

Capítulo 4. Técnicas de Comercialización

La venta es el intercambio de productos o servicios por unidades monetarias que se produce entre el vendedor y el cliente, buscando la satisfacción de las necesidades del cliente y el logro de los objetivos del vendedor.

Orientación al cliente que todo vendedor debe tener, es decir, cumplir sus objetivos de ventas, partiendo de la averiguación, análisis y satisfacción de las necesidades del cliente.

4.1. Técnicas de ventas

El comercial debe convertir los beneficios del producto o servicio en beneficios que satisfagan las necesidades del cliente.

La argumentación de ventas debe centrarse en las necesidades del cliente y no en los atributos del producto o servicio.

4.1.1. Las fases de la entrevista de ventas

Para estudiar las Técnicas de Ventas vamos analizar las distintas fases de la venta.

La venta, como todo proceso de comunicación, se divide en varias fases.

Cada fase de la venta se estudiará individualmente en los siguientes capítulos.

Estás son las distintas fases de la venta:

1. La preparación de la visita.
2. El contacto con el cliente.
3. La averiguación de necesidades del cliente.
4. La argumentación.
5. La resolución de objeciones.
6. El cierre de la venta.
7. La postvisita.

4.1.2. Preparación de la visita

El éxito o fracaso de una entrevista de ventas depende en gran medida de cómo se haya preparado previamente. El buen comercial no deja nada a la improvisación, ni confía plenamente en su pericia.

Es fundamental planificar el trabajo, conocer en profundidad la oferta de productos o servicios y analizar los clientes actuales y potenciales.

En la preparación de la visita vamos:

- a) Analizar la información que disponemos del cliente.
- b) Fijar unos objetivos para la venta.
- c) Desarrollar la estrategia de actuación para la venta.

a) Análisis de la información

Primero debemos recopilar y analizar toda la información que podamos sobre nuestro interlocutor. La posición que ocupa en la empresa. El nivel de decisión que tiene en el proceso de compra. Los conocimientos que posee sobre el sector. Las personas que ejercen influencia sobre él en su empresa. Sus preocupaciones y motivaciones. El nivel de estudios y formación que tiene. Sus aficiones. Los comportamientos que tuvo en entrevistas anteriores. El estilo de compra y negociación. Las promociones que más aprecia. La actitud que tiene hacia nuestra empresa y nuestras marcas. Las relaciones con otros proveedores.

Después analizaremos la información disponible sobre la empresa cliente. La situación económica y financiera. El número de empleados. La perspectivas futuras. Su facturación global. La facturación por proveedores. El número de proveedores y los criterios de selección de éstos. Las relaciones con otros proveedores competidores nuestros. Las características de sus clientes. Los hábitos de compra y consumo de sus clientes. El consumo medio de éstos. Los ciclos de venta y posibles estacionalidades de nuestro cliente.

A continuación estudiaremos las relaciones anteriores del cliente con nosotros. La evolución de nuestras marcas y productos o servicios. Las condiciones anteriormente pactadas. La cuota de mercado en nuestro cliente por referencia y su evolución. El surtido actual y la posibilidad de incrementarlo. Los acuerdos comerciales alcanzados, así como el nivel de cumplimiento de los mismos. Las promociones realizadas y el resultado de las mismas.

Cuarto, recopilaremos y analizaremos toda la información posible de nuestros competidores en el cliente. El surtido de productos. La evolución de las ventas. La cuota de mercado que posee en el cliente. Las condiciones pactadas. Las promociones y acuerdos comerciales que alcanzan. El nivel servicio.

Por último, repasaremos la evolución del mercado en la zona de actuación del cliente. Evolución de cuotas y participaciones de mercado...

b) Los objetivos

Una vez analizada toda la información nos debemos marcar unos objetivos para la entrevista de ventas. Los objetivos son las acciones que se pretenden alcanzar en la venta. Los objetivos deben ser realistas, claros, concretos y alcanzables. Los objetivos hay que fijarlos partiendo de las necesidades del cliente y deben estar encaminados al logro de los objetivos comerciales de nuestra compañía. Se debe recordar que el objetivo último de toda venta es que el cliente nos recomiende.

Hay dos tipos de objetivos:

- Los objetivos cuantitativos que son aquellos que pueden cuantificarse. Por ejemplo: Incrementar un 10% las ventas del mes anterior
- Los objetivos cualitativos que son aquellos que no pueden cuantificarse. Por ejemplo: mejorar las relaciones con el cliente.

c) Desarrollar la estrategia de actuación

Este es el momento de desarrollar una estrategia de actuación para la entrevista de ventas que nos permita alcanzar los objetivos marcados, partiendo de la información que hemos analizado previamente.

Prepararemos en el contacto con nuestro cliente, así como las preguntas que le realizaremos para descubrir cuáles son sus necesidades. Desarrollaremos nuestro argumentario. Estudiaremos las posibles objeciones que el cliente nos podría plantear y la forma de solucionarlas. Estableceremos los puntos límites del acuerdo.

Prepararemos el material que nos hará falta llevar a la entrevista de ventas: agenda u ordenador portátil, catálogo, precios, tarifas, artículos de prensa o estudios de mercado que hagan referencia a las bondades de nuestra oferta, muestras, hojas de pedido, contratos de cierre, calculadora, tarjetas de visitas, bolígrafo, cuaderno u hojas para hacer anotaciones, material de publicidad, el plan promocional, nuestro plan publicitario y estadísticas de evolución de ventas de marcas, cliente, zona...

4.1.3. El contacto con el cliente

En la entrevista de ventas debemos llevar un aspecto físico adecuado, acorde con la forma de ser del cliente y la imagen de tu compañía. Utiliza ropa actual, armoniosa y sencilla, sin estridencias.

Preséntate tonificado. Un vendedor agotado inspira sentimiento de rechazo. Si estás fatigado, relájate antes de la entrevista de negocios.
Sé puntual. Nunca debes hacer esperar al cliente.

Guarda la distancia apropiada. No ocupes el espacio del cliente. Mira a los ojos de tu interlocutor. Sonríe al estrechar la mano. Preséntate con tu nombre, cargo y la empresa que representas. Entrega al tarjeta de visita al principio.

Inicia la entrevista con algún comentario agradable fuera de la venta. Utiliza el mismo lenguaje que tu cliente, ni científico, ni simple. Haz sentir a tu interlocutor que estás a gusto con él. Explica el motivo de visita. Muestra tu interés por la evolución de la relación comercial.

Orienta la conversación hacia los intereses de tu cliente. Haz una escucha activa. Deja que llegue al final de lo que quiere decir. Emplea preguntas cortas, evitando que parezca un interrogatorio. Comienza con preguntas sencillas para ir complicándolas poco a poco.

Evita críticas e herir sentimientos. Cuida el clima de la conversación. Sé positivo, franco, simpático, ágil, respetuoso, directo, enérgico, entusiasta, amigable y cálido.

4.1.4. Averiguación de las necesidades del cliente

En esta fase intentaremos descubrir y analizar las necesidades del cliente. Una vez que conozcamos las necesidades del cliente convertiremos los beneficios del producto o servicio en beneficios que satisfagan las necesidades del cliente. Nuestra argumentación de ventas se centrará en dichas necesidades. Para ello hemos de reconocer las necesidades del cliente.

Para averiguar las necesidades del cliente tendremos en cuenta:

- a) Cómo preguntar.
- b) La escucha activa.
- c) Los gestos del cliente.
- d) Cómo confirmar.

a) Cómo preguntar

Debemos preguntar de forma organizada, siguiendo un orden. Realizar cada pregunta en el momento adecuado. No hay preguntas inapropiadas, sino momentos y maneras inapropiados. Primero debemos recoger mucha información, sobre todo las necesidades básicas del cliente. Para luego entrar con preguntas más concretas sobre cuestiones más particulares. Evita que parezca un interrogatorio, para ello puedes justificar tus preguntas. Cuida el clima de la conversación. Haz preguntas cortas y claras. No preguntes temas molestos, ni difíciles de responder.

Existen cuatro tipos de preguntas teniendo en cuenta la amplitud de la información que queramos obtener y la carga de subjetividad que le demos a la pregunta:

Amplitud de la información Carga de subjetividad

Cerradas: el cliente sólo puede responder sí o no. Neutras: no condicionamos la respuesta del cliente.

Abiertas: el cliente describe con su respuesta una situación. Se utiliza ¿qué? ¿cuándo? ¿cómo? ¿por qué? ¿cuáles?... Dirigidas: hacemos que el cliente responda de una forma determinada. Por ejemplo: "¿Verdad que el consumo de esta referencia depende...?", "Mi experiencia me indica que esta promoción incrementa un 10% las ventas, ¿usted que opina?"

Al principio, para romper el hielo, comenzaremos con preguntas abiertas neutras. Continuaremos con preguntas abiertas para obtener mucha información. A medida que vayamos obteniendo información, posicionaremos al cliente con preguntas abiertas dirigidas.

Según avanzamos iremos cerrando las preguntas para obtener datos concretos. Para confirmar, utilizaremos preguntas cerradas. Por último, para cerrar la venta, usaremos preguntas cerradas dirigidas.

b) La escucha activa

La escucha activa es el esfuerzo físico y mental de querer captar con atención la totalidad del mensaje que se emite, tratando de interpretar el significado correcto del mismo, a través del comunicado verbal y no verbal que realiza el emisor e indicándole mediante la retroalimentación lo que creemos que hemos entendido. Con la escucha activa creamos un clima de confianza y receptividad, y lo más importante, percibimos las necesidades del cliente.

Para realizar correctamente la escucha activa debemos:

1. Ser consciente del otro, concentrarse en el mensaje y en los gestos.
2. Mirar a los ojos del cliente, dejando claro que le escuchas atentamente.
3. Observar e interrogarse el significado de las palabras que nos están diciendo.
4. Apoyar verbalmente, sin interrumpir el discurso del cliente, con expresiones como: sí, ya, claro, ya veo...
5. Preguntar para animar la comunicación. Una pregunta interesante demuestra que estamos escuchando.
6. Detectar las palabras e ideas claves y anotarlas.
7. Retroalimentar resumiendo, es decir, resumir con nuestras palabras las principales ideas del mensaje del cliente.

Por otra parte, debemos evitar los prejuicios, los filtros, la alteración emocional y las barreras físicas.

c) Los gestos del cliente

En todo proceso de comunicación hemos de tener presente que el 70% de la comunicación es corporal, el 20% de la comunicación viene marcado por el tono de la voz y sólo un 10% por las palabras o el contenido. Debido a ello, debemos prestarle una gran importancia a los gestos que nuestro interlocutor realiza. A continuación encontrarás una serie de gestos y cuál es su significado:

- *Enfado*: golpe sobre la mesa, apuntar con el dedo, cerrar los puños fuertemente.
- *Defensa*: brazos o piernas cruzados.
- *Desconfianza*: mirar hacia un lado, tocarse la oreja.
- *Nerviosismo*: carraspear, taparse la boca al hablar.
- *Decisión*: inclinarse sobre la mesa, manos sobre la cadera.
- *Concentración*: apoyar la cara sobre el dedo índice extendido, tocarse la barbilla.
- *Confianza*: apoyar la nuca sobre las manos, poner las manos en la espalda.
- *Sinceridad*: manos abiertas, llevarse la mano al pecho cuando se habla.

d) Cómo confirmar

Siempre que captemos una idea o necesidad del cliente es conveniente resumir con nuestras palabras el mensaje del cliente, es decir, confirmar la idea del cliente. De esta forma te asegurarás entender lo que realmente quiere decir el cliente. Tras preguntar, escuchar activamente y analizar los gestos del cliente, habrás logrado saber cuáles son sus necesidades. Ahora, confirmas dichas necesidades con el cliente, y luego pasa a la fase de argumentación.

4.1.5. La argumentación

Llegados a esta fase, ya sabemos cuáles son las necesidades reales del cliente. Ahora, debemos convertir los beneficios de nuestro producto o servicio en beneficios personalizados que satisfagan las necesidades del cliente. Se debe tomar en cuenta en la argumentación: un conocimiento en profundidad de nuestros productos o servicios, las necesidades del cliente y las posibilidades reales que con nuestros productos o servicios tenemos para satisfacer las demandas del cliente.

Nuestras argumentaciones las podemos basar: en los atributos del producto o servicio, en el nivel o calidad de servicio prestado y en razones económicas, siempre convirtiendo estos argumentos en ventajas para el cliente.

Aquí tienes algunas recomendaciones para la argumentación:

1. Amolda tu lenguaje al empleado por tu cliente.
2. La información en nuestras argumentaciones debe ser exacta, objetiva y verificable. A ser posible, aporta documentación, pruebas...
3. Usa argumentos cortos, claros y fáciles de entender.
4. No critiques.
5. Céntrate en las necesidades del cliente, no en el producto o servicio.

4.1.6. La resolución de objeciones

Durante el proceso de venta el cliente puede plantear objeciones a tu propuesta. Las objeciones son dificultades que el cliente ve en tu oferta. Estas resistencias más comunes son del tipo "no lo necesito, es caro, me gustaría de otra forma, el producto de la competencia es mejor..."

Antes las objeciones que nos plantea el cliente debemos:

- Primero, conocer en profundidad cuál es la objeción. Pregúntale para que te la aclare.
- Ser creativo, tratar de convertir lo negativo en positivo. Utiliza un lenguaje positivo.
- Repetir la objeción para después comentarla argumentándola, sin discutir con el cliente.
- Comportate como un consultor asesor dispuesto ayudar al cliente a resolver sus problemas.
- Pide la opinión del cliente. Si sabe poco, indícale que tu estás para enseñarle.

A continuación encontrarás los tipos de objeciones y la forma de afrontarlas:

Objeción	En qué consiste	Cómo afrontarla
Pretexto	Ocultan las verdaderas objeciones. Por ejemplo: "tengo muchas existencias", "es demasiado caro".	Averigua cuál es la verdadera objeción.
Prejuicio	Son ideas o juicios preconcebidos que el cliente tiene hacia la empresa o el producto.	Haz preguntas abiertas para ver cuál es la causa de esa actitud.
Duda	El cliente duda que el producto vaya a proporcionar el beneficio que el vendedor dice.	Utiliza un argumento de prueba o demostración. Centrarse en la necesidad y no en la duda.
Malentendido	Nace de una información incompleta o porque el cliente cree que el producto tiene una desventaja que en realidad no existe.	Averigua por qué opina así. Después aclárale el malentendido.
Indiferencia	El cliente ya trabaja con la competencia y no quiere referenciar nuestros productos.	Averigua que necesidades no tiene cubiertas con la competencia y ofrece tus productos que satisfagan dichas necesidades.
Desventaja real	Puede ser porque el producto no ofrece un beneficio importante para el cliente o algo en tu oferta le desagrada. Casi siempre suele ser el precio.	Pregunta para ver cuál es el alcance de la objeción. A continuación pon de relieve otros beneficios de tu producto para él. Podrías limar las diferencias en precio.

Técnicas para resolver objeciones

Ya hemos visto que las objeciones son resistencias que el cliente plantea ante nuestras ofertas. Hemos estudiado los tipos de objeciones y cómo afrontarlas. Ahora vamos a analizar las técnicas para rebatir las objeciones. Recuerda que rebatimos objeciones, nunca discutimos objeciones con el cliente.

- **Balanza.** Admitimos las objeciones del cliente y a continuación mostramos las ventajas del producto o servicio que compensa dichas objeciones.
- **Alienación.** Esta técnica sirve ante objeciones que son opiniones, sentimientos o inquietudes. Explicamos que otros clientes tenían la misma opinión y después descubrieron que no tenían motivos para sentirse así.
- **Boomerang.** El cliente es quien tiene la solución a su objeción. Intentamos adaptarnos lo más posible a lo que nos pide.
- **Transformación.** Convertir la objeción en ventaja.
- **Rodeo.** Dejar el precio para el final, cuando el cliente esté convencido de las ventajas.
- **Bocadillo.** Encerrar la objeción entre dos aspectos positivos del producto o servicio.
- **Paraguas.** El cliente expresa opiniones que no tienen nada que ver con el tema. Escuchamos, asentimos y cambiamos de tema. Nunca debemos debatir estas opiniones sin relación con el tema.

4.1.7. El cierre de la venta

Cuando la entrevista de ventas se ha llevado correctamente, llega un momento en que no es posible continuar la negociación. Es la hora de cerrar la operación. El reto está en cómo obtener el pedido. Si las fases anteriores han progresado satisfactoriamente, cerrar la operación será fácil.

El momento adecuado del cierre es cuando se ha resuelto una objeción y ya no quedan más por contestar. Nos encontramos con dos pasos para el cierre:

1.- Resumir los beneficios aceptados por el cliente y los aspectos de interés.

Consiste en enumerar los beneficios que el cliente obtendrá con el producto o servicio.

2.- Proponer un plan de acción, es decir, realizar una o varias ofertas que sean fácilmente asumibles por el cliente, teniendo en cuenta lo hablado en la entrevista.

Existen dos tipos de señales que nos da el cliente que nos indica que ya podemos realizar el cierre:

1.- Físicas: sonrisa, hacer cálculos, volver a mirar algún detalle, mirar fijamente algún folleto o documento que le hemos entregado, incorporarse sobre la mesa, tocarse la barbilla y asentir con la cabeza.

2.- Verbales: preguntar algún detalle, poner objeciones inconsistentes, comentarios favorable hacia la marca, hacer cálculos mentales y referencias a condiciones económicas ya vistas.

Técnicas de cierre de la venta

En el apartado anterior estudiamos cuál es el momento adecuado para realizar el cierre de la venta, así como los pasos a efectuar para llevar a buen término la entrevista. Ahora vamos a analizar las técnicas de cierre.

- Darlo por hecho. Consiste en realizar una acción, dando por hecho que va a suponer la aceptación del cierre por parte del cliente. Por ejemplo: "Te sirvo 5 unidades de esta referencia nueva en el próximo pedido".
- De detalle. Plantear una pregunta al cliente sobre algún detalle que presuponga la aceptación de la oferta por éste. Por ejemplo: "¿Cuándo quieres que te sirva el pedido?"
- Cierre alternativo. Damos dos alternativas que presupone el cierre de la venta. Por ejemplo: "¿Quieres el servicio estándar o el profesional?"
- Cierre de gancho. Consiste en anunciar que pasado un determinado tiempo no podemos mantener nuestra oferta en las mismas condiciones favorables. Por ejemplo: "El 3X2 en este producto se acaba la semana que viene. Te lo voy envolviendo".
- Suponiendo que... Cuando utilizamos esta técnica ante una objeción real, situamos al cliente directamente ante el compromiso de la aceptación de nuestra propuesta. Por ejemplo: "Usted indicó que necesitaba un año de garantía, pues bien, ya lo tiene."

Resumiendo beneficios. Consiste en resumir los beneficios que obtendría el cliente con nuestra empresa, pedir conformidad al cliente y proceder directamente a formalizar la venta. Por ejemplo: "Con nuestro servicio su empresa está cubierta las 24 horas y se ahorrará un 15% manteniendo el nivel de calidad. ¿Está de acuerdo? El día 1 del próximo mes mis colaboradores comenzarán..."

4.1.8. La postvisita

Una vez finalizada la entrevista de ventas, es importante que reflexionemos sobre todo el proceso de ésta. Primero deberemos anotar todos los datos relativos al acuerdo alcanzado con el cliente y la información obtenida acerca del cliente y nuestros competidores. Actualizaremos la ficha del cliente con dicha información. En la próxima visita utilizaremos esta información y realizaremos un seguimiento del cumplimiento de los acuerdos.

Por otra parte veremos cuál ha sido el resultado de la visita y por qué se ha alcanzado. Analizaremos qué nivel hemos logrado los objetivos marcados. Estudiaremos cuál ha sido el nivel de rentabilidad de la visita. Por último, analizaremos qué podemos mejorar o cambiar para futuras entrevistas de ventas.

4.2. Técnicas de negociación

Los comerciales se relacionan con personas con las que suele darse una mayor o menor contraposición de intereses. La solución viene por la negociación entre las partes.

Cuando nos enfrentamos a profesionales experimentados los asuntos a negociar revisten complejidad.

Por ello resulta imprescindible conocer las estrategias y técnicas de negociación.

4.2.1. Definición de la negociación

Cuando hablamos de negociar, todo pensamos en el regateo de ciertas condiciones que cierran la venta. Sin embargo, no se puede negociar si antes no se ha vendido el producto o servicio. Entre el concepto de venta y negociación hay unas bases comunes y unos hechos diferenciales.

En la gestión comercial moderna, no basta con identificar las necesidades del cliente, ni que el cliente considere que nuestro producto o servicio las satisface. No basta con vender para lograr la venta. Hay que Vender + Negociar.

La negociación es el proceso mediante el cual dos o más partes, con intereses comunes y contrapuestos, ceden en sus pretensiones iniciales para alcanzar un acuerdo beneficioso para todos.

La negociación es el proceso de solución de un conflicto mediante un acuerdo entre las partes.

4.2.2. Diferencias entre vender y negociar

En toda relación comercial podemos tener en cuenta dos parámetros: el producto y la actitud del cliente. Si combinamos estos dos parámetros se nos presentan cuatro situaciones:

1. El cliente tiene una actitud abierta, pero no acepta el producto. Habrá que averiguar por qué no quiere el producto y resolver las objeciones. Deberemos vender.
2. El cliente tiene una actitud cerrada y no acepta el producto. Habrá que averiguar por qué tiene la actitud y no quiere el producto. Priorizaremos el tratamiento de la actitud. Debemos realizar una doble venta, por un lado mejorar su predisposición hacia nosotros y por otro resolver las objeciones del producto.

3. El cliente tiene una actitud cerrada hacia nosotros, pero acepta el producto. Esta situación puede malograr la relación comercial. Por ello deberemos averiguar los motivos que causan esa actitud negativa. Deberemos vendernos nosotros.
4. El cliente tiene una actitud abierta y acepta el producto, lo cual le hace proclive a alcanzar un acuerdo. Sólo en esta situación podremos negociar.

Vender y negociar son acciones que van relacionadas. Toda negociación va precedida de un proceso previo de venta. Primero deberemos vender para luego al final, si no queda más remedio, negociar.

Como negociar es ceder, sólo se negociará cuando no quede otra alternativa y para asegurar el máximo rendimiento de mis cesiones, ante se necesita haber sido aceptado personalmente y haber despertado el interés por el producto o servicio.

En el proceso de venta, el comprador y el vendedor ejercen papeles diferentes. Sin embargo, en el proceso de negociación, el comprador y el vendedor ejercen el mismo papel "negociador". Los dos compran y venden, es decir, ceden para lograr el acuerdo.

4.2.3. Factores en la negociación

Los factores que influyen en la negociación los podemos agrupar en cuatro categorías: ambientales, técnicos, humanos y emocionales.

Entre los factores ambientales destacan el lugar de la negociación, el número de negociadores y el tiempo. Mención especial es el tiempo, ya que puede utilizarse como estrategia de presión hacia la otra parte, atrasando o adelantando la toma de decisiones en función de él.

Entre los factores técnicos resaltan los medios empleados, las tácticas y la estructura de la negociación. Todos ellos los estudiaremos a lo largo del curso.

Los factores humanos más relevantes que influyen en la negociación son la personalidad, la formación, el comportamiento y la actitud de las personas que intervienen en la negociación.

Los factores emocionales más destacados son la situación personal, el potencial de conflicto, el poder real y aparente y las aspiraciones.

Pasemos a estudiar las aspiraciones en la negociación.

Las aspiraciones

Las aspiraciones son las expectativas que un negociador tiene de ver logrados sus objetivos en una negociación.

Cuanto menos sean las expectativas de un negociador, mayor presión sentirá a la hora de planificar su negociación y de negociar cara a cara con su interlocutor.

Es importante durante el proceso de la negociación aumentar las aspiraciones propias y rebajar las aspiraciones del interlocutor. Si nosotros aumentamos nuestras expectativas, disminuyen las expectativas de nuestro oponente porque aumentan a costa de las suyas.

Consejos para aumentar nuestras aspiraciones:

1. Pedir lo máximo y dar lo mínimo. De esta forma frenamos las aspiraciones de nuestro interlocutor.
2. Interrumpir el posicionamiento del oponente haciendo comentarios de desacuerdo de sus peticiones, de esta forma se consiguen las primeras concesiones, se crea la perspectiva de una negociación difícil y rebajamos sus aspiraciones, afianzando nuestras aspiraciones.
3. Ceder lentamente y hacer luchar a nuestro interlocutor por lo que quiere conseguir. Mayor nivel de esfuerzo conlleva menor nivel de aspiraciones.
4. La mejor manera de aumentar nuestras aspiraciones, es través de la percepción de nuestro interlocutor sobre el logro de poder por nuestra parte. Mayor poder implica mayores aspiraciones.

El poder de los negociadores

El poder es la capacidad de un negociador para influir en las actitudes y comportamiento de su oponente.

Cuanto más poderoso nos perciba nuestro interlocutor, mayor posibilidad de ganar en la negociación.

Las fuentes del poder del negociador son:

1. Credibilidad: nuestro interlocutor da por cierto todo o que digo sin necesidad de demostrarlo.
2. Legitimidad: capacidad de transmitir el reconocimiento que la organización da como interlocutor válido para desarrollar la negociación.
3. Trabajo: nuestros oponentes reconocen el esfuerzo para colaborar con ellos. Esto nos otorga un poder moral necesario en algunas negociaciones.
4. Tiempo: muchos negociadores utilizan el tiempo para presionar en la negociación. Si somos capaces de transmitir la sensación que la presión del tiempo no influye en nuestro comportamiento, adquiriremos poder.
5. Convicción: transmitir la sensación que nuestros productos servicios se ajustan perfectamente a las necesidades de nuestro interlocutor.
6. Planificación: transmitir la sensación que cualquier trabajo relacionado con la negociación relacionado con la negociación es analizado en profundidad con antelación.
7. Información: transmitir la imagen que sabemos sobre los aspectos a negociar para que la comunicación se produzca de igual a igual.
8. Riesgo: nuestro interlocutor nos percibe con capacidad para aportar soluciones ante situaciones comprometidas.

El poder es relativo y está siempre limitado por las situaciones. El poder puede ser real o aparente. El poder existe sólo si la otra parte lo acepta. Podemos utilizar nuestro poder sin actuar.

El grupo negociador

La formación de un grupo negociador es imprescindible y de su preparación dependerá, en gran medida, el éxito de la negociación en cuestión. El enfoque que aquí se expone acerca del grupo negociador, aplica y reconoce la utilidad de las dinámicas del trabajo grupal, que definen al grupo como "conjunto restringido de personas por constantes de tiempo y espacio, en mutuo contacto, articuladas por su representación interna y que se propone –de forma explícita o implícita– una tarea...". Así, el grupo negociador puede ser visto como un grupo centrado en la tarea, que se caracteriza por la ejecución de una tarea específica de negociación.

Desempeño de roles

Durante las negociaciones es necesario asumir diferentes roles por parte de sus integrantes. Entendiéndose por rol un modelo organizado de conducta que define la posición que deberá asumir un individuo.

En el grupo negociador los roles se determinan de antemano, de acuerdo a la estrategia a seguir en la negociación y los objetivos de la misma. Entre los roles más importantes el autor considera:

- Conductor (Líder). Es el encargado de la formación y preparación del grupo negociador. Asume la responsabilidad del equipo durante la negociación. Es el que abre la sesión de negociación, habla y da la palabra a los integrantes de su grupo; detecta y señala los obstáculos que presente la tarea; analiza la funcionalidad de los roles; cierra la sesión de negociación e informa a los jefes superiores.
- Sintetizador. Se encarga de formular preguntas, hacer aclaraciones, resumir las generalidades, ganar tiempo en la negociación a favor de su grupo o de su conductor. Aclara las propuestas. Es un auxiliar del conductor.
- Observador. Su labor fundamental durante la negociación consiste en escuchar, registrar señales, captar sutilezas y matices, "leer" el ambiente general y analizar las reacciones, la preparación y las relaciones entre los miembros de la contraparte.
- Emergente. Puede preverse o surgir en la negociación. Da respuesta a la interpretación de una situación específica. Ayuda al clima y a la dinámica del proceso negociador. Enuncia o transmite algo como propio pero que en todo momento se corresponde con los intereses del grupo negociador y con los objetivos de la negociación. En diferentes situaciones pueden aparecer distintos emergentes.
- Chivo expiatorio. Es un tipo especial de emergente al que se le asignan determinados aspectos negativos en la negociación. Esto le crea una imagen desfavorable con la contraparte y con frecuencia es eliminado del grupo negociador una vez cumplido su rol.

4.2.4. Estructura de la negociación

El objetivo de la negociación es conseguir un acuerdo a través de un proceso que implica cesiones y contrapartidas. Para alcanzarlo hay que seguir una serie de etapas.

La estructura de la negociación es:

1. Planificación de la negociación.
2. Predisposición al beneficio mutuo.
3. Posicionamiento.
4. Concesiones.
5. Acuerdo.
6. Posnegociación

4.2.5. Planificación de la negociación

En la fase de planificación, el negociador debe analizar todos los aspectos que pueden influir en sus objetivos. El negociador debe conocer cual es la ventaja competitiva de su oferta frente a la de sus competidores y que puede obtener cuando se la ofrece a su interlocutor.

Es necesario saber en que aspectos está dispuesto a ceder y cuales no. Cuanto mayores alternativas presente en el desarrollo de la negociación, mejor posición tendrá frente a su oponente.

La planificación de la negociación se divide en las siguientes etapas:

1. Recopilación y análisis de la información.
2. Establecimiento de objetivos.
3. Desarrollar las estrategias de actuación.
4. Manual de la negociación.
5. Preparar los medios para la negociación.

Información

Cuanto mejor conozcamos a nuestro interlocutor y su organización, lograremos aproximarnos lo más cerca posible y analizar la máxima información posible.

Por una parte, debemos analizar la información a cerca de nuestra organización en cuanto facturación, evolución de ventas, participaciones de mercado de nuestros productos y servicios, características y ventajas competitivas de los productos...

Por último, la información relativa a nuestro interlocutor y a su organización:

1. Información personal relativa a nuestro interlocutor: estudios, formación, carrera profesional, actitudes, forma de negociación, familia...
2. Características de la organización: situación financiera, clientes, competencia, estructura organizativa, distribución, planes de expansión...
3. Procedimientos de compra: toma de decisiones, análisis de proveedores, personas que intervienen...
4. Procedimientos de venta: estrategia, promociones, comercialización, fijación de precios...
5. Historial de negociaciones anteriores.
6. Límites máximos y mínimos que pueden establecer en la negociación, así como el objetivo que puedan marcar.

Obtener toda la información necesaria es difícil y a veces casi imposible. Sin embargo, las fuentes de información pueden ser: Cámaras de Negocio, Registro Mercantil, asociaciones empresariales, publicaciones especializadas, profesionales del sector, contactos en la organización, competidores...

Objetivos

Una vez analizada toda la información nos debemos fijar unos objetivos que queremos alcanzar en la negociación con límites máximos y mínimos. Los objetivos deben ser realistas, claros, concretos y alcanzables. Hay dos tipos de objetivos: los objetivos cuantitativos que son aquellos que pueden cuantificarse y los objetivos cualitativos que son aquellos que no pueden cuantificarse.

Tras fijar los objetivos debemos priorizarlos, es decir, establecer una jerarquía de objetivos según su importancia para nosotros.

Por último, debemos estudiar cuáles serían las consecuencias de no alcanzar un acuerdo durante la negociación.

Estrategias de negociación

La estrategia es la definición de los medios para lograr los objetivos. La finalidad de la estrategia es reducir poco a poco las posibilidades de resistencia de nuestro interlocutor.

Las estrategias más usadas por los negociadores son:

1. Gran muralla: consiste en ser inflexible y no ceder, desgastando a la otra parte. Indicando que no hay alternativa posible, dando el argumento como un hecho consumado. Esta estrategia se debe emplear con cuidado y valorando la correlación de poder.
2. Asalto directo: consiste en debilitar o desorientar al adversario, presionando e impresionando con argumentos poderosos y contrastados. Se debe emplear con cuidado ya que el objetivo es amedentar al adversario y no ofender o humillar.
3. Receso: aplazar la negociación para ganar tiempo, analizar la situación de la negociación y romper al adversario.
4. Sueño falaz: consiste en despistar o atraer al interlocutor con argumentos falsos para persuadirle que ceda a nuestras pretensiones. Suele ser utilizada cuando se establecen los primeros contactos comerciales entre compañías. Para emplear hay que utilizar muy bien el lenguaje no verbal para que no nos delate.

Establecer la estrategia es un punto crítico de la negociación. De ella dependerá el desenlace de la misma.

Deberemos fijar nuestro mínimo de salida en la negociación que nos permita poder maniobrar durante ésta. Después establecemos nuestra posible estructura de cesiones y contraprestaciones a solicitar.

Lo recomendable es negociar primero un tema que no tenga importancia para nosotros. Nos podemos permitir hacer una concesión y demostrar nuestro talante negociador.

Después pasar a negociar otro punto tampoco importante para nosotros. De esta forma estudiamos el patrón de negociación de nuestro adversario.

Luego pasar a negociar los temas críticos para nosotros sin mostrar que nos resultan importantes. Debemos buscar concesiones serias del adversario.

Por último, reservar para el final un tema menor, para mostrar un gesto de cara al interlocutor.

Manual de la negociación

En esta fase de la negociación, creamos un manual donde recojamos los objetivos establecidos, la estrategia a desarrollar, el posicionamiento y los argumentos que apoyan los objetivos, la estrategia y el posicionamiento. Los argumentos deberán estar enfocados a las verdaderas motivaciones, intereses y necesidades de ambas partes.

El fin que persigue el manual de la negociación es conseguir convencer mediante la comunicación con mensajes de tipo racional y apelando a las emociones de nuestros interlocutores.

En el manual de la negociación deberemos recoger:

1. Puntos principales de la negociación.
2. Los objetivos que fijamos.
3. El posicionamiento inicial de salida: la posición más favorable posible en la negociación.
4. El límite de ruptura: aquel punto a partir del cual no estamos dispuestos a continuar cediendo.
5. Los posibles objetivos de la otra parte.
6. Las objeciones que podemos encontrar.
7. Los argumentos para resolver las objeciones mediante la aportación de pruebas y hechos.
8. Las concesiones que estamos dispuestos a hacer y las contrapartidas por dichas cesiones.
9. El orden de puntos durante la negociación.
10. Los medios y documentación a emplear.

4.2.6. Predisposición al beneficio mutuo

Recordemos que sólo podremos negociar con aquellos clientes que tienen una actitud abierta y aceptan nuestro producto o servicio. La predisposición al beneficio mutuo es una fase del proceso de negociación en la cual los negociadores reafirman el interés que ambos tienen para lograr un acuerdo satisfactorio para las dos partes.

Los negociadores deben ir hacia una actitud abierta Win-Win y buscar esta situación. Es una estrategia integradora y cooperación, que favorece la predisposición. Sin embargo, la ganancia mutua nunca será idéntica, es difícil que ambos negociadores ganen igual.

Debemos hacer ver al final de la negociación, a nuestro interlocutor que ha ganado mucho, la satisfacción será grande y la predisposición hacia futuras negociaciones también.

En la fase de predisposición, debemos romper barreras psicológicas, es decir, limar asperezas, minimizar las diferencias y resaltar los puntos en común.

4.2.7. Posicionamiento

Una vez comprobado el interés y la actitud para llegar a un acuerdo, los negociadores pasan a la etapa del posicionamiento.

El posicionamiento es la fase de la negociación en la cual los negociadores explican lo que consideran oportuno para iniciar o plantear la negociación, fijando su posición inicial.

En el posicionamiento buscamos:

1. Definir la situación de ambas partes.
2. Determinar intereses, necesidades y motivaciones.
3. Buscar soluciones y determinar propuestas.
4. Fijar los límites de la negociación.
5. Poner a prueba a otra parte.

Por una parte, para realizar un posicionamiento correcto nos basamos en las herramientas de la comunicación. Dominar las técnicas de las preguntas. Realizar preguntas abiertas para conocer el fondo del posicionamiento del oponente y las intenciones ocultas. Interpretar las claves de la comunicación no verbal.

Por otra parte, para realizar un correcto posicionamiento, nos basamos en la experiencia propia. Averiguar lo que realmente quiere nuestro interlocutor, si hay o no engaños y/o si nos muestra presión.

Normas del posicionamiento

El posicionamiento correcto es aquel en el cual se parte del máximo en cuanto a objetivos, invirtiendo lo mínimo en medios. De esta forma hay suficiente margen para negociar.

Se debe evitar el enfrentamiento que producen dos posicionamientos muy opuestos. Las claves para salir de esta situación es: ver cuáles son sus intereses, explicarles las indicaciones, insinuar soluciones y dar facilidades para que modere sus pretensiones.

Nosotros nos posicionamos primero

Ventajas: forzar a la otra parte hacia nuestro límite superior durante la negociación, por lo que el acuerdo podría ser mejor para nosotros.

Inconvenientes: nos quedamos cortos o nos pasamos de lejos.

Consejos para cuando nos posicionemos:

1. Hacer una exposición de lo que quieres y estás dispuesto a invertir.
2. Si te interrumpen, hacer un resumen de lo dicho anteriormente y continuar.
3. Argumentar el posicionamiento con la documentación necesaria.
4. Por último, conseguir que nuestro interlocutor se posicione. No pasar nunca a las concesiones sino se posiciona nuestro oponente.

Nuestro interlocutor se posiciona primero

Reglas para cuando el adversario se posiciona:

1. No interrumpir por ningún motivo.
2. Tomar notas de su posicionamiento.
3. Cuando acabe preguntarle si quiere algo más.
4. Pedir que cuantifique los conceptos si no lo ha hecho.
5. Solicitar las explicaciones de lo que no sea claro.
6. Confirmar el posicionamiento y los intereses del interlocutor.
7. Tratar de conseguir cesiones antes de posicionarte.
8. Ataca sólo los argumentos débiles.

Técnicas para evitar posicionarse

1. Preguntar para que el otro se posicione.
2. Condicionar mi posicionamiento a una oferta de condiciones extra.
3. Solicitar mayor información para realizar la oferta.
4. Pasar por encima de ello, aplazarlo.

Técnicas para que nuestro interlocutor se posicione

1. Preguntar.
2. Escucha activa.
3. Observación.
4. Confirmación de la información obtenida

4.2.8. Concesiones

Una vez que las dos partes negociadoras han realizado el posicionamiento, entramos en la fase de las concesiones.

Hemos de tener en cuenta, que el valor de cada una de las concesiones nuestras, lo fija la parte contraria y no nosotros.

Reglas básicas para la concesión en la negociación:

1. Concédete espacio suficiente para negociar al realizar el posicionamiento.
2. Lleva a tu oponente a realizar la primera concesión y saca todas sus demandas mientras mantienes las tuyas ocultas.
3. Una concesión por una parte debe ir seguida de una concesión por la otra parte.
4. Cede sólo a medida que el otro cede.
5. Hay que recibir una contraprestación por cada cesión.
6. Si cedes algo, no debes continuar cediendo hasta que tu interlocutor ceda algo del mismo valor o más.
7. Cuando más tarde cedas mejor, el otro le dará mayor importancia.
8. Deja al cliente realizar la primera concesión importante, tu debes empezar cediendo puntos de menor importancia para ti.
9. Cede lo que para ti tiene poco valor y mucho para tu oponente.
10. Haz a tu adversario trabajar por lo que consigue, no se aprecia lo que no cuesta.
11. Debes hacer creer a tu interlocutor que lo que cedes es de mucho valor para ti.
12. No es necesario hacer cesiones a la par que tu oponente.
13. Debes pensar en cada concesión en términos de valor económico.
14. Controla la cantidad de concesiones que realizas y las de tu interlocutor.
15. No incrementes las aspiraciones de tu adversario cediendo rápido y mucho.
16. Si cedes sobre una exigencia importante, debes dejar claro que no le harás otras.

17. "Lo pensaré..." es una concesión e incrementa las aspiraciones del oponente.
18. Una promesa es una concesión con un porcentaje de descuento.
19. No debes avergonzarte de anular una concesión ya realizada, la negociación no termina hasta el final.
20. No te asustes de decir "no". Si dices "no" tantas veces, el oponente llegará a creerlo. Debe ser persistente.
21. Si se bloquea la negociación o se llega a un punto muerto , es conveniente aplazarla hasta una nueva fecha.

4.2.9. Acuerdo

Llegados a este momento, las posiciones de las dos partes están lo suficientemente cerca como para que cualquier movimiento por parte de los negociadores cierre el acuerdo.

Nos podemos encontrar algunas de estas señales de cierre:

1. Comentarios muy faciales acerca del producto o servicio.
2. Preguntas sobre condiciones o aspectos de la oferta.
3. Pedir opinión a otra persona.
4. Poner objeciones inconsistentes.
5. Hacer cálculos mentales y asentir con la cabeza.
6. Se observa que después de un tiempo de defensa/concesión el ambiente se relaja.
7. Cada vez aparecen menos objeciones por el contrario y ofrece menos resistencia a nuestros argumentos.

Una vez detectada alguna señal de cierre, que refleja la indecisión del interlocutor por llegar o no a un acuerdo, es el momento de aplicar alguna de las siguientes técnicas de cierre:

1. Cierre con cesión: ofrecer una última cesión para llegar al acuerdo.
2. Cierre con resumen: hacer un resumen de todos los acuerdos alcanzados hasta el momento, destacando las concesiones que la otra parte ha conseguido y subrayando las ventajas de llegar a un acuerdo sobre los puntos pendientes.
3. Cierre disyuntivo: presentar dos soluciones, ambas dentro de los límites, para que el oponente elija.
4. Cierre con ultimátum: si no se llega al acuerdo en ese momento, no podrá ofrecerle las mismas condiciones en otro momento.
5. Cierre con amenaza de ruptura: indicar al oponente que el trato ya no es un buen negocio para ti, no te interesa y no va a ceder más.
6. Cierre con órdago: retire alguna concesión hecha anteriormente para forzar el acuerdo.

Los acuerdos han de figurar por escrito a fin que puedan ejercerse el seguimiento.

Deben recoger el procedimiento o penalizaciones, en caso de incumplimiento por alguna de las partes.

En el supuesto que creas que has conseguido mejores objetivos que tu oponente, no se jacte de ello, muéstrate humilde.

Una vez concluido el proceso y las formalidades, despídete lo antes posible cortésmente.

4.2.10. Posnegociación

Debemos realizar el seguimiento de la ejecución de los puntos del acuerdo alcanzado.

Una vez alcanzado el acuerdo, es necesario analizar todo el proceso. Por ello debemos hacernos esta serie de preguntas:

- ¿Qué objetivos he cubierto? ¿A qué precio?
- ¿Qué beneficios he alcanzado para mí?
- ¿Qué beneficios ha alcanzado nuestro interlocutor?
- ¿Cómo he rebatido las objeciones?
- ¿Cómo he respondido a los argumentos del adversario?
- ¿Qué cesiones he realizado?
- ¿Qué contrapartidas he obtenido?
- ¿Qué información he obtenido durante la negociación?
- ¿Qué deberé tener en cuenta para próximas negociaciones?
- ¿Qué más podría haber obtenido?
- ¿Qué haría de forma diferente si tuviera que repetir la negociación?

RESUMEN

- La empresaria y comercial debe convertir los beneficios del producto o servicio en beneficios que satisfagan las necesidades del cliente.
- La argumentación de ventas debe centrarse en las necesidades del cliente y no en los atributos del producto o servicio.
- Cuando el cliente tiene una actitud cerrada y no acepta el producto, habrá que averiguar por qué y utilizar técnicas de negociación para establecer finalmente la venta.