una palabra, el cambio en la inflexión de la voz o el rostro. Debe estar sincronizado con el "mapa mental" del cliente.
6. En el momento en que el cliente esté involucrado con tu producto actúa, no esperes más.
7. Continúa conversando. Aplica al Ancla varias veces exactamente de la misma manera en que la empleaste por primera vez.

PASOS PARA LA VENTA

Cada Vendedor tiene su propio sistema de venta y de trato con los clientes. Sus experiencias y sus conocimientos son muy importantes para lograr exitosas transacciones.

Aquí vamos a *sugerir* -de acuerdo a lo estudiado- una secuencia paso a paso de cómo trabajar y lograr negociaciones provechosas.

Debemos separar en este punto lo que constituyen las estrategias de venta y lo que es la adecuación psicológica no sólo del vendedor sino también del cliente. La Neurolingüística nos enseña que nuestro trato con él debe ser sincero, que debemos presentarle nuestros productos no en función de la imposición sino de la verdadera necesidad del mercado, que debemos involucrarnos con él para saber qué factores de índole personal pueden impedir que realice operaciones más exitosas y/o cuáles son sus necesidades de mercado, etc.

En **líneas generales**, un cliente puede consumir porque necesita el producto para utilizarlo directamente o para realizar una transacción que le genere beneficio económico. Así mismo, el vendedor se mueve bajo una de dos condiciones: o busca él al cliente o el cliente lo busca a él. Estas alternativas son las que modifican nuestras estrategias de venta, así como también los requerimientos del mercado.

Como vendedor, te sugerimos que revises y modifiques según tu criterio y adaptadas a tus necesidades (y sobre todo **aplique**) las siguientes recomendaciones:

- 1) **Planifica.** Dedicar por lo menos la mitad de tu tiempo de trabajo a dicha planificación. Si es posible, adelanta lo que vas a hacer en toda una semana considerando Entrevistas, el Tiempo que vas a dedicar a cada una de ellas, con quién debes hablar, etc. Toma nota especial de las actividades que no pudiste o dejaste de hacer en la semana anterior. Sigue las recomendaciones en el capítulo **Cómo entablar contacto inicial con los clientes.**
- 2) **Organiza tu Tiempo.** Planifica las Entrevistas que vas a tener, respondiéndote a ti mismo las preguntas ¿Qué?, ¿Porqué?, ¿Para qué?, ¿Cómo?, ¿Dónde? Y ¿Cuándo?
- 3) **Has tus llamadas de teléfono** y en general, toda actividad de oficina que pueda distraer su concentración en el momento de la venta. Trata de ir a la calle lo más libre de preocupaciones que puedas. Sigue las recomendaciones de **El Uso del Teléfono.**
- 4) **Investiga.** Observa, en especial en el momento de la primera entrevista. Usa las entrevistas sucesivas para corroborar las impresiones de la primera o para modificar tus observaciones iniciales. Ancla al cliente. Utiliza las herramientas que te hemos suministrado en este libro, usa los Cuestionarios y los ejercicios

de observación. De la segunda entrevista en adelante, repite los anclajes.

- 5) **Registra, toma nota.** No sólo de tus números y cifras de venta sino también de los controles sugeridos antes. Los Controles – para ser efectivos- deben ajustarse a la cantidad y calidad de las cosas que podemos controlar. Muchos controles y/o controles muy complicados no nos sirven para nada, de manera que debemos ajustarlos a nuestras necesidades.
- 6) **Resume tus observaciones.** Observa si es necesario variar hacia nuevas situaciones. Ajústate a la realidad. **Fija tus prioridades.**
- 7) **Tómate un Tiempo** para ti mismo y reflexiona, ejercita lo que hemos aprendido, en especial los **Ejercicios de Congruencia** que verás a continuación y que te ayudarán a presentarle a tu cliente no sólo una personalidad sólida (imagen de tu empresa) sino también alternativas de negociación muy provechosas para ambos y te darán imagen de solidez y confianza. Reflexiona: ¿qué debo cambiar?, ¿Qué hice bien? Los errores se pueden solucionar, no te culpes demasiado por ellos porque tú vales mucho más que todos ellos juntos.

Felicítate por tus logros y date una buena recompensa.

LA CONGRUENCIA

Dentro de las Herramientas que te estamos suministrando, La Congruencia te permitirá equilibrio interior a la hora de enfrentar situaciones conflictivas y se puede convertir en tu más poderosa herramienta.

1. Tómate algunos minutos para reflexionar y recordar momentos de tu vida pasada, personal y profesionalmente, cuando fuiste muy eficiente y sentiste que eras tú mismo. Trata de distinguir cuáles eran las principales características de esos momentos. En qué circunstancias ocurrieron esos momentos.
2. Has un inventario de todos tus puntos fuertes y recursos como vendedor profesional. Recopila todos los aspectos que deseas incrementar para ser mejor profesionalmente y reforzar tu autoimagen. ¿Qué aspectos de ti mismo ya no encajan en tu autoimagen?, ¿Cuáles deseas cambiar?
3. ¿Qué frase resumiría tu misión?, ¿Qué frase resumiría lo que eres hoy?.
4. Usa tu señal de Congruencia –según se describe a continuación– para prepararte antes de reuniones de ventas y comprobar que estás bien preparado.

LA SEÑAL DE CONGRUENCIA

Cuando se es **congruente** se es **Competente**. Al separar el producto del vendedor, el cliente lo compra a pesar del vendedor y no a causa de él. El Cliente asocia la imagen del producto con su vendedor. ¿Le comprarías un caucho a alguien que tú sepas que no usa esa marca sino la de la competencia?.

Trata de recordar alguna oportunidad en la cual estuviste dedicado de lleno a algo, una tarea o un objetivo: cualquier cosa. ¿Qué sentías, veías u oías?, ¿Qué sensación experimentabas y qué sientes ahora que recuerdas?. Ese es un "tono de voz" que oyes internamente. **Esa es tu señal de congruencia**. No podrás fingirla porque no puedes engañarte a ti mismo. Te puede llegar de forma gradual, pero cuanto más fuerte te llegue más congruente serás.

Tu siguiente paso es la **Señal de Congruencia**. Recuerda un momento en que no hubieses estado dedicado a una forma o a un proyecto. ¿Qué sensación tienes ahora?. ¿Qué siente tu cuerpo?. Recuerda imágenes, sonidos,...

¿Qué señal sientes? Esa señal es de ayuda porque te indica que hay algo que no está del todo bien.

¿Qué Congruencia deseas demostrar en tu trabajo?. Por ejemplo, "¿Soy congruente con respecto a esta reunión?". (En otras palabras, piense con suficiente tiempo: "¿Estoy suficientemente preparado para esta reunión?". Si no lo está, hágalo.)

Puede usar ambas señales en su beneficio:

¿Qué debo hacer para ser congruente?

¿Tengo el Tiempo de preparación correcto?

¿Me genera tensiones?

¿Conozco a fondo el producto?

¿Qué tengo que hacer para sentirme congruente?

EJERCICIO DE ALINEACIÓN PROFESIONAL

He aquí un poderoso Ejercicio Final para desarrollar sus recursos y su Congruencia y que lo conducirá por todos los niveles lógicos del PNL. Puede realizarlo mentalmente, pero resulta más eficaz si se mueve Usted físicamente, paso a paso y es así como lo describiremos.

En este ejercicio avanzará Usted físicamente para explorar distintas partes de Usted mismo. Práctiquelo en un lugar en donde pueda estar a solas sin ser interrumpido durante unos 10 minutos.

- Para empezar, póngase de pie en un lugar desde el que pueda dar cinco pasos adelante. Piense en su entorno de trabajo. Puede pensar en la oficina de su empresa, o que está con sus clientes. ¿Dónde está? ¿Quién hay a su alrededor? ¿Qué productos y documentos tiene a la mano? ¿Cuándo trabaja y durante cuánto tiempo?
- Dé un paso adelante. Ahora se haya en siguiente nivel, en el que puede explorar su comportamiento. ¿Qué está Usted haciendo? Piense en sus movimientos, acciones y pensamientos.
- Dé un paso adelante. Considere de qué manera lo que Usted hace desarrolla su habilidad de ventas. ¿Qué habilidades posee? Piense EN sus habilidades de Sintonía, de preguntar y analizar necesidades. ¿Qué capacidades aporta a esta situación? Las

habilidades son simplemente acciones consistentes a lo largo del tiempo que le proporcionan los objetivos que esperan de ellas.

- Vuelva a dar un paso adelante y reflexione sobre sus creencias y valores a propósito de la venta. ¿Por qué se dedica Usted a vender?. A continuación incluimos algunas preguntas que le ayudarán a concentrarse en esta tarea:

¿Obtiene Usted lo que quiere de la venta?

¿Qué cree acerca de Usted mismo como vendedor?

¿Qué cree Usted acerca de sus clientes?

¿Qué podría dificultar que llegue Usted a ser el mejor vendedor que es capaz de ser?

¿En qué consiste la buena venta?

¿Qué considera Usted valioso en la venta?

¿A qué tendría que renunciar si dejara de vender?

¿Qué es importante para Usted en la venta?

¿Qué cree Usted acerca de los productos que vende?

Tómese el tiempo que necesite para encontrar unas respuestas que lo satisfagan.

- Usted no es lo que hace, ni siquiera lo que cree. Dé otro paso adelante y piense en su personalidad y su identidad singulares. ¿Cuál es su misión en la vida? ¿Qué relación tiene con la venta? ¿Quién es Usted?. Hágase una idea de Usted mismo y de lo que quiere lograr en el mundo. Si pudiera hacer una gran obra en esta vida, ¿Cuál sería?.

-
- Ahora, dé un gran último paso al frente. Piense en cómo está Usted conectado con todos los demás seres vivos y con los que Usted cree que existen más allá de su vida, lo que mucha gente denomina el Reino Espiritual. Tal vez tenga Usted creencias religiosas o una filosofía personal. Tómese el tiempo que necesite para captar plenamente lo que eso significa para Usted. Al menos, esto tiene que ver con la manera en que Usted, como individuo que es se conecta con los demás.
 - Sin dejar de sentir esta conexión con los demás, dé media vuelta y mire hacia el punto de partida. Lleve consigo esa sensación de estar conectado mientras regresa el nivel de la identidad. Observe qué diferencia supone.
 - A continuación, tome esta sensación realizada de quién es Usted y quién puede ser y regrese al nivel de sus creencias y valores. ¿Qué es importante ahora? ¿Qué cree ahora? ¿Qué quiere que sea importante? ¿Qué quiere cree? ¿Qué creencias y valores expresan su identidad?
 - Tome esta nueva sensación y pase al nivel de las habilidades. ¿Cómo quedan transformadas e intensificadas sus habilidades? ¿Cómo puede utilizarlas de la mejor manera posible? ¿Cómo puede Usted actuar para expresar esta alineación que experimenta?
 - Para terminar, regrese al ambiente de la venta que cambia cuando aporta estos niveles de sí mismo a la venta. A veces nos quedamos atascados en los niveles del ambiente y del

comportamiento, haciendo las mismas cosas en los mismos lugares con las mismas personas. Usted es más que eso. Observe cómo se transforman sus sensaciones respecto al lugar en donde está cuando lo contempla con la mayor claridad y profundidad que le proporcionan sus valores, su propósito y su sentido de estar conectado.

TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN Y MERCADEO

Aunque la mayoría de las personas muestra características de los cuatro estilos de comunicación al menos ocasionalmente, cada uno de nosotros tiende a desarrollar uno de dichos estilos en el sitio de trabajo.

Para la más efectiva comunicación y venta, uno debería adaptarse al estilo de comunicación del comprador desde el punto de vista de velocidad y orientación de tarea / relación.

Intente engranar o modificar su estilo al estilo del objetivo. Si los prospectos se mueven y hablan rápidamente, entonces usted debería ajustar su velocidad al hablar y sus movimientos para igualar a los de ellos.

Si a ellos les gusta tomarse su tiempo y enfrascarse en conversaciones más ligeras, relájese y permítase más tiempo para la entrevista.

También sea sensitivo a las áreas con problemas de comunicación en el estilo del objetivo.

Por ejemplo, los Dominantes son impacientes y pobres oyentes, de manera tal que no los sobrecargue con hechos y detalles. En vez de ello, suminístreles un sumario de tal información.

Cuando usted engrana con el estilo de comunicación de la otra persona, se crea un clima de confianza mutua.

El primer paso es identificar su propio estilo de comunicación y luego desarrollar la disciplina para poder cambiar dicho estilo a aquel que cuadre con el estilo del objetivo.

Usted debe ser especialmente cuidadoso si su estilo de comunicación choca directamente con el estilo del objetivo.

DETALLES PARA LA VENTA Y LA COMUNICACIÓN EN LOS CUATRO ESTILOS.

Amigables

- Acérqueseles de una manera cálida y amigable, comenzando con una sonrisa sincera y un cordial apretón de manos. Use el primer nombre del prospecto frecuentemente. Adapte un paso informal, fácil de tratar.
- Véndase Usted mismo y desarrolle una relación positiva antes de la presentación de ventas.
- Intente conocer la personalidad del prospecto. Haga preguntas no comprometedoras acerca de los intereses y las actividades del prospecto. Sea condescendiente y conciliador, profesional pero amigable. Demuestre al prospecto que a usted genuinamente le agrada él o ella.
- Involucre al prospecto en la presentación de ventas y demostración tanto como sea posible, de manera que la interacción sea abierta, confortable y relajada.
- Negocie la resistencia y las objeciones mediante testimonios de otras personas, aseveraciones personales y garantías.
- Escoja una forma cálida y afirmativa. Evite cualquier detalle de presión o agresividad.
- Haga un seguimiento con cartas personales, notas y llamadas de teléfono para asegurarse que el prospecto está satisfecho con el producto y para desarrollar una relación de amistad.

Los Expresivos

- Preséntese usted mismo de manera entusiasta.
- Converse de una manera sociable, entusiasta y con confianza durante unos minutos antes de comenzar su presentación de ventas.
- Haga preguntas que le permitan al prospecto alardear un poco.
- Haga preguntas que demuestren que Usted está genuinamente interesado en aprender acerca de los intereses, necesidades, metas, expectativas y sueños del prospecto.
- Comparta con facilidad sus sentimientos personales.
- Demuestre aprecio por las habilidades y logros del sujeto. Felicítelo por sus logros si lo puede hacer de una manera sincera.
- Mantenga un ánimo elevado y un paso rápido a través de su presentación. Sazone su presentación con historias e ilustraciones interesantes.
- Negocie las resistencias y objeciones cándidamente y en confianza.
- Cierre con recursos en vivo que den un apoyo positivo para alcanzar las metas personales del prospecto así como también las metas de su propia organización.
- Haga un seguimiento confirmando las compras con una llamada entusiasta y amigable.

Analíticos

-
- Aproxímese al prospecto de una manera graciosa, de congenio, de maneras comprensibles y establezca el propósito de su visita.
 - Prepárese para preguntas profundas acerca del producto, su construcción, características, aplicaciones y beneficios.
 - Haga sus presentaciones de una manera lógica, objetiva, no emocional y a un paso deliberado. Utilice hechos y estadísticas para apoyar sus argumentos.
 - Negocie la resistencia y las objeciones ofreciendo un análisis detallado y hallazgos realizados.
 - Cierre resumiendo las ventajas y desventajas en comprar y utilizar el producto.
 - Continúe reafirmando la información científica de los estudios e investigaciones que apoyan la decisión de compra del cliente analítico.

Manipuladores

- Acérquese al prospecto directamente con un firme apretón de manos en una forma confiable y de negocios.
- Esté bien preparado, organizado, de paso lento y directo al punto.
- Presente sus puntos de venta claramente y directamente mostrando cómo el producto ayudará al prospecto a cumplir sus metas.
- Negocie resistencias y objeciones directamente. No trate de evitar o dar una falsa apariencia sobre las preguntas y preocupaciones del prospecto porque los manipuladores son muy persistentes en obtener respuestas.

LA COMUNICACIÓN EN LA NEGOCIACIÓN DE LA VENTA

EL MODELO DE TRES ETAPAS

Etapa

Actividades y Problemas

Comienzo	Errores de percepción, atribuciones y prejuicios, encuadre.
Intermedia	Ofrece secuencias y desarrollo de argumentos, evolución de marcos de trabajo y detalles, lingüística y el papel del lenguaje, herramientas de audición, uso de preguntas.
Fin	Toma de decisiones, evitar las trampas de decisión, obtener cierre.

Etapa Comienzo

El papel de la Percepción.

El Proceso sensitivo rápidamente viene a ser agobiante, por lo que la Percepción se convierte en selectiva, enfocándose en algunos estímulos y desechando otros.

Una parte categoriza un determinado comportamiento por la otra parte y reacciona.

Los procesos de colaboración o cooperativos tienden a incrementar la sensibilidad a similitudes o aspectos comunes.

Los procesos competitivos tienden a minimizar la percepción de similitudes entre las partes e incrementan la percepción de amenazas y diferencias.

Distorsiones Preceptuales que son barreras comunicativas:

Estereotipos: Ocurre cuando se les asignan atributos a las personas sobre la base de pertenecer a un grupo demográfico o social en particular.

Efecto Halo: Ocurre cuando generalizamos sobre una amplia variedad de características basadas en una característica o comportamiento de un individuo.

PERCEPCIÓN SELECTIVA - Ocurre cuando la persona que percibe separa cierta información que sostiene o refuerza una creencia previa y filtra otra información que no confirma dicha creencia.

PROYECCIÓN - Ocurre cuando un individuo asigna a otra persona características o sentimientos que él posee.

DEFENSA PERCEPTIVA - Nos ayuda a defendernos de presentar, distorsionar o ignorar información que encontramos amenazante a nuestra auto-imagen.

ENMARCADO (Marcos de Referencia)- Ayuda a explicar cómo los negociadores conciben los eventos actuales a la luz de pasadas experiencias.

Los Enmarcados son libretos mentales que describen eventos pasados como un patrón de actividad.

Ejemplo: Uno puede tener el enmarcado de referencia del concepto de conciencia de precio alto del comprador.

Pueden existir una variedad de marcos de referencia.

Los siguientes son marcos comunes que a menudo tienen un impacto significativo en cómo un individuo dado percibe la negociación de ventas:

Sustantivo: De lo que la negociación trata, cosas importantes.

Pérdida / ganancia: Los riesgos o beneficios de varios resultados.

Atribución: Diferentes expectativas y evaluaciones de la conducta y resultados de otros.

Proceso: Cómo la negociación será o deberá ser.

Aspiración: Juzga las necesidades e intereses subyacentes de las partes.

Resultados: Las posiciones o soluciones preferidas de las partes.

Cuando los negociadores estén desengranados en cuáles marcos están utilizando en la negociación, ocurrirán malos entendidos y conflictos.

En tales situaciones, puede ser necesario para una o ambas partes reencuadrar y establecer un marco común o comprender qué marco está aplicando a la negociación la otra parte.

Si ambos lados llevan marcos diferentes a la negociación pero comprenden dichas diferencias, hay grandes oportunidades para hacer rodar las cosas (intercambio)

ERROR DE ATRIBUCIÓN - Frecuentemente la gente intenta explicar porqué otros se comportan de la manera en que lo hacen.

A menudo, estas atribuciones son un error porque no todos los hechos están siempre disponibles, pero los negociadores ignoran o se

equivocan en estimar la probabilidad de que la atribución está equivocada.

Ejemplo: El lado "B" piensa que José está usando un estilo de negociación, muy dinámico porque desea aventajar a "B". Pero la verdad es que José siente que su nuevo jefe espera que sea dinámico y él quiere impresionar al jefe.

Al explicar el comportamiento de la otra parte, la tendencia es a sobrestimar el efecto de los factores internos (en el individuo) o personales y subestimar el efecto de factores externos o de situación. Esto se llama "**error fundamental de atribución**".

Controversialmente, hay una fuerte tendencia a atribuir nuestro propio comportamiento a factores de situación (efecto actor-observador.) "Nos vimos obligados a tomar esa posición".

La combinación de estas dos tendencias crea significativos problemas de comunicación.

PREJUICIOS: En la negociación de ventas la gente tiende a escoger comparaciones que funcionen a su favor.

1. En la negociación de ventas la gente tiende a creer que usan más tácticas constructivas que lo hace la otra parte. Este efecto es más fuerte cuando el nivel de conflicto es mayor.
3. Un estudio demostró que los negociadores eran menos precisos en estimar los resultados preferidos por la otra parte que lo que eran observadores neutrales.

IGNORANDO LA PERCEPCIÓN DE LOS OTROS: Los negociadores de ventas a menudo no se molestan en preguntar acerca de la percepción y pensamientos de la otra parte, lo cual los lleva a trabajar con información incompleta que produce resultados defectuosos.

No se puede establecer con suficiente firmeza que las distorsiones Preceptuales estén frecuentemente en el corazón de las interrupciones de la comunicación entre individuos conflictivos y grupos.

Estas distorsiones Preceptuales ocasionan que una de las partes intente una aproximación competitiva y por lo tanto la otra parte asume una actitud defensiva. Entonces, la negociación de ventas rápidamente se convierte en una intensa negociación pierdegana. (distributiva)

Una vez que una negociación se ha convertido firmemente en pierdegana (distributiva), es muy difícil convertirla en un nivel gana / gana (Integrativa)

La selección del lenguaje de uno no sólo señala una posición sino que también crea su forma y la predice.

La investigación ha demostrado que aquellas partes cuyas afirmaciones comunicaban interés tanto en la materia como en los resultados de la negociación, así como también en las relaciones con la otra parte, obtenían soluciones mejores y más integradas que aquellas partes preocupadas únicamente por la materia o por la relación.

La Comunicación Constructiva al comienzo de la negociación tiene un valor de "establecer el escenario".

Herramientas de Audición y el Uso de Preguntas.

Hay dos técnicas principales sugeridas para mejorar la precisión y eficiencia de la comunicación en la negociación; el uso de preguntas y la audición activa.

Pronto discutiremos cómo preguntar y escuchar.

Etapa Intermedia

Secuencias de Oferta

Este es un proceso dinámico e interactivo de oferta-contraoferta que estrecha el rango de transacción hasta establecer un punto eventual.

El papel del lenguaje.

Lo que un negociador dice y cómo lo dice tiene un efecto significativo en la negociación.

La otra parte reacciona no sólo a la sustancia del lenguaje de una afirmación sino también a los mensajes no hablados (por ejemplo, al lenguaje corporal.)

Las oportunidades para los malentendidos abundan. Los hablantes pueden estar mal entrenados, o ser incompetentes, sobre entrenados o inarticulados.

El uso de giros idiomáticos y coloquialismos por parte del hablante es a menudo problemático, especialmente en las negociaciones interculturales.

Etapa Final

Evite Errores Fatales

1. Intentar alcanzar una conclusión a un problema antes de identificar la esencia o punto crítico del problema (p.e., forzar una solución cuantitativa a un problema relacional.)
2. La Escalada Irracional de Interés - Los intereses iniciales a menudo se inscriben en piedra y el deseo por la consistencia y el "salvar la cara" evitan que los negociadores cambien.
2. Creencias Míticas Fijas - Muchos negociadores asumen que los recursos y argumentos a ser divididos entre las partes son fijados al comienzo de la negociación y que no hay manera de incrementar los recursos.
3. El Anclaje y el Ajuste - vías cognitivas para anclar y ajustar, son relativos al efecto del standard (o ancla) en contra de las cuales subsecuentes ajustes (gane o pérdida) se medirán durante la negociación.
4. Disponibilidad de la información - La Información que se presenta de una manera vívida, llena de color y que llama la atención es más fácil de recordar y se convierte así en una parte central y crítica en alternativas y evaluaciones. La Información que se obtiene fácilmente a menudo se sobre evalúa.
5. La Ley de los Números Pequeños - Es la tendencia de la gente de llegar a conclusiones partiendo de muestras pequeñas, aún de ejemplos de uno o dos. Tales muestras pequeñas a menudo conducen a error.

-
6. Confianza en el Propio Juicio - El bloqueo, la ignorancia o el fallar al buscar información que pueda contradecir la opinión o juicio de uno mismo.
 7. Ceguera en el Encuadre - Percibir y luego resolver el problema equivocado, acompañado de pasar por alto otras opciones y perder la visión de los objetivos debido a que no cumplen los requisitos del encuadre utilizado.
 8. Disparo desde la azotea - Manejar una gran cantidad de información en su cabeza en lugar de adoptar y usar un proceso sistemático de evaluación, selección y registro.
 9. Falla de Grupo - No manejar bien el proceso de grupo; presumiendo que individuos inteligentes y bien intencionados pueden producir invariablemente decisiones de grupo durables y de alta calidad.
 10. Falla en auditar el propio proceso de decisión - Falla en establecer y usar un plan para evitar las trampas aquí mencionadas, o la falla en la habilidad o poca voluntad para comprender completamente su propio estilo, especialmente sus debilidades.

CERRANDO LA VENTA

Los negociadores necesitan saber cuando quedarse quietos y evitar suministrar información importante innecesariamente (especialmente en las situaciones gana-pierde / distributiva)

Y evite hacer "redundancias tontas" que llevan a una parte vacilante lejos del acuerdo que está a punto de firmar.

Dese cuenta de las afirmaciones tontas de la otra parte en lo que son y no las responda ni permita ser distraído por ellas.

Los negociadores también deben prepararse para obstáculos de último minuto.

Es también muy importante llevar el acuerdo final a su forma escrita.

AUDICIÓN ACTIVA

Las comunicaciones están frecuentemente cargadas con múltiples significados y el negociador debe intentar "superar" estas diferencias de significado sin enojar al hablante o colocarlo en posiciones defensivas.

Una excelente técnica para obtener más información es a través de la Audición Activa.

Hay tres formas principales de Audición: la Audición Pasiva, la Condescendencia y la Audición Activa.

La Audición Pasiva consiste simplemente en la recepción del mensaje, sin dar retro-alimentación a la persona que lo emite acerca de su precisión o de haberlo recibido completamente.

A veces la Audición Pasiva es suficiente por sí misma para mantener al emisor proveyendo información.

Con tal opositor, una táctica efectiva es sentarnos y escuchar y dejar que la otra parte revele información útil.

La Condescendencia o Reconocimiento. Cuando hay Reconocimiento, el receptor ocasionalmente inclina su cabeza en señal de aceptación, mantiene un contacto visual o emite respuestas tales como "Ya veo", "Interesante", "Es verdad", "Continúa", etc.

Estas respuestas son suficientes para mantener al emisor enviando mensajes pero dicho emisor a menudo malinterpreta el reconocimiento en el sentido de que el receptor coincide con su posición en vez de que solamente está recibiendo ese mensaje.

La Audición Activa ocurre cuando el oyente repone o parafrasea el mensaje del emisor en su propio lenguaje.

Ejemplos:

Emisor: "Ese tipo me tiene loco".

Oyente: "Parece que estás teniendo problemas con Bob".

Emisor: "No sé cómo voy a desenredar el rollo de este problema".

Oyente: "Estás realmente confundido sobre cómo resolver esto".

Emisor: "Creo que la reunión de hoy no condujo a nada".

Oyente: "Estás realmente decepcionado con nuestra sesión".

El éxito de la Audición Activa se caracteriza por:

- Un mayor énfasis en oír y hablar.
- Responder más a puntos personales que a puntos abstractos (sentimientos personales, creencias y posiciones).
- Seguir la tendencia hacia lo que la otra parte desea conversar en vez de conducirlos hacia áreas que nosotros creemos que deben ser exploradas.
- Clarificar lo que el otro ha dicho acerca de sus propios sentimientos y pensamientos en lugar de hacer preguntas dinámicas u opinar sobre lo que creemos que los otros deben hacer o pensar.
- Responder a cómo se siente la otra parte en su comunicación.

La Audición Activa es una herramienta que anima a las otras partes a hablar más completamente acerca de sus marcos de referencia y de las posiciones que ellos están asumiendo.

Cuando lo hacen así, podemos entender mejor sus intereses, los factores y la información que los apoyan y las maneras en que puede comprenderse la posición del oponente, reconciliada o negociada de acuerdo con nuestras propias preferencias y prioridades.

Adicionalmente, no le tenga miedo a las largas pausas o silencios en la comunicación con los prospectos.

Las pausas dan a ambas partes tiempo para pensar.

Mejor tomarse una pausa que balbucir con palabras y frases de relleno.

Las pausas también presionan a la otra parte para que responda.

Las Ventas de clase superior contienen menos charla y más preguntas con la subsiguiente Audición Activa.

La gente de ventas debe desarrollar herramientas que revelen:

Quiénes son los prospectos

Cuáles son las necesidades de los prospectos

Qué, cuándo, cómo y por qué compran ellos

Quién influye la decisión de compras

Qué beneficios del producto desean ellos

Qué tan rápido el prospecto quiere el producto

Quién es la competencia y qué ofrece

Porqué los prospectos prefieren a una marca sobre la otra

Cómo los prospectos pagarán la orden de compra

Qué clase de servicio de pos venta requerirá el prospecto.

Las preguntas pueden ser utilizadas tácticamente para hurgar en una negociación para proyectar futuras ventas o para evitar un bloqueo en las mismas.

Asegúrese de no utilizar preguntas para un examen cruzado de la otra parte.

Las preguntas pueden ser clasificadas como *gerenciables* y *no gerenciables*.

Las preguntas gerenciables crean atención y preparan a la otra parte para preguntas posteriores (¿Cómo está Usted?), obtener

información (¿Cuánto costará esto?) y apremiar a la otra parte para que comience a pensar (¿Tiene alguna idea para mejorar esto?).

Las preguntas no manejables llevan a una actitud defensiva y enojo en el oponente.

Las Preguntas Manejables

Preguntas *abiertas* - No pueden ser respondidas con un simple sí o no. Estas preguntas invitan a pensar a la otra parte. Son preguntas de Quién, Qué, Cuándo, Dónde y Porqué.

“¿Porqué asume Usted esa posición?”

“¿Qué piensa Usted de nuestra propuesta?”

“¿Quién apoya esa conclusión?”

Preguntas *Emocionales* - Mide cómo se siente la otra parte.

“¿Cómo se siente Usted con nuestra propuesta?”

Preguntas *de prueba* - Son herramientas esenciales para excavar una información más profunda cuando los prospectos demuestran dificultad (o reserva) para reflejar con exactitud sus necesidades. Las preguntas de prueba son una herramienta esencial para el consultor de ventas.

Tipos de preguntas de prueba:

Clarificación - "¿Quisiera Usted explicar qué quiere decir con eso?"

Elaboración - "¿Podría Usted decirme algo más acerca de sus problemas?"

Directiva - Utilizadas para obtener respuestas directas a preguntas específicas.

"¿Quién está tomando decisiones en los cauchos de la bicicleta OEM para el modelo del año que viene?"

Verificadoras - "¿Es aún Charlie Sampson agente de compras para cauchos de camión?".

Las preguntas de *Consecuencia* señalan las desventajas del sistema de aproximación del prospecto. Sin embargo, deben ser utilizadas con mucho tacto y bajo contenido emocional. Sea muy cuidadoso de no criticar decisiones de compra anteriores del cliente.

"Sr. Comprador, ¿no cree Usted que el uso de cauchos negros será apropiado para estos nuevos carros de lujo?".

Preguntas *Conducentes* - Apuntan hacia una respuesta específica.

"¿No cree Usted que nuestra propuesta es justa y razonable?"

"Me parece que Usted es algo más sofisticado que mi cliente promedio. Usted prefiere el modelo de lujo, ¿no es así?"

Preguntas *Complementarias* - Buscan complacer a la otra parte al mismo tiempo que buscan información.

"¿Podría Usted compartir su experiencia sobre este problema?"

Preguntas No Manejables.

Estas preguntas producen disgusto y colocan a la otra parte en una actitud defensiva.

Preguntas *Argumentativas* - Tratan de forzar a la otra parte a ver las cosas desde nuestro punto de vista.

“Usted no está tratando de aprovecharse de nosotros, ¿no es así?”

Preguntas *Cargadas* - Despiertan emociones y demandan una respuesta específica del comprador. Tienden a ser manipulativas y a colocar a la defensiva a la otra parte, pero pueden ser utilizadas constructivamente.

“¿Quiere decir que estos son los únicos términos que Usted aceptará?”

“Estoy complacido con que a Usted le gusten las llantas Aquatred. ¿No le parece una locura ver a la gente tomar riesgos innecesarios manejando sin ellas?”

Preguntas *Desagradables* - Tienen un alto contenido emocional y felicitan respuestas emocionales de la otra parte.

“No podemos continuar. ¿No hemos perdido suficiente tiempo discutiendo sus preocupaciones?”

Respuestas-Pregunta para situaciones difíciles

El valor de las siguientes preguntas está en su poder de asistir o forzar a la otra parte a enfrentar las consecuencias de su conducta, bien sean intencionalmente anticipadas o no.

“Ultimátum de tómelo o déjelo”

Posibles respuestas:

“Si pudiésemos llegar a una alternativa más atractiva que ésta, ¿Cuál sería su respuesta?”

“Nos gustaría algo más de tiempo para considerar su oferta”

“¿Se siente Usted presionado para llevar la negociación a un cierre?”

La otra parte está usando tácticas para impulsar o detener la negociación:

“¿Cuál es la lógica detrás de esta posición?”

“¿Qué cree Usted que yo entiendo como una oferta justa?”

“¿Qué patrones cree Usted que debe cumplir la resolución final?”

Un Impasse:

“¿Qué más podemos hacer cualquiera de los dos para cerrar la brecha entre nuestras posiciones?”

“¿Qué concesiones específicas necesita Usted de mí para llevar esto al cierre en este mismo momento?”

“Si regresáramos en el tiempo seis semanas y estuviésemos viendo venir esta negociación, ¿qué hubiésemos deseado traer a esta mesa?”

La otra parte duda si aceptar o no su proposición -

“¿Cuál es su mejor alternativa para aceptar mi oferta ya?”

“Si Usted rechaza esta oferta, ¿con qué la sustituirá que sea mejor que lo que recibirá de mí?”.

“¿Cómo puede Usted estar seguro de que obtendrá una mejor oferta en otra parte?”

La otra parte pregunta si la oferta que Usted acaba de hacerle es la misma que Usted acostumbra a hacerle a otros.

“¿Qué ve Usted como oferta justa y por lo tanto, qué piensa Usted de la oferta que le hago?”

“¿Cree Usted que es de mi mejor interés el ser injusto con Usted?”

“¿Cree Usted que la gente puede ser tratada de una manera diferente y, aún así, ser tratada de una manera justa?”

Usted está sintiendo presión, controlado o manipulado.

“¿No deberíamos apartarnos de esta negociación sintiéndonos satisfechos?”

“¿Cómo se sentiría Usted si nuestros papeles se invirtieran y Usted estuviese sintiendo la presión que estoy sintiendo yo en este momento?”

“¿Está Usted sintiendo presiones externas par concluir estas negociaciones?”

Por supuesto, la mejor respuesta a las preguntas no manejables y a situaciones difíciles es tener una atractiva MAMA. (Mejor Alternativa para un Mejor Acuerdo).

LENGUAJE NO VERBAL

Los estudios demuestran que el 70% de la comunicación humana es no verbal; sólo el 30% es verbal.

Pocas personas están conscientes de la importancia de la comunicación no verbal.

Esta discusión acerca de la comunicación no verbal está enfocada desde una perspectiva Norteamericana. Hay diferencias significativas en la comunicación no verbal entre las diferentes culturas y los vendedores deben familiarizarse con las diferencias culturales en la comunicación no verbal dentro de la visión de sus operaciones.

Proxémica - Es la relación espacial entre la gente y los objetos.

Los vendedores deben tener especial cuidado en su acercamiento al prospecto que desea más espacio y estar más alejado del cliente que más intimidad desea.

Los Norteamericanos parecen reconocer las siguientes cuatro *zonas proxémicas* en la interacción entre dos o más personas:

La *zona íntima* la cual tiene una extensión aproximada a la longitud de un brazo (algo más de medio metro) reservado para amigos muy queridos. Después que un prospecto se ha convertido en un cliente leal, una palmada ocasional en la espalda es correcta sólo si el cliente ha iniciado dicho comportamiento. Hasta ese momento, permanezca lejos de la zona íntima del cliente.

La *zona personal* la cual comienza al medio metro y termina aproximadamente al metro y medio. Esta es una zona a la cual pueden

entrar normalmente las relaciones de negocios y los extraños. Algunos prospectos pueden sentirse incómodos con vendedores nuevos dentro de esta área.

Zona Pública - más de 3,5 metros

Zona Social - de 1,5 a 3,5 metros

Zona Personal - de 1,5 a 0,5 metros

Zona íntima - menos de 0,5 metros.

La *zona social* está de 1,5 a 3,5 metros del prospecto. Cuando comience una presentación de ventas, lo mejor es estar en esta zona social. A medida que crece el rapport, el sujeto puede invitarlo a su zona personal al salir de su escritorio o trayendo una silla hacia Usted.

La *zona pública* es la más frecuentemente usada por los vendedores que hacen una presentación a un grupo de compradores o prospectos. La zona pública está más allá de los 3,5 metros.

Nota: La distancia apropiada para la comunicación varía de una cultura a la otra.

Por ejemplo, en muchas naciones de habla española, la gente prefiere hablar en un rango más cercano y pueden ofenderse si Usted retrocede. En contraste, la gente en las naciones de habla alemana se sienten más confortables con la formalidad y la distancia espacial.

Las gentes de ventas se convierten en comunicadores más efectivos cuando su lenguaje no verbal está en armonía con su lenguaje verbal.

Cuando los lenguajes verbal y no verbal son contradictorios, la comunicación no verbal es a menudo la más precisa.

Los vendedores efectivos prestan mucha atención a los mensajes no verbales que sus prospectos les envían debido a que estos mensajes a menudo suministran la comprensión súbita crucial que efectúa la venta.

Canales No Verbales

1. Apariencia General e Higiene.

Buena presencia e higiene personal son esenciales para los vendedores si desean enviar mensajes positivos los compradores.

2. Posturas y movimientos.

- Los movimientos del cuerpo lado a lado expresan sentimientos negativos.
- Los movimientos hacia delante y atrás generalmente expresan sentimientos positivos.
- Inclinación hacia delante significa interés, inclinación hacia atrás significa siempre desinterés, fastidio, disgusto o duda.
- Postura rígida o erecta significa defensa, mientras que una postura blanda indica desinterés o fastidio.

3. Movimientos de piernas, brazos y manos.

- Brazos que oscilan de un lado al otro indican fuerte angustia.
- Movimientos excesivos y bruscos con los brazos indican determinación o agresión.

-
- El lenguaje de las manos no es fácil de leer debido a que sus movimientos deben ser interpretados en el contexto de una situación dada.
 - La gente demuestra su impaciencia golpeando la mesa con la punta de sus dedos.
 - Los puños cerrados son fuertes gestos defensivos u ofensivos.
 - Tocar la punta de los dedos de una mano con la otra para formar un tipo de campanario indica dominio o estudio del peso de las alternativas.
 - El manejo duro de un producto indica que el prospecto lo ve como de poco beneficio.
 - El manejo cuidadoso del producto indica que el prospecto siente que es valioso.
 - Las piernas cruzadas en una posición abierta hacia el vendedor envían un mensaje de confianza, interés y cooperación.
 - Piernas cruzadas lejos del vendedor envían un mensaje negativo.

El lenguaje no verbal difiere considerablemente entre las culturas. Por ejemplo, en los Países Árabes se ve como un insulto mostrarle a alguien la suela de los pies. En los países no árabes este movimiento tiene un significado muy diferente, si es que lo tiene.

4. Características de la voz.

- Volumen - ¿Muy bajo o muy alto?

-
- Tono - ¿Muy bajo o muy alto?
 - Claridad - ¿Susurro de palabras o enunciación clara?
 - Resonancia - ¿Timbre de voz agradable o no?
 - Inflexión - ¿Monótono o cambio de inflexión para enfatizar los puntos?
 - Velocidad - ¿Muy rápida o muy lenta?

Cuidadosamente critique el papel jugado por Usted para identificar los puntos fuertes y débiles en el lenguaje no verbal.

REPRESENTACIÓN DEL EJERCICIO DE HERCULES TIRE COMPANY

Escenario - compartido para comprador y vendedor

Comprador (use su propio nombre) está en el Show Anual de la Asociación Americana del Caucho. El Comprador adquiere todas las llantas para una cadena regional de 10 tiendas de auto servicio (Acme T&B). El Comprador se detiene ante la impresionante demostración de la Hercules Tire Company Hercules, una firma Japonesa, es relativamente nueva (10 años) en el mercado americano. Lo han venido haciendo bien y son actualmente quintos en el mercado y han enfocado muchos de sus esfuerzos en la Costa Oeste en donde son segundos en el mercado. Sus precios están algo por encima del mercado, aunque generalmente sus productos son de una calidad más alta (una excepción lo constituyen algunos problemas muy publicados que han tenido con sus cauchos de corrida lisa - Ellos ya rectificaron ese problema).

COMPRENSIÓN SÚBITA PARA PARTICIPANTES

Los ejercicios de práctica de las herramientas proveen una oportunidad para intentar nuevos comportamientos en un ambiente de apoyo, pero muchas personas se vuelven ansiosas. Para hacer que el ejercicio funcione en tu favor, te sugerimos lo siguiente:

- No hay respuestas correctas y por lo tanto, no hay un guión que debas seguir.

-
- Acepta los hechos de las situaciones tales como están escritas
 - Debes asumir cualquier actitud que sea "descrita" sin embargo, una vez que el ejercicio de práctica haya comenzado puedes permitir que lo que estés sintiendo se haga cargo de la situación.
 - Si surgen cosas que no estén cubiertas en el papel que se te asignó, tienes la libertad de añadir hechos. Los hechos no obstante, deben ser consistentes con el desenvolvimiento de la situación.
 - Después de todo no digas "así no es como sucederían las cosas en la vida real". Para los propósitos de este ejercicio, esta **es** la vida real.
 - No trates de actuar... ese no es el objetivo. En el mayor grado posible, sé tú mismo.
 - **¡DIVIÉRTETE!**

HOJA DE TRABAJO PARA LA PLANIFICACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN DE VENTAS

Directrices

- 1) ¿Cuáles son sus objetivos para la negociación por venir? Sea tan específico como le sea posible. Defina cuáles son sus:
 - EXPECTATIVAS para obtener - agradable de tener.
 - INTENTOS de obtener - importante
 - QUÉ DEBE obtener - Posibles obstáculos en la negociación
- 2) ¿Cómo cree Usted que es la otra parte?
 - EXPECTATIVAS de obtener
 - INTENTO de obtener
 - QUÉ DEBE obtener
- 3) ¿Qué cree Usted que ellos necesitan de forma que le puedan decir que sí?
- 4) ¿Qué preguntas necesita Usted hacer?
- 5) ¿Qué preguntas piensa Usted que le harán?.

LISTA DE CHEQUEO PARA EVALUAR LAS INTERACCIONES DE VENTAS

VENDEDOR _____ EVALUADOR _____

TIEMPO (MINUTOS) _____

NO ESTILO EXCELENTE BUENO PROMEDIO POBRE
Hecho

1) Profesionalmente vestido

2) Composición / apariencia general

3) Apariencia de confianza

4) Nivel de volumen

5) Monotonía

6) Contacto visual

7) Sonrisa

8) Calidez / amigabilidad

TÉCNICA

1) Ganancia del terreno común

2) Comprensión de necesidades del prospecto.

3) Audición Activa

4) Uso efectivo de proposiciones

5) Demostración efectiva

6) Uso de técnicas de venta

7) Claridad de la presentación

8) Uso efectivo de F, A, B

PERSUASIÓN

1) Convencimiento

2) Apariencia de veracidad

3) Profesional

4) Uso de testimonios

5) Uso de argumentos de prueba

6) Manejo de las objeciones

7) Uso efectivos de intentos de cierre

8) Efectivo al cierre de la venta

Mientras Usted observa la demostración de ventas, por favor escriba varios comentarios constructivos al final de estas páginas. Al finalizar esa demostración por favor escriba un párrafo en la parte trasera de esta hoja que describa su opinión sobre la ejecución del vendedor.

SUMARIO

1) ¿Está Usted satisfecho con su desempeño?

Muy Satisfecho

5

4

3

2

1

Muy Insatisfecho

Por favor explique:

2) ¿De qué está Usted más satisfecho?

3) ¿Qué bien practicó Usted el "comportamiento crítico?"

4) ¿Qué le gustaría haber hecho diferente?

REPRESENTACIÓN DEL EJERCICIO DE HERCULES TIRE COMPANY

Nombre del Vendedor _____

- 1) ¿Cuál fue el estilo de comunicación del comprador? (Analítico, Dominante, Expresivo, Amigable).

- 2) ¿Se ajustó el Vendedor al Estilo de Comunicación del Comprador?

- 3) ¿Demostró el Vendedor buenas herramientas de audición?

- 4) ¿Demostró el Vendedor buenas herramientas interrogativas en general?

- 5) ¿Demostró el Vendedor buenas preguntas de prueba en general?

-
- 6) ¿Cubrió el Vendedor las objeciones ocultas del Comprador?
- 7) ¿Manejó el Vendedor hábilmente las objeciones del Comprador?
- 8) ¿Leyó el Vendedor el lenguaje no verbal del Comprador?
- 9) ¿Logró el Vendedor los objetivos establecidos en el ejercicio?
- A) Califique al Prospecto desde el punto de vista de necesidad, habilidad, autoridad, elegibilidad para comprar.
- B) Solicitó información del Comprador (Nombre, Dirección, etc.
- C) Capture el interés del prospecto en un producto Hércules (puede ser difícil en este ejercicio).

D) Haga una cita de ventas para reunirse con el comprador en su oficina para una conversación de negocios.

10. Otros Comentarios.

EL COSTO DE LA COMUNICACIÓN CON LOS CLIENTES PROMEDIOS INDUSTRIALES GENERALES EN USA

- MENOS DE \$0,01 POR COLOCACIÓN DE AVISOS
 - \$1,00 POR CONTACTOS A TRAVÉS DEL CORREO DIRECTO.
 - \$5,00 A \$10,00 POR UN CONTACTO TELEFÓNICO.
 - \$50,00 POR UN CONTACTO DE VENTAS PERSONAL, CARA A CARA.
- En la industria de la goma / plástico, el costo promedio de una venta cara a cara de un “vendedor intermediario promedio” (24 años de experiencia) era de \$137 en 1997.

USO DEL TIEMPO DEL VENDEDOR

Productivos

Contacto del Cliente
Planificación de los contactos de venta
Entrenamiento

Improductivos

Espera en los viajes
Algunas reuniones

¿Qué otros ejemplos hay?

Cómo los Vendedores usan su tiempo.

1	11%	(llamadas de servicio (5,3 horas)
2	18,50%	Espera / (8,5 viaje horas)
3	15%	Tareas administrativas (7,2 horas)
4	25%	Ventas por teléfono (11,6 horas)
5	31%	ventas cara a cara (14,3 horas)

Fuente: Christen Heide, *Dartnell's 29th Sales Force Compensation Survey 1996-97*
(Chicago: The Dartnell Corporation, 1996). P117.

LA MATRIZ DE GERENCIA DEL TIEMPO

URGENTE	NO URGENTE
<i>I ACTIVIDADES</i> Crisis Problemas de Presión Proyectos de fecha límite	<i>II ACTIVIDADES</i> <i>Previsión de Crisis</i> <i>Actividades de PC</i> <i>Construcción de Relaciones</i> <i>Reconocimiento de nuevas</i> <i>Oportunidades</i> <i>Planificación y Recreación</i>
<i>III ACTIVIDADES</i> <i>Interrupciones, algunas</i> <i>llamadas.</i> <i>Algo de correo, algunos</i> <i>informes</i> <i>Algunas reuniones</i> <i>Proximidad de</i> <i>situaciones de presión</i> <i>Actividades Populares</i>	<i>IV ACTIVIDADES</i> <i>Trivialidades, ocupaciones</i> <i>de trabajo</i> <i>Algo de teléfono</i> <i>Pérdida de tiempo</i> <i>Actividades de placer</i>

Tomado de: "Stephen Covey, Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva".

EL PRINCIPIO DE PARETO

LA REGLA 80-20

LOS CORREDORES DE LA INDUSTRIA DE BIENES RAÍCES UBICADOS EN EL PRIMER 5% DE LA TABLA SON RESPONSABLES DEL 90% DE LAS TRANSACCIONES DE LA INDUSTRIA EN LOS EE.UU.

LEY DE PARKINSON:

“EL TRABAJO SE EXPANDE PARA LLENAR EL TIEMPO ASIGNADO PARA SU TERMINACION”

CATEGORIAS DE CUENTAS Y PROPORCION DE VENTAS POR CADA UNA

MODELO DE PORTAFOLIO DE UBICACIÓN DEL ESFUERZO

SU POSICIÓN COMPETITIVA	
FUERTE	DÉBIL
<p>Segmento 1: Raíz Atractivo: Las cuentas son muy atractivas. Estrategia del esfuerzo de Ventas: Las cuentas deben recibir una fuerte inversión de los recursos de ventas.</p> <p>Promedio de llamadas por año: 36</p>	<p>Segmento 2: Crecimiento Atractivo: Las cuentas son potencialmente atractivas. Estrategia del esfuerzo de Ventas: Necesidad de enfocarse en cuentas en donde su posición competitiva puede ser fortalecida. Estas cuentas deben recibir fuertes inversiones de los recursos de ventas.</p> <p>Promedio de llamadas por año: 24</p>
<p>Segmento 3: Excavar. Atractivo: Las cuentas son moderadamente atractivas, pero la oportunidad futura es limitada. Estrategia del Esfuerzo de Ventas: Las cuentas deben recibir una inversión del recurso de las ventas suficientes para mantener una posición competitiva ordinaria.</p> <p>Promedio de llamadas por año: 12</p>	<p>Segmento 4: Problema Atractivo: Las cuentas no son atractivas. Estrategia del esfuerzo de Ventas: Las cuentas deben recibir una inversión mínima del recurso de ventas. Las formas menos costosas de contacto (p.e., llamadas de teléfono, e-mail, etc.) deben reemplazar al esfuerzo personal de ventas sobre una base selectiva.</p> <p>Promedio de llamadas por año: 6</p>

***Estime cada cuadrante como consistente primordialmente de cuentas A, B o C.**

EJERCICIO DE GERENCIA DE LA LISTA DE CUENTAS

- Haga una lista de sus criterios para una cuenta que es:

Prioridad A

Prioridad B

Prioridad C

Enumere cinco cuentas bajo cada prioridad

Cuentas de Prioridad A

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Cuentas de Prioridad B

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Cuentas Prioridad C

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

-
- **¿Qué porcentaje de tu tiempo estás gastando en este momento en cada categoría?**

- **¿Qué porcentaje de tu tiempo crees que deberías estar gastando en cada categoría?**

- **¿Con qué condiciones llamas a las Cuentas B?**

- **¿Con qué condiciones llamas a las cuentas C?**

Proyectar el Prospecto es el proceso de identificar clientes potenciales.

Esto es necesario para:

- Incrementar las Ventas, y
- Reemplazar futuras pérdidas esperadas de compradores.

Una pista o sospecha es el nombre de una persona o negocio que *pudiese* ser un prospecto.

La calificación es una evaluación rápida del potencial de una cuenta de manera tal que los recursos puedan ser ubicados de manera correspondiente.

CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN PROSPECTO

- ¿Tiene el Prospecto una necesidad o deseo?
- ¿Tiene el prospecto la posibilidad de pagar?
- ¿Tiene el prospecto la autoridad para comprar?
- ¿Puedes conseguir una entrevista con el prospecto?
 - ¿Es el prospecto elegible para comprarte?

EL ÉXITO DE LA BUSQUEDA DE PROSPECTOS ES UN JUEGO DE
NÚMEROS UNO

15 PROSPECTOS POTENCIALES

10 PROSPECTOS CALIFICADOS

5 INTERACCIONES

1 VENTA

METODOS DE BUSQUEDA DE PROSPECTOS

- LA BÚSQUEDA DEL ORO

Métodos de Búsqueda por Rango

Ventas puerta-a-puerta	Publicidad
Batidas territoriales	Medio impreso
Llamadas en frío	Medio Radial

Métodos de Búsqueda Selectiva

Fuentes Directas

Amigos, Vecinos, Conocidos
Ayudantes o Referencias
Cadenas

Prospectos y Clientes

Registros Anteriores de la Compañía

Representantes de Ventas No competitivos

Atención a reuniones profesionales

Directorios y listas

Fuentes Indirectas

Internet

Exhibiciones, Ferias

Seminarios Profesionales
y Anteriores

Conferencias

Cartas y Avisos

Concursos

Solicitudes no

buscadas

Lee (Abogado de Fox)

Grant (Arquitecto del Patio de Lee)

Pheinder (Agente de Seguros)

Fox (Contador de Pheinder)

Wong (El mejor amigo de Grant)

Moss (El doctor de Fox)

Blair (Vecino de Moss)

La Cadena sin final

PASOS PARA PLANIFICAR LA ENTREVISTA DE VENTAS

DETERMINE EL OBJETIVO DE LA VENTA	DESARROLLE EL PERFIL DEL CLIENTE	DESARROLLE LOS BENEFICIOS DEL CLIENTE	DESARROLLE LA PRESENTACION DE VENTAS
---	--	--	---

VENDIENDO BENEFICIOS

- El **rasgo distintivo** de un Producto es una característica física.
"¿Cuál es?"
- La **ventaja de un producto** es la característica del comportamiento de dicho producto que describe cómo se compara un rasgo distintivo dado con aquel ofrecido por otros.
"¿Cuánto mejor es?"
- El **beneficio** de un producto es un resultado final favorable que el comprador recibe debido a un rasgo distintivo peculiar.
"¿Cuál es mi ganancia neta?"

SECUENCIA FAB: El/La _____ (Rasgo)
significa que Usted _____ (ventaja), el beneficio
real para Usted consiste en _____ (beneficio).

UNA AFIRMACION DESCRIBE UN BENEFICIO CUANDO...

Responde a la pregunta del Consumidor,

"¿Qué significa esto para mí?"

Ayuda a proveer una solución al problema del consumidor.

Beneficios de Venta

Los Consumidores no compran los productos por lo que son -ellos los compran por lo que obtendrán de ellos.

No gaste todo su tiempo explicando rasgos del producto a un cliente, en lugar de hacerle ver sus beneficios. Por ejemplo, en vez de decir, "Todas estas llantas tienen lineadores internos de Halo Butyl...", es mejor presentar lo que el producto puede hacer por el cliente. "Nuestros lineadores internos de Halo Butyl dan una excelente retención de aire en cualquier clima. Esto significa que Usted no tiene que perder tanto tiempo añadiendo aire a los cauchos." Otra afirmación del beneficio podría ser, "Con los Resultados de la Encuesta de 480 para el Tred Wear del Aquatred II, Usted ahorrará dinero a lo largo de su recorrido porque ellos duran más que otras llantas que se calificaron por debajo."

Sin importar la razón inicial del cliente para comprar, la adquisición no será el resultado de la lista de características que Usted le suministre. Esta será el resultado de lo que el prospecto percibe que el producto hará por él.

LOS BENEFICIOS QUE BUSCAN LOS PROSPECTOS

INCREMENTAR

Status

Ingreso

Seguridad

Salud

Conveniencia

Oportunidades

Calidad

MEJORAR

Eficiencia

Apariencia

Ganancias en Inversiones

Vida Social

Satisfacción Personal

Educación

Salud

PARA PROTEGER

Familia

Empleados

Clientes

Propiedades

Dinero

Privacía

PARA REDUCIR

Riesgos

Costos

Competencia

Quejas

Problemas

Preocupaciones

PARA AHORRAR: Tiempo, Dinero, Energía o Espacio.

EXPLIQUE LAS VENTAJAS UNA A LA VEZ

CARACTERÍSTICAS	VENTAJAS	BENEFICIOS
Modelo Compacto de cabeza de madera	Un cabezal menor provee al golfista de una mayor confianza para controlar el club.	Más confianza resulta en un swing más suave para más control.
Diseño hueco para maleza	La pelota deja el club con el punto alto en 9"	Eleva más fácilmente la pelota
Elevador de 12 grados	La elevación extra hace que la pelota salga más fácil del tee al aire	Da más consistencia y control con el driver.
Todos los bordes son laminados en madera de maple.	La superficie más dura del maple está colocada hacia la cara exterior	Más durabilidad en la cara exterior
La hojilla de la cara inferior ha sido balanceada	Bajo centro de gravedad	Proporciona más rompiente para llevar la bola al aire de manera más fácil y rápida
Área efectiva de golpe más amplia	Permite a la bola volar bien si se golpea fuera de su pin (centro)	Disparos más directos y más largos si se golpea la bola fuera de su centro
Hoja de balance	Obliga a las manos a llevar el club al disparo	Hace más fácil el disparo del golfista.

¿CARACTERÍSTICA, VENTAJA O BENEFICIO?

1. "TIENE UN DELINEADOR INTERNO DE HALO BUTYL"
2. "EXCELENTE RETENCIÓN DE AIRE"
3. "TIENE UNA GARANTÍA DE 10.000 MILLAS MÁS QUE LA MARCA X".
4. "AHORRARA SU DINERO"
5. "AUMENTARA LA SEGURIDAD EN EL MANEJO DE SU FAMILIA EN LA EPOCA LLUVIOSA"
6. "TIENE UN AQUACHANNEL MAYOR CON UN CANAL MÁS PROFUNDO Y MÁS ANCHO".
7. "TRACCIÓN SUPERIOR EN PAVIMENTO MOJADO"
8. "PODEMOS DESPACHÁRSELO EN 10 DÍAS".
9. "EL PRECIO ES DE \$50
10. "NUESTRO PRECIO ES 10% MENOS CARO QUE LA MARCA X".
11. "TIENE CAPAS RADIALES DE POLIÉSTER"
12. "CON ESTO, USTED PUEDE IR A CUALQUIER PARTE DENTRO Y FUERA DEL CAMINO"
13. "LE DARA MILLAS ADICIONALES"
14. "NO TENDRA QUE MOLESTARSE EN CAMBIAR LAS LLANTAS ANTES DE CAMBIAR DE CARRO"
15. "TIENE LA TECNOLOGIA RUN-FLAT" (TODO EL CAMINO).
16. "LE PERMITE MANEJAR 50 MILLAS SOBRE EL CAUCHO AUN SIN AIRE"
17. "ESTO SIGNIFICA QUE USTED PUEDE TENER SU MENTE TRANQUILA SABRIENDO QUE NUNCA DEBERA CAMBIAR DE CAUCHOS EN UN MAL VECINDARIO"

EJERCICIO DE PRACTICA DE HERRAMIENTAS SEALITITE CORPORATION

SITUACION. Sealitite Corporation elabora una línea de poderosos adhesivos y selladores, bajo la marca Fast-Fix, para productores pequeños y medianos que les permite reparar temporalmente partes fracturadas de maquinarias. Con estos fuertes adhesivos industriales, las maquinarias usualmente no deben ser retiradas de la producción para esperar su reemplazo. Fast-Fix repara las maquinarias de la línea de producción hasta por tres meses.

Un vendedor de telemarketing de Sealitite que maneja encuestas de potenciales compradores y clientes recientemente le dio a Susan McKesson, una de las máximas vendedoras de Sealitite Corporation, una lista de potenciales compradores. La primera compañía de la lista es Indiana Instruments Inc., un fabricante de calculadoras de oficina y personales la cual ha estado sufriendo últimamente de frecuentes caídas de su línea de producción. El Gerente de Producción de Indiana Instruments es Zeb Zimmerman quien llamó a Sealitite y le preguntó al operador del Telemarketing qué producto vendía Sealitite que pudiese ayudarlo. Basados en la información del operador de telemarketing, Susan acordó una entrevista para reunirse simultáneamente con el señor Zimmerman y con la Gerente de Compras de Indiana Instruments, Clare Burnside.

PAPELES:

Susan McKesson Una excelente vendedora que usa el método de acercamiento al cliente mediante la consulta de solución de problemas antes de sugerir una solución de producto. Susan se ve a ella misma como un socio de su cliente para que la ayuda sea más benéfica. Sealitite tiene tres productos básicos Fast-Fix. La Fórmula Fast-Fix #1, la cual es la mejor para reparar partes pequeñas y frágiles. La Fórmula #2 es preferible para reparar equipo mediano que opera intermitentemente durante el proceso normal de producción. La Fórmula #3 es para equipo mayor que opera constantemente durante el proceso normal de producción.

Zeb Zimmerman Las interrupciones en la línea de producción le han costado a su compañía miles de dólares en ventas perdidas y está desesperado por encontrar una forma de hacer reparaciones temporales mientras espera la maquinaria de reemplazo que viene del constructor desde otro continente. Desdichadamente, a veces la nueva maquinaria toma cuatro meses para ser despachada. El señor Zimmerman recientemente probó la fuerza del adhesivo industrial de otra compañía para hacer algunas reparaciones menores a un par de máquinas menor y encontró que las reparaciones resistieron alrededor de dos semanas antes de derretirse parcialmente y crear problemas de control de calidad. Para las roturas mayores, no ha encontrado adhesivo que trabaje bien por más de unos pocos días. Excediendo en un 25% el presupuesto de este año, el señor Zimmerman está también preocupado por el precio del adhesivo. Finalmente, su supervisor de

control de calidad ha enfatizado que los adhesivos usados en la línea de producción no deben bajo ningún motivo ser tóxicos o causar problemas de salud a sus trabajadores.

Clare Burnside. Preocupada por la compra de cualquier producto nuevo, la señorita Burnside solicitará testimonios favorables de otros usuarios industriales antes de aceptar la compra de los adhesivos Fast-Fix. Ella también insistirá en la seguridad de que los despachos pueden ser hechos dentro de un lapso breve después de pedidos. Además, teme perder el control sobre el proceso de compras si Susan trata directamente con el señor Zimmerman.

El estudiante que represente el papel de Susan McKesson deberá saber cómo utilizar efectivamente el método de acercamiento al cliente mediante la consulta de solución de problemas para encontrar una solución de beneficio mutuo para el comprador y el vendedor. Hasta que se conozcan aspectos más específicos acerca de las caídas en la línea de producción de Indiana Instruments, no estará claro cual Producto Fast-Fix resolverá sus problemas. Hay varias preocupaciones secundarias varias que Susan debe descubrir y resolver, incluyendo la reafirmación del precio a el señor Zimmerman y su posible toxicidad... y las preocupaciones de la señorita Burnside acerca de los testimonios sobre el producto, despachos a tiempo y el control sobre el proceso de compras. Susan debe ser habilidosa, probar sus preguntas y reaccionar escuchando y comunicando al mismo tiempo en el mismo estilo del prospecto para clarificar necesidades y problemas.

Comprensión súbita para participantes

Los Ejercicios de Práctica de Herramientas proveen una oportunidad para intentar nuevos comportamientos en un ambiente de apoyo, pero muchas personas se vuelven ansiosas. Para que el ejercicio sea benéfico para Usted, le sugerimos lo siguiente:

- No hay repuestas correctas y por lo tanto, no hay un guión que Usted deba seguir.
- Acepte los hechos de la situación tal como han sido escritos.
- Usted debe asumir cualquier "actitud" que haya sido descrita, sin embargo, una vez que comience el ejercicio de práctica, puede permitirse expresar sus sentimientos.
- Si surgen cuestiones que no estén cubiertas en el papel que se le asignó, Usted está en libertad de añadir hechos. Los hechos, sin embargo, deben ser consistentes con el desarrollo que debería tener la situación.
- Después de todo, no diga "así no es como sucedería en la vida real". Para los propósitos de este ejercicio, esta *es* la vida real.
- No trate de actuar... ese no es el objetivo. En el mayor grado posible, sea Usted mismo.
- ¡DISFRÚTELO!

HOJA DE TRABAJO PARA LA PLANIFICACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN DE VENTAS

Directrices

1. ¿Cuáles son sus objetivos para la negociación por venir? Sea tan específico como le sea posible. Defina cuáles son sus:
 EXPECTATIVAS para obtener - agradable de tener.
 INTENTOS de obtener - importante
 QUÉ DEBE obtener - Posibles obstáculos en la negociación
2. ¿Cómo cree Usted que es la otra parte?
 EXPECTATIVAS de obtener
 INTENTO de obtener
 QUÉ DEBE obtener
3. ¿Qué cree Usted que ellos necesitan de forma que le puedan decir que sí?
4. ¿Qué preguntas necesita Usted hacer?
5. ¿Qué preguntas piensa Usted que le harán?.

LISTA DE CHEQUEO PARA EVALUAR LAS INTERACCIONES DE VENTAS

VENDEDOR _____ EVALUADOR _____ TIEMPO
(MINUTOS) _____

ESTILO

	<u>EXCELENTE</u>	<u>BUENO</u>	<u>PROMEDIO</u>
	<u>POBRE</u>	<u>No Hecho</u>	
1) Profesionalmente vestido	_____	_____	_____
_____	_____		
2) Composición/apariencia gral.	_____	_____	_____
_____	_____		
3) Apariencia de confianza	_____	_____	_____

4) Nivel de volumen	_____	_____	_____

5) Monotonía	_____	_____	_____

6) Contacto visual	_____	_____	_____

7) Sonrisa	_____	_____	_____

8) Calidez/Amigabilidad	_____	_____	_____

TECNICA

- 1) Ganancia del terreno común _____
- _____
- 2) Comprensión de necesidades

del prospecto. _____

3) Audición Activa _____

4) Uso efectivo de proposiciones _____

5) Demostración efectiva _____

6) Uso de técnicas de venta. _____

7) Claridad de la presentación _____

8) Uso efectivo de F, A, B- _____

PERSUASIÓN

1) Convencimiento _____

2) Apariencia de veracidad _____

3) Profesional _____

4) Uso de testimonios _____

5) Uso de argumentos de prueba _____

6) Manejo de las objeciones _____

7) Uso efectivos/intentos de cierre _____

8) Efectivo al cierre de la venta _____

Mientras Usted observa la demostración de ventas, por favor escriba varios comentarios constructivos al final de estas páginas. Al finalizar esa demostración por favor escriba un párrafo en la parte trasera de esta hoja que describa su opinión sobre la ejecución del vendedor.

SUMARIO

1. ¿Está Usted satisfecho con su desempeño?

Muy Satisfecho

Muy Insatisfecho

5

4

3

2

1

Por favor explique:

2. ¿De qué está Usted más satisfecho?

3. ¿Qué bien practicó Usted el "comportamiento crítico?"

4) ¿Qué le gustaría haber hecho diferente?

¿ESTA USTED LISTO PARA ALGUNAS ENTREVISTAS DE VENTAS?

(Comprador)

Cerebro estrecho

Oídos pequeños que dificultan la Audición

Chalecos de cuero para los pulmones

Corazón Pequeño

Boca programada para decir "No" y

"Precio demasiado alto"

Gran estómago para las comidas gratis

Manos frías de pescado.

(Vendedor)

Mareos

Boca reseca

La Manzana de

Adán no funciona

Palpitaciones

aceleradas

Miedo a los lapsus

de memoria y a la

desconexión entre

cerebro y mente

Manos temblorosas

Debilidad en las

rodillas

Manos sudorosas

Estómago

tembloroso

INTENTE LA IMAGINACION CREATIVA

**IMAGÍNESE LO MEJOR Y LO PEOR QUE PUEDA SUCCEDER,
MÁS EL ÉXITO.**

**¡NO! - ¡NO PUEDO SER MOLESTADO PARA VER A NINGÚN VENDEDOR
LOCO! - TENGO UNA BATALLA POR PELEAR!**

LA PRESENTACION ES EL CORAZON DEL PROCESO DE VENTAS

1. BUSQUEDA DEL PROSPECTO
2. PRE-ACERCAMIENTO
3. ACERCAMIENTO
4. PRESENTACION
 - PARTICIPACIÓN
 - PRUEBA**
 - VISUALIZACION**
 - PERSUASION COMUNICATIVA
 - DEMOSTRACION
 - DRAMATIZACION
5. CIERRE DEL INTENTO
6. DETERMINAR LAS OBJECIONES
7. DIRIGIRSE HACIA LAS AREAS DE PREOCUPACION
8. CIERRE DEL INTENTO
9. CIERRE
10. SEGUIMIENTO

*ALGUNAS GRANDES IDEAS
DEL LIBRO DE TONY ALESSANDRA TITULADO:
"LA VENTA NO MANIPULATIVA"*

La Etapa de Propuesta:

La forma tradicional de vender hacía las cosas de una manera equivocada.

Ponía mucho énfasis en el estira y encoge del hablar. El Vendedor:

- Perdía la confianza del cliente.
- Ignoraba las advertencias
- No escuchaba
- Buscaba lo opuesto a lo que se le decía
- Imponía su solución sobre la del cliente
- Se enfocaba en una necesidad (quizá la que no era importante)

En la orientación No manipulativa, la Propuesta es:

- 1) Recordar la necesidad del cliente
- 2) Verificar el éxito del criterio (el cual está orientado hacia el beneficio)
- 3) Verificar los criterios de toma de decisiones
- 4) Solicitar y sugerir una solución potencial
- 5) Desarrollar un acuerdo para la solución.

Principios de Persuasión

Principio de la Consistencia: A los Prospectos y Clientes les gusta ser consistentes en pensamiento y acción.

Principio del Compromiso: Los esfuerzos previos a la compra por parte de los prospectos de aprender acerca del producto tienden a incrementar su compromiso a comprarlo.

Principio de Reciprocidad: En la mayoría de las culturas, cuando una persona hace un favor, la segunda persona se siente obligada a devolverlo, a menudo en una magnitud mayor.

Principio de Validación: Los Prospectos tienden más a comprar un producto cuando saben que lo han comprado otras personas a quienes ellos respetan.

Principio de la escasez: Cuando hay escasez de un producto, es a menudo percibido como más valioso y deseable.

Principio de la Amistad: Los Prospectos son persuadidos más fácilmente por los Vendedores que les gustan. ¡Esto puede ser visto como una derivación del **Principio de la Consistencia** debido a que sería una conducta inconsistente rehusarse a comprarle a un amigo un producto que se necesita!

CUALIDADES DEL VENDEDOR: LO BUENO, LO MALO Y LO FEO

LO MÁS VALIOSO	RESPUESTAS (%)
CONFIABILIDAD / CREDIBILIDAD	98,6
PROFESIONALISMO / INTEGRIDAD	93,7
CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO	90,7
INNOVACIÓN PARA RESOLVER LOS PROBLEMAS	80,5
PRESENTACION/PREPARACION	69,7

GUSTA	DISGUSTA	SE ODIS
"Honestidad"	"El no-seguimiento"	"Actitud sabelotodo"
"Pierde ventas"	"Llegar sin una cita"	"Llámame amorcito"
"Admite errores"	"Comenzar las entrevistas hablando de deportes"	"Hacerlas personal"
"Capacidad de resolver problemas"	Menosprecia los productos de la competencia"	"No darnos crédito"
Amistoso pero profesional"	"Pobres herramientas para escuchar"	"Lloradera"
"Adaptable"	"Presentación deslucida"	"Habladera de tonterías"
"Conoce mi negocio"	"falla en preguntarme mis necesidades"	"Halaga innecesariamente"
"Bien preparado"	"falla en el conocimiento del producto"	"Pone a una compañía"
"Paciente" "cumplidor"	"desperdicia mi tiempo"	Contra la otra"

LA MEZCLA DE LA PRESENTACION DE VENTAS

- **Comunicación Persuasiva:** preguntas, fe, audición activa, actitud positiva, CARICIAS.
- **Pruebas:** volumen de ventas anteriores, garantías, testimoniales, investigaciones internas de la compañía, investigaciones independientes (externas), IDEATE:
 - Incidentes vividos
 - Demostraciones
 - Estadísticas
 - Analogías
 - Testimonios
 - Exhibiciones
- **Interacción:** A través de preguntas, involucrarse en las demostraciones, diálogo/conversación.
- Paso (velocidad)
- Visión o alcance
- Profundidad de las preguntas (investigación)
- Atractivo sensorial
- Dramatización: ¡tenga cuidado!
- Balancear estilo y sustancia.

GUÍAS GENERALES PARA UNA EFECTIVA INTERACCION DE VENTAS

- OFREZCA LA IMPRESIÓN DE PERSONA DE EXITO
- DESARROLLE RAPIDAMENTE EL RAPPORT
- AJÚSTESE AL ESTILO DE COMUNICACIÓN DEL CLIENTE
- LO PRIMERO QUE DEBE PRESENTAR AL CONSUMIDOR SON LOS MÁS FUERTES BENEFICIOS Y PUNTOS DE VENTA.
- ESTABLEZCA SU CREDIBILIDAD.
- INVOLUCRE TOTALMENTE AL CLIENTE
- HAGA DIVERTIDA LA INTERACCION
- ESTIMULE EN LO POSIBLE LOS CINCO SENTIDOS DEL CONSUMIDOR
- COMBINE ESTIMULACIONES FACTUALES Y EMOCIONALES
- AYUDE AL PROSPECTO A LLEGAR A LA CONCLUSIÓN CORRECTA HACIÉNDOLE LAS PREGUNTAS CORRECTAS.

NOTAS PARA *IWC*. MAGAZINE VIDEO

VENTA REAL: HACER ENTREVISTAS EFECTIVAS.

CARACTERES:

- ELAINE BAILEY, Servicios de Conexión de Información
- BOB HOPKINS, Resguardo Comercial
- RICK BROWN, de Ben & Jerry
- JIM KILCOYNE, Sarns, del Departamento de Salubridad de 3M.

-
- SALLY WEBB, de *Seafood Business*
 - LEROY LEALE, SHEARSON LEHMAN HUTTON
-
- Llevar a cabo una entrevista puede ser retador, Usted debe primero reunirse con alguien.
 - Usted no sabe si el prospecto rechazará su oferta y esto puede conducirlo a la ansiedad.
 - Usted debe convertir la entrevista de ventas en una conversación con el prospecto. Aprenda acerca de las necesidades del prospecto mientras que él aprende sobre cómo Usted le puede ser de ayuda.
 - Todos están de acuerdo en que Usted debe enfocarse en una relación a largo plazo con el prospecto. Haga de esto su meta principal.
 - Además de construir una relación a largo plazo, Usted debe definir objetivos adicionales para cada entrevista de ventas. Esto le ayudará:
 - Desarrolle la estrategia
 - Enfoque
 - Evite
 - Enfóquese en el prospecto
 - Corte cada presentación en función de los intereses del prospecto.
 - No haga una presentación enlatada, ellos no comprarán si se aburren.

-
- Eche un vistazo rápido al prospecto, adapte su estilo de acuerdo a ello.
 - Capture la atención del prospecto para ganar control:
 - Use las comunicaciones verbales y no verbales para enfocar la interacción en el negocio a mano.
 - Utilice gráficos
 - Demuestre con ejemplos del producto.
 - No haga todo hablando. Involucre al prospecto haciendo preguntas abiertas. Luego escuche cuidadosamente las respuestas de manera tal que sepa adonde ir luego, basados en su interés.

El Punto Ganador: Aprenda a Escuchar

- Al vendedor le encanta hablar
- El Escuchar no es fácil y no le viene de manera natural a los vendedores. A menudo nos enfocamos en lo que vamos a decir a continuación, en lugar de oír lo que el prospecto está tratando de decirnos.
- Para ser un Escucha efectivo, debemos desacelerar. No se apure para obtener la Orden de Compra, eso toma paciencia y confianza.
- Si Usted habla mucho, el prospecto no escuchará. Usted necesita enfocarse en obtener información de ellos haciéndoles preguntas abiertas para mantenerlos hablando

de manera que Usted pueda aprender qué es lo importante. El escuchar es crucial.

➤ Presente las características que son más importantes para este prospecto en particular.

- Una demostración manual en el sitio a menudo es lo más efectivo.

- Traduzca las características de su producto en beneficios relevantes. Los clientes quieren beneficios. Ellos quieren conocer por sí mismos lo que el producto puede o hará por ellos.

- Adapte su presentación y su estilo para hacer que el cliente se sienta más cómodo. Elaine Bailey comprende el complejo de Napoleón de su prospecto. (vea su trabajo artístico) ¿Cuál es el tipo de personalidad de dicho individuo?

➤ Establecer credibilidad

- No lleve al cliente hacia el error

- Trate las limitaciones de su ofrecimiento con preguntas

- Trate de ver más allá del problema inicial para encontrar alternativas potenciales.

- Gane confianza desarrollando las relaciones a largo plazo.

- No traicione la verdad o la confianza

- Diga lo que va a hacer y hágalo

-
- Diga lo que no va a hacer y no lo haga
 - Nunca rebaje a otro competidor o a otro vendedor.
- A medida que Usted crezca en la relación, recuerde que Usted necesita:
- Enfocarse en el Prospecto
 - Capturar la atención
 - Hacer preguntas abiertas y escuchar
 - Presentar beneficios
 - Establecer credibilidad
- Comprendiendo la dinámica de grupos
- Reconozca quien toma la decisión
 - Diríjase a él, pero no ignore a los otros.
 - Asegúrese de prestar atención a las necesidades de todos los miembros. Ellos están allí por una razón; ellos tienen influencia sobre la persona que toma las decisiones. Pueden romper esa decisión si ellos no participan.
- Defina una relación de trabajo con esa cuenta.
- Diríjase al problema de una manera positiva.
 - A menudo el simplemente preguntar puede limpiar el aire
 - Si los problemas parecen irreconciliables, sepa cuándo llamar a otro vendedor que atienda al cliente.
- Asegure la próxima entrevista. No deje las entrevistas de ventas sin hacer arreglos para el próximo contacto. Puede hacer

esto obteniendo la tarea de conseguir respuestas a preguntas. Esto muestra al prospecto el beneficio de reunirse de nuevo.

- No tener todas las respuestas puede ser una ventaja. Le da una razón para la próxima entrevista de ventas. También le da la oportunidad para hacer promesas (p.e., obtener información adicional) y cumplirlas. Esto construye confianza.
- Escriba las cosas. Es muy fácil olvidar los detalles si no los escribe.
- Resumen para hacer efectivas entrevistas de ventas.
 - Enfóquese en construir relaciones de largo plazo con el prospecto.
 - Defina sus objetivos para la entrevista
 - Enfoque su presentación en las necesidades del prospecto.
 - Interprete la dinámica del grupo
 - Garantice la próxima entrevista.
- Rick Brown (de Ben & Jerry) puso todo junto demostrando estos métodos en una muy exitosa entrevista de ventas en Winn Dixie.

¿USTED TIENE UN PRODUCTO MEJOR?, ¡PRUÉBELO!

Para un cliente indeciso, una imagen vale más que mil palabras.

Lee Haack hace que la tierra se mueva bajo los pies de sus clientes. Como Gerente de producción de equipos de construcción para Kubota Tractor Co., Haack vende excavadoras compactas u cargadores de ruedas utilizados en construcción. Viaja constantemente cubriendo un territorio de 21 estados partiendo de su base en Columbus, Ohio. “Yo represento más al constructor que al Distribuidor”, dice Haack. “Sin embargo, una vez que he firmado a un Distribuidor para trabajar la línea Kubota, parte de mi responsabilidad es también llevar asistencia cuando necesiten ayuda haciendo una venta al final”.

En una ocasión, Haack debía enviar al Dealer antes de hacer la venta. “Un Dealer en New England tenía la oportunidad de vender dos piezas principales de equipo a un cliente grande en el negocio de incineración de basura”, explica Haack. “Hasta este punto, la compañía había estado utilizando el cargador de ruedas de la competencia pero el tamaño, maniobrabilidad, visibilidad y facilidad de operaciones de nuestros modelos Kubota eran realmente mejores haciendo ese trabajo. El prospecto se enamoró de todo lo referente a nuestro producto -excepto los cauchos”.

Todos los cargadores Kubota de ruedas vienen equipados con neumáticos, o cauchos llenos con aire. “Pero debido a que las unidades de New England estarían rodando sobre escombros en donde material extraño podría fácilmente pincharlos, ellos sentían que este equipo

standard de llantas era inaceptable”, dice Haack. “Y debido a que el prospecto para el momento estaba utilizando cauchos de goma sólida en sus otros cargadores, esto es lo que él quería en sus otras unidades Kubota. Así, el Distribuidor me llamó y me preguntó en dónde podría conseguir cauchos de goma sólida que calzaran nuestros rines”. ¿La respuesta?, no podía. Todos los vehículos Kubota son vendidos con OSHA (Protección de Rodamiento (ROP) aprobada por la Administración de Salud y Seguridad Ocupacional, explicó Haack. Si se instalaban cauchos de goma sólida en los cargadores de ruedas, el peso total excedería las limitaciones ROP para la barra de llantas de esta máquina. Haack ofreció otra solución. Una compañía que se ocupaba de rellenar terrenos en Filadelfia y que había comprado cargadores Kubota, había diseñado una gran alternativa tanto para cauchos neumáticos o sólidos.

Pero si no eran cauchos sólidos, el Distribuidor no escuchaba. De manera que Haack ofreció volar hasta New England. “Propuse que ambos nos reuniéramos con este prospecto y ver si podíamos hacerlo cambiar de opinión acerca de las llantas”, dice él. Por supuesto, Haack sabía que también debería hacer cambiar al Distribuidor.

Unos días después, Haack y su Distribuidor llegaron a las oficinas del prospecto con fotocopias del tipo de caucho que trabajaría en las instalaciones del prospecto. “Estas eran llantas de avión reencauchadas, de trabajo pesado, de 24 capas. Prácticamente a prueba de pinchazos”, dice Haack.

“No sólo eran de goma muy espesa sino que también eran neumáticos -tenían aire adentro- lo cual le daría al operador de la maquinaria un desplazamiento mejor que la versión sólida. Además, los cauchos tenían una resistencia química hecha especialmente para que se disolvieran menos que los otros cauchos”.

Para ese momento el Dealer estaba convencido, no así el prospecto que quería pruebas. Desdichadamente, la prueba se encontraba a seis horas de distancia, en Filadelfia. Haack sopesó sus opciones. ¿Qué eligió? A todo Distribuidor le encantaría tener a Haack trabajando para él.

LAS OPCIONES

1. Corte el caso. El cliente quiere llantas sólidas por lo tanto, obténgalas. Aún si su compañía no las suministra, ayude al Distribuidor a localizar una fuente que sí las tenga. Debido a que el cliente utiliza cauchos sólidos, él sabe acerca de los riesgos de seguridad y los problemas que puede tener al llenar un reclamo si algo marcha mal.
2. Déjele la solución a la vida. Gaste el dinero y llévese al prospecto para ver las llantas en acción. O haga una conexión entre Filadelfia y New England y ponga al cliente satisfecho a hablar con el que no se ha decidido. O tome videos de los cauchos trabajando en el terreno de relleno. El prospecto quiere pruebas, por lo tanto, déselas.

-
3. Prepárese para irse. Si el prospecto insiste en llantas sólidas aún cuando Usted le ha sugerido una mejor alternativa entonces, esto se convertirá en una mala parte de negocio para todos. Ignorar la seguridad y los standards de mantenimiento es colocarse en fuego cruzado. ¿Porqué arriesgar su reputación?

RAZONES POR LAS CUALES LOS PROSPECTOS LEVANTAN OBJECIONES

1. Desean el final de la interacción de ventas.
2. Una cuestión de Costumbres
3. Se resisten al cambio
4. Fallan en reconocer una necesidad
5. Falta de información
6. Intentan obtener una concesión en el precio
7. El Vendedor ha fallado ante el prospecto y califica pobremente.
8. Está interesado por no está listo para comprar y no sabe qué más decir, o simplemente está reacio a decir "Lo compraré después".

UN PROCESO PARA ENFRENTAR LAS INQUIETUDES

PRIMER PASO: REACCIONE CON EMPATÍA

- Los cruciales treinta segundos iniciales.
- Encienda o apague la situación.

SEGUNDO PASO: ACLARE CON PREGUNTAS

- No responda las objeciones hasta que esté seguro de entenderlas.
- Use las preguntas para aclarar.

TERCER PASO: RESPONDA CON UNA RESPUESTA

- Una vez que Usted entiende la objeción vaya hacia ella.

CUARTO PASO: USE INTENTOS DE CIERRE.

- Si son favorables, muévase hacia el cierre.
- Si todavía no son favorables, continúe dirigiéndose hacia las inquietudes aportando pruebas de valor.

PRINCIPALES CATEGORÍAS DE OBJECIONES

Una *objeción* es la oposición o resistencia a las sugerencias del vendedor. Es una razón para **NO** comprar **AÚN**. "¡Su precio es muy alto!". Bienvenido a manejar las objeciones.

Dinero Producto Encasillamiento no-necesidad Oculta

Una *estipulación* en cuanto a lo que se podría necesitar es una **condición**. "No deseamos pagar más de \$100 por unidad".
Condiciones negociadas.

Objeciones de Dinero - El prospecto da una excusa económica, p.e.,

1. "Su precio es muy alto".
2. "Puedo obtenerlo más barato de otra fuente"
3. "Simplemente no puedo pagarlo"

Procedimiento: Determine si es una objeción o una condición. Si es una objeción, exponga de nuevo el "costo real" o valor del producto

re-expresando el precio en otro contexto, tal como monto por período de tiempo más que como una inversión inicial, o en comparación con:

- Lo que carga la competencia.
- El costo total de _____
- El costo operativo si no se hace la compra.

Objeción al producto - El prospecto confirma el análisis de necesidad del vendedor, pero sugiere que la solución propuesta es inadecuada.

Procedimiento: Pruebe a determinar mejor cuáles aspectos de su propuesta no son aplicables.

1. Si la objeción no es válida, replantee la propuesta original de otra manera que sea más convincente. Demuestre persistencia.
2. Si la objeción es válida y Good Year ofrece un producto alternativo que resuelve la objeción del prospecto mientras se estudia adecuadamente las necesidades del prospecto, sugiérala como una propuesta alternativa.
3. Si la objeción es válida y Good Year **no** ofrece una solución adecuada para esta necesidad, amplíe la relación a largo plazo expresando su pesar en este proyecto pero solicitándole la oportunidad de trabajar con la cuenta para otras necesidades que usted pueda atender.

OBJECIONES ENCASILLADAS - *El prospecto dice que necesita más tiempo para llegar a una decisión, p.e.,*

1. "Estaremos listos para comprar el mes que viene"
2. "Necesito hablar con mi jefe sobre de esto".

Procedimiento: determine si se necesita más tiempo. Esto puede ser determinado por: 1) El lenguaje corporal, 2) la selección de las palabras, lenguaje, o 3) otras informaciones en el centro de compras. Si es así, sea paciente. El encasillamiento, sin embargo, podría ser una táctica para evitar una decisión que podría ser tomada ahora. Si es así, sea *persistente*.

"¿Qué otra información necesita Usted para tomar esta decisión?"

OBJECION NO SE NECESITA - El prospecto dice que no necesita lo que Usted ofrece. Esto implica directamente el fin de su entrevista de ventas.

Procedimiento: anteriormente en la interacción, examine las necesidades del prospecto. Si la objeción es válida, planifique una entrevista para cuando se presente la necesidad que Usted puede cubrir. Posteriormente en la entrevista o en el ciclo de venta, reconfirme la necesidad del prospecto. ¿Se equivocó Usted, cambiaron las necesidades o le mintieron?. Si Usted está detrás del objetivo, con

tacto (pero persistentemente) reafirme cómo su producto llena las necesidades del prospecto.

OBJECION ESCONDIDA - El prospecto no acuerda comprar pero no quiere decir por qué no. Ofrece razones triviales o simplemente se queda quieto. Puede que no deseen o no puedan articular su interés.

Procedimiento - intente preguntas de prueba para determinar cuál es el problema y luego diríjase a la verdadera objeción, p.e.,

1. "¿Por qué?"
2. "¿Qué piensa *realmente*?"
3. "¿Qué piensa Usted sobre esta materia?"
4. "Creo que el producto llena sus necesidades. ¿Cómo podría yo convencerlo de que nuestro producto es su mejor oportunidad?"
5. "¿Qué?"
6. "¿Lo aceptaría si fuese gratis?"

DIRIGIÉNDOSE A LAS ÁREAS DE INQUIETUD

Estrategias de Aplazamiento

- Voy a eso
- Déjalo pasar

Estrategias de Balance

- Compensación
- Efecto Boomerang

Estrategias de Cambio de enfoque

- Producto alternativo
- Sentir, caída, hallazgo
- Comparación
- Responder con una pregunta.

Estrategias de rechazo

- Negación Indirecta
- Negación Indirecta.

Estrategias de Prueba

- Acordar y Neutralizar
- Humor

Suministrar

- Historia del caso
- Demostraciones.

Notas para *Inc., Magazine* 's Video

"Cómo tratar con las Objeciones de Compra"

• Caracteres:

- Elaine Bailey, Conexión de los Servicios de Información.
- Bob Hopkins, Seguridad Comercial
- Rick Brown, Ben & Jerry
- Jim Kilcoyne, Sarns -- Salubridad de 3M
- Sally Webb, *Seafood Business*
- Duke Maines y Kristin Teasdale, Samuel Adams Beer.
- LeRoy Leale, Shearson Lehman Hutton

- **Vista General**

- Aprenda cómo probar las objeciones escondidas.
- Cómo rebatir a nuestro cliente sin perder el control
- Cómo tratar con las objeciones sin perder de vista el acuerdo que deseamos alcanzar.
- Cómo convertir un “no” en un “sí” al negociar en una situación de ganas-gano.
- Cómo visualizar el éxito y hacer que ocurra.

- **Objeciones Bienvenidas.**

- Ayudan a ofrecer claves acerca de las necesidades del prospecto y ayudan a hacer ventas que duren.
- Las objeciones son las maneras del cliente de comunicarle que necesitan más información.

- **Objeciones Típicas**

- Costo
- Calidad
- Satisfacción con el Vendedor Actual.

- **Respondiendo Objeciones.**

- Debe planificar sus respuestas a estas preguntas con anticipación.

-
- Responda las preguntas en conversación habitual en la cual Usted descubre las necesidades del consumidor e intenta responderlas con los beneficios de su producto o servicio.
 - No deje que le lancen cortinas de humo.
 - **Técnicas para descubrir objeciones escondidas.**
 - Ofrezca ayuda. Usted puede decir “¿En qué puedo ayudar en esto?”. Las objeciones a menudo provienen de una tranca personal del prospecto. Una mala compra podría costarle su prestigio, tiempo o incluso su trabajo.
 - Pruebe las objeciones iniciales. Usted puede hacer preguntas abiertas para buscar lo que el prospecto realmente está buscando, por lo tanto, oígalo cuidadosamente.
 - Tome notas. Esto lo ayudará a escuchar efectivamente y puede también cambiar el tono de la conversación del prospecto.
 - Ofrezca sus propias objeciones. Esto lo puede ayudar a descubrir.
 - **Manejando las Objeciones.**
 - Intente evitar el confrontar objeciones emocionales.
 - No pierda su control. Confirme su próximo paso en el proceso de ventas.
 - Cuando las cosas se atasquen, Usted debe buscar las formas de negociar una situación de “ganas-gano”.
 - Siempre mantenga una actitud positiva.

-
- Visualice su éxito. Esto le permite transitar los caminos desconocidos y obtener el éxito.

- **Conclusión/Resumen**

- Déle la bienvenida a las objeciones. Ellas le ayudan a moverse en la conversación de ventas.
- Prepárese para las objeciones típicas y no se deje llevar por las cortinas de humo.
- Pruebe las objeciones ocultas y escuche cuidadosamente.
- Controle su temperamento y evite el enfrentamiento de las objeciones emocionales.
- Busque las maneras de negociar situaciones de "ganar-ganar".
- Visualice el éxito.

PUESTA EN ESCENA DE COMPAQ COMPUTER SYSTEM

Esta puesta en escena enfocará la interacción entre un vendedor de computadoras y las múltiples influencias de compra del Jefe Ejecutivo de la Directiva y el Director de Sistemas de Información de una cadena regional de tiendas de cauchos. Para su conveniencia, a esta discusión le siguen los perfiles detallados del vendedor y comprador y se establece la situación de venta. En esta puesta en escena, a una persona se le asigna el papel de Terry Williams, un representante de ventas de Compaq Computer Systems. Los participantes adicionales en el Acto toman los papeles de los dos miembros del centro comprador en Regional Tire and Battery Stores: El Director de los Servicios de Información, Sandy Snider, y el Jefe Ejecutivo de la Directiva, Kim Lewellen.

Esta puesta en escena enfocará la interacción entre un vendedor de computadoras y las múltiples influencias de compra del Jefe Ejecutivo de la Directiva y el Director de Sistemas de Información de una cadena regional de tiendas de cauchos. Para su conveniencia, a esta discusión le siguen los perfiles detallados del vendedor y comprador y se establece la situación de venta. En esta puesta en escena, a una persona se le asigna el papel de Terry Williams, un representante de ventas de Compaq Computer Systems. Los participantes adicionales en el Acto toman los papeles de los dos miembros del centro comprador en Regional Tire and Battery Stores: El

Director de los Servicios de Información, Sandy Snider, y el Jefe Ejecutivo de la Directiva, Kim Lewellen.

DESCRIPCION GENERAL DEL ACTO

Respaldo y Características de la Compañía.

Como vendedor para Compaq Computer Systems (CCS), Terry Williams acaba de terminar una entrevista de ventas en Regional Tire and Battery Stores. (RT&B). Una de las cuentas de Terry, RT&B es una extensa organización de ventas y servicio con su franquicia en 225 tiendas a través del Este de EE.UU. El proyecto involucra un nuevo programa instalándose en RT&B. Ellos se encuentran en la etapa primaria de diseñar y especificar un sistema que colocará una computadora en cada tienda y unirá a las tiendas individuales en una amplia red de organización. Cuando esté operativa e instalada, el sistema permitirá a cada tienda desarrollar y mantener su propia base de datos de clientes para proveerles un mejor servicio. Adicionalmente, la comunicación entre la Oficina Principal y entre las tiendas será grandemente ampliada.

Como resultado de la atención de Terry a los detalles en el servicio a esta cuenta en los cuatro años anteriores, el equipo CCS representa el porcentaje más amplio de computadoras ahora en uso en RT&B - aproximadamente el 40 por ciento de todas las unidades. Al hablar con Sandy Snyder, el primer contacto de Terry en RT&B, Terry se entera de que su sistema de redes de computadoras es el verdadero quebradero de cabeza y mascota del quien verdaderamente

toma las decisiones en CEO, Kim Lewellen. En consecuencia, la probabilidad de que el sistema se convierta en una realidad es muy alta. De hecho, el contrato para el software de aplicación está casi completo. Sandy Snider envió a Terry por telefax el conjunto completo de especificaciones de hardware.

Durante una conversación informal en una fiesta con un buen amigo, Christie McClure, quien es el Director de Recursos Humanos de RT&B, Terry supo más acerca del proyecto. Terry se encontró con que el costo del sistema instalado en la locación de cada tienda no iba a estar financiado directamente por RT&B. Más bien, cada tienda de manera individual, a través de un acuerdo de reembolso, pagaría por su propio equipo. Por esta razón el precio era realmente importante. Terry obtuvo la impresión de Christie que la gente de RT&B parecía pensar en \$3.500 como el tope máximo que cada franquicia estaría dispuesta a pagar.

Resumen de Entrevistas de Ventas previas.

Terry ha acudido a RT&B dos veces antes de este proyecto y trabajado con una propuesta previa con el objetivo de obtener un compromiso previo para el paquete de hardware. Basado en la información "interna" y en su larga experiencia con la cuenta, Terry y el Gerente Regional de CCS han tenido varias reuniones estratégicas. Su decisión fue presentar el sistema DeskPro 4000 de CCS, el cual es uno de los mejores de su línea. Aunque no es el mejor, excede los requisitos especificados.

Como parte de la demostración, Terry condujo una demostración completa del sistema CCS DeskPro 4000. Durante esta exhibición de primera mano, Terry trabajó con todos los miembros del comité de compras en RT&B, presentando las ventajas relevantes y recibió una retroalimentación positiva. Parecía que Terry había cubierto sus expectativas. Sintiendo confianza, Terry intentó ganar interés preguntando "¿Cuándo les gustaría que comenzasen los despachos y las instalaciones?". Kim Lewellen rápidamente interrumpió y le recordó a Terry que sería de ayuda si ellos supiesen el nuevo precio. En respuesta a esto, Terry revisó y totalizó el valor del paquete y cotizó un precio de \$3,595 por unidad. Esto daba la oportunidad de espacio de negociación (regateo) y el toma-y-dame generalmente necesario para poder cerrar la venta con RT&B.

Lewellen le recordó a Terry cuántos negocios habían llevado a cabo con CCS durante años. Luego, Lewellen se volvió hacia Sandy Zinder y le dijo, "Sandy, tú tienes la mayor experiencia con esta cosa de alta tecnología. ¿Qué opinas?. ¡Simplemente parece un poco alto!". Sandy estuvo de acuerdo y respondió, "Sí, considerablemente por encima de algunas de las ofertas que hemos recibido de otros proveedores potenciales." En su defensa, Terry preguntó si los otros proveedores estaban licitando equipos similares. CCS ciertamente tenía algunas unidades con un precio más bajo, pero el CCS DeskPro 4000 era lo que mejor cubría las necesidades del proyecto. Sandy Zinder respondió que dos de los proveedores habían cotizado precios ligeramente por equipos ligeramente menos potentes, pero uno de

ellos ofreció lo que parecía ser una unidad equivalente Terry reiteró un fuerte deseo de trabajar con RT&B en este proyecto, un profundo interés en conseguir el contrato y preguntó, "¿En qué rango de precio necesitamos colocarnos?"

Lewellen interrumpió, posiblemente con la esperanza de obtener alguna información adicional de Terry y dijo, "Esta es una orden muy grande de máquinas y como tú sabes, debemos considerar el costo para las tiendas. Si ellas no aceptan el programa, ¡no iré!". Kim continuó, "Nuestras tiendas simplemente no van a pagar por encima de \$3.000 - ¡nos han dicho que el precio es muy importante!"

Una vez más reiterando su interés a RT&B y reconociendo los anteriores comentarios de Lewellen recordando cuantos negocios Compaq hace con RT&B, Terry preguntó, "Si puedo llevar el precio a \$3495, ¿podría lograr un compromiso de Ustedes por 225 unidades?". Lewellen comentó, "Eso está algo mejor. Sandy, ¿qué piensas?" Sandy entonces preguntó, "Terry, ¿hasta dónde puedes tú bajar en este proyecto?. Mira. no te puedo descartar las otras cotizaciones, pero te puedo decir que una de ellas es de una compañía de mucha reputación y ellos están considerablemente por debajo de tu precio. Los procesadores son similares y satisfacen las especificaciones y requerimientos del proyecto". En este punto, Kim Lewellen se levantó e indicó que era la hora de otra entrevista y luego dijo, "Terry, esto es muy simple. Preferiríamos continuar haciendo negocios con CCS, pero Ustedes van a tener que enfrentar la competencia. Los precios están comenzando a caer en este asunto de la alta tecnología y Compaq

desde hace algún tiempo no nos ha estado dando ninguna tregua. Tu compañía va a tener que enfrentar esto para mantener nuestras relaciones. ¿Porqué Sandy y tú no se quedan aquí y trabajan sobre esto?”

Cuando Kim dejó la habitación, Terry le pidió a Sandy clarificar el comentario de Lewellen. “¿Significa esto que podemos perder más que este simple proyecto?” Sandy movió la cabeza afirmativamente y comentó que la oferta era hecha por la misma firma que estaba haciendo el hardware para el proyecto. Aunque ellos eran una casa de software y no un distribuidor autorizado de equipos de computación, ellos estaban persiguiendo el contrato a través de sus conexiones y sub-contratando el despacho e instalaciones en el sitio. Cuando la reunión terminó, Terry reafirmó su convicción de hacer todo lo posible para preservar su negocio.

A medida que se encaminaba hacia la puerta, Sandy le advirtió, “¡Espera! Hay algo más que debes de saber. En esta otra oferta, ellos están incluyendo una impresora láser verdaderamente bella. En el paquete que mostraste, había una impresora de inyección de tinta de precio moderado. ¿Puedes hacer algo con eso?. ¡A las franquicias realmente les gusta la calidad de estas impresoras láser de blanco y negro!”.

Asignación de los papeles de la representación

Espere a la próxima reunión para discutir el proyecto. Terry necesitará ilustrar cómo responderá a los resultados de la entrevista

previa de ventas. Recuerde, no hay una respuesta específica de correcto o malo. Terry necesita considerar lo que ha ocurrido, las alternativas potenciales con sus puntos fuertes y débiles y la actuación para obtener un compromiso de cada uno de los compradores de RT&B. Siéntase libre de hacer cualquier suposición razonable acerca de productos, servicios y políticas de la compañía.

Comprensión súbita para participantes

Los Ejercicios de Práctica de Herramientas proveen una oportunidad para intentar nuevos comportamientos en un ambiente de apoyo, pero muchas personas se vuelven ansiosas. Para que el ejercicio sea benéfico para Usted, le sugerimos lo siguiente:

- No hay repuestas correctas y por lo tanto, no hay un guión que Usted deba seguir.
- Acepte los hechos de la situación tal como han sido escritos.
- Usted debe asumir cualquier "actitud" que haya sido descrita, sin embargo, una vez que comience el ejercicio de práctica, puede permitirse expresar sus sentimientos.
- Si surgen cuestiones que no estén cubiertas en el papel que se le asignó, Usted está en libertad de añadir hechos. Los hechos, sin embargo, deben ser consistentes con el desarrollo que debería tener la situación.
- Después de todo, no diga "así no es como sucedería en la vida real". Para los propósitos de este ejercicio, esta *es* la vida real.

-
- No trate de actuar... ese no es el objetivo. En el mayor grado posible, sea Usted mismo.
 - ¡DISFRÚTELO!

HOJA DE TRABAJO PARA LA PLANIFICACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN DE VENTAS

Directrices

1. ¿Cuáles son sus objetivos para la negociación por venir? Sea tan específico como le sea posible. Defina cuáles son sus:
EXPECTATIVAS para obtener - agradable de tener.
INTENTOS de obtener - importante
QUÉ DEBE obtener - Posibles obstáculos en la negociación
2. ¿Cómo cree Usted que es la otra parte?
EXPECTATIVAS de obtener
INTENTO de obtener
QUÉ DEBE obtener
3. ¿Qué cree Usted que ellos necesitan de forma que le puedan decir que sí?
4. ¿Qué preguntas necesita Usted hacer?
5. ¿Qué preguntas piensa Usted que le harán?.

LISTA DE CHEQUEO PARA EVALUAR LAS INTERACCIONES DE VENTAS

Vendedor _____ Evaluador _____

Tiempo (minutos) _____

ESTILO

EXCELENTE BUENO PROMEDIO POBRE No Hecho

1) Profesionalmente vestido

2) Composición/apariencia general

3) Apariencia de confianza

4) Nivel de volumen

5) Monotonía

6) Contacto visual

7) Sonrisa

8) Calidez / amigabilidad

TÉCNICA

1) Ganancia del terreno común

2) Comprensión de necesidades del prospecto.

3) Audición Activa

4) Uso efectivo de proposiciones

5) Demostración efectiva

6) Uso de técnicas de venta

7) Claridad de la presentación

8) Uso efectivo de F, A, B

PERSUASIÓN

1) Convencimiento

2) Apariencia de veracidad

3) Profesional

4) Uso de testimonios

5) Uso de argumentos de prueba

6) Manejo de las objeciones

7) Uso efectivos/intentos de cierre

8) Efectivo al cierre de la venta

Mientras Usted observa la demostración de ventas, por favor escriba varios comentarios constructivos al final de estas páginas. Al finalizar esa demostración por favor escriba un párrafo en la parte trasera de esta hoja que describa su opinión sobre la ejecución del vendedor.

SUMARIO

1. ¿Está Usted satisfecho con su desempeño?

Muy Satisfecho

5

4

3

2

Muy Insatisfecho

1

Por favor explique:

2. ¿De qué está Usted más satisfecho?

3. ¿Qué bien practicó Usted el "comportamiento crítico?"

4. ¿Qué le gustaría haber hecho diferente?

Introducción a la negociación

Características de la negociación

1. Las partes negocian porque piensan que pueden influir para obtener un mejor trato.
2. Las partes, al menos por el momento, prefieren buscar un acuerdo.
3. Cuando negociamos, esperamos dar y tomar.
4. Las negociaciones exitosas involucran el manejo de los intangibles así como también la solución de los tangibles (precios, plazos, etc.)

Interdependencia

En la negociación, ambas partes necesitan de la otra.

Muchas relaciones de interdependencia se caracterizan por una Mezcla de convergencias y metas en conflicto.

MAMA Mejor alternativa, Mejor acuerdo. (La mejor alternativa para negociar un acuerdo).

AJUSTE MUTUO - En las relaciones de interdependencia, ambas partes saben que ellos pueden influir los resultados de la otra y que sus propios resultados, a la vez, ser influidos por la otra.

“¿Cuánto debo decir?”

“¿Cuánto debo creer?”

Dilema de honestidad - ¿Cuánto de la verdad debo decir a la otra parte?

Dilema de la verdad - ¿Cuánto de lo que dice la otra parte crees tú?

Dos factores ayudan a crear confianza.

- Percepción de lo justo de los resultados
- Percepción de lo justo del proceso de negociación.

La Satisfacción en una negociación está determinada tanto por el proceso en sí como por los resultados obtenidos.

La gente trae con ella su historia personal a una negociación:

- Historia pasada
- Características de personalidad
- Modales
- Hábitos
- Creencias y estereotipos acerca de cómo negociar.

PLANIFICACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN Y ESTRATEGIA

Escogencia Del modelo de estrategia de negociación.

La selección de la estrategia del negociador se refleja en la respuesta a estas dos simples preguntas:

¿Cuánto interés tiene el negociador por obtener RESULTADOS sustantivos de la transacción en las negociaciones?.

¿Cuánto interés tiene el negociador por la calidad de la RELACIÓN presente y futura con la otra parte?

Las respuestas a estas dos preguntas producen dos estrategias fundamentales de negociación, distributiva e integrativa.

La mayoría de las negociaciones tienen "motivos mezclados". Ellas contienen elementos tanto cooperativos como competitivos y por lo tanto conducen a combinar estrategias distributivas e integrativas.

Distributiva

Mezcla de Motivos

Integrativa

Integrativa/Distributiva Continúa

La integrativa (también llamada colaborativa, gana-gana, alargar la torta, consultativa)

La estrategia integrativa se enfoca en crear altos niveles de resultados para ambas partes ampliando la relación.

La negociación integrativa es un recurso de alargar la torta, o estrategia de ampliación.

La distributiva (también llamada gana-pierde, duro de vender y competitiva).

La negociación distributiva es una torta fija o dividir los recursos de aproximación existentes. (El acercamiento distributivo se enfoca en los resultados y no en las relaciones).

Hay tres estrategias distributivas básicas: competir, comprometerse, acomodarse.

Evasión

La estrategia de evasión es en donde uno decide no negociar o retirarse de la negociación.

El sonido de aviso para todo negociador es "siempre estar dispuesto a retirarse de la negociación".

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE CINCO ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN

1. Evasión (Me voy)

Esta opción ni permite alcanzar un resultado sustantivo ni incrementarlo (o mantenerlo).

Utilícela cuando:

Todos tus intereses y necesidades puedan ser alcanzados sin negociar.

El final deseado no merece el a menudo considerable esfuerzo y tiempo de la negociación.

Hay una o más alternativas aceptables para negociar un acuerdo.

Tu **MAMA** es débil o no existe.

Desventaja: No hay venta - no hay comisión.

2. Competencia

(Estrategia Distributiva - yo gano - tú pierdes)

Úsela cuando:

Usted tiene una poderosa razón para obligar a alcanzar sustantivos resultados.

La relación con la otra parte no es importante.

Desventajas: Muy dura en las relaciones. La otra parte se sentirá como "a ti no te importamos nosotros".

“Los tratos” vistos desde un solo lado frecuentemente resultan en que una de las partes no se comporta como se convino o se retira completamente.

Los acuerdos de una sola parte frecuentemente resultan en que la otra parte busca vengarse en la próxima ronda de negociaciones.

Hay señales de que la otra parte se comporta competitivamente para defenderse por lo que las oportunidades para un enfoque integrativo (gane-gane) viene a ser remoto.

Los negociadores competitivos crean una profecía que los complace de que toda negociación es competitiva.

3. Acomodadiza

(Estrategia Distributiva - Tú ganas - Yo pierdo)

Utilízela cuando:

Usted tiene un gran interés en obtener sólo los resultados de la relación.

Usted desea preservar o ampliar una buena relación con el oponente.

Desventajas: Dificultad para la otra parte de aceptar separarse de esta estrategia hacia otra más integrativa o más comprometida - “síndrome del niño regañado”.

La parte que se beneficia de la relación puede desencantarse.

4. Compromiso

(Estrategia distributiva - Tú ganas la mitad - Yo gano la mitad - Dividimos la diferencia).

Ventajas: Esta es una opción que permite balancear las necesidades e intereses de ambas partes “un encuentro en el medio”.

Consume menos tiempo que la estrategia integrativa.

Texto: Bob, si bajas los precios de los cauchos, eso nos permitirá cumplir con nuestro presupuesto del 2000. A la vez, aceptaremos ordenarte las llantas para todo el año 2001.

Desventajas: El compromiso, a menudo percibido como una estrategia gana-gana o integrativa, es realmente distributiva (gana-pierde) porque los recursos no se amplían en ambos lados.

Establecer un compromiso demasiado rápido, ignorando la posibilidad de usar un acercamiento integrativo para “alargar la torta” para ambas partes.

Comprometerse debido a la “norma de reciprocidad” o conveniencia, cuando el mercado dictaría que un compromiso no es apropiado para una parte dada.

5. Integrativo

(Yo gano más del 50% y tú ganas más del 50% - alargar la torta)

Ventajas: La opción preferida cuando tanto la negociación como la relación son importantes.

Construye fuertes relaciones ampliando grandemente la confianza mutua.

Sólo se usan las opciones realistas en situaciones complejas de solución de problemas.

Permite la solución creativa de problemas a través de la confianza mutua y el libre flujo de información.

Incrementa los recursos o resultados para ambos lados (alarga la torta).

Desventajas: Riesgo - Los negociadores integrativos pueden aprovecharse de los negociadores distributivos.

Tiempo - Construir la confianza necesaria es un proceso paso-a-paso que requiere tiempo.

Sobre evaluar la relación - A veces los individuos que prefieren el acercamiento integrativo debido a sus valores personales pueden utilizar este enfoque cuando sea apropiada una aproximación más distributiva. Ejemplo, tu cliente de muchos años te da cada vez menos volumen de ventas pero no quiere que le vendas a la competencia.

No hay una estrategia que siempre sea efectiva, aún si es correctamente implementada.

El negociador maestro puede establecer la situación, seleccionar la estrategia correcta e implementarla de manera efectiva.

CASO EN PUNTO

Cuando una negociación se torna súbitamente hostil, tienes que...

Conocer a tu enemigo y combatirlo

Jay Mitchell se bajó de su carro e hizo un trecho de larga distancia. Había estado manejando por más de siete horas, pero su adrenalina de ventas había comenzado a estimularlo. Acomodó su corbata, se enfundó su chaqueta y tomó su maletín lleno de propuestas y contratos. Esta entrevista comprendía la negociación final para la venta a franquicias de dos cadenas de moteles que Mitchell representaba. Se imaginó que sería bueno y gracioso hacer la distancia.

Mitchell había hecho la mayoría del trabajo con los clientes a través del teléfono. Esta reunión era para determinar el precio final, ver los detalles y estrechar las manos sobre el proyecto. Mitchell no anticipaba problemas - hasta que entró a la sala. En lugar del ejecutivo que estaba esperando había ocho. Estaba encañonado.

El soporte curricular de Mitchell son las finanzas de bienes raíces. Pero en 1986, cuando se introdujeron las nuevas leyes impositivas, comenzó a buscar otros negocios en los cuales se pudiese desempeñar. "Podía ver que se aproximaba la edad de hielo de los bienes raíces comerciales", dice.

De esa forma él saltó a un campo relacionado: la venta de franquicias de hoteles/moteles. Su empleador, Hospitality Franchise

Systems de Passipany, New Jersey, es la compañía de ventas de hospedajes mayor del mundo. Mitechell, trabajando fuera de las oficinas de Atlanta, vendía franquicias para propiedades a punto de ser construidas o a grupos que se estaban cambiando de una cadena a otra. Cuando un hotel bajaba su calidad, el mismo debía ser reubicado.

“Es lo que llamamos cambio de banderas “, dice él. Y lo esencial del trato a la mano.

El dueño estaba renovando sus dos nuevos moteles y deseaba renovarlos con “banderas” altamente respetadas y reconocidas. Mitchell sabía que había socios minoritarios, pero nunca esperó encontrárselos en esta reunión. Pensó que su contacto tenía plena autoridad para actuar en beneficio de ellos. Y debido a lo bien que las negociaciones habían marchado, Mitchell anticipaba una atmósfera favorable.

Con lo que él se encontró fue con hostilidad. El grupo de hoteleros novatos anunciaron que se habían reunido con un consultor importante que les dijo que la industria estaba sumida en el desorden y que ellos, como compradores, podían fijar los precios. La cosa se ponía peor.

Recuerda Mitchell, “Observé las caras alrededor de la mesa y dije, con más firmeza de la que sentía, ¡Eso es correcto!”

La reunión de Mitchell no estaba más en sus manos. En la medida en que él escrutaba a todos sus ocho clientes prospectos, él sabía que no tenía tiempo de repensar la situación, obtener una

estrategia y llevarla a cabo. En un milisegundo, consideró las tres opciones a seguir. ¿Cómo controló Mitchell a este público enloquecido?

OPCIONES

1. Haga que participen todos los miembros en la discusión, aún si se prolonga más de lo anticipado. Escúchelos y luego regrese al principal objetivo: el negocio de la franquicia. Disipe todos los mitos, y reasegúreles que comprende el porqué tienen esas ideas. Así las negociaciones pueden regresar a su curso.
2. Ponga sus papeles de regreso en su maletín y explíqueles que su compañía nunca hace negocios de esa manera y deje intactos sus estándares de dignidad y profesionalismo. Mitchell se decepcionó. Las objeciones que los socios estaban poniendo nunca fueron materias las discusiones de calificación previa. Nada bueno saldría de perseguirlas.
3. Rebane el control y reconozca que este ataque frontal está calculado para minar su fuerte posición de negociación. Gira sobre una sola cosa: el precio. El prospecto aún quiere la franquicia. Esa es la razón por la cual ha llegado hasta la dificultad de reunir a todos los socios cuando podría haberlo manejado la reunión él mismo.

LA NECESIDAD DE LA NEGOCIACIÓN DISTRIBUTIVA

Algunas situaciones de negociación son distributivas en su naturaleza más que integradoras, y los negociadores deben familiarizarse con estas técnicas.

Las situaciones que conducen por sí mismas a las negociaciones distributivas:

La relación no es importante.

La otra parte es un negociador distributivo interesado.

Normas culturales o industriales apoyan el enfoque distributivo.

Una situación altamente ambigua en la que no se conoce qué tipo de negociador es la otra parte.

Tu parte es muy adversa.

Esta es una negociación de una sola oportunidad; nunca negociarás de nuevo con esta parte (p.e., un carro usado).

Muy simple, un trato de oferta de un producto.

No puedes confiar en la otra parte y no tienes el tiempo para crear confianza.

Tienes presión del tiempo y no puedes perderlo construyendo una negociación integrativa.

Términos de los tratos Distributivos.

Preguntar precios.

Punto de resistencia: el punto más bajo en que el vendedor venderá y el punto más alto en que el comprador comprará.

Punto objetivo: El precio deseado de venta o compra.

Rango del trato: el rango entre el punto de resistencia del vendedor y el punto de resistencia del comprador.

Rango de trato negativo: no hay coincidencia entre los puntos de resistencia - la negociación parece que se romperá.

Punto de acuerdo: el precio final.

| Mezcla de negociación: todas las materias que están siendo negociadas.

El objetivo de ambas partes es obtener en lo posible lo máximo del rango de negociación.

El punto de vista de la negociación de la casa.

Punto de resistencia de Mónica - \$130.000

Punto Objetivo de Larry - \$ 135.000

Punto objetivo de Mónica - \$145.000

Punto de resistencia de Larry - \$150.000.

Tácticas distributivas fundamentales

1. Puje por un acuerdo de cierre cercano al punto de resistencia del vendedor (aunque no sepa cuál es todavía).
2. Logre que el vendedor
3. cambie su punto de resistencia influyendo sus creencias acerca del valor del ítem.
4. Haga que la otra parte piense que su oferta es la mejor posible en las actuales circunstancias.

Descubriendo el punto de resistencia de la otra parte

Aprenda cuanto sea posible acerca del valor de los resultados de la otra parte, punto de resistencia, sentimientos de confianza, motivación, etc... Déle a la otra parte la menor información posible acerca de estos puntos.

Influencias en los puntos de resistencia de la otra parte

- 1.- El punto de resistencia de Mónica variará directamente con su estimado del costo del retraso o del aborto de negociaciones de Larry.
- 2.- El punto de resistencia de Mónica variará inversamente con el costo de retraso o de abortar la operación por Mónica. "Necesitamos realmente este negocio, mejor seamos razonables en nuestras expectativas".
- 3.- El punto de resistencia de General Motors variará directamente con el valor que General Motors le dé al resultado.
"General Motors realmente desea el precio dado, mostrémosles porqué la alternativa de alta calidad es lo mejor para ellos".
- 4.- El punto de resistencia de Good Year varía inversamente con el valor que se percibe que General Motors le da a un resultado.
"General Motors realmente quiere el precio dado, no podemos esperar obtener todo lo que queremos en el precio."

Tareas Tácticas

- 1.- Evalúe los valores de los resultados de la otra parte y sus costos de terminar las negociaciones.
- 2.- Maneje las impresiones de la otra parte
 - a.- Actividades Pantallas.
 - I. "Incompetencia calculada", "No sé la respuesta a su pregunta".
 - II. Persona hablachenta.
 - III. "Desaguadero de cocina"
 - b.- Acción directa para alterar impresiones.
 - I. Presentación selectiva.
 - II. Reacción Emocional.
 - III. La extensión del tiempo y el monto del detalle utilizado para presentar un punto o posición pueden también transmitir importancia.
 - c.- Modificar las percepciones o creencias de la otra parte.
 - d.- Manipular el costo actual del Retraso o Terminación.

POSICIONES TOMADAS DURANTE LA NEGOCIACIÓN

Ofertas de apertura: Los estudios muestran que los negociadores que hacen más ofertas extremas de apertura obtienen mayores acuerdos que aquellos que hacen una pequeña o modesta oferta de apertura.

Posición de apertura ¿Qué actitud debería Usted adoptar, competitiva o cooperativa? Frecuentemente la

otra parte reflejará la actitud que Usted le presente.

Frecuentemente, los negociadores profesan ser cooperativos o integrativos (gana-gana) pero actúan competitivamente (gana-pierde).

Concesiones iniciales Las primeras concesiones implican un mensaje, frecuentemente simbólico, a la otra parte acerca de cómo Usted procederá.

El papel de las concesiones No comience las negociaciones con una oferta que esté muy cerca de su punto de resistencia.

Patrón de concesiones El patrón de menores o mayores concesiones comunica que la otra parte ha alcanzado su punto de resistencia.

Oferta final Frecuentemente los negociadores harán declaraciones tales como "Esto es todo lo que puedo hacer".

Ellos pueden haber ofrecido una concesión final significativa como “ablandador”, recalcando que el trato debe cerrarse ahora para que el “ablandador” permanezca.

Interés

El interés es tomar una posición negociadora con una promesa explícita o implícita considerando el futuro curso de acción (p.e., una amenaza o una promesa)

El interés remueve la ambigüedad sobre el pretendido curso de acción del actor.

Lo negativo del interés, es que ellos atan al negociador a una posición.

Tácticas de juego duro

Muchos negociadores expertos sienten que las siguientes tácticas no son éticas y tienen serias repercusiones negativas cuando involucran a sus relaciones a largo plazo.

Buen Policía Mal Policía

“Haré todo lo que pueda para ayudarte pero el Gerente de Muy Malas Ventas me advirtió de no ir más allá. ¿Porqué no modificas tus requerimientos?”

Pelota alta / pelota baja

“Ahora, si tú quieres ruedas con ese carro...”

Hoyo en uno

El cliente equivoca un ítem de “bótalo” involucrado en un trato como si fuese de valor, y demanda de Good Year otro ítem de valor en dicho trato.

La culebra

El cliente dice, “OH, de paso, el Gran Jefe quiere esta concesión menor”

El vendedor replica, “¡Pero yo creí que ya el trato estaba hecho!”.

Gallina:

Un tratamiento brusco tan drástico que la otra parte duda en tomar arriesgarse.

“Si Usted no nos da esta concesión, no haremos más negocios con Good Year en el futuro”.

Intimidación:

El uso de tácticas emocionales

Enojo fingido, culpa, miedo, amenaza, sorpresa.

Imagen: ¡Lo puedes hacer mejor que eso!

Comportamiento agresivo:

Restringir agresivamente tu posición o atacar la posición de la otra parte.

“¡Lo puedes hacer mejor que eso!”

“No perdamos más tiempo, ¿cuánto es lo mínimo que tomarás?”

“¿Cuál es tu costo límite?”

Cuatro Maneras De Tratar Con El Juego Duro

1.- Ignórelo.

Cambie el tema.

Pida un descanso.

2.- Discútselos

Ofrézcales cambiar a métodos menos agresivos de negociación.

Reconozca que ellos son negociadores duros y que Usted puede ser duro también.

3.- Responda cortésmente.

Enfoques riesgosos pueden conducir a una escalada del conflicto y al caos.

Colóquelos en su lugar.

4.- Corteje a la otra parte

Hágase amigo de la otra parte antes de que usen esa táctica.

Es mucho más difícil atacar a un amigo que a un enemigo.

Notas para *“la guía en video stanford para negociar: los cuarto-bate regresan a casa”*.

Parte 1. Preparación

- Las negociaciones pueden ser divididas en dos grandes categorías:
 1. Distributiva: Simplemente determine cómo dividir los recursos fijados.
 2. Integrativa: Expanda creativamente los recursos para beneficiar a ambas partes.
- La información es a menudo crucial para desarrollar expectativas realistas y para alcanzar un acuerdo óptimo.
 - ◆ Investigación de conducta.
 - ◆ Hacer preguntas.
 - ◆ Escuchar oportunidades para añadir valores:
 - Extender el rango de las materias para mejorar el trato.
 - Identificar las materias que los dos lados evalúan diferente. Luego, hacer concesiones en materias de menor valor a cambio de materias más valiosas. Esto incrementa el tamaño de la torta para ambas partes.

Técnicas de negociación:

- Intente un trato rápido cuando la otra parte está pobremente informada o es inexperta.
- Haga que la otra parte ofrezca primero. Esto puede resultar en una sorpresa agradable, Por otra parte, esto permite que la otra parte establezca el ancla - la cifra base a partir de la cual los negociadores añadirán o sustraerán al juzgar las ofertas. Puede afectar fuertemente el resultado final.

Errores comunes:

- Exceso de confianza. Puede hacer que no se observen con detenimiento oportunidades para tratos en soluciones integradas lo cual habría incrementado el valor para las dos partes.
- Falta de confianza. Puede colocar las anclas muy bajas y por lo tanto no obtener lo máximo posible en una negociación distributiva.
- Escalada del interés: Esto puede ser prevenido por:
 - MAMA - (Mejor Alternativa, Mejor Acuerdo).
 - Adherirse al precio de reserva.

Sobre competitividad. Hace que los negociadores actúan irracionalmente. No permanecerán abiertos a propósitos de beneficio mutuo.

La mítica torta fija. Los negociadores pueden fallar al considerar soluciones creativas, integrativas.

Parte 2. El regateo

- Inicie un intercambio de información. Discuta los ítem que son evaluados diferentes y négócielos.
- Técnicas de regateo:
 - El expresar impacto o una reacción de sorpresa puede prevenir que un ancla agarre.
 - Solicite una oferta más realista de la otra parte antes de hacer una oferta para estrechar el rango de las negociaciones.
 - Ajuste el marco de la otra parte enfocándose en riesgo, seguridad u oportunidad.
- Si llega a lo que parece ser un impasse:
 - Enfoque los intereses más que las posiciones.
 - Tómese un respiro.
 - Incorpore una tercera parte.

Parte 3. El Registro

- Busque soluciones creativas.
- Permanezca abierto a nuevas posibilidades.
- Tips:
 - Un modo positivo contribuye a alcanzar un acuerdo.

-
- Las relaciones amigables y confiables pueden conducir al intercambio mutuo de información y a descubrir las oportunidades que añadan valor para ambas partes.
 - No todas las negociaciones deben culminar en un arreglo; a veces el mejor acuerdo es no llegar a ningún acuerdo.
 - Tómese su tiempo, haga preguntas e investigue información del negocio.
 - Permanezca abierto a soluciones creativas enfocadas en sus intereses más que en sólo tratar de ganar.

LA INFLUENCIA DE LAS DIFERENCIAS CULTURALES EN LA NEGOCIACIÓN

La cultura influye la negociación por lo menos de las siguientes ocho formas:

1.- Definición de negociación

La definición fundamental de lo que es la negociación, o de lo que ocurre cuando negociamos, pueden diferir ampliamente entre culturas.

Por ejemplo, los Americanos tienden a ver la negociación como un proceso competitivo de ofertas y contra ofertas, mientras que los Japoneses tienden a ver la negociación como una oportunidad de compartir información.

Figura a la izquierda: Podemos despachar 100.000 cauchos con un 5% de descuento sobre la oferta original.

Figura a la derecha: Dame un 6% y logras el trato.

2.- La selección de los negociadores

El criterio utilizado para seleccionar quien participará en las negociaciones varía según la cultura.

Estos criterios pueden incluir el conocimiento de la materia a ser negociada, antigüedad, conexiones familiares, género, edad, experiencia y estado.

Estos criterios son sopesados por las distintas culturas de una manera diferente.

3.- Protocolo.

Las culturas difieren en el grado en el cual el protocolo -o la formalidad de las relaciones entre las dos partes negociadoras- es importante.

La cultura Americana se encuentra entre las menos formales en el mundo.

Muchos países europeos (p.e., Francia, Alemania, Inglaterra) son muy formales, y se considera muy insultante el no utilizar el título apropiado.

Las tarjetas formales de negocios utilizadas en muchos países en el eje del Pacífico (p.e., China y Japón) son esenciales para las presentaciones.

Se observan incluso las formas en las cuales se dan las tarjetas de presentación, apretón de manos o códigos de vestimenta y están sujetas a la interpretación de los negociadores pudiendo ser la base para juicios acerca del soporte cultural y personalidad del individuo.

4.- Comunicación

Las culturas influyen la manera en que la gente se comunica, tanto verbal con no verbal.

Para evitar insultar a la otra parte en las negociaciones más allá de las fronteras, los negociadores internacionales necesitan observar cuidadosamente las reglas culturales de comunicación.

Libros y artículos específicos sobre culturas pueden dar considerables consejos a los negociadores internacionales acerca de cómo comunicarse en varias culturas.

Ejemplos:

Nunca toque a un Malayo en la cabeza.

Nunca use su mano izquierda en la cultura Musulmana.

Tocar un lado de su nariz en Italia es un signo de desconfianza.

Siempre mire directamente e intencionadamente a un Francés en los ojos cuando toque un punto importante.

El contacto directo de los ojos en el Suroeste de Asia debe ser evitado hasta que la relación está firmemente establecida.

Si su asociado Japonés ha aspirado aire profundamente por sus dientes, esa es una señal de que Usted está en serios problemas.

Su asociado mexicano querrá abrazarlo después de una larga y exitosa negociación.

Sus asociados de Europa Este y Central querrán darle un inmenso abrazo del oso y besarlos tres veces alternando las mejillas.

Los americanos a menudo permanecen más lejos que sus asociados latinos y árabes, pero más cerca que los asiáticos.

En los Estados Unidos, un apretón de manos es fuerte y duro; en Europa, es usualmente rápido y al punto; en Asia, es a menudo flojo.

La expresión en público de emociones profundas es considerada locura en la mayoría de las naciones del eje del Pacífico; hay una separación extrema entre la imagen personal y la pública.

Sin embargo, es retener las emociones en América Latina es a menudo causa de desconfianza.

5.- Tiempo.

Las culturas determinan profundamente lo que significa el Tiempo y cómo afecta las negociaciones.

En los U.S. la gente tiende a respetar el tiempo acudiendo puntualmente a las reuniones, teniendo la delicadeza de no desperdiciar el tiempo de otros y generalmente manteniendo que "más rápido" es mejor que "más lento" porque esto generalmente simboliza productividad.

En algunas sociedades tradicionales, especialmente en climas calientes, el paso es más lento que en EE.UU.

Los americanos son percibidos por otras culturas como esclavos del reloj.

En algunas culturas (p.e., China y Latinoamérica) el tiempo no es importante en sí mismo. El enfoque de las negociaciones se centra en la tarea a ser llevada a cabo, sin importar el tiempo que tarde.

6.- Propensión al riesgo.

Las culturas varían en la extensión en la cual están dispuestas a tomar riesgos.

Los americanos toman riesgos de manera continua, pero algunos asiáticos pueden ir aún más allá y algunas culturas europeas son contrarias a los riesgos. (P.e., los griegos).

Las culturas orientadas a los riesgos tenderán a cerrar un trato más rápidamente y generalmente tomarán más oportunidades.

Las culturas que tienden a evitar los riesgos buscarán información adicional y tomarán más una actitud de esperar y ver qué sucede.

7.- Grupos versus individuos.

Las culturas difieren de acuerdo a si enfatizan al individuo o al grupo.

Los EE.UU. es una cultura orientada hacia el individuo, en donde ser independiente y asertivo son cualidades valoradas y apreciadas.

Las culturas orientadas hacia los valores de grupo evalúan y recompensan la lealtad; quienes son diferentes son socialmente discriminados.

Los americanos tienden a que sea un individuo quien tome la decisión final.

A las culturas grupales (China) les gusta más que sea un grupo el que tome la decisión.

La toma de decisiones en las culturas grupales involucra consenso y puede tomar mucho más tiempo que el acostumbrado por los negociadores americanos.

En estas culturas, los negociadores americanos pueden enfrentarse a una serie de discusiones con muchas diferentes personas sobre la misma materia.

8. - La naturaleza del acuerdo.

La cultura también tiene un importante efecto tanto en los acuerdos concluidos como en la forma que toma el acuerdo negociado.

En los EE.UU. los acuerdos generalmente son típicamente basados en la lógica, a menudo se formalizan y se refuerzan a través del sistema legal si se apartan de los patrones normales.

En otras culturas, obtener el trato puede estar basado en quién eres tú en lugar de lo que puedes hacer.

Los acuerdos no significan lo mismo en las diferentes culturas.

Los chinos frecuentemente utilizan memoranda de acuerdos para formalizar una relación y para señalar el comienzo de negociaciones.

Los americanos frecuentemente interpretarán esos mismos memoranda del acuerdo como la conclusión de la negociación que se puede reforzar en un tribunal.

9 - ¿Cuánto debe el negociador adaptarse al cruce cultural de la otra parte?.

Un investigador encontró que la adaptación moderada era más efectiva que la no-adaptación o la adaptación total.

Este es un tema complicado, depende en una gran parte en lo familiarizados que estemos con la cultura de la otra parte.

EL DERECHO AL CIERRE

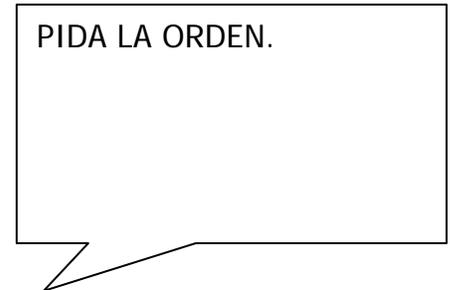
- Usted Se ha ganado el derecho al cierre si usted ha:
 - Identificado las necesidades del prospecto y
 - Demostrado los beneficios de los productos-servicios de Good Year que cubren esas necesidades.

DOS PASOS BÁSICOS:

1.



2.



CERRAR ES TAMBIÉN SU RESPONSABILIDAD.

CERRANDO CONCEPTOS

- El ABC comparado a la relación de la venta.
- Puede ejecutar 3 ó más intentos de cierre sin que se perciba como presión.
- No tenga miedo de preguntar.
- Mejor consejo:
 - Pregunte a la persona correcta.
 - Pregunte.
 - Pregunte más.
 - Pregunte más a menudo.
 - Pregunte otra vez.

Dilbert

Pido tan poco.

Y eso es lo que obtengo.

No tengas miedo de fracasar.

Has caído muchas veces,
aunque puede ser
que no recuerdes la mayoría de ellas.
Te caíste la primera vez
que intentaste caminar.
¿Le pegaste a la pelota
la primera vez que usaste un bate?
Los cuartos bate, aquellos que batean
la mayoría de los jonrones,
también se ponchan mucho.
R.H. Macy falló siete veces
antes de que su tienda de
Nueva York tuviese éxito.
Mark McGuire se ubicó 4to.
en ponches en las Mayores
cuando abanicó 155 veces,
pero también estableció el
récord de 70 jonrones.
Sammy Sosa, quien bateó
66 jonrones y se clasificó segundo en
esa categoría, se ponchó 171 veces en
1998, siendo el líder en las Mayores
con esa dudosa distinción. No te
preocupes por los fracasos. Preocúpate
por las oportunidades perdidas si ni

siquiera haces el intento.

CUANDO CERRAR

- ATENCIÓN
- INTERÉS
- DESEO
- CONVICCIÓN - ¡AQUÍ ES CUANDO DEBES CERRAR LA VENTA!
- ACCIÓN (Compra)

SEÑALES DE COMPRA

LAS CLAVES DE LOS CLIENTES QUE INDICAN UN FUERTE INTERÉS EN
TU PRODUCTO / SERVICIO.

SEÑALES DE ADVERTENCIA

LO QUE LOS COMPRADORES HACEN Y DICEN INDICANDO QUE
SE NECESITA MÁS TRABAJO PERSUASIVO.

TIPOS DE SEÑALES

- VERBALES
- NO VERBALES.

ALGUNAS SEÑALES COMUNES DE CIERRE

SEÑALES NO VERBALES

- USO DE UN POSITIVO “ADELANTE” EN LA COMUNICACIÓN NO-VERBAL.
- RE-EXAMINAR EL PRODUCTO CUIDADOSAMENTE.
- CALCULAR EL AHORRO O EL MARGEN QUE SE OBTENDRÁ DESPUÉS DE LA COMPRA.
- ASENTIR CON LA CABEZA A TODO LO QUE EL VENDEDOR HA DICHO.
- LEER CUIDADOSAMENTE LA ORDEN DE PEDIDO.

SEÑALES VERBALES

- “NOS AGRADAN LAS FIRMAS GRANDES COMO GOOD YEAR”.
- “GOOD YEAR OFRECE EXCELENTE SERVICIO”
- “ESTE ES EL PRODUCTO DE MAYOR CALIDAD QUE JAMÁS HE VISTO”
- “TU PLAN ES DIFÍCIL DE SUPERAR”
- “¿SE APLICA TU GARANTÍA A NOSOTROS?”
- “¿CUÁLES SON TUS TÉRMINOS?”
- “¿CUÁNDO PODRÍAMOS TENERLO?”
- “NECESITAMOS EL DESPACHO ANTES DEL PRÓXIMO_____”.
- “SI TE COMPRAMOS, ESPERAMOS UNA VIDA DE UNA DURACIÓN DE 40.000 MILLAS”.

UN PORTAFOLIO DE ESTRATEGIAS DE CIERRE

TÉCNICA	EXPLICACIÓN
Estímulo-Respuesta (continuamente sí)	Utilice una secuencia de preguntas guía que facilite al prospecto decir "sí" cuando finalmente pida la orden.
Presunción	Presuma que la decisión de compra ha sido ya hecha de forma que el prospecto se sienta impulsado a comprar.
Puntos secundarios	Asegure decisiones favorables en varios puntos menores conducentes a una eventual compra del producto.
Selección alterna	Ofrezca al prospecto productos alternativos de los cuales escoger.
Cuarto de espera	Sugiera que la oportunidad para comprar es corta porque la demanda es grande y el producto escasea.
Historia de éxitos	Cuente un cuento acerca de un cliente con un problema similar que resolvió comprando el producto.
Eventos por venir	Prevenga al prospecto acerca de eventos por venir que hacen ventajoso comprar ahora.
Resumen de beneficios	Resuma las ventajas y desventajas de comprar el producto antes de pedir la orden.
Contrapartida (Compensación)	Compense una objeción que no pueda ser negada balanceándola con un importante beneficio de compra.
Contingente	Haga que el prospecto acuerde en comprar si el vendedor puede demostrar los beneficios prometidos.
Bumerán	Invierta una objeción de manera tal que se convierta en una razón para comprar.
Pedir la orden	Pida la Orden directamente o no.
Mascota	Deje que el prospecto se lleve el producto a su casa mientras que, como con una mascota, se desarrolla un lazo emocional que conduce a la compra.
Venta perdida	Cuando la venta parece perdida, discúlpese por no haber podido satisfacer al consumidor y pregunte qué cosa lo habría llevado a comprar, luego ofrézcale eso mismo.
Cuentas T.	Pídale al prospecto que escriba las razones tanto para comprar como para no hacerlo.

PRINCIPIOS DE PERSUASIÓN INTEGRATIVOS Y ESTRATEGIAS DE CIERRE

Principios de persuasión

Estrategias de cierre

Consistencia

Cuentas t.
Estimulo-respuesta
(continuamente sí).

Presunción

puntos secundarios
selección alterna.
resumen de beneficios
Contrapartida (compensación)
contingencia

Interés

bumerán

Validación social

pedir la orden
historial de éxitos
testimonios

Autoridad

historial de éxitos

Escasez

cuarto de espera
eventos por venir

Amistad

mascotas

presunción

PIDA LA ORDEN DE COMPRAS Y QUÉDESE QUIETO

Usted puede colocar al prospecto en una posición de tener que:

1. Tomar una decisión.
2. Hablar primero.
3. Responder al cierre.

Si Usted dice algo después que pida la orden, retira la presión del prospecto para tomar una decisión.

Después de pedir la Orden de Compras, se dice que:
"Quien habla primero se lleva el producto para su casa".

ERRORES DE CIERRE

- **Rendirse muy pronto:** La Persistencia es una cualidad esencial del vendedor exitoso. Un estudio reciente Ventas y Mercadeo Ejecutivos Internacional halló que menos del 20% de las ventas fueron hechas dentro del promedio de cuatro entrevistas, pero más del 80% fueron hechas en la 5ta.
- **Hablar de las señales de cierre en el pasado:** Los vendedores pueden enamorarse tanto de sus propias presentaciones y demostraciones que hablan de varias señales de cierre de varios prospectos en el pasado.
- **Proyectando una falta de confianza:** Los vendedores que no creen en ellos mismos, en sus productos ni en sus compañías, demostrarán una falta de confianza que será captada y reflejada por el prospecto el cual entonces no comprará.
- **Rechazo a intentos de cierre en las primeras entrevistas:** Toda entrevista de ventas es una oportunidad para cerrar la venta. Los vendedores que no intentan cerrar antes de la tercera o cuarta entrevista a menudo pierden oportunidades de cierre y pueden perder ventas para beneficiar a vendedores más asertivos que las obtendrán más rápido.

-
- Inflexibilidad en usar las técnicas de cierre: Algunos vendedores tienen éxito con una técnica de cierre y caen en el error de confiar exclusivamente en ella. Ninguna técnica de cierre es apropiada para todos los clientes, ni con el mismo cliente todas las veces. Los vendedores profesionales aprenden a usar y a adaptar las técnicas de cierre, dependiendo de lo que la situación requiere.
 - Fallo al practicar las herramientas de cierre: Como todos los profesionales (p.e., doctores, abogados, animadores, voceros públicos o jugadores de base ball) las herramientas de ventas crecen de manera rústica a menos que se les dedique tiempo considerable para practicarlas y mejorarlas.
 - Fallo al comprender la necesidad de cerrar: Una presentación de ventas destacable es rara vez suficiente por sí misma para persuadir al prospecto de comprar voluntariamente. ¡Casi siempre debes preguntar!.

CERRANDO LA VENTA

- Cerrar es un proceso, no el final de un evento.
- ¿Porqué algunos vendedores que están al final del proceso de ventas no piden la Orden de Compras?
 - Miedo de fallar.
 - No saben cómo.
 - Toman la negativa como un rechazo.
 - Toma la negativa como algo personal.

-
- No quieren cerrar debido al temor de “estropear” la relación.

* ¿Qué se puede hacer cuando el vendedor piensa que es tiempo del cierre?

- Una opción es ser asertivo tomando la venta - preguntando por detalles tales como para cuándo quieren el despacho o qué color quieren.

* Cerrar es un proceso, una serie de acuerdos que pueden necesitar comenzar muy temprano en el ciclo de ventas.

- Calificar al comprador.
- Hallar a la persona que toma las decisiones.
- Determinar las necesidades.
- Construya el cierre obteniendo una serie de acuerdos.
- Una opción es reforzar la justificación del costo.
- Otra opción es utilizar el si (condicional)... y luego usar la técnica de cierre como una inducción a finalizar el acuerdo en ese momento.
 - Ayuda a superar las objeciones del cliente.
 - Trabaja bien cuando la necesidad es real.
 - Cuando el vendedor pierde control de la interacción con un grupo de compradores, se pueden necesitar técnicas agresivas para regresar al control. Cuando el tiempo ha llegado y Usted ha:

- Calificado al comprador,

-
- Determinado las necesidades del cliente y
 - Llenado esas necesidades,
 - Entonces Usted debe ser asertivo y cerrar la venta. Ambas partes se beneficiarán y Usted necesita animarlos a ir adelante y tomar la decisión de comprar su producto. Por ejemplo, el uso del cierre de "*Eventos por venir*" puede ser apropiado.

* Puntos clave.

- El cierre es un proceso
- Cuando el cierre es bien ejecutado, la venta es divertida
- Las herramientas superan los miedos
- Cerrar es el comienzo de la relación de negocios.
- El cierre es el próximo paso para la próxima Orden.
- ¡No se le olvide pedir la Orden!

SIEMPRE UN PROSPECTO, NUNCA UN CLIENTE

Ir a visitar a este tipo no es un problema. Negociar con él sí lo es.

Jim Burke nunca hubiese podido mantener el ritmo acelerado de su cambiante industria si no hubiese tomado algunos riesgos en el camino. Pero hubo una jugada hace mucho tiempo en la cual las apuestas eran particularmente altas. Burk, de 44 años, es el Vicepresidente de Ventas de Empaques de G:S: Imaging Services, de Carlstat, N.J., una división de Wace The Imaging Network de Londres, la compañía de gráficos pre-tensados mayor del mundo. Las innovaciones técnicas de hoy en día han permitido a las compañías gráficas expandir los servicios que ofrecen y ampliar sus bases de clientes para incluir corporaciones y usuarios. Pero hace 15 años, cuando Burke comenzó, el negocio estaba limitado al gravado y la base de clientes estaba limitada al intermediario o al impresor.

En esos días las compañías de pre-tensado preparaban las planchas para el impresor. Buen servicio significaba llevar a tiempo las planchas para que las prensas pudiesen correr. Burk acababa de ser empleado por una Compañía en el área de Filadelfia y mientras estaba complacido con su nuevo trabajo no tenía la noción de que esta era la plataforma de lanzamiento para una nueva carrera. Sus cheques eran bajos y su lista de clientes estaba en el promedio. Por otra parte, había un punto brillante.

“Yo tenía este terrorífico prospecto en mi territorio”, recuerda él. “La compañía estaba sólo a 50 millas de nuestra planta, por lo que podíamos fácilmente cubrir la cuenta. Había grandes impresoras de

una categoría conocida genéricamente en el negocio del embalaje como ‘convertidores’ porque tomaban cualquier cosa que imprimieran y lo convertían en algo más, tales como una caja o un producto empaquetado. Esta cuenta realmente representaba un enorme volumen potencial”.

Esas eran las buenas noticias. Las malas noticias eran que este prospecto era un sujeto tan duro de quebrar como las paredes de la Reserva Federal de Oro en Fort Knox. “Mi compañía tenía 30 años y en toda su historia no había obtenido ni un centavo en el negocio de estos convertidores”, dice Burk.

Aún así, no había otro cliente que le ofreciera a Burk un potencial mayor. Si sólo pudiese convencer al prospecto de darle una oportunidad a su compañía. Llamaba al tipo a menudo, pero no podía meterse en el negocio. Burk dice, “Siempre era cortés al recibirme, lo cual significaba que debía viajar las 50 millas y esperar en su oficina una hora y media, después de lo cual me acomodaba para esperar una reunión de cinco minutos. Ponía todo mi corazón en ello para que luego él dijera “Okay, lo pensaré y lo veré después”.

Los beneficios del producto de Burk eran suficientemente competitivos. Su compañía tenía una buena reputación; él sabía que despachaban productos de buena calidad a precios más bajos y consistentemente con mejores servicios que el proveedor existente del prospecto. Burk destacaba estos beneficios en cada entrevista pero nada resultaba de ello. “Esto sucedió así por ocho meses”, dice. “Y finalmente se me ocurrió que estaba perdiendo mi tiempo. Este tipo

tenía proveedores que había utilizado por siempre y simplemente no estaba interesado en probar uno nuevo. Yo estaba en el peligro de caer en lo que yo llamo un ‘visitante profesional’ ”.

Al mismo tiempo, Burk tenía una hipoteca que pagar y una familia que mantener. Su salario era nominal por lo que las comisiones constituían la mayor parte de su paquete de compensación. Tenía poco tiempo para cuentas no productivas, aún aquellas con un gran potencial. Sintió que tenía que actuar y consideró tres opciones.

LAS OPCIONES

- 1.- Contactar a alguien más en la compañía. Pasarle por encima, a un lado o a través de este individuo pero encontrar un ejecutivo que estuviese en una posición de influir en las decisiones de compra. Si era necesario, ir directo a lo máximo. Contactar al Presidente. Agitar las cosas. Romper las reglas. Después de ocho meses de haber obtenido nada, ¿qué puedes perder?.
- 2.- Muévase. Permanezca en contacto pero enfoque sus energías en prospectos que puedan tener negocios. Como un recién llegado a la industria, usted deberá ganar experiencia con cuentas menor antes de intentar las mayores y más difíciles como ésta. Además, no desees antagonizar a este prospecto con estas visitas.
- 3.- Péguese a esto. Si este prospecto tiene tanto potencial, no se rinda. Usted probablemente es el último en lo que probablemente ha sido una cadena de representantes de ventas a quienes se les

ha asignado esta cuenta. Pruebe su poder. Continúe presentando su producto y siga pidiendo una parte en el negocio.

Negociación Integrativa

La Negociación Integrativa es una estrategia de colaboración ganadora, la cual se enfoca en los intereses comunes entre las partes y a través del libre flujo de información, intenta encontrar soluciones creativas que satisfagan a ambos lados.

El Proceso integrativo.

Los acuerdos integrativos ocurren porque los negociadores trabajan duro para remover las barreras de esos acuerdos integrativos.

Técnicas para remover las barreras en el proceso integrativo.

Crear un flujo libre de información

Intentar entender las necesidades reales y objetivos del otro negociador.

Destacar las coincidencias entre las partes y minimizar las diferencias.

Buscar soluciones que Llenen las Metas y Objetivos de Ambas partes.

Pasos claves del proceso integrativo

1. Identifique y defina el problema.

Frecuentemente es el paso más difícil del proceso.

Defina el problema de manera que sea mutuamente aceptable para ambos lados.

Mantenga la definición del problema limpia y simple.

Declare el problema como una meta e identifique los obstáculos para llegar a ella.

Despersonalice el problema.

Separe la definición del problema de la búsqueda de soluciones (p.e., no comience a buscar soluciones hasta que haya definido el problema cuidadosamente).

2. Comprenda el problema totalmente - identifique intereses y necesidades.

Posiciones motivadoras de intereses

Tipos de interés:

Sustantivo: se relaciona a enfoques sobre la materia. Estos intereses pueden ser intrínsecos (Me gusta) o instrumentales (esto nos ayudará a alcanzar una meta dentro de un rango mayor.)

Proceso: se relaciona con la manera en que resolvemos la disputa o negociación. Los intereses procesados pueden también ser intrínsecos e instrumentales.

Relaciones: relativo a la necesidad de proteger la relación.

Alargar la torta: Amplíe los recursos a ser divididos - a menudo una solución muy creativa.

Mezcla: mezcle los ítem y negocie los de bajo valor por los de alto valor.

Use compensaciones no específicas: permita a una persona obtener sus objetivos y "sobornarla" por colocar sus intereses con un ítem fuera del trato ofrecido.

Pasteles gratis mientras espera por la rotación de los cauchos.

Corte los costos por condescendencia: una parte alcanza sus objetivos y los costos de la otra son minimizados si acuerdan ir juntos.

¿Podemos eliminar el rojo?

¿Y qué si combinamos las primeras tres?

¿Y si añadimos dos más?

B. GENERANDO SOLUCIONES ALTERNATIVAS AL PROBLEMA COMO SE PLANTEÓ.

Técnica de Brainstorm.

Evite juzgar las soluciones evaluadas - la crítica inhibe el pensamiento creativo.

Separe a la gente del problema.

Sea exhaustivo en el proceso de brainstorm.

Pregunte a los no involucrados - A menudo aquellos que no saben nada del conflicto pueden sugerir opciones y posibilidades que no han sido consideradas.

4. Evaluación y selección de alternativas.

Estreche el rango de las opciones de solución.

Evalúe las soluciones sobre la base de calidad y aceptabilidad.

Acuerde los criterios antes de evaluar las opciones.

Utilice criterios objetivos.

Esté alerta a la influencia de los intangibles al seleccionar las opciones (p.e., ganar reconocimiento, apariencia ruda, etc.).

Tómese su tiempo para tomarlo con calma.

Explore diferentes formas de que las cosas caminen.

Explote (negocie) las diferencias en la preferencia de riesgos.

Mantenga decisiones tentativas y condicionales hasta que estén completos todos los aspectos de la propuesta final.

Minimice la formalidad y el registro formal de control hasta que se cierren los arreglos finales.

FACTORES QUE FACILITAN UNA NEGOCIACIÓN INTEGRATIVA EXITOSA.

Algunas Metas u Objetivos Comunes.

Una *Meta Común* es aquella por la cual las partes comparten el resultado de igual manera, cada uno beneficiándose de una forma que no sería posible si no trabajaran juntos (p.e., seguridad).

Fe en nuestra propia habilidad para resolver los problemas.

Una creencia en la validez de la posición del otro.

La motivación y el interés para trabajar juntos. Ambas partes valoran la relación.

Confianza.

Las personas que son interdependientes pero que no confían en el otro actuarán defensivamente.

Comunicación clara y precisa.

Tiempo.

PORQUÉ ES DIFÍCIL DE LOGRAR LA NEGOCIACIÓN INTEGRATIVA.

La historia de las relaciones entre las partes (estrategias distributivas o aversivas),

La creencia de que una materia puede ser resuelta sólo distributivamente.

La naturaleza de la mezcla de motivos de la mayoría de las situaciones de negociación.

MANEJANDO EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN.

La clave del éxito en la negociación es la planificación que toma lugar antes de la interacción.

Muchos negociadores son pobres planificadores.

Debilidades comunes de los negociadores

Fallo al establecer objetivos claros que pueden servir como patrones con los cuales evaluar ofertas y paquetes.

Si los negociadores no han hecho su trabajo, no pueden entender las fortalezas y debilidades de sus posiciones o reconocer las debilidades en los argumentos de la otra parte.

Los negociadores no pueden depender simplemente de ser rápidos y despiertos durante la toma y dame de las negociaciones.



Planificando una negociación.

1. Definiendo las materias.

Una negociación usualmente involucra una o dos materias principales y varias menores. Una lista completa de las materias a ser consideradas se derivan mejor de estas fuentes:

Un análisis del conflicto problema.

Nuestra propia experiencia pasada en conflictos similares.

Recopilar información a través de la investigación.

Consulta con expertos.

2. Ensamblar las materias y definir los artículos por ofrecer.

Esto a menudo se convierte en que una lista más larga parece más exitosa que una más corta.

El próximo paso es asignarle las prioridades a las materias u objetivos.

3. Definiendo su interés: Haciendo las preguntas "Qué..."

4. Consultando con la otra parte.

La consulta con la otra parte antes de las negociaciones es también frecuentemente omitida.

También puede ser útil negociar acerca de cómo negociar.

Ubicación: Ventaja de casa.

Período de tiempo: comienzo, fin, longitud de cada sesión, etc.

Otras partes: Cuántos extraños, expertos, etc.

¿Qué hacemos si las negociaciones fallan?: Meditación, Arbitrios, etc.

5. ESTABLECIENDO PRIORIDADES

Una vez que las negociaciones han comenzado, es muy fácil para que aquellos que de antemano no tienen claro lo que quieren (y lo que no pueden hacer) el perder la perspectiva y aceptar acuerdos por debajo de lo óptimo o cazar puntos que son relativamente menores.

Rango o categorización de objetivos.

Ponga atención tanto a los intangibles como a los tangibles.

6. ESTABLECIENDO LAS METAS: COMPRENDIENDO LOS LÍMITES.

¿Qué sucede cuando la otra parte rehúsa aceptar algunas materias propuestas en la agenda o hace ofertas muy por debajo de nuestro punto de resistencia?

¿Dónde comenzar? - ¿Optimista, realista o pesimista?.

El establecer las metas usualmente requiere empaquetar varios objetivos y materias.

El establecer las metas requiere una comprensión de los acuerdos y desacuerdos. Traducir cada materia en dinero es una manera de facilitar estas comparaciones.

7. Desarrollando argumentos de apoyo.

¿Qué hechos apoyan mis puntos de vista?

¿Con quién puedo consultar para que me ayude a elaborar o a clarificar los hechos?.

¿Han sido estas materias negociadas por otros anteriormente en circunstancias similares?

8. ¿Cuál será el punto de vista de la otra parte?

¿Cuáles son sus intereses?

¿Qué argumentarán?

¿Cómo puedo responder a esos argumentos?

¿Cómo puedo desarrollar y presentar los hechos de manera que sean los más convincentes?.

ANALIZANDO A LA OTRA PARTE.

9. Algunas piezas clave de información serán de gran importancia en ayudar a nuestra propia preparación.

* Los recursos, intereses y necesidades ordinarias de la otra parte.

- Los objetivos de la otra parte.
- El estilo de negociación y reputación de la otra parte.
- La MAMA de la otra parte. (MEJOR ALTERNATIVA, MEJOR ACUERDO).
- La autoridad de la otra parte para llegar a un acuerdo.

-
- La preferencia en tácticas y estrategias de la otra parte.

Knight Engines/Excalibur

Engine Parts

INTRODUCCIÓN

El proceso de negociación combina transacciones económicas con persuasión verbal. Una gran cantidad de lo que se transpira durante una negociación es la persuasión verbal -gente argumentando y apoyando su propia posición preferida y resistiéndose a argumentos similares de la otra parte. Al mismo tiempo, subyacentes a esta capa de mensajes persuasivos hay un conjunto de transacciones económicas -ofertas y contraofertas- que son el alma del proceso de negociación.

El propósito de este ejercicio es suministrar alguna experiencia combinando las transacciones económicas y los mensajes persuasivos para apoyar los resultados económicos preferidos.

PREPARACIÓN PREVIA.

Si el instructor se lo asigna, lea por adelantado la breve información sobre el papel a ser desempeñado (provisto por el instructor).

PROCEDIMIENTO.

Paso 1: 20 minutos.

Si su instructor no lo ha hecho, a Usted se le asignará el papel de representante de Knight Engines o Excalibur Parts para este ejercicio. Se le indicará cómo localizar la información apropiada para su lado. Lea esta información. Se le asignará un compañero (la otra parte) para este ejercicio.

Paso 2: 30-40 minutos.

Reúnanse con la parte opuesta para negociar un acuerdo sobre las materias en el escenario. Su objetivo es negociar un trato que es el más ventajoso para Usted y su compañía. Durante esta negociación, Usted debe observar las siguientes directrices:

1. Utilice un plan o estrategia que le ayude a lograr sus objetivos.
2. Llame a una junta en cualquier momento para evaluar su estrategia o la estrategia de la otra parte.
3. Alcance un acuerdo hacia el final del período específico de tiempo o concluya que no está listo para convenir.

Paso 3: 30-60 minutos.

Prepárese para discutir su actuación con la otra parte y con otras personas en la reunión de todo el grupo.

HOJA DE TRABAJO PARA LA PLANIFICACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN DE VENTAS

Directrices

1. ¿Cuáles son sus objetivos para la negociación por venir? Sea tan específico como le sea posible. Defina cuáles son sus:
 EXPECTATIVAS para obtener - agradable de tener.
 INTENTOS de obtener - importante
 QUÉ DEBE obtener - Posibles obstáculos en la negociación
2. ¿Cómo cree Usted que es la otra parte?
 EXPECTATIVAS de obtener
 INTENTO de obtener
 QUÉ DEBE obtener
3. ¿Qué cree Usted que ellos necesitan de forma que le puedan decir que sí?
4. ¿Qué preguntas necesita Usted hacer?
5. ¿Qué preguntas piensa Usted que le harán?.

HOJA DE TRABAJO DEL OBSERVADOR

Por favor señale las conductas observadas durante cada etapa de la negociación:

CONDUCTA	CLIMA		IDENTIFICACIÓN DE LA MATERIA		NEGOCIACIÓN		ACUERDO	
PREGUNTAS HECHAS								
ACLARATORIA DE: -POSICIONES -INTERESES Y NECESIDADES								
RESUMEN: -DURANTE LA NEGOCIACIÓN. -AL FINAL.								
CHEQUEO DEL ENTENDIMIENTO								
ESCUCHA (AUDICIÓN) ACTIVA.								
CONCESIONES CONTINGENTES.								
COMPARTIR NECESIDADES E INTERESES.								
SOLUCIONES PROPUESTAS.								
ESTABLECIMIENTO DE UN ÁREA COMÚN.								
SOLUCIONES SOLICITADAS								
ENFOQUE DEL PROBLEMA.								

**HOJA DE TRABAJO DEL OBSERVADOR
 (CONTINUACIÓN)**

CONDUCTA	CLIMA		IDENTIFICACIÓN DE LA MATERIA		NEGOCIACIÓN		ACUERDO	
RECONOCIMIENTO DE ESFUERZOS								
ALARGAR LA TORTA								
ESCUCHAR ACTIVAMENTE								
HACER JUICIOS O AMENAZAS								
CULPA FIJA								
USAR UN TONO GENERALMENTE HOSTIL O DE MANDO.								
INTERRUPCIÓN.								

SUMARIO

1. ¿Está Usted satisfecho con su desempeño?

Muy Satisfecho

Muy Insatisfecho

5

4

3

2

1

Por favor explique:

2. ¿De qué está Usted más satisfecho?

3. ¿Cuán bien practicó Usted el "comportamiento crítico"?

4. ¿Qué le gustaría haber hecho diferente?

GERENCIA DE LA FUERZA DE VENTAS.

El contexto de la planificación de la fuerza de ventas es la corporación global o las estrategias de la SBU (Unidad Estratégica de Negocios) y de mercadeo.

La estrategia de la gerencia de ventas está subordinada a la estrategia de mercadeo de la SBU, la cual está subordinada a la estrategia corporativa, la cual a su vez está limitada por la declaración de los Estatutos de la firma.

ESTRATEGIA - Una declaración de los patrones fundamentales para presentar y planear los objetivos, despliegue de recursos e interacción con mercados, competencia y otros factores del medio que indican cómo una organización intenta sobrevivir y prosperar en el tiempo. Una estrategia provee una amplia imagen para guiar los esfuerzos de la firma.

TÁCTICAS - Programas detallados que deben ser desarrollados para discriminar cómo los recursos deben ser distribuidos y cuáles acciones deben ser tomadas, por quién y cuándo.

MEDIO EXTERNO Y ORGANIZACIONAL

El medio externo ofrece oportunidades y amenazas ante las cuales el SBU reacciona con sus Estatutos y estrategia corporativa. (Figura 1).

El medio organizacional incluye el dominio de la organización tal como se especifica en los Estatutos, recursos humanos y financieros, producción y capacidades de Investigación y Desarrollo.

La investigación indica que la formación de estrategia a menudo ocurre sin una consideración cuidadosa del medio y los factores organizacionales.

Por ejemplo, frecuentemente se ignoran las limitaciones del recurso humano y los conflictos Inter-departamentales.

FIGURA 1.

El Medio	Estrategia de Mercado	Actividades de la Gerencia de Ventas	Determinantes de la Actuación del Vendedor	Resultados	Control
El Medio externo. *Clientes Potenciales. *Competencia *Restricciones legales *Tecnología *Recursos Naturales *Sociales	Productos Objeto de Mercado. *Política de Precios. *Canales de Distribución. *Políticas de Promoción	Políticas de la Gerencia de Cuentas.	Punto de Vista del vendedor de los requerimientos de su trabajo, percepciones sobre su papel. *Precisión *Ambigüedad *Conflicto		
El Medio Organizacional *Objetivos *Recursos Humanos *Recursos Financieros *Capacidad de Producción *Capacidad de Investigación y Desarrollo	*Venta Personal. *Anuncios *Promoción de Ventas	Organización de la fuerza de Ventas			
		Planificación de Ventas. *Predicción de la Demanda. *Cuotas y Presupuestos.			
		Despliegue *Diseño de territorio *Rutas			
		Supervisión			
		Selección del personal de ventas	Aptitud	Actuación *Volumen de Ventas *Porcentaje de Cuota *Gastos de Venta *Lucro *Servicio al Cliente *Reportes	Evaluación y Control de la actuación de la fuerza de ventas. *Análisis de Ventas *Análisis de Costos *Evaluaciones personales.
		Entrenamiento en Ventas	Niveles de Herramientas		
		Motivación de la fuerza de ventas. *Sistemas de Compensación *Programas de Incentivo	Nivel de Motivación.		

Para que la firma tenga una estrategia efectiva de la SBU (Unidad Estratégica de Negocios), los componentes de mercadeo y de la Gerencia de Ventas deben estar coordinados para cumplir con las exigencias de esa estrategia.

EL PAPEL DE LA VENTA PERSONAL EN LA ESTRATEGIA DE MERCADEO

Como indica la Figura 1, la estrategia de mercadeo consiste en la identificación de las oportunidades (objetivos de mercado), productos, políticas de precios, canales de distribución, políticas promocionales, venta personal, anuncios y promoción de ventas.

El componente de promoción de la estrategia de mercadeo de una firma, comunica información relacionada y estimula o gerencia la demanda de sus productos o servicios entre los potenciales clientes en el objetivo de mercado.

Las herramientas promocionales son a menudo categorizadas como venta personal, anuncios, promoción de ventas y publicidad.

Las ventajas de la venta personal como herramienta promocional se establecen ampliamente en la comunicación cara a cara con un cliente potencial.

Los mensajes en la venta personal son a menudo más persuasivos que los anuncios o la publicidad en los medios de masa.

La comunicación cara a cara requiere más atención y permite la interacción y el establecimiento de la costumbre.

La mayor desventaja de la venta personal es cuesta mucho más por persona contactada que cualquier otra herramienta promocional.

Para la mayoría de las firmas, los anuncios son la alternativa principal a la venta personal en la estrategia de mercado.

Claramente, muchas compañías combinan anuncios, venta personal y promoción de ventas para tomar ventajas de sus fuerzas relativas y apuntan a diferentes etapas en el proceso de compras del cliente.

ACTIVIDADES DE LA GERENCIA DE VENTAS

En la Figura 1 encontramos ocho tareas fundamentales de la Gerencia de Ventas que comprenden la estrategia de ventas.

Estas decisiones deben ser cuidadosamente consideradas de manera tal que se apoyen entre sí y a la estrategia de mercadeo.

UNA REVOLUCIÓN POR VENIR

POLÍTICAS DE GERENCIA DE CUENTAS.

Este puede ser el elemento más crítico de la combinación en la Gerencia de Ventas, debido a que aquí se deciden las tareas específicas que son requeridas de los vendedores para implementar la estrategia de mercadeo. Frecuentemente se denomina "Análisis de Cargo".

Una vez que se ha decidido qué tareas la compañía quiere que ejecuten sus vendedores, cara a cara con las cuentas ejecutivas, se puede determinar el impacto que estas tareas tienen sobre los otros elementos de la mezcla gerencial de ventas y se pueden desarrollar las tácticas apropiadas y objetivos para cada elemento.

Hay un gran número de políticas y alternativas tácticas disponibles en el elemento de gerencias de cuentas y lo que sigue es una lista parcial:

1.- ¿Quién juega qué papel en el centro de compras? (¿contacto inicial, usuario, controlador de ingreso, comprador y quién decide?)
¿Cómo pueden los vendedores aproximarse, persuadir, educar e interactuar con los individuos en esos papeles? ¿Pueden acudir los vendedores directamente a quienes influyen las decisiones de compra o no, dado que el agente comprador a menudo juega los papeles de comprador y controlador de ingreso?

2.- ¿En qué etapa del proceso organizativo de compras se encuentra el comprador? De manera relacionada, ¿se trata la compra de una nueva adquisición, una modificación re-comprada o una re-compra?-

3.- ¿Es la firma vendedora un proveedor "dentro" del sistema o "externo"?

4.- ¿Cuál de los siguientes sistemas de ventas debería emplear la firma?:

(a) Trueque - la responsabilidad primordial de la fuerza de ventas es incrementar los negocios con los clientes suministrándoles mercancía y asistencia promocional.

(b) Venta de intención - El trabajo fundamental de la fuerza de ventas es incrementar los negocios de los clientes actuales y potenciales proveyéndoles información sobre los productos y ayuda en ventas.

(c) Ventas técnicas. - La responsabilidad primordial de la fuerza de ventas es incrementar los negocios de los clientes actuales y potenciales proveyéndoles con información y asistencia técnica y de ingeniería.

(d) Ventas en nuevos negocios - La responsabilidad principal del vendedor es identificar y obtener negocios de nuevos clientes.

5.- Ordinariamente se han identificado siete pasos en el proceso de ventas. En cada etapa del Proceso de Ventas pueden ser desarrolladas Tácticas y políticas específicas. Las etapas son Buscar el Prospecto, Planificar la entrevista, Aproximarse al Prospecto, Hacer la

Presentación, Negociación y Manejo de las Objeciones, Cerrar la Ventas y el Servicio de Seguimiento a la Cuenta.

6.- Se han identificado varias estrategias adicionales que integran los siete pasos, adicionalmente a las tácticas específicas que pueden ser empleadas para cada etapa en el Proceso de Ventas. Estas estrategias se inclinan a formar un continuo que parte en el acercamiento integrativo enfocado en el consumidor hacia el estilo distributivo de la venta en bruto.

ESTRUCTURA DE LA FUERZA ORGANIZACIONAL DE VENTAS.

Las siguientes son las decisiones clave acerca de cómo organizar y estructurar los esfuerzos de la venta personal.

¿Debe la Fuerza de Ventas de una compañía ser utilizada o la función de ventas debe ser contratada con agentes de ventas independientes o distribuidores?

La decisión fundamental es si especializar la fuerza de ventas a través del producto, mercado, cuenta nacional, tamaño del cliente o un criterio funcional, o mantener una estructura organizacional geográficamente no especializada.

¿La especialización otorga suficientes ventajas para justificar el incremento de costos resultante de la duplicación?

La materia a tratar en la Estructura Organizativa final es la estructura vertical de la función gerencial de ventas.

¿Cuántas personas debe supervisar cada gerente (tramo de control)?
Mientras en tramo de control sea más estrecho, la estructura gerencial
será más alta (el número de capas de Gerencia).

PLANIFICACIÓN DE VENTAS - PRONÓSTICOS DE DEMANDAS, CUOTAS Y PRESUPUESTOS

Los tópicos fundamentales aquí son si la empresa va a utilizar un
pronósticos de demandas desde debajo de la estadística y un estimado
de cuotas, o tomarlas desde arriba o alguna combinación.

Despliegue - Diseño del territorio, Tamaño de la fuerza de ventas,
rutas.

¿Se necesitan territorios de ventas?

Los territorios de ventas deben ser relativamente iguales en cuanto a
ventas, tamaño de la cuenta, densidad de la cuenta y geografía. Por
supuesto, esto es imposible de lograr.

SUPERVISIÓN.

La empresa debe determinar cuáles son las tareas, deberes y
responsabilidades de los Gerentes de Primera Línea.

¿Qué herramientas, conocimiento y actitud se requieren para los gerentes de ventas?

¿Qué estilos de liderazgo son apropiados para este tipo de Gerente de Ventas?

Los Gerentes de Ventas deben comunicar con precisión la Descripción del Cargo al Vendedor, de manera que no haya percepciones incorrectas del papel que debe desempeñar de parte de dicho vendedor.

Los puntos de precisión del papel, ambigüedad y conflicto deben ser resueltos.

Los Gerentes de Ventas pueden incrementar la motivación de sus empleados mejorando la precisión de la percepción de los vendedores acerca de la importancia de una tarea que debe ser ejecutada, la confianza del vendedor en ejecutar dicha tarea, la fuerza de la relación entre ejecución y recompensa y los valores de esas recompensas.

La mayoría de los Gerentes de Ventas son promovidos desde la fuerza de ventas y muchas firmas no dan el entrenamiento Gerencial y de Liderazgo que ellos necesitan.

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL DE VENTAS

Todos los elementos del manejo de las ventas se derivan de los Análisis de Cargo, pero ninguno va más allá que el Reclutamiento y Selección.

Las tareas, conocimiento y actitudes necesarias por el vendedor para implementar la estrategia de la fuerza de ventas dictan las calificaciones del trabajo utilizadas para reclutar y seleccionar a los vendedores.

Las calificaciones sobre habilidad deben obtenerse del Reclutamiento y la Selección.

Las herramientas pueden obtenerse a través del entrenamiento si la empresa tiene los recursos para un programa efectivo de entrenamiento.

Otros puntos tácticos son: cuáles serán las decisiones de contratación del Departamento, qué técnicas de reclutamiento y convocatoria serán utilizadas y cuáles medidas serán aplicadas para establecer las calificaciones.

ENTRENAMIENTO DE VENTAS

El entrenamiento en ventas también deriva directamente del análisis de cargo y se dirige a aquellas herramientas, base de conocimientos y actitudes que pueden ser aprendidas.

Un análisis de necesidades debe completarse para determinar el nivel de competencia existente en la fuerza de ventas.

MOTIVACIÓN – COMPENSACIÓN

Las opciones tácticas giran alrededor de los siguientes componentes: concurso de ventas, pagos de incentivo, comisiones, salarios y beneficios.

Los tópicos básicos que conciernen a pago de incentivos y salario son control, motivación y gasto.

El pago de incentivo motiva a los vendedores a enfocarse en aquellas tareas de trabajo que resultan directamente en recompensas e ignoran aquellas tareas que no se aplican a resultados inmediatos.

Guiando a los Vendedores

Análisis de Cargo.

¿Cuáles son las tareas, deberes, actitudes y conocimiento que son necesarios para el éxito en esta posición?

EL MODELO DE GUÍA DE LOS OCHO PASOS

PASO UNO - APOYO

La investigación muestra que la Guía efectiva:

1. Expresa un apoyo incondicional positivo muy claro para el empleado.
2. Inicia una discusión fuerte y clara sobre la solución de problemas sin ser punitivos o humillar al empleado.

DIEZ CONDUCTAS DE APOYO.

1. Colaboración/Flexibilidad.
2. Ayuda/Asistencia.
3. Empatía/comprensión.
4. Reconocimiento de los valores del empleado.
5. Escucha/Interacción.
6. Reconocimiento de los intereses/metast del empleado.
7. Retroalimentación positiva/crédito.
8. Animo/optimismo.
9. Intercambio positivo.
10. Poseer alguna responsabilidad y apertura.

La persona Guía de Apoyo no tiene porqué gustarle a todo el mundo. Ser un Apoyo se refiere a la disposición y estímulo para dar apoyo aún en las fases de adversidad, decepción y problemas.

Preguntas de Ejemplo:

“¿Estás recibiendo suficiente apoyo de mí?”

“¿Qué puedo hacer para ayudarte a ser tan exitoso como sea posible?”

PASO DOS - DEFINA EL TÓPICO Y LAS NECESIDADES.

El propósito es resolver problemas.

Crear un cuadro de mutua comprensión de lo que está ocurriendo - ¡el arte de la retroalimentación!

1. No comience con una acusación.
2. Déle al empleado “un respiro”, tiempo para reaccionar, ventilar o defender.
3. Establezca su preocupación o asunto en una manera específica, descriptiva y de manera no hostil. El Guía debe estar preparado para aceptar alguna responsabilidad por la situación actual.
4. Recopile información adicional del empleado. Ofrezca algún apoyo en las excusas (las cuales son normales y naturales) y luego desarrolle el resto de los pasos.
5. Simplemente restablezca su información e interpretación de la materia que quiere discutir. Si Usted no trata la información del empleado con dignidad y respeto, el empleado creerá que Usted ya ha hecho su juicio en concreto.
6. Establezca o reafirme sus expectativas - Qué es lo que Usted quiere.

Encuentre el Balance entre ser muy tímido o muy agresivo.

Preguntas de ejemplo:

“¿Qué quieres lograr con este proyecto?”

“¿En dónde piensas que estamos parados en este trabajo?”

PASO TRES - ESTABLECIENDO EL IMPACTO

Cree el impacto a través del uso de ejemplos vívidos.

Haga preguntas incisivas acerca de los costos y beneficios de las actuales acciones del empleado.

Este es el paso evitado con mayor frecuencia.

Este paso parece generar un “pinchazo”.

Comience con algunas preguntas y permita al empleado descubrir y ver el impacto.

Preguntas de ejemplo:

“¿Cómo te ayudará tu enfoque actual a lograr tus metas?”

“¿Cuáles son algunos de los riesgos con tu actual enfoque?”.

PASO CUATRO - INICIE UN PLAN

Es aquí en donde trabajan los actuales cambios.

Piense en usted mismo como un catalizador, organizador y facilitador de unión desarrollando soluciones con el empleado.

En lo posible el empleado debe involucrarse en hacer el plan.

El plan necesita ser específico, simple, claro, realizable y tener cronogramas.

Las metas más efectivas son aquellas que son claras, difíciles y específicas.

No suponga que el empleado puede construir una acción específica por sí sólo.

Las acciones específicas deben estar diseñadas y establecidas claramente en el cronograma.

Ejemplo de preguntas para este paso:

“¿Qué piensas que deberíamos intentar?”

“¿Qué haremos si eso no funciona?”

PASO CINCO - OBTENGA UN COMPROMISO

Este paso está diseñado para “asegurar” un compromiso para intentar el plan.

Diga al empleado al aceptar verbalmente su compromiso.

¡No se salte este paso!

“¿Lo intentará?”

“¿Qué piensa Usted?”

“¿Puede ir detrás de este plan?”

“¿En dónde puede comenzar?”

“¿Qué se puede hacer en este momento para empezar?”

La respuesta del empleado le dará claves vitales considerando su necesidad de monitorear.

Algunas preguntas:

“¿Estás realmente interesado en este nuevo plan?”

“¿Cuándo puedes comenzar?”

PASO SEIS - CONFRONTAR EXCUSAS Y RESISTENCIA.

TAREA: La inactividad del empleado o su resistencia a cambiar son simplemente inaceptables.

Relación: Está bien tener excusas y reservas y expresárselas al Guía quien escucha y trabaja con el empleado para resolverlas.

Hay dos tipos de excusas:

1. Las excusas del tipo 1 justifican porqué las cosas están ocurriendo de la manera en que están ocurriendo.
2. Las excusas del Tipo 2 surge cuando se discuten futuros planes y acciones. "No puedo hacer eso porque..."

No se involucre en debates y discusiones con los empleados.

Si hay excesivas excusas, una forma de abordarlas es simplificando el plan de manera que puedan provocar la cooperación y el cambio.

Las excusas y las resistencias son mecanismos para aislar a los empleados de tratar con una dura realidad que requiere cambio, dar al empleado algo de apoyo e indicar que tú sabes que es difícil pero tienes fe en ellos y esperas que el cambio ocurra.

Enfóquese en lo que puede ser hecho.

El empleado necesita ver que el gerente intenta confrontar la resistencia y las excusas y no está dispuesto a aceptar la inactividad.

Preguntas simples:

"¿Es algo que realmente quieres intentar?"

“¿Hay algo que puedas anticipar que funcione a nuestro favor o interfiera en el camino?”.

PASO SIETE - CLARIFIQUE LAS CONSECUENCIAS - NO CASTIGUE

Sea claro sin ser despótico sobre los resultados para el empleado si un plan es o no implementado.

Las consecuencias positivas tienen mayor impacto que las negativas.

Use los siete pasos con discreción.

Si el interés del empleado es débil, necesita saber los resultados negativos que ocurrirán automáticamente si el plan falla.

Si el interés del empleado es grande, no mencione las consecuencias negativas pero enfóquese en las consecuencias positivas.

Describa las consecuencias como resultados naturales que ocurren como un resultado de realizar o no el plan.

Concéntrese en consecuencias que son relativas a las metas personales del empleado.

No use las consecuencias negativas si no son necesarias.

Utilice las consecuencias positivas tan a menudo como pueda y manténgalas genuinas.

El empleado necesita saber en dónde está parado en “el campo de juego” y lo cerca que se encuentra de estar “fuera de límites”.

La buena noticia es que el Paso Siete funciona.

La mala noticia es que es potente y Usted puede sobrepasarse con él.

Preguntas simples:

“Desde tu punto de vista, ¿qué hay rodando en este plan?”

“¿Ves lo importante que es este plan?”

PASO OCHO - NO SE RINDA

No se rinda en el Proceso de los Ocho Pasos - péquese a él hasta el fin. No se rinda en el seguimiento al plan acordado.

Establezca una fecha exacta, hora y sitio para el reencuentro de seguimiento del progreso.

Invierta tiempo en el seguimiento.

¿Cuánto tiempo debería Usted dedicarle a trabajar con un empleado?

Respuesta: más de lo que el empleado espera.

Indique que Usted está comprometido a resolver este problema junto con el empleado.

Muchos Gerentes operan bajo la noción de que discutir una inquietud equivale a resolverla. ¡No es tan fácil!

Preguntas simples:

“¿Cuándo podemos reunirnos la próxima vez?”

“¿Qué punto deseas comenzar primero?”

Contradicciones aparentes:

Un cambio en la conducta del empleado es dar paso a la habilidad del Guía para interesarse e involucrarse, así como también la necesidad de tener un papel en la guía y dirección de los esfuerzos del empleado.

LOS CINCO NIVELES DE LA GUÍA

-
- Nivel 1 -- *Unión* (construyendo confianza);
Nivel 2 -- *Revisión* (Rendimiento);
Nivel 3 -- *Guía* (Desarrollo de Capacidades);
Nivel 4 -- *Confrontación* (Rendimiento debajo de los patrones);
Nivel 5 -- *Selección* (Clarificar las opciones cuando el Rendimiento no está mejorando).

La aplicación del Modelo de Guía de los Ocho Pasos cambia en la medida en que cambian estos niveles.

Como Guía, ganas tus "derechos" a ir al próximo nivel sólo si has dedicado cantidades adecuadas de tiempo y atención en los niveles previos. Sin tiempo invertido en los varios niveles, los empleados se sentirán dando palos a ciegas.

La intensidad, emoción, paciencia, ánimo para aconsejar y herramientas de guía se incrementan en cada nivel correspondiente.

El mayor tiempo debe ser invertido en el Paso 1 y progresivamente deben usarse menos en los niveles más altos de guía, con muy poco en el nivel 5, Selección.

Nivel 1 -- Unión

Su Meta: Construir una relación de confianza.

Pasos de Guía Claves utilizados durante la Unión:

La fortaleza de la relación que tienen con otros es más importante que cualquier técnica.

El Paso Uno -- Apoyo es utilizado ampliamente.

Cómo: Use las conductas de apoyo de empatía, escucha, aceptación y colaboración.

La Unión es una inversión valiosa que construye un balance positivo en una "cuenta bancaria" con el otro.

¿Has hecho algún depósito últimamente?

Nivel 2 -- Revisión

Tu Meta: Revisar el status de las actividades actuales y explorar de manera proactiva cualquier preocupación de ambas partes.

Pasos de Guía Claves utilizados durante la Revisión:

Estos son Tiempos de Descanso normales para tocar tierra, verificar el progreso y discutir temas menores antes de que pasen a mayores.

Uso importante del Paso Dos -- Defina el Tópico y la Necesidad.

Cómo: Este es un consejo suave que comprende el ayudar a hacer correcciones en la mitad del camino las cuales, si se ignoran, podrían convertirse en materias mayores.

Documentar las correcciones acordadas a medio camino procede si estas son complejas y abiertas a errores de mal-interpretación.

Nivel 3 – Guía

Tu Meta: La Guía involucra en añadir una herramienta o competencia. El enfoque está en el aprendizaje.

Cuando: La Guía es útil cuando ocurren cambios, se requiere crecimiento continuo, la competencia requiere mejoras o uno quiere ser proactivo en el desarrollo.

Pasos Guía Claves usados:

Uso fuerte del **Paso Tres -- Establecer un Impacto** y del **Paso Seis -- Confrontar las Excusas y la Resistencia**.

El principal obstáculo es el miedo, mudarse desde su "zona de confort" hacia lo desconocido. La reacción natural es racionalizar por qué el "status quo" es aceptable.

"Imaginémonos cómo podemos hacer que funcione y no nos arraiguemos en lo difícil que será ni por qué no puede ser hecho".

La clave es crear una sensación interna de urgencia y necesidad en la otra persona y no bloquearse con las excusas naturales y resistencia al cambio.

Nivel 4 -- Confrontación

Tu Meta: Llegar a conductas que impiden la efectividad o la satisfacción personal, o no miden las capacidades de fondo.

Cuando: La Confrontación es necesaria cuando las cosas no están funcionando bien.

Pasos de Guía claves usados durante la Confrontación:

Esta discusión es en donde entra en juego el Modelo de los Ocho Pasos. Sin embargo, los **Pasos Uno -- Apoyo; Dos - - Defina el Tópico y las Necesidades; y Tres -- Establezca el Impacto**, deben ser los que requieran mayor tiempo.

El Guía necesita documentar el proceso.

Nivel 5 – Selección

Tu Meta: Clarificar tus intenciones, selecciones y opciones cuando las cosas no están funcionando.

Cuando: Este nivel se necesita cuando la otra persona no desea o no puede cambiar.

Cuando el Guía ha hecho todo lo que podía, darse por vencido es liberarse, no fallar.

Los Pasos Guía utilizados durante la Selección:

Comience con sus conclusiones sobre el Paso Ocho - No Se Rinda; luego revise lo que se ha discutido en reuniones previas en los Pasos Dos, Tres y Cuatro.

Este es la oportunidad para definir directa y honestamente la inhabilidad o no deseo de cambiar.

Clarifique las consecuencias y asegúrese que todas las discusiones previas se han documentado en detalle.

CAUSAS MÁS PROFUNDAS DE FALLAS EN LA GUÍA

Muchos Niveles Cinco -- Seleccionar discusiones son el resultado de que el Guía no haya ido a través de los otros cuatro niveles. La culpa se le carga fácilmente a los otros, cuando de hecho, descansa fácilmente en los hombros del Guía.

Planifique y tómese el tiempo suficiente para guiar a aquellos con los cuales trabaja a través de los Niveles Uno al Cuatro.

Saltar al Nivel Cinco directamente no es guiar; es recortar tus pérdidas.

HERRAMIENTAS DE APOYO

ESTILO -- "Controlar o no Controlar"

El mejor estilo para comenzar la sesión de guía es aquel cuya naturaleza sea menos directa -- más escudriñadora, escrutadora y recopiladora de datos.

Cualquier cambio en el estilo de liderazgo debe ser justificable.

SEA DESCRIPTIVO: ATAQUE EL PROBLEMA, NO A LA PERSONA.

La clave a presentar la información de una manera efectiva al empleado es el "EdnP" o Específica, Descriptiva y No Punitiva.

"Observé que presentaste tu Reporte de Ventas el 10 y no el 5",
luego espere y permita que el empleado le responda.

Tolere excusas, justificaciones y racionalizaciones sin renunciar a soluciones futuras o acciones correctivas.

Materias que yacen debajo de la superficie:

Cuando Usted percibe resistencia, rechazo o mala comprensión, prepárese para ir más allá y convertir en palabras sus observaciones del empleado.

“Tú estás de acuerdo con todo lo que he dicho, pero de alguna forma estoy detectando que no estás seguro sobre esto”.

LA CONTRIBUCIÓN DEL GUÍA.

Una sesión efectiva de guiatura dura típicamente de 30 a 45 minutos.

Haga su trabajo.

No tome la hostilidad como algo personal.

Atienda las primeras señales de advertencia. Observe las “marcas de posición”.

Siete piezas del rompecabezas del desempeño:

Es común entre los Guías atribuir al empleado de manera excesiva la causa de los problemas de desempeño.

Los Guías astutos examinan los factores de contribución del otro antes de endurecer su posición y señalar al empleado como el culpable.

1.- Emplee la motivación, la disposición o el deseo -- haga que el empleado sienta la necesidad de un cambio.

2.-Emplee el conocimiento, herramientas o habilidad -- implemente el entrenamiento formal, práctica guiada o retroalimentación en los esfuerzos del empleado.

3.-La coincidencia del empleado con la organización -demasiado dependiente o demasiado no-conformista, inician el Paso Cuatro.

4.-Los puntos ciegos del empleado proveen más retroalimentación en progreso e indicadores para ayudar al empleado a ayudarse ellos mismos.

5.-Los obstáculos del sistema, o las políticas y procedimientos de la organización, implementan la creación de alternativas, cálculo de riesgos y planes de respaldo.

6.-Recursos

7.-Ruptura de la comunicación.

La investigación demuestra que mientras mayor sea el problema, es más probable que el Guía se enfoque más en la motivación y herramientas del empleado. Esto crea defensa y resistencia y finalmente una tensión severa sobre la relación y la confianza. Este efecto de fuego cruzado puede ser evitado ubicando de manera justa la responsabilidad por el problema. Esto no significa el permitir que el empleado salga del problema. Esto simplemente significa dirigir la discusión del Guía hacia aquellos factores contribuyentes que más ayudarán a resolver el problema.

La investigación sugiere que las materias no técnicas o personales son más sensibles y quizá más difíciles de discutir debido a la exposición personal del empleado.

Por esta razón, los Guías deben ser tan descriptivos y precisos como sea posible cuando salgan a flote este tipo de materias más subjetivas.

Cerca del 75% de los empleados entrevistados indicaron que prefieren líderes que se centren en una o dos materias como máximo, en una sesión de guía.

Cuidado con profecías de auto-satisfacción con los empleados involucrados, las cuales son negativas.

Casi todo el mundo se siente incómodo cuando se aconseja a los empleados, y aún unos pocos están dispuestos a admitir que se sienten ambivalentes o inadecuados.

Enfóquese más en la guía proactiva que en la reactiva. Si bien ambas son útiles, la guía proactiva puede ser más efectiva y menos dolorosa.

Guiar es un proceso, no un evento.

GUÍA POSITIVA
VERSUS
LA GUÍA DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Los líderes necesitan alguna insatisfacción e inquietud con el status quo para obtener el máximo potencial y maximizar las contribuciones del empleado.

Los gerentes efectivos deben emplear el 75% de su tiempo de guía en sesiones positivas.

Se enfatiza la guía de solución de problemas porque es más retadora, confronta más y se impondrá fuertemente sobre las herramientas y paciencia del líder.

¡No ignore las necesidades de guía de sus buenos agentes!
Invierta tiempo en estos empleados.

El Modelo de Guía de los Ocho Pasos puede ser fácilmente aplicado a la guía positiva:

Confíe más en ellos.

Déles más responsabilidad.

Difiera su juicio sobre ellos con mayor frecuencia.

Ayúdelos a definir con mayor claridad sus valores y propósitos.

Permítales intentar nuevas ideas. Libere un poco de control y permítales actuar como socios en el negocio.

Si otros actúan celosamente, aconséjelos, resuelva el problema y déjeles saber que no se trata de un club exclusivo reservado para unos pocos selectos.

CONCLUSIÓN

Guía, no se trata de lo que tú piensas, ¡es lo que tú haces!

La mayoría de los Guías saben qué hacer pero simplemente no lo hacen. ¿Porqué?.

O ellos no aceptan el modelo del Guía de Apoyo o creen que están actuando de Apoyo pero no lo están (¡o si no, pregúnteles a sus empleados!).

¿Cómo se convierte uno en mejor Guía?

Simple: sea asertivo, realista y confíe en el Modelo de los Ocho Pasos.

Haga contactos frecuentes - Sesiones regulares de HPA (Hablar, Pensar y Actuar).

¿Con qué frecuencia? Una vez a la semana si es posible (aproximadamente 45 minutos). Al menos una vez al mes.

EL CASO CENTRUST

Por favor lea antes de nuestra discusión.

CASO 4-1 LA CORPORACIÓN CENTRUST PARTE II / DESARROLLANDO LA FUNCIÓN DE VENTAS.

Mientras estaba en el Aeropuerto de Chicago, estaba esperando un vuelo a Los Angeles. Verifiqué mi correo de voz y había otro mensaje de Bill Short, quien es el Vicepresidente de Mercadeo Estratégico. Estaba preocupado acerca de la aparente pérdida de Joysco Technological Surgeries (JTS). El mensaje era: "Por favor llámame mañana a las 7:00 a.m. para discutir la pérdida de JTS. Estoy extremadamente perturbado por la pérdida de esta cuenta. He revisado tu récord de esta cuenta en el último trimestre. Estos registros no tienen los perfiles del tercer trimestre." Él continuaba, "Prepárate para discutir cómo enfocas esta cuenta estratégica y por qué perdimos el negocio. Como el más calificado representante señor de Ventas de Centrust, estoy insatisfecho de que tú no me hayas llamado antes de ahora para discutir este asunto".

Cada trimestre, la fuerza de ventas de campo baja de sus laptops todas las actividades de ventas y perfiles de cuentas a las computadoras de la oficina. Registros de los trimestres en curso se entregan a la semana, conteniendo información que Bill Short no ha examinado aún. Decidí que sería una buena idea observar toda la

información sobre esta cuenta que ha estado en mi laptop por los últimos ocho meses. Si pudiese descubrir el porqué se perdió esta cuenta, obviamente podría hacer algunos cambios en mi estrategia de ventas.

Fue sólo hace una semana que tomé un vuelo a Cincinnati para una entrevista con JTS, sólo para frustrarme con esta cuenta. Estaba seguro de que antes de mi llegada, todo estaba en orden para cerrar esta venta. Me sorprendió que JTS había comprado a Bayson Laboratories lo que yo creía era un sistema quirúrgico sustancialmente inferior para ejecutar cirugía de cataratas.

Bayson Lab es un recién llegado relativo al campo de suministros médicos y JTS siempre había hecho negocios con vendedores que tenían una reputación establecida.

De la manera como yo veía la situación, me preguntaba cuánto impactaría a mi División la pérdida de la venta a JTS en el presupuesto del año por venir. También me preguntaba cómo la pérdida impactaría mi propia posición.

El mercado de la cirugía de cataratas

El mercado de cirugía de cataratas ha crecido tremendamente en la última década. Mucho de este crecimiento ocurrió como resultado de los reembolsos de Medicaid y Medicare (los servicios de salud para los trabajadores en los EE.UU.) por los procedimientos. En 1993, hubo 6.000.000 de cirugías de cataratas ejecutadas en los EE.UU. de las cuales casi el 65% fueron cubiertas por los programas del gobierno

Medicaid y Medicare. Las cataratas típicamente ocurren en pacientes de más de 45 años de edad. Cuando los pacientes desarrollan cataratas, en los cristalinos de sus ojos forman una masa opaca y los rayos de luz no pueden traspasar a la parte interior del Globo Ocular. Al ir en aumento la disminución en la habilidad del cristalino de pasar luz, los pacientes eventualmente se vuelven totalmente ciegos. Los estimados indican que aproximadamente el 35% de la población desarrollará cataratas. Aproximadamente el 40 por ciento de todos los pacientes de Medicaid y Medicare pueden ser calificados para recibir cirugía por cataratas.

Hay 12.000 cirujanos del ojo certificados por los Colegios Médicos en los EE.UU. El número de cirujanos del ojo certificados es el único que no ha crecido en el total de sus miembros en los últimos 10 años. Sólo con las condiciones más extrañas podría un doctor que no sea cirujano ocular ejecutar una cirugía de cataratas. El reembolso promedio por una consulta cubierta por Medicare, Medicaid y la mayoría de los seguros privados en 1993 fue de \$72,00. La mayoría de los pacientes irán a consulta cinco veces, incluyendo las visitas pre y post operatorias. El ingreso promedio bruto después de tres años de práctica para los cirujanos oculares en 1993 fue de \$2.000.000 bien sea que trabajara sólo o en grupo. El ingreso neto de los cirujanos oculares en los Estados Unidos durante ese año fue de \$494.543 (menos los costos por inicio de la práctica y pagar los préstamos estudiantiles).

La Cirugía de cataratas es un procedimiento que requiere super herramientas, aunque no toma mucho tiempo; la cirugía puede ser ejecutada en menos de una hora. Los pacientes sienten poca molestia -si existe alguna- y la cirugía usualmente se ejecuta con base ambulatoria. En 1993, el costo total del procedimiento era de \$8.200, y el cirujano recibía \$3.000. Tan reciente como hace tres años, el costo total del procedimiento era de \$17.000 con un cargo a favor del cirujano de \$5.000. Hoy en día, los cirujanos típicamente operan dos días a la semana, promediando 10 cirugías semanales.

La mayoría de los cirujanos practican 50 semanas cada año. Ofrecen también servicios adicionales de ayuda tales como ofrecer lentes y lentes de contacto, dándoles así a sus pacientes un paquete completo. Frecuentemente, un cirujano dará paso a un optometrista, recibiendo un porcentaje de los beneficios, usualmente un 10 por ciento.

El ochenta por ciento de los cirujanos oculares prefieren la práctica solos. Un practicante solo necesitará usualmente dos enfermeras y una recepcionista para manejar cuatro salas de examen. El resto de los cirujanos de ojo pertenecen a extensos grupos de práctica. El grupo de práctica promedio consta de cuatro cirujanos con 12 salas de examen. En 1993, el costo de abrir una práctica con equipos de examen y suministros de oficina era de \$720.000.(2). En promedio, un cirujano en su primer año deberá \$195.000 por los gastos de Universidad y Residencia Médica.

Con el incremento de la competencia y mejor equipo, muchos hospitales están luchando para mantener su cuota de mercado teniendo disponible lo último en equipos. En las primeras etapas del mercado de la cirugía de cataratas, todas las cirugías se ejecutaban en los hospitales. Pronto los centros de cirugía ambulatorios comenzaron a competir activamente con los hospitales por los pacientes de grandes grupos de practicantes (3). Ahora algunos grandes grupos inclusive están solicitando a otros cirujanos que utilicen las instalaciones del grupo para ejecutar cirugías de cataratas, más que ir a los hospitales o a centros de cirugía ambulatorios.

Suministros y Equipos.

Los principales competidores en este mercado son los vendedores médicos establecidos que tienen amplias líneas de productos médicos. Dos de los principales competidores son Alcon Laboratories y Storz Medical, Inc. La pérdida de protección de la Patente por Centrust en su nueva línea de productos permitió a los competidores -copiando los nuevos productos de Centrust- obtener la anteriormente protegida tecnología láser-digital. Los Departamentos de Investigación y Desarrollo de la competencia pudieron modificar sus líneas de productos quirúrgicos con la tecnología de Centrust e ir a competir con las Cuentas del mercado de Centrust. La competencia se convirtió en muy agresiva al apuntar hacia otras especialidades médicas con estos productos modificados. El comprador generalmente no estaba al tanto de que esta tecnología perteneció originalmente a Centrust.

La mayoría de los vendedores con dedicación exclusiva en el mercado de cirugía de cataratas llevaba una línea completa de sus productos. Los fabricantes que buscaban un hueco en el mercado generalmente podían mantener una partición del mercado sólo por dos o tres años. Los vendedores usualmente han ofrecido líneas de unidades de diagnóstico, unidades quirúrgicas e instrumentos desechables. Centrust, junto con Alcon y Storz, ofrece productos de oficina, pero los márgenes de estos productos son muy estrechos.

Unidades de diagnóstico.

Las unidades de diagnóstico son utilizadas para determinar la habilidad focal relativa de un ojo. Aunque un doctor puede determinar si un paciente sufre o no de degeneración ocular con un examen de rutina, todavía hay necesidad de cuantificar la capacidad visual para justificar la necesidad de una cirugía de cataratas.

Un paciente coloca su barbilla sobre una tira de cuero y un rayo láser se proyecta dentro del ojo. El paciente lee una serie de letras o números de diferentes tamaños. La unidad de diagnóstico predice la cantidad de capacidad visual que el paciente puede recuperar después de la cirugía. Cuando se ha completado la cirugía de cataratas, los pacientes verán igual de bien usando la unidad de diagnóstico. Se puede hacer un examen en menos de cinco minutos.

Centrust introdujo la primera unidad de diagnóstico en 1990 y ofrece la unidad de diagnóstico de mayor precio en el mercado a

\$60.000. La competencia ha intentado continuar vendiendo el Método de Cartas de Snellen, usar la dilatación o utilizar una variación de la unidad de diagnóstico Centrust con éxito relativo (4). El rango de productos de la competencia está en los precios de \$4.500 a \$27.000. Los cirujanos consideran que la unidad Centrust de diagnóstico es la única actualmente en el mercado en la cual ellos pueden tener el 100 por ciento de confianza en el diagnóstico. El Gobierno de los EE.UU. había determinado que sólo la unidad Centrust era aceptable para determinar la necesidad de cirugía de cataratas para los pacientes de Medicaid o Medicare sin una segunda opinión médica. Ningún otro competidor está actualmente en capacidad de ofrecer un producto que pueda duplicar este proceso con tanta seguridad. Centrust fue muy exitoso al vender esta unidad enfatizando que durará una vida de práctica médica y, además, que no se necesitan gotas de dilatación. Centrust era el único vendedor ofreciendo garantías de por vida en los productos de diagnóstico para el cuidado ocular.

Unidades quirúrgicas.

El precio de una unidad quirúrgica utilizada en cataratas de cirugía variaba entre los \$200.000 y \$600.000. Este diferencial de precios era debido sólo al reconocimiento del nombre del vendedor y al número de modificaciones requeridas para adaptar la unidad a otros equipos en el cuarto operativo y no a diferencias manifiestas en el producto. Las modificaciones pueden ser tan sencillas como conexiones eléctricas o

tan complejas como programas escritos de computadora para enlazar la unidad a otras unidades quirúrgicas (5).

La unidad de cirugía es una consola extensa, usualmente de cuatro pies de largo por dos pies de ancho y cinco pies de alto (1,30 X 0,60 X 1,5 m Aprox.). Consiste de una computadora que envía un impulso eléctrico a unas herramientas de corte manual, entubadas para hacer fluir y re-absorber líquido en el área de cirugía y varios conductos de irritación para remover los cristalinos de los ojos después de la incisión. Las minúsculas piezas de material alrededor de los cristalinos deben retirarse sin dañar el área circundante. El espacio para la cirugía es menor que el espacio de un punto en una hoja de papel. La mayoría de las unidades ofrecidas por los fabricantes parecieran tener capacidades similares; por lo tanto, la mayoría de los hospitales y cirujanos negocian con los vendedores por el precio. Rara vez podrían los cirujanos darse cuenta de la diferencia en los productos de un vendedor. En el pasado, los cirujanos siempre compraron las unidades más caras, en la creencia de que calidad y precio estaban absolutamente relacionados. En la medida en que las técnicas quirúrgicas mejoraron, los cirujanos estuvieron menos dispuestos a pagar precios más altos a menos que observasen una diferencia distintiva en la calidad del producto. Sin embargo, la gerencia de cirugía en los hospitales veía a una unidad quirúrgica como mucho más crítica para su éxito en atraer doctores y pacientes que a una unidad de diagnóstico.

Instrumentos desechables.

Los instrumentos cortantes desechables utilizados en la cirugía de cataratas cuestan alrededor de \$170. Cada procedimiento quirúrgico requiere un juego nuevo de piezas manuales quirúrgicas desechables cada vez que se hace una incisión. Las piezas manuales desechables se insertan en las unidades quirúrgicas las cuales suministran corriente eléctrica, junto con una irrigación y aspiración adecuadas. (6). Después de completar la cirugía, se deben desechar las herramientas de corte y los parches de gasa. Existe poca diferencia entre los productos desechables de los diferentes vendedores; por lo tanto, la mayoría de los instrumentos desechables fueron comprados basados principalmente en el precio más bajo obtenible de los distribuidores. En la muestra Nro. 1, se ofrecen fotografías de una unidad de diagnóstico, una unidad quirúrgica y un paquete de instrumentos desechables.

Centrust corporation.

Centrust ha sido pionera en el desarrollo de la tecnología láser/digital en el campo médico. Comenzaron casi exclusivamente como fabricantes novatos de equipo médico en New York City, con una línea de productos limitada. Sin embargo, en los últimos años con la introducción de nuevos productos de diagnóstico, Centrust ha crecido hasta una posición de liderazgo en el diagnóstico médico y en los productos de cirugía ocular para las cataratas. Vea en la muestra Nro. 2 la información financiera de Centrust. Pocas compañías médicas

disfrutaran de la misma reputación que tiene Centrust en cuanto a calidad.

Aunque la tecnología para la unidad de diagnóstico está protegida por patentes, las unidades de cirugía de cataratas y los instrumentos desechables no lo están. Con su proceso superior de manufactura sin embargo, Investigación y Desarrollo pudo modificar ligeramente su línea de unidades quirúrgicas para llenar las necesidades de los centros de cirugía ambulatorios y otras especialidades médicas. Las delicadas capacidades de succión de la unidad quirúrgica por ejemplo, han sido modificadas para el uso por cirujanos vasculares en la reconexiones vasculares y nerviosas. El éxito de las extensiones del producto depende tanto de la identificación de oportunidades viables de dicha extensión como de la reputación del fabricante. La mayoría de los vendedores exitosos desarrollan una fuerte asociación con una especialidad en particular y utilizan esta relación para extensiones en la línea del producto. Debido al éxito de Centrust en el área de cataratas y la consiguiente demanda de tiempo, la fuerza de ventas no ha sido agresiva en promover los productos de Centrust hacia otras especialidades.

La estrategia de mercadeo de Centrust había sido establecer su reputación a través de una agresiva promoción de sus productos de alta calidad. Los márgenes del equipo de cataratas había sido alto, pero habían declinado con el incremento de la competencia y de la madurez del producto. Después de 1992, aparecieron numerosos competidores para los productos de laser/digitales de Centrust. Esto no

era extraño debido a que un producto nuevo sólo podía mantener su parte del mercado por tres años o menos.

Con su reputación y altos márgenes Centrust pudo atraer representantes de ventas extraordinariamente habilidosos y establecidos e igualmente gerentes de ventas calificados de manera similar. La fuerza de ventas consistía de seis representantes de ventas, tres gerentes de ventas y un director nacional. No había habido novedades en la fuerza de ventas en los dos últimos años. El representante de ventas promedio tenía sobre 10 años de experiencia en la industria y cubría un amplio territorio.

Centrust había observado a su parte del mercado disminuir gradualmente de un 70 por ciento en 1990 a un 42 por ciento en 1993. El total de ventas en los EE.UU. para equipos de cirugía de cataratas en 1992 fue de \$1,075 billones, por encima de \$579 millones en 1990, sin incluir los instrumentos desechables. En reacción a esto, la Unidad de Planificación Estratégica desarrolló un Nuevo Programa de Planificación de Cuentas (NAPP), lo cual Centrust esperaba regresaría a la compañía a su alto nivel de rendimiento. NAPP se describe en la muestra Nro. 3.

Aunque otras compañías descansan en sus distribuidores cuando venden instrumentos desechables, Centrust vende todos sus productos médicos directamente al proveedor de salud, descansando en sus distribuidores sólo para promover suministros de oficina. Centrust no quiere perder el control de sus productos médicos en sus distribuidores. La competencia ha estado tremendamente activa

usando una red de distribuidores en los últimos dos años. Los distribuidores proveen un inventario local de productos, servicios logísticos, llenan órdenes de re-despacho según las necesidades de los clientes y suplen a los fabricantes con información del mercado. Por ejemplo, armados con información del mercado proveniente de sus distribuidores, los competidores han sido muy exitosos en imitar las herramientas cortantes desechables de Centrust y promoverlas hacia otras especialidades.

Comportamiento del mercado de compras.

Para completar el ciclo de ventas de equipo quirúrgico, los representantes de ventas necesitan trabajar a través de varias capas de aceptación. Los representantes de ventas típicamente se reúnen con varios individuos para identificar sus necesidades y demostrar las ventajas del producto. Este proceso se vuelve confuso si el representante de ventas intenta evitar a alguien influyente en el proceso de toma de decisiones. La intención de comprar productos médicos rara vez es impulsiva; por lo tanto, los representantes de ventas que intentan completar la venta sin el convencimiento total del comprador del producto se verán frustrados. Un representante de ventas exitoso debe estar preparado para pasar varios meses antes de ganar el aval y la intención de cada una de las personas involucradas en el proceso.

Para mantener fluyendo el proceso, los representantes de ventas efectivos deben encontrar ayuda, bien sea dentro o afuera de la el

hospital, para ayudar a promover sus productos y para identificar potenciales obstáculos que bloqueen el final de la venta. El agente de compras, por ejemplo, puede no ser la persona más influyente en el proceso de decisión. La Enfermera Jefe, más que el cirujano, a menudo es quien compra los productos quirúrgicos desechables y determina el presupuesto. La gerencia del hospital puede desear una unidad quirúrgica en particular basada en un bajo precio, pero los cirujanos en muchas especialidades pueden influir la decisión en otra dirección demostrando que la unidad de precio ligeramente superior tiene más aplicaciones. Cada decisión de compras es única, aunque estén involucrados siempre múltiples personas.

La comunidad médica ha estado bajo un cerrado escrutinio en los últimos años en referencia a las compras y los costos del cuidado médico. Con la restrictiva legislación gubernamental, a los agentes de compra se les ha instruido para adquirir productos al más bajo precio posible. A menudo, el valor de productos y servicios no es rápidamente aparente. Muy raros son los vendedores dispuestos a vender a un agente de compras sobre otros puntos que no sea precio sin establecer primero una fuerte relación con todas las personas influyentes en el proceso de decisión.

Registro de computadora de las actividades de cuentas.

Las siguientes notas aparecen en su forma gramatical original tales como fueron copiadas directamente de las computadoras laptop. Se le pide al representante de ventas que registre diariamente sus actividades en todas las cuentas.

Prácticas Comerciales de JTS

Hospital grande de cirugía que tiene una sólida reputación de negocios. Ejecutan la mayoría de los procedimientos quirúrgicos en una región que abarca tres estados y sirve a siete millones de residentes. En un esfuerzo para retener a los cirujanos más hábiles, JTS tenía uno de los mejores programas de compensación en la industria y su índice de rechazo era muy bajo en el hospital. JTS había publicado recientemente varios folletos que indicaban que estaban estableciendo este año el programa de Gerencia de Calidad Total (TQM, en Inglés). Pensé que podría ser ventajoso enlazar esto con Centrust.

Enero 6

JTS había sido establecida por nuestro Departamento de Análisis Estratégico como un objetivo que tenía un gran beneficio potencial. Durante una entrevista programada con B. J. Avery, Director de Compras de JTS, examinamos la nueva línea de productos que Centrust está ofreciendo. Aseguré las compras potenciales de esta cuenta en 4 unidades de diagnóstico, 16 unidades quirúrgicas y cerca de 4.000 instrumentos quirúrgicos desechables en el primer año. El potencial total es de \$10,5.

Pasé el día realizando entrevistas de información en las instalaciones de JTS. Desarrollé una lista de personas quienes pienso que influirían en la decisión de compras. El comprador me aseguró que

Centrust había mantenido una relación positiva en el pasado con despachos, servicio y calidad. Pasé dos horas buscando información acerca del negocio. Observé que había una unidad de servicio de negocios que actualmente mercadea servicios y productos médicos. Hice una cita para ver al jefe de Avery, el Vicepresidente de Compras, en la mañana del 22 de enero y al Jefe de Cirugía para la tarde del mismo día 22.

22 de enero.

Me reuní con Sandy Adams, quien ha sido el Vicepresidente de Compras durante tres años. En el pasado, yo había podido venderle a JTS sin necesidad de reunirme con Sandy Adams. Se me informó que todas las licitaciones debían estar al precio más bajo del mercado. Encontré usuarios del producto que apoyaban el precio más alto. Le di a Sandy Adams folletos de nuestros productos que llenaban perfectamente sus protocolos quirúrgicos actuales. He calificado a JTS como una "Calificada Oportunidad".

Me reuní con el Dr. Stenz (un cirujano principal que trabaja con JTS) para discutir los aspectos técnicos de los productos de Centrust. Parecía más cómodo con Centrust después de comprender los beneficios quirúrgicos de nuestros productos sobre los de nuestros competidores. Parecía estar impresionado por ellos.

Pregunté si algún otro competidor había establecido relaciones sólidas con JTS y se me garantizó que estábamos "en el asiento del

conductor". Incluso se me sugirió pasar por la oficina del Dr. Stenz y hablar con sus cuatro asociados. También discutimos el proceso de despacho y entrenamiento. La orden de \$10,5 millones de JTS debería llegar pronto y estábamos en una posición de mantener el precio total. Stenz no siente que deberemos descontar mucho a JTS. También indicó que estaría comprando para su consultorio siete unidades de diagnóstico; una orden poco usual para una práctica ya establecida. ¿No es extraño?.

24 de enero

Me detuve para ver a los asociados del Dr. Stenz. Me sorprendió que ninguno estaba al tanto de mi visita. Stenz parecía muy entusiasta y prometió que arreglaría mi visita con sus asociados y haría circular los folletos que le di. Aún cuando yo estaba decepcionado de que no estuviesen preparados para mi visita, aproveché la oportunidad para hablar con el gerente de oficina, quien me pareció que era influyente en el proceso de compra.

Un hecho interesante que encontré durante mi visita al gerente de oficina fue que había otros dos competidores que habían hablado con el hospital y con otros cirujanos el mes pasado. El Dr. Stenz me había asegurado que no había una competencia real. No estoy muy preocupado porque sé que desde la última Feria de Vendedores en New Orleans en diciembre no hay amenazas de nuevos productos de parte de ningún otro vendedor.

3 de febrero.

Fui a JTS a verificar el progreso de la orden en el Departamento de Compras. Me llevé a almorzar al Asistente al Vicepresidente de Compras para buscar nueva información. La discusión se centró sobre la política de la organización. Aprendí que ellos sentían que habíamos sido muy agresivos y necesitábamos ceder un poco. Tomé esto como una oportunidad para hablar sobre nuestra compañía y tratar de establecer un rapport, más que enfocar en la verdadera venta del producto. Después del almuerzo me detuve en cirugía a ver si se había utilizado algún producto de la competencia. Parecía como una comida tipo buffet en la cual no había ningún vendedor invitado.

Hice una cita para hablar con la Enfermera Jefe de Cirugía el día 14. Es interesante. Cuando mencioné esto al Asistente de Compras él dijo, "Sigue y hazlo, pero recuerda que somos nosotros quienes firmamos todas las órdenes de compra".

Febrero 14.

Es el Día de San Valentín, por lo que me presenté con caramelos y flores para el Departamento de Enfermería Quirúrgica. Esto siempre ha pagado bien. La atmósfera era ligera y todo el mundo fue muy receptivo en escuchar las bondades de nuestro producto. Parecían estar complacidos con lo que les dije. Parecía como "los patos están en línea para dispararles". ¡Busca rápido la Orden!".

Marzo 16.

Llamé a Stenz para planificar una entrevista porque viajaría a la zona en abril. Él dijo que yo necesitaba hablar con H.M. Jones, en JTS. Me encontré con que Jones era el Jefe de Seguridad en JTS. Hice una cita para el 23 de abril y envié una carta descriptiva junto con folletos de cada producto que posiblemente pudiésemos ofrecer. No estoy seguro de quién es este individuo pero seguramente su papel será explicado en nuestra reunión.

23 de abril.

Llegué a JTS y comencé una discusión con H.M. Jones acerca de las compras en la oferta inicial. Me sorprendió el hecho de que Jones es poco sofisticado y parecía confuso tanto por la literatura como por nuestra conversación. Centrust había contratado a la mejor agencia en la ciudad para preparar estos folletos a un nivel de educación media. Jones no entiende el material y simplemente me está probando. Estoy seguro de que pasé la prueba. La última pregunta que hice fue, "Si está todo claro, ¿tienes alguna otra pregunta?". La respuesta fue "¡Nones!" -¡¡¡otro pato en la fila!!! He reclasificado a JTS como "Una Mejor Nueva Oportunidad".

15 de mayo.

Recibí una llamada telefónica de Stenz diciendo que nuestros precios de las unidades de diagnóstico para su consultorio son demasiado altos y necesito bajarlos inmediatamente. Lo llamé y no

pude comunicarme pero hablé con un Asociado que me dijo que estaban actualmente buscando una orden que podría ser dos veces más larga que mi estimación original pero el problema era que estábamos muy alto en el precio. Le pregunté si estaban basando esa opinión en el precio relativo de alguien más o si nuestro precio era demasiado alto en general. Me aseguró que su negocio no podía soportar nuestros precios. Establecí una entrevista para el 18 de mayo para hablar en persona con cada uno en su oficina.

18 de mayo.

Había preparado nuevas propuestas de acuerdo con la práctica de Centrust. Había una oferta de nuestro Vicepresidente de Ventas de asistir a la reunión, pero me sentí cómodo y pensé que podría finalizar esta venta en noventa días, de manera que rechacé la sugerencia. Propuse al Departamento de Análisis Estratégico que ofreciéramos una nueva estructura de precios al Dr. Stenz y sus asociados si nos ayudaban con el contrato de JTS. Después de algo de forcejeo, se me dio la autoridad para descontar de la orden de Stenz un 25% con la condición de que nos ayudarían a obtener la Orden de JTS. Todo lo que necesitaba ahora era la Cuenta de JTS. El embarque de las unidades de diagnóstico al consultorio del Dr. Stenz está programado para Julio 1, con algunas modificaciones en los artefactos de montaje para que se ajuste a su equipo de exámenes. Stenz quiere apurar su orden, pero las modificaciones siempre requieren un mínimo de treinta días del Departamento de Investigación y Desarrollo. Estoy seguro que

él negociará a nuestro favor ante JTS. Stenz dijo que haría una cita con B.J. Avery en JTS el 16 de junio.

16 de junio.

Fui sorprendido por el hecho de que Stenz no se encontraba presente en la reunión en JTS. Cuando llamé a su oficina me dijeron que estaba nervioso por la reunión con JTS. Por primera vez me di cuenta de que ellos estaban compitiendo con JTS en el negocio de cirugías (8). Avery fue muy agradable pero nos informó que nuestros precios estaban totalmente altos. Le expliqué que ello se debía "al estado de la Tecnología" y que el precio es razonable. Me preguntó si podía suministrarle información tecnológica para verificar esta afirmación. Si bien este no debe ser un protocolo normal, accedí a compartir con él la información que tenía. También afirmé que compartiríamos cualquier otra cosa que necesitasen después de que la Orden fuese despachada. De nuevo mencioné a Avery que en una reunión anterior todos habían acordado que el precio no sería problema. Me pidió regresar el 7 de julio para una reunión con la directiva de compras. Me dijo que esta era una formalidad raramente utilizada; sin embargo, debido a la importancia de la Orden él quería otra opinión. Le pregunté si había algo más que debiese ser cubierto y él dijo, "No, estoy bien por ahora. También deseo terminar esta transacción."

7 de julio en la mañana.

Intenté ver al Dr. Stenz antes de salir para JTS. Ya se habían despachado las 7 unidades de diagnósticos y se había terminado el entrenamiento. El staff no estaba usando el sistema y estoy preocupado por esto. Hablaré sobre ello con el Dr. Stenz en la reunión de esta tarde en JTS. Deben estar felices con el descuento que les hemos dado. Normalmente este descuento está reservado para cuentas a largo plazo. Todo parece estar bajo control.

7 de julio en la tarde

Mi reunión con la directiva de compras tomó sólo tres minutos. Ellos no tenían ni idea de lo que debíamos discutir. Como Avery estaba tan preocupado sobre mi reunión con ellos, me sentí frustrado por que no estuviesen preparados para la reunión. Una vez más, Avery me aseguró que todo estaba bien y que nos reuniríamos el 1 de agosto para finalizar la venta.

Agosto 1

Cuando llegué para mi reunión pautada con Sandy Adams y B.J. Avery, había una nota para mí en la recepción, la cual decía:

Siento no poder reunirme contigo. Estamos ocupados con Investigación y desarrollo instalando el nuevo equipo quirúrgico y de diagnóstico. Nuevamente, lamento que hayas perdido este negocio. Mejor suerte la próxima vez.

Sandy Adams.

Me detuve en la oficina de Adams y me encontré con una útil secretaria que me informó que Bayson Laboratories había ganado la operación. Aparentemente, ellos tenían un precio similar a Centrust.

Seguidamente, me detuve en la oficina de Avery y tuvimos la siguiente conversación:

B.J. Avery: ¡Oh!, ¡Hola!, no había advertido que venías hoy.
 ¿Teníamos una cita?

(Hice como si no hubiese leído la nota y aún esperase la Orden. Quería ver si podía obtener alguna información acerca de lo que había sucedido)

Yo: No. Estaba en el área y quería ver si estás cerca de llegar a tu decisión. ¿Hay algo más que te pueda suministrar?.

B.J.: No, recibí los nuevos folletos que me enviaste y los pasé a todos los que me indicaste en tu carta. Creo que todos se impresionaron con ellos. Los videos que me enviaste también eran muy profesionales. En todo, creo que has hecho un excelente trabajo presentando a tu compañía y sus productos.

Yo: Estoy feliz de que te sientas así y espero que pronto tengamos una relación a largo plazo. Como te indiqué en una de nuestras últimas entrevistas, también podemos ofrecer descuentos importantes con múltiples unidades instaladas.

B.J.: Fue una decisión muy dura, pero hemos decidido comprar todos nuestros productos quirúrgicos a Bayson Laboratories. Deseamos agradecerte por tu preocupación. Tengo una entrevista en cinco minutos, así que espero me disculpes. Aquí hay una nota que te iba a enviar.

No había nada diferente en esta nota de la dejada por Sandy Adams. Parecía como si las hubiesen escrito juntos.

Dejé JTS más confundido que nunca sobre cómo había perdido yo la venta. Esto no era lo que había yo esperado. JTS había sido fundada por dos cirujanos asociados con quienes desarrollaron la tecnología láser/digital. Cuando Centrust compró la tecnología años atrás, JTS había sido nuestro apoyo. Para mí, esta pérdida era totalmente inesperada, estábamos en completo control de

este proceso. Me pregunto qué pasó. ¿Qué pudo haber salido mal?.

*Este caso fue preparado por John Cheneler y el Profesor William Cron de la Southern Methodist University. Ni los nombres ni los datos financieros intentan hacer referencia a nadie ni a ningún negocio en particular. Toda la información sobre la cirugía de cataratas es precisa; sin embargo, la competitividad e información sobre el producto han sido modificadas por razones de seguridad de la compañía.

-
- (1) La información sobre los perfiles de los cirujanos de cataratas y el número de procedimientos fue suministrada por U.S. Office Of. Medical Statistics, Washington, D:C:
 - (2) El dato financiero sobre los costos de mantener una práctica privada de oftalmología se encuentra en la publicación anual privada *News in Ophthalmology*.
 - (3) Los Centros de Cirugía ambulatoria son sitios convenientemente ubicados que ejecutan una variedad de cirugías en las cuales los pacientes necesitan permanecer por menos de un día. Las cirugías que pueden ser efectuadas en estos Centros incluyen la remoción de vesículas, cirugía cosmética, liposucción y cirugías de cataratas.
 - (4) La carta de Snellen consiste de filas de letras o números que van decreciendo en tamaño con cada fila. Una de las inquietudes mayores de los doctores es que los pacientes a

menudo memorizarán las letras después de exámenes repetidos.

- (5) Centrust no era agresiva al requerir al comprador el compartir los costos de modificación de las unidades de cirugía, los cuales -dependiendo de la extensión de la modificación- podían llegar a añadir hasta el 50 % al costo de la unidad. En 1990 Centrust hizo modificaciones mayores al 11 por ciento de sus unidades; en 1993 el porcentaje de unidades que requirieron ajustes fue de un irritable 38 por ciento.
- (6) La pieza manual hace una incisión muy fina a lo largo del cristalino del ojo, y el cirujano lo remueve junto con material extraño con tubos de succión alimentados a través de la unidad. Mientras más limpia la incisión, más rápida será la recuperación del paciente.
- (7) Aún se piensa que los hospitales tradicionalmente no perciben beneficios, a menudo tienen departamentos de promoción y mercadeo que son extremadamente agresivos.
- (8) Ha venido a ser muy competitivo para el negocio de las cataratas con la habilidad de los cirujanos de cataratas de ejecutar cirugías en sus consultorios. La U.S. Food and Drug Administration ha venido a ser muy liberal en este campo en las restricciones de las cirugías en los consultorios.

Muestra Nro.2: Balance de Ingresos y Estado de Dividendos por Repartir en el ejercicio terminado el 31/12/93 (en millones).

	1990	1991	1992	1993
Ingresos por Ventas	\$436,6	\$515,5	\$558,5	\$456,1
Costo de Ventas	<u>330,6</u>	<u>372,7</u>	<u>385,4</u>	<u>345,8</u>
Ingreso Bruto	106,0	142,8	173,1	110,3
Gastos				
Depreciación	\$24,0	\$24,1	\$24,4	\$24,6
Gastos de Ventas	28,1	30,3	32,5	34,1
Otros Gastos	10,9	10,7	10,3	10,2
Impuestos	<u>18,9</u>	<u>35,0</u>	<u>48,7</u>	<u>19,1</u>
Total Gastos	81,9	100,1	115,9	88,0
Ingreso Neto	24,1	42,7	57,2	22,4
Menos: Dividendos	<u>7,2</u>	<u>12,8</u>	<u>17,2</u>	<u>6,7</u>
Dividendos Netos por Repartir	16,9	29,9	40,0	15,7

Muestra Nro. 3.: Programa Nacional de Planificación de Cuentas (NAPP).

NAPP es un esfuerzo de Centrust para cambiar la conducta de la fuerza de ventas hacia un acercamiento más consultivo, enfatizando la construcción de relaciones con la cuenta, venta de los valores añadidos, identificación de las oportunidades de extensión de la línea del producto, un sistema de seguimiento de la cuenta y coordinación con la gerencia. Lo que sigue es una breve descripción de ese programa.

1. *Construyendo Relaciones.* Con todos los miembros importantes del centro de compras, construya una relación basada en la confianza, el rapport y llenando las expectativas e inquietudes de cada miembro. El apoyo en personas que pueden estar involucrados en la compra incluye lo siguiente:

Gerente de Mercadeo: Promueve al hospital y a menudo está involucrado en su planificación estratégica.

Administrador del Hospital: Actúa como Consejero Administrativo (CEO) del hospital. Su interés son las materias financieras y la dirección estratégica

-
- Compras:** del hospital. Usualmente no tiene un soporte técnico en medicina. Establece y mantiene las relaciones con los vendedores y asegura un suministro continuo al más bajo precio. Generalmente con educación en negocios.
- Oficial de Reembolsos:** Determina y hace el seguimiento de la facturación de los pacientes y terceras partes (p.e., seguros y gobierno) para llenar los requerimientos oficiales. Generalmente tiene algún conocimiento médico.
- Enfermera Jefe:** Usuaría principal de los suministros médicos; actúa como director de presupuesto para cirugía y es altamente influyente en decidir cuales productos serán usados en cirugía.
- Director de Seguridad:** Ocupado en cumplir las regulaciones de seguridad gubernamentales y evitar la exposición a demandas. Frecuentemente un individuo

altamente técnico, a menudo Ingeniero.

Jefe de Cirugía:

Usualmente un muy respetado cirujano señor con mucha influencia en el hospital. Podría haber trabajado solitariamente en un hospital en el pasado, pero este no es necesariamente el caso hoy en día.

2. *Venta del Valor Añadido:* Con el reciente énfasis de los hospitales en el bajo precio, el énfasis debe enfocarse en los beneficios extras, tales como demostrar la superioridad técnica del equipo e instrumentos, pocas complicaciones en la cirugía, el bajo costo por cirugía debido a una mayor velocidad, valor para los doctores en el mercadeo del hospital y el exceder las especificaciones de los requerimientos de seguridad del gobierno.

3. *Oportunidades de extensión de la línea del producto:* En un esfuerzo por extender las oportunidades de ventas para el equipo normal de cataratas, los vendedores deben estar constantemente alertas de oportunidades de aplicar la tecnología de cataratas a otras especialidades médicas.

4. *Oportunidades de seguimiento:* Para hacer un mejor seguimiento de la situación de ventas, los vendedores deben clasificar las oportunidades de ventas en una de las siguientes categorías:

“Sin calificación” Cuando el vendedor piensa que puede haber una oportunidad pero no ha identificado todas las influencias de compra.

“Calificadas” Cuando se ha verificado una necesidad, hay una intención confirmada de comprar y los fondos estarán disponibles dentro de un marco de tiempo definido.

“Las mejores” Todas las influencias han sido identificadas y las inquietudes resueltas y hay un 90 por ciento de probabilidad de una venta.

5. *Coordinación de la gerencia:* Los vendedores actualizan a la gerencia trimestralmente sobre el status de todas las oportunidades. Además, la Gerencia está involucrada personalmente en “Las Mejores” oportunidades valoradas en más de \$500.000, debe aprobar todos los descuentos de equipos y debe ser notificado de todas las oportunidades de extensión mediante la Forma LEO-2000.

SUMARIO

1) ¿Está Usted satisfecho con su desempeño?

Muy Satisfecho

Muy Insatisfecho

5

4

3

2

1

Por favor explique:

2) ¿De qué está Usted más satisfecho?

3) ¿Qué bien practicó Usted el "comportamiento crítico?"

4) ¿Qué le gustaría haber hecho diferente?

CONDUCIENDO AL CAMBIO

John P. Kotter

El Proceso de Ocho Pasos para crear un Cambio Mayor:

1. Establecer un sentido de urgencia.

Examinar el mercado y sus realidades competitivas.

Identificar y discutir las crisis, crisis potenciales u oportunidades principales.

2. Crear un grupo de consejo.

Unir un grupo con suficiente poder para conducir un cambio.

Hacer que el grupo trabaje como un equipo.

3. Desarrollar una visión y una estrategia.

Crear una visión para ayudar a dirigir los esfuerzos de cambio.

Desarrollar estrategias para ejecutar esa visión.

4. Comunicar la visión de cambio.

Utilizar cada vehículo posible para comunicar constantemente la nueva visión y estrategias.

Teniendo el papel de junta de guía modelar la conducta que se espera de los empleados.

5. Fortalecer el poder de una amplia-base.

Eliminar los obstáculos.

Cambiar los sistemas de estructuras que socavan la visión de cambio.

Animar la toma de riesgos e ideas no tradicionales, actividades y acciones.

6. Generar beneficios a corto plazo.

Planificar beneficios visibles en rendimiento o "ganancias."

Crear dichas ganancias.

Reconocimiento visible y recompensa de personas que hicieron posible esas ganancias.

7. Consolidar esas ganancias y producir más cambios.

Usar la creciente credibilidad para cambiar todos los sistemas, estructuras y políticas que no encajen y no llenen la visión de transformación.

Contratar, promover y desarrollar personas que puedan implementar la visión de cambio.

Revigorizar el proyecto con nuevos proyectos, temas y agentes de cambio.

8. Asegurar los nuevos enfoques en la cultura.

Crear un mejor rendimiento con una conducta orientada hacia la
productividad y el cliente, más y mejor liderazgo y
gerencia más efectiva.

Articular las conexiones entre nuevas conductas y el éxito organizacional.

Desarrollar los medios de asegurarse el desarrollo de liderazgo y sucesión.

IDEAS DE LIDERAZGO

De Ronald A. Heifetz

Leadership Without Easy Answers.

El liderazgo efectivo es un componente necesario de la gerencia de ventas.

El liderazgo es un comportamiento aprendido -- no una habilidad innata.

El liderazgo facilita a los seguidores una mejor adaptación al medio ambiente que encaran.

Los problemas pueden manejarse a través de soluciones "técnicas" o "adaptativas."

Las soluciones adaptativas requieren un cambio en valores, creencias o conductas.

CINCO ESTRATEGIAS PRINCIPALES DE LIDERAZGO.

1. Identifique los retos de adaptación.
Identifique la situación a la luz de los valores y barreras, separe las materias que vienen con el problema.
2. Mantenga los niveles de distensión con un rango tolerable para hacer trabajo adaptativo.
Cree un "ambiente de posesión" como una olla de presión. Mantenga la presión de manera tal que se cocine la carne pero que no explote la olla.
¿Cómo hace uno esto?

-
3. Enfoque su atención en asuntos en preparación y no en distracciones que reduzcan la presión.
Identifique cuáles asuntos pueden de manera ordinaria atraer la atención y mientras dirige esa atención hacia ellos contrarreste mecanismos de evasión del trabajo tales como negativas, chivos expiatorios, exteriorizar el enemigo, pretender que el problema es técnico o atacar más al individuo que a la materia.
 4. Regrese el trabajo a la gente (seguidores) pero a una velocidad que ellos puedan entender. Ubique y desarrolle responsabilidad colocando presión sobre la gente con el problema.
 5. Proteja a las voces de liderazgo sin autoridad. Dele cobertura a aquellos que elevan preguntas arduas y generan distracción. Estos individuos a menudo tienen la amplitud para provocar reflexiones que las autoridades no tienen.

El enfoque de atajo del líder es progresar en un cambio adaptativo.

La tarea a largo plazo del liderazgo es desarrollar la capacidad adaptativa de los seguidores.

¿CÓMO SOBREVIVE EL LÍDER?

El liderazgo es peligroso porque las tensiones del trabajo adaptativo pueden ser severas. ¿Por qué?

Los líderes siempre le están fallando a alguien.

El grupo no se culpará a sí mismo, siempre culparán al líder.

El líder sobrevive no “jugando seguro”, sino tomando riesgos deliberados basados en la evaluación de la situación.

¿Por qué está sólo?

Los líderes tienen la responsabilidad de crear un ambiente de apoyo para sus seguidores pero típicamente ninguno crea tal ambiente para ellos mismos.

El mito del liderazgo es el mito del guerrero único: el individuo solitario cuyo heroísmo y brillantez le permite guiar el camino.

El cambio estratégico consiste en regresarle el trabajo a la gente sin abandonarlos. Sobrecárguelos y evitarán el aprendizaje. Descárguelos y crecerán demasiado dependientes o complacientes.

Siete sugerencias prácticas para cargar la responsabilidad que proviene del liderazgo sin perder la propia efectividad o colapsar bajo el peso:

1. Asómese al balcón.

El liderazgo es tanto activo como reflejo. Uno debe alternar entre participar y observar. Mantenga la perspectiva.

2. Distinga su propio papel.

Una persona que lidera debe interpretar las respuestas de las personas a sus propias acciones y respuestas ante el papel que tiene y la perspectiva que representa.

3. Exteriorice el conflicto.

Cuando las críticas conflictivas parecen condenar lo que sea que uno haga, la distinción entre el papel de líder y uno mismo puede salvar vidas. Hacer esta distinción le permite a uno exteriorizar el conflicto en relación con el enfoque de atención sobre las materias y regresar el conflicto a sus dominios correctos.

4. Use compañeros.

El modelo de guerrero solitario es heroísmo suicida.

Cada uno de nosotros tiene puntos ciegos que requieren la visión de otros.

Cada uno de nosotros tiene pasiones que necesitan ser contenidas por otros.

Los compañeros vienen en dos tipos.

Confidentes: Proveen un medio acogedor al líder.

Aliados: Usualmente operan a través de líneas de autoridad o en fronteras que limitarán el flujo de información.

5. Escuche, úsese a sí mismo como dato.

Para sostener la presión del liderazgo, el líder necesita saber lo suficiente sobre sus propios prejuicios para equilibrarlos.

La compensación requiere la disciplina interna para devolverse y probar la precisión de nuestra percepción y lo apropiados de nuestras reacciones.

¿Cómo mantiene uno un nivel adecuado de auto examen?

- Reflexione sobre las acciones diarias, éxitos y fracasos, de nosotros mismos y de otros - "¿Qué me condujo a actuar inapropiadamente en esta situación?"
- Use compañeros como puntos de apoyo contra la decepción de uno mismo.

El líder nunca puede liberarse de los filtros con los cuales percibe. Sin embargo, uno puede estar más consciente de dichos filtros y prejuicios y llevarlos a interpretaciones.

6. Encuentre un santuario.

La música lo cautivará. Desarrolle oportunidades programadas que anticipen la necesidad de re obtener perspectiva.

7. Mantenga un sentido de propósito.

Tan fuertes son las emociones de liderazgo que pueden escapar de las manos de la persona que no ha desarrollado suficientemente la amplitud de propósito.

Preservar un sentido de propósito ayuda a superar retrocesos y caídas.

Un líder debe involucrar a la gente a enfrentar el cambio, ajustar sus valores, a cambiar las perspectivas y desarrollar nuevos hábitos de conducta.

APRENDIENDO A ESCUCHAR

por Laura Ribble Libove, M.S.

Hay muchas oportunidades en nuestra vida diaria cuando la habilidad de escuchar puede representar la diferencia entre el éxito y el fracaso. Bien sea que se está manejando la queja de un cliente, negociando un contrato, respondiendo a una crisis o ayudando a un amigo con un problema, la habilidad de poner atención a la otra persona y a su mensaje es vital para un cambio externo productivo.

La auto evaluación que usted va a llenar lo invita a considerar su conducta relativa a la audición. Sus repuestas al texto que sigue lo ayudarán a identificar conductas que están asociadas con hábitos efectivos de audición. Mientras más honesto sea respondiendo a las preguntas y afirmaciones, más se beneficiará usted de esta experiencia de aprendizaje.

DIRECTRICES

En las siguientes páginas hay 30 puntos sobre la conducta en la audición. Lea cada uno cuidadosamente. Luego, utilice la Clave de Respuestas, decide la frecuencia con que Usted practica la conducta descrita en cada punto. Registre sus respuestas colocando un círculo en el grupo de letras apropiado en la Hoja de Respuestas.

A medida que Usted vaya respondiendo a las preguntas, su marco de referencia debe ser su comportamiento de escucha *durante una conversación persona a persona*.

Clave de Respuestas:

CS = Casi Siempre

MT = La mayor parte del tiempo.

AV = A veces

OC = Ocasionalmente.

CN = Casi Nunca.

AUTO EVALUACIÓN

1. De manera consciente libero mi mente de preocupaciones personales y otras presiones antes de comenzar una conversación.
2. Permanezco abierto a oír el resto del mensaje de la otra persona aún después de que presenta ideas con las cuales no estoy de acuerdo.
3. No intento distraerme con objetos durante las conversaciones. (Por ejemplo, jugar con clips para papel, masticar un lápiz, tipear con los dedos.)
4. Mentalmente me desenchufo cuando la materia es difícil o toma un esfuerzo extra para poder entenderla.

-
5. Decido lo que pienso de las ideas de la otra persona *mientras* está hablando.
 6. Asiento con mi cabeza o apoyo verbalmente aún cuando no estoy poniendo total atención a lo que la otra persona está diciendo.
 7. Permanezco enfocado a lo que la otra persona dice aún cuando no estoy tan interesado en la materia de la que habla.
 8. Anticipo cuál va a ser la conclusión o punto más importante de la otra persona antes de que termine de hablar.
 9. Tengo la tendencia a completar las oraciones por la otra persona.
 10. Cuando me doy cuenta de estar mirando, escuchando o pensando algo que no es lo que se está diciendo, conscientemente dirijo de nuevo mi atención de regreso a la conversación.
 11. Evito pedirle a la otra persona que repita o clarifique un punto que no comprendo totalmente.
 12. *Mientras* estoy escuchando, hago algo más como abrir cartas, llenar formularios o poner atención indirectamente a las conversaciones de otras personas.
 13. Estoy dispuesto a utilizar palabras o frases molestas que disparan una respuesta emocional que hace difícil el mantenerse escuchando.
 14. Tomo nota mental de cualquier idea o argumentos que la otra persona frecuentemente repite durante una conversación.
 15. Mantengo contacto visual con cualquier persona que me habla.

-
16. Cuando estoy en desacuerdo con lo que la otra persona está diciendo, discutiré con ella en mi mente.
 17. Busco *leer entre líneas* de lo que la otra persona dice.
 18. Cuando la otra persona parece estar atascada en un punto, le haré preguntas que lo conduzcan a ir hacia otros aspectos.
 19. Cuando el mensaje de la otra persona dispara en mi mente pensamientos no relacionados, mi atención tiende a seguir aquellas nuevas ideas más que regresar a la conversación.
 20. Ofrezco un resumen de las principales ideas de la otra persona al final de una conversación.
 21. Si la otra persona pierde la ruta de sus pensamientos, le ofrezco ayuda regresando al punto.
 22. Caigo detrás del flujo de la conversación porque estoy mentalmente ubicado en un punto anterior hecho por otra persona.
 23. Observo claves no-verbales (tales como el tono de voz, expresiones faciales y lenguaje corporal) que *contradicen* el mensaje verbal de la otra persona.
 24. Si la otra persona vuelve a tocar un punto que ya mencionó al principio de la conversación, yo se lo recuerdo.
 25. Espero que la otra persona termine de hablar *antes* de formular mi respuesta.
 26. Hago preguntas que me ayudan a conseguir lo que la otra persona puede haber dejado por fuera u olvidado decir.

-
27. Utilizo señales no-verbales tales como inclinarme hacia atrás y mantener una postura de alerta para hacerle saber a la otra persona que estoy poniendo atención.
 28. Los modales o apariencia de la otra persona (tales como su vestimenta o corte de pelo) me distraen de lo que dice.
 29. Juzgo el mensaje de alguien basado en lo que pienso de él / ella como persona.
 30. Utilizo pausas en la conversación para cambiar de tema.

LA IMPORTANCIA DE ESCUCHAR

La Comunicación intenta ser una calle de dos vías: una persona habla mientras la otra escucha. También muy a menudo, nos preocupamos de mejorar nuestra habilidad para hablar, mientras que nos olvidamos de desarrollar nuestras herramientas para escuchar. Esto es desafortunado por que la habilidad para escuchar es un factor crítico de éxito en muchos aspectos de nuestras vidas profesionales y personales. He aquí algunas de las situaciones en donde ser un mejor escucha puede ayudar:

Servicio al Cliente: Escuchar pacientemente y ayudar al cliente puede darle la comprensión súbita que usted necesita para responder preguntas o resolver problemas de una manera que realmente lo satisfaga.

Trabajo de Equipo. Cuando los miembros de un equipo están dispuestos de establecer y mantener el hábito de escucharse entre sí, pueden compartir mejor las ideas, resolver problemas y hacer el mejor uso de los talentos únicos de cada uno de sus miembros.

Toma de Decisiones. Tomar las mejores decisiones posibles requiere el conocimiento de toda la información disponible - no sólo las noticias felices o endulzadas. Tener la reputación de ser un buen escucha puede ayudar a otros a sentirse cómodos para compartir la situación completa, sin miedo de que Usted "fusile al mensajero."

Ventas. Escuchar las necesidades de un cliente antes de que Usted comience hablando de las ventajas y beneficios puede darle la información que Usted necesita para diseñar su presentación a lo que realmente le importa al cliente.

Gerencia / supervisión. Escuchar con compasión y respeto es una de las mejores maneras para los gerentes de desarrollar una fuerte simpatía con sus empleados. Esto también le abre la puerta a los empleados para compartir sus ideas, sugerencias y preocupaciones -todo lo cual puede contribuir a una más efectiva organización.

Negociaciones. Escuchar con mente abierta mientras mantiene sus emociones en observación es una de las mejores maneras de encontrar claves de qué términos la otra parte aceptará y cuáles no.

Relaciones Personales. Oír sin juzgar es una de las cosas que podemos dar y que los otros valoran más.

Puntuación

Para el puntaje de *Aprendiendo a Escuchar*, primero separe la Hoja de Respuestas de la Hoja de Puntajes en la perforación, bien sea dejando correr sus dedos o con un lápiz. Observará que los ítem han sido separados en columnas. Estas columnas están etiquetadas con tres claves de Dimensiones de Audición, las cuales se describen en detalle en las siguientes páginas.

Añada los números en círculos en cada columna y coloque los Subtotales resultantes en los recuadros debajo de las columnas. Los Subtotales pueden ir desde valor tan bajo como 10 hasta un valor alto de 50. Luego, añada los Subtotales a lo largo para llegar a su Puntuación Total de Audición Efectiva, la cual puede estar comprendida entre un valor bajo de 30 hasta un tope máximo de 150.

Proyectando sus Resultados Individuales

Proyectar su puntuación y compararla con otras de quienes han completado este instrumento le ayudará a mostrarle las fortalezas y debilidades en sus herramientas de audición. Siga los pasos 1 al 2 en las páginas 5 a 6 para proyectar y comparar sus puntajes.

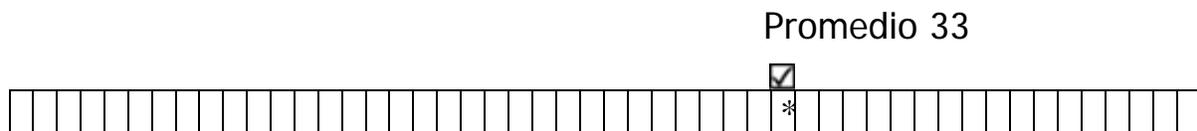
La gráfica de barras abajo mostrada, le ayudará a compara su puntuación en cada una de las tres Dimensiones de Audición. También le permitirán comparar su puntaje para cada Dimensión en un puntaje promedio, el cual ha sido calculado basado por la información provista

por otros que han completado ésta auto evaluación. Los puntajes promedio están indicados por el triángulo encima de cada barra.

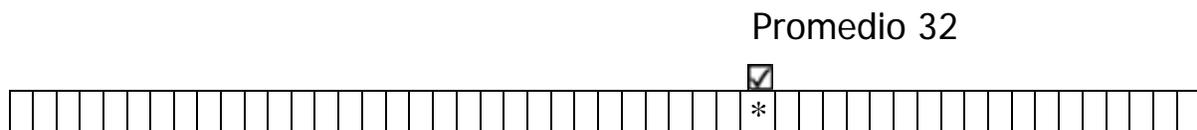
El Medidor de Audición en la página 6 lo ayudará a comparar su Puntuación Total de Audición Efectiva con el promedio para otros que han completado esta auto evaluación. El Promedio está indicado por la flecha oscura sobre el Medidor.

PASO UNO: COMPLETAR LA GRÁFICA DE BARRAS.

Comience remitiéndose a su Hoja de Puntuación y apuntando su puntuación para la primera dimensión, *Permanecer Concentrado*. Luego, oscurezca en el gráfico de barras hasta el sitio que refleja su puntaje. Siga el mismo procedimiento para *Capturando el Mensaje* y *Ayudando al Hablante* hasta que haya oscurecido todas las tres barras. Observe su puntaje en cada Dimensión comparado con el promedio.

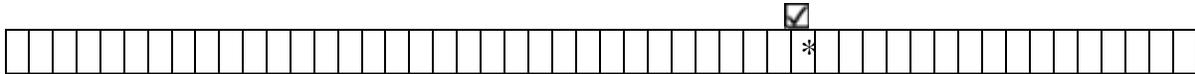


Permanecer Concentrado.



Capturando el Mensaje

Promedio 34



Ayudando al Hablante

Paso Dos: Completar el Medidor de Audición.

Regrese a su Hoja de Puntuación y vea su Puntuación Total de Audición Efectiva. Luego, dibuje una flecha desde el centro del Medidor hasta el sitio que refleja su puntuación.

El Medidor de Audición.

Zona peligrosa = 0-60

Espacio para mejorar = 60-120

Efectivo = 120-135

Súper Estrella = 130-150.

Una observación sobre puntajes

Si bien es a menudo importante ver cómo los individuos se comparan entre sí en herramientas generales tales como la audición, es

importante también tener en mente que la meta es siempre mejorar el rendimiento general, independientemente de si sus puntajes son altos, bajos o casi el mismo de los promedios.

INTERPRETANDO SU PUNTUACIÓN

Ahora que Usted ha completado su auto evaluación y proyectado en las cartas sus resultados individuales, usted querrá saber más sobre el proceso en general de la audición, así como en cada Dimensión en particular. Esta sección le dará una introducción a nuestro enfoque de la audición, seguida por una mirada con detenimiento de cada Dimensión.

¿Qué es Audición?

La Audición es tanto visible como invisible. Los aspectos visibles (tales como una postura de alerta, contacto visual y un lenguaje corporal adecuado) ayudan a reafirmar al hablante que el oyente está en verdad escuchando. Los aspectos invisibles o lo que está sucediendo en la mente del oyente, son para el hablante de un acceso mucho más difícil pero a la larga, su existencia o ausencia se hace evidente de acuerdo a la calidad de la respuesta de quien escucha. Estos aspectos invisibles también tienen un gran impacto para conocer si el oyente recibe o no el mensaje del hablante.

La Audición exitosa requiere que el oyente lleve a cabo tanto el aspecto visible como el invisible de la Audición. Esto es, usted debe

estar poniendo verdaderamente atención y debe enviar regularmente señales al hablante para probarlo. Por ejemplo, si usted inclina su cabeza en señal de aprobación a medida que su jefe explica una nueva política pero usted está realmente ocupado pensando en lo que habrá esta noche para cenar, entonces estará cubriendo el aspecto visible de la Audición pero pasando por alto el aspecto invisible. El proceso de escucha se ha roto porque usted realmente no recibió la información que su jefe le daba. Esto podría ser un gran problema si el rendimiento en su trabajo dependiese de comprender la nueva política.

Consideremos otro ejemplo. En esta oportunidad usted está poniendo atención y mentalmente procesando alguna malas noticias que le dio un compañero de trabajo, pero debido a que lo que le dijeron es tan molesto, usted tiene dificultades para mantener el contacto visual. El proceso de Audición se ha roto de nuevo -usted está realizando el trabajo duro e invisible de escuchar, pero sin fuertes señales externas, el hablante no percibe que usted está poniendo atención. Esto puede causar problemas si su compañero lo interpreta como falta de retro alimentación y como indicación de que no le interesa, que le está ignorando o que no entiende el mensaje. Puede herir sus sentimientos, malentendidos o exponerlo a repetir la información desagradable a medida que su compañero intenta dirigir su mensaje hacia usted.

El Modelo de la Audición

Los aspectos visibles e invisibles de la audición caen en tres categorías principales, las cuales llamamos Dimensiones de la Audición. Hemos dispuesto estas Dimensiones en un modelo que muestra hasta dónde cada Dimensión es visible, invisible o una combinación de ambas. El modelo se presenta en la figura 1.

La primera dimensión, *Permanecer Concentrado*, es completamente invisible debido a que comprende una acción que ocurre en la mente del oyente. La segunda Dimensión, *Capturando (o Captando) el Mensaje*, es tanto visible como invisible. Esto comprende acciones que son invisibles tales como mantener una mente abierta y procesar información mentalmente, mientras que ejecuta otras acciones que son visibles, tales como hacer preguntas y ofrecer resúmenes. La tercera Dimensión, *Ayudando al Hablante*, es completamente visible. Esto involucra las señales externas, tanto verbales como físicas, que el oyente envía para cubrir aspectos que animan a la otra persona.

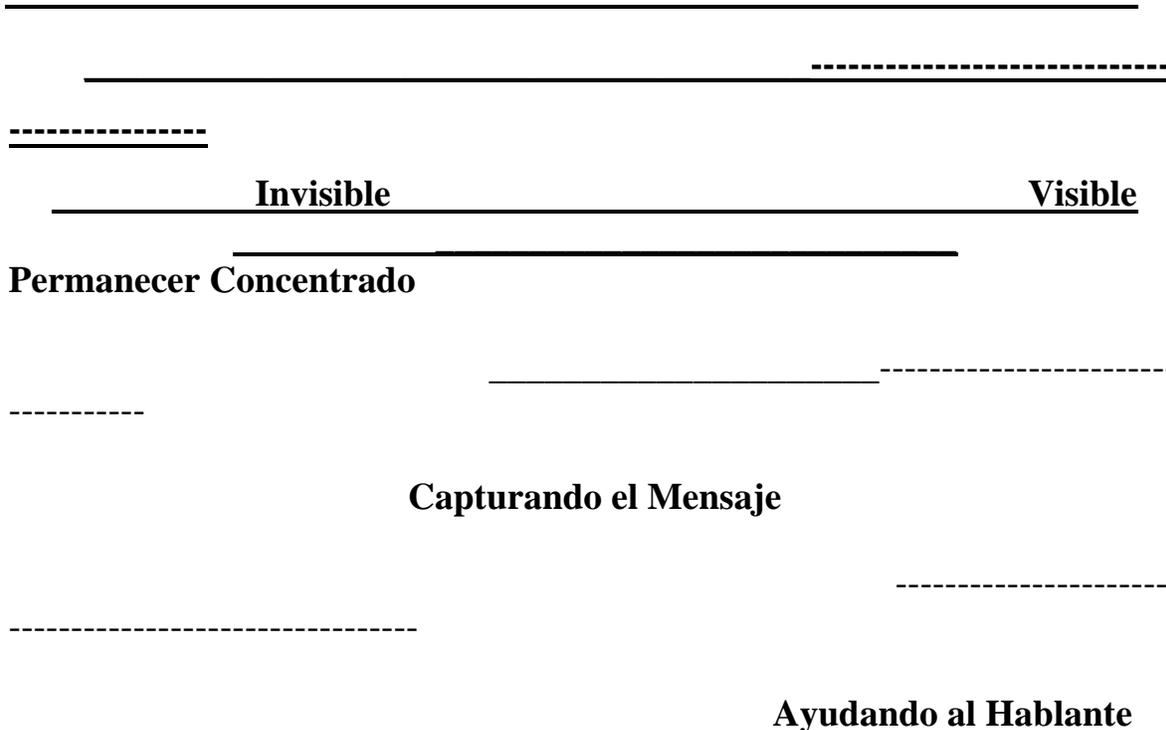


Figura 1: El Modelo de Audición.

Las Dimensiones de la Audición.

Esta sección provee una descripción de cada Dimensión, algunas sugerencias para mejorar su rendimiento personal y una explicación de sus puntajes.

Permanecer Concentrado

Cuando estamos escuchando, hay muchas distracciones que pueden tentar a nuestras mentes a divagar. Algunas de estas distracciones se originan dentro del oyente. Por ejemplo, tenemos un problema personal que nos preocupa, o no estamos totalmente

interesados en el tema de la otra persona de manera que empezamos a hacer planes para nuestro próximo día libre. Otras distracciones son ambientales, tales como una maquinaria ruidosa, teléfonos que suenan o un escritorio tapizado con trabajo por hacer. El hablante o aspectos de su mensaje son otras fuentes potenciales de distracción. Podemos caer hipnotizados por algo que la otra persona está vistiendo o irritarnos o bloquearnos mentalmente por algo que la otra persona ha dicho.

Independientemente del origen de la distracción, el resultado es el mismo: nuestras mentes se han desintonizado o enfocado en algo *distinto* que la conversación de ese momento. El hecho de que toda esta actividad es invisible al hablante no la hace menos importante de tratar.

El *Permanecer Concentrado* se trata de limpiar conscientemente el espacio mental en el cual escuchar y entonces mantener una total atención centrada en el hablante. Esto requiere que usted constantemente haga el monitoreo y controle su propio tráfico de pensamientos -devolviéndose de desviaciones mentales o del ocasional "soñar despierto" cuando sea necesario. Claramente, un alto grado de auto conciencia y la habilidad para ejecutar la auto disciplina son claves para permanecer concentrado. Sin embargo, si esto no le ocurre de manera natural, hay otras acciones que usted puede tomar para ayudar a mejorar sus cambios para concentrarse y *permanecer* concentrado:

-
- *Prepárese mentalmente para escuchar.* Visualmente reúna y junte todas sus preocupaciones o asuntos y apártelos hacia un sitio seguro hasta después de la conversación.
 - *Cree un ambiente que conduzca a escuchar.* Limpie su escritorio pero tenga un lapicero y papel de escribir a la mano. Retrase las llamadas entrantes y entrevistas no programadas. Cierre la puerta de su oficina o múdese a un sitio libre de teléfonos, equipos ruidosos y otras conversaciones.
 - *Aproveche el escuchar como una oportunidad para aprender.* Esta actitud puede darle una razón para permanecer mentalmente involucrado en una conversación -aún cuando la materia sea difícil o la otra persona sea seca.
 - *De a su mente un apuntador visual.* Trate de observar los labios del hablante a medida que habla; esto puede ayudarlo a centrar su concentración en lo que está diciendo.

Qué significa su puntuación.

Si obtuvo 35 o más en esta Dimensión, usted usualmente dedica total e indivisible atención al hablante. Cuando experimenta los lapsos ocasionales en concentración, tiende a aislarla y mentalmente a retomar el hilo de la conversación. Probablemente se ha preparado usted mismo para escuchar y ha encontrado maneras de minimizar las cosas que típicamente lo distraen.

Si su resultado es menos de 35 en esta Dimensión, probablemente experimente lapsos de concentración durante la conversación y puede ser agarrado fuera de guardia cuando la otra persona le haga alguna pregunta o requiera su retroalimentación. Quizá se permita a sí mismo entrar en conversaciones sin estar preparado o puede encontrar difícil eliminar distracciones en su medio físico o mental. Mientras puede que no esté siempre consciente de que su atención se ha desviado, aún cuando lo esté, usted tiende a no esforzarse de regreso al punto.

Los ítem que se relacionan a *Permanecer Concentrado* son: 1, 4, 7, 10, 13, 16, 19, 22, 25 y 28. Puede querer revisar las preguntas específicas en los cuales obtuvo 3 ó menos.

Capturando el Mensaje

Otro aspecto de la Audición es construir una comprensión completa y precisa del mensaje del hablante. Para hacerlo, necesitará permanecer abierto a dicho mensaje *mientras* está interactuando mentalmente con las ideas e información del hablante. Estas son aspectos invisibles de *Capturar el Mensaje*. Los aspectos visibles pertenecen todos a las interacciones verbales que usted inicia con el hablante para asegurarse de que usted ha tomado verdaderamente el mensaje. Estas incluyen las preguntas que usted hace para clarificar los puntos del hablante y los resúmenes que usted presenta para confirmar que comprende sus ideas centrales.

Permanecer abierto a cualquier posible mensaje requiere que usted mantenga un estado de neutralidad mental. Esto significa apartar sus suposiciones, prejuicios, objeciones y suspicacias durante tiempo suficiente para escuchar lo que el hablante tiene que decir. Esto también significa retrasar sus juicios hasta que el hablante haya terminado de hablar y no proyectar sus expectativas de la conversación en su mensaje. En otras palabras, no escuche sólo lo que quiere oír.

Actuar mentalmente con las ideas e información del hablante significa tratar de entender lo que está diciendo. Esto comprende el extraer sus ideas principales de todo su mensaje, observando las

claves no verbales que confirmen o contradigan las palabras de su mensaje y tomar medidas para recordar la esencia del intercambio.

Para hacer un poco más fácil el *Capturar el Mensaje*, intente las siguientes acciones:

- ***Humanice al hablante.*** Conscientemente piense de un aspecto al menos del hablante que aprecie o admire. Esto lo ayudará a sentir una mayor fluidez hacia sus ideas -aún si generalmente no le gusta la persona o tiende a diferir con ella.
- ***Tome notas estratégicas.*** Cuando un hablante presenta sus puntos principales o explica el orden en el cual intenta cubrirlos, escríbalo. Escriba brevemente los encabezados de lo que dice a medida que habla. Luego, utilice las notas para crear un resumen al final de la conversación y para recordar lo que se dijo.
- ***No agarre las ramas por los árboles.*** El enamorarse demasiado de los hechos o estadísticas que un hablante utiliza para apoyar sus argumentos puede conducirle a no captar la idea principal.
- ***Practique haciendo diferentes tipos de preguntas.*** Los buenos oyentes tienen una gran variedad de preguntas a su disposición, incluyendo las que combinan con las ideas presentadas por el hablante, las que requieren más

información o las que necesitan clarificarse o confirmar su comprensión.

- ***Cree puntos de verificación de lo que comprendió.***
Durante conversaciones más largas, clarifique los puntos inmediatamente después de que el hablante ha terminado de expresarlos. Esto lo ayudará a cortar posibles malentendidos en desarrollo.

Qué significa su puntuación

Si obtuvo 35 ó más en esta Dimensión, Usted generalmente se las arregla para comprender el mensaje del hablante aún cuando no sea lo que espera oír o concordar con él. Generalmente separa el mensaje de la otra persona que lo emite y los otros sienten que son entendidos aún cuando difiera de su punto de vista. Hace preguntas para clarificar su comprensión y resume los puntos del hablante. La atención a las claves no-verbales del hablante le ayudan a detectar la afirmación o inconsistencia de sus palabras.

Si hizo menos de 35 en esta Dimensión, puede dejar las conversaciones inseguro de lo que el hablante intentaba decir o puede darse cuenta posteriormente de que malinterpretó el mensaje. Puede tener dificultades escuchando a la gente o separando lo que piensa del hablante como persona de lo que piensa del contenido de su mensaje. Preguntar puede ser incómodo para usted y puede que se incline a tomar muchas notas de la conversación o a no tomar ninguna. Es posible que se concentre tanto en obtener los hechos o detalles que

pierda el mensaje más extenso o las claves no verbales que apoyen o contradigan las palabras del hablante. Otros pueden expresar frustración intentando obtener ideas o información por su intermedio.

Los puntos que se relacionan con *Capturando el Mensaje* son: 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 26 y 29. Puede desear revisar los ítem específicos en los cuales obtuvo 3 ó menos.

Ayudando al Hablante

Ayudar activamente al hablante puede parecer ir más allá de la línea del deber, pero de hecho, es una parte integral de su papel de oyente. Y como la mayoría de las cosas en la vida, ayudar al hablante termina ayudándole a usted mismo. Al enviar a propósito señales de ánimo al hablante usted refuerza las conductas que le ayudarán a mantenerse escuchando. Es más fácil mantener la atención concentrada cuando se inclina hacia delante y mantiene contacto visual con el hablante que cuando está mordiendo su lápiz y mirando a través de la ventana.

Como oyente, hay dos maneras principales como usted puede ayudar al hablante. La primera comprende el *evitar* la clase conductas que sugieren que realmente no está prestando atención: mirando de reojo a través de la ventana, tamborilear con la punta de los dedos, interrumpir, cambiar el tema y terminar las oraciones por la otra persona. Estas son acciones que son muy visibles, pueden ser muy distractivas y desviar a alguien que intenta comunicarse con usted. En

su lugar, trate de demostrar la misma clase de respeto que desea y aprecia.

La segunda manera en que puede ayudar al hablante es dándole activamente una *retroalimentación* de apoyo, bien sea verbal o no verbal. Esta clase de feedback anima mucho al hablante porque le confirma que realmente le está poniendo atención. (Lewis, 1989) Por ejemplo, inclinándose hacia delante y manteniendo contacto visual le indica al hablante que usted está interesado en su mensaje y en sintonía mental. El uso de su expresión facial para adecuar una reacción emocional adecuada al mensaje del hablante también le indica que usted está siguiendo la conversación. El "feedback" verbal puede ir desde un simple "Sí, ya veo" hasta recordar al hablante lo que estaba diciendo antes de que ocurra una interrupción en el hilo de la conversación.

Para mejorar su habilidad de *Ayudar al Hablante*, necesitará eliminar algunos hábitos negativos y desarrollar los positivos. A continuación algunas maneras de hacer esto:

- *Aguántese un momento antes de interrumpir.* Cada vez que sienta la urgencia de completar un pensamiento por la otra persona o cambiar el tema, practique manteniendo su boca cerrada por al menos otra oración. Con el tiempo, observará que su deseo de ser quien hable irá disminuyendo.
- *Aguante las riendas de su ego.* Ayudar al hablante es un papel de apoyo, no un papel estelar. De muchas formas, ser un

oyente requiere a renunciar a las candilejas a favor del hablante. Esto puede requerir práctica.

- *Elimine las distracciones.* Si tiene debilidad por ver a través de los ventanales, cierre las persianas. Si se inclina a masticar goma o lápices, hacer figuras en un papel o jugar con sus clips, asegúrese de retirar estas tentaciones de su ambiente de audición antes de comenzar una conversación.
- *Prepárese a ser probado.* Simule que se le pedirá presentar un informe formal acerca de la conversación. Esta falsa presunción puede darle la motivación que necesite para tomar una responsabilidad personal para el éxito del hablante.

Qué significa su puntuación

Si obtuvo 35 ó más en esta Dimensión, usted expresa tanto física como verbalmente que está escuchando. Algunas de las indicaciones físicas incluyen el contacto visual con la otra persona, asentir con la cabeza cuando es apropiado, utilizar expresiones faciales para expresar reacciones e inclinarse hacia delante o sentarse derecho. Algunas de sus indicaciones verbales incluyen ayudar a la otra persona a retomar el hilo después de una interrupción o recordarle los puntos que desea cubrir.

Si obtuvo 35 ó menos en esta Dimensión, puede estar desarrollando actividades que completan una audición incompleta. Por ejemplo, puede hundirse o sentarse inadecuadamente en su silla,

revisar la pila de papeles en su escritorio, permitir que su mirada vague a través del salón o permanecer en blanco mostrando poca o ninguna reacción a través de sus expresiones faciales. Las indicaciones verbales de que usted no está totalmente escuchando pueden incluir el “decir que sí” a la otra persona aún cuando no esté poniendo atención, cambiar el tema, terminar por él sus oraciones y estar completamente perdido en ayudar a la otra persona a continuar después de una interrupción.

Los puntos relativos a *Ayudando al Hablante* son: 3, 6, 9, 12, 15, 18, 21, 24, 27 y 30. Puede querer revisar los ítem específicos en los cuales obtuvo 3 ó menos.

Tomando acciones para continuar aprendiendo

Ahora que ha aprendido más acerca de la Dimensiones de la Audición y considera cómo su actuación varía a través de las Dimensiones, está listo para comenzar a planificar las formas de mejorar sus herramientas de Audición.

Preguntas Generales

1. ¿En cuál Dimensión de Audición obtuvo el mayor puntaje?
¿Por qué es Usted especialmente bueno practicando las conductas asociadas con esta Dimensión? ¿Cómo podría

aplicar esta ventaja personal a las otras Dimensiones de la Audición?

2. ¿En cuál Dimensión de la Audición tuvo la puntuación más baja? ¿Cuáles son las conductas asociadas con esta Dimensión que le son especialmente difíciles de practicar? ¿Cómo podría superar estos retos de audición?

3. Cuando se da cuenta de que no ha escuchado, ¿cuál Dimensión de la Audición es la más relacionada con esta falla? ¿Cómo se refleja esto en su puntaje?

LA AUDICIÓN EN SU TRABAJO

1. ¿Cuáles Aspectos de su trabajo requieren buenas herramientas de audición?

(Haga una lista de todas las que pueda.)

2. ¿Cómo se reflejan sus fortalezas y debilidades de audición en el rendimiento de su trabajo?

Fortalezas_____

Debilidades_____

3. Observando las formas en que sus debilidades de audición inciden en el rendimiento de su trabajo, ¿qué acciones podría tomar para mejorar su efectividad en estas situaciones?

4. ¿Qué beneficios piensa que obtendrá mejorando sus herramientas de audición?

REFERENCIAS

Todo oídos: Cómo desarrollar mejores hábitos de audición que pueden hacer la diferencia en la manera como Usted se comunica. (1992) *Agency Sales Magazine*, 22(7), 42-45.

Castleberry, S.B., & Shepherd, C.D. (1993). Effective interpersonal listening and personal selling. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 13(1), 35-49.

Ellingson, L., (1992). ¿Está usted escuchando realmente? *CA Magazine*. 125(11), 41-43.

Glenn, E.C., & Pood, E.A. (1989). Listening self-inventory. *Supervisory Management*. 34(1), 12-15.

Haas, J.W., & Arnold, C.L. (1995). An examination of the role of listening in judgments of communication competence in co-workers. *The Journal of Business Communication*, 32(2), 123-139.

Kausen, R.C. (1993) A culture of listening. *Executive Excellence*, 10(2), 5.

Kiechell III, W. (1987). Learn how to listen. *Fortune*, 116(4), 107-108.

Kurtz, T. (1990). Dynamic Listening: Unlocking your communication potential. *Supervisory Management*, 35(9), 7.

Lewis, D.V. (1989). The art of active listening. *Training & Development Journal*, 43(7), 21-25.

Lumsden, G., & Lumsden, D. (1993). *Communicating in groups and teams: Sharing leadership*. Belmont, CA: Wadsworth.

Montgomery, R.L. (1981). *Listening made easy*. New York: AMACOM.

Pearce, C.G. (1989). Doing something about your listening ability. *Supervisory Management*, 34(3), 29-34.

BIBLIOGRAFÍA

DILTS, ROBERT B., & EPSTEIN TODD A. *APRENDIZAJE DINÁMICO CON PNL*, Ediciones Urano S.A., Barcelona, Esp., 1997.

FUSTER, LEWIS. *ELIMINE LAS PREOCUPACIONES*, Fape Ediciones, Barcelona, Esp., 1998.

HUNT, TRINIDAD D. *DESARROLLA TU CAPACIDAD DE APRENDER.* Ediciones Urano S.A. Barcelona, Esp., 1997.

KIMBLE, GREGORY A. *HILGARD AND MARQUIS' CONDITIONING AND LEARNING.* Appleton-Century-Crofts, Inc., N:Y:, 1961.

LERNER, JOEL J. *INTRODUCTION TO BUSINESS.* Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1971.

LOPEZ F., RAUL. *EL PROCESO DE LA VENTA EFICAZ.* Grupo Editorial Norma S.A., Bogotá, Col., 1999.

MASSIE, JOSEPH L. *ESSENTIALS OF MANAGEMENT.* Prentice Hall Inc., Englewood Cliff, N.J., 1991.

O'CONNOR, JOSEPH & PRIOR, ROBIN. *LA VENTA CON PNL.* Ediciones Urano, Barcelona, Esp., 1997.

SAMBRANO, JAZMÍN. *PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA PARA TODOS.* Alfadil Ediciones, Caracas, 1997.

SIEGEL, DR. BERNIE. *PEACE, LOVE AND HEALING.* Harper and Row, Publishers, New York, 1989.

SATIR, VIRGINIA. *MAKING CONTACT.* Celestial Arts, Millbrae, California, U.S.A., 1976.

WELLINGTON, PATRICIA. *COMO BRINDAR UN SERVICIO INTEGRAL AL CLIENTE.* McGraw-Hill Interamericana, S.A., Bogotá, Col., 1998.