

COMPONENTES ESENCIALES DEL TRABAJO EN EQUIPO Y EL SERVICIO AL (A LA) CLIENTE(A)(A) INTERNO(A) Y EXTERNO(A)¹

Máster Luis Roberto Rosales Castillo²

Resumen

El artículo analiza una serie de componentes básicos para el servicio al(a la) cliente(a) desde el punto de vista del mercadeo.

Inicia con la explicación de varias características que se requieren para que en una empresa se cristalice el trabajo en equipo que, al fin y al cabo, será el que proporcione el éxito o el fracaso de aquélla. Esas características a saber son: vinculación laboral, cooperación, compañerismo, comunicación, motivación y liderazgo.

Posteriormente, el artículo presenta un apartado donde se examinan las relaciones humanas y el manejo de conflictos en las organizaciones, haciendo énfasis en las actitudes, aptitudes y tipos de personalidades que manifiestan los seres humanos como parte de su esencia.

Por último, este texto incluye una sección en la que se destacan conceptos relacionados con el servicio al(a la) cliente(a) y las técnicas de ventas que existen hoy.

Palabras clave

Mercadeo, Trabajo en Equipo, Clientes(as), Servicio al (a la) cliente(a), Ventas, Motivación, Relaciones Humanas, Manejo de Conflictos.

Abstract

The article examines a range of components for the customer service from the point of view of marketing.

It start with the explanation of several features that are required for a company to crystallize teamwork that finally, after all, will be provided by the success or failure of that company. These features are named: engagement, cooperation, companionship, communication, motivation and leadership.

¹ Recibido el 14 de mayo del 2010, aprobado el 16 de setiembre del 2010

² Formador para el Trabajo 1D. Regional Oriental. Instituto Nacional de Aprendizaje.

Subsequently, this article presents a section which explores human relationships and conflict management within organizations, with emphasis on attitudes, skills and personality types that present human beings as part of its essence.

Finally, this text includes a section that highlights concepts related to customer service and sales techniques that exist today.

Keywords

Marketing, Teamwork, Customer, Customer Service, Sales, Motivation, Human Relations, Conflict Management.

Definición del problema

El desarrollo de las organizaciones públicas y privadas requiere un ajuste importante en la forma de manejo de sus relaciones internas de trabajo. Existe un problema de enlace y comunicación entre las distintas unidades de trabajo. Cada área trabaja en forma independiente y la posibilidad de integrarse con otras áreas no se realiza de forma estratégica ni cíclica. Cuando se dan problemas de gestión administrativa, cada área se defiende y tiende a culpar a otras unidades de conflictos generados precisamente por esa falta de enlace directo y de cumplimiento de objetivos grupales.

Por lo anterior, este artículo pretende rescatar los conceptos de trabajo en equipo y servicio al (a la) cliente(a), especialmente el servicio al (a la) cliente(a) interno(a) - colaboradores(as) -. Dicho rescate está en función de ligar estos conceptos para mejorar la comunicación y el enlace de áreas, de cumplir objetivos grupales y de resolver eficientemente conflictos interdepartamentales o personales, inclusive. El flujo cíclico de trabajo en equipo convertiría el verticalismo empresarial en un modelo horizontal, con una participación más activa del personal hacia metas claras, bien comunicadas y así lograr que pequeños problemas de gestión administrativa no se conviertan en crisis, por falta de esa integración organizativa.

Por lo tanto, este artículo está dirigido a personal de supervisión, jefaturas, gerencias y direcciones administrativas. No obstante, dada la importancia del tema, cualquier funcionaria o funcionario es receptor(a) de la información aquí escrita para lograr un efecto multiplicador en sus organizaciones.

I. Introducción

Desde tiempos inmemoriales, el ser humano ha tratado de explicarse continuamente la mejor forma de conseguir metas, objetivos o logros grupales. Esto conlleva una energía especial que produce en las personas un deseo de obtener, a través de la contribución de cada miembro de la organización, un punto de equilibrio general para todo el grupo.

Esa energía, la cual hace que cada miembro dé lo mejor de sí, es lo que se conoce como sinergia. La sinergia es la capacidad de hacer que cada miembro de un equipo vea cómo su esfuerzo se despliega en función de los(as) demás y no solo de forma individual.

El ejemplo más claro se visualiza en un partido de fútbol, en el cual un equipo pierde un(a) jugador(a) por expulsión y aun así es capaz de ganar el juego, dado que el resto de jugadores(as) asumen una conciencia multiplicadora que incrementa el rendimiento individual, a pesar de contar con menos elementos, en cantidad.

Existen varias etapas para consolidar equipos de trabajo eficaces, las cuales se analizarán de forma ordenada y continua a través de este documento.

II. Estrategia: Misión, Visión Y Valores

El tener claro un propósito a futuro y la existencia de un procedimiento amplio, sencillo y permanente, componen los ingredientes comunicativos principales para orientar al grupo por un camino que todos(as) conozcan; que todos(as) sepan cuál es la senda por donde va a transitar la acción formativa.

Es realmente clave empezar en esta fase a delinear un modelo hacia el cual llegar.

Es imposible conseguir un objetivo si existen intereses opuestos o rencillas en el mismo grupo. Éstas deben limarse antes a través de algunas reuniones de carácter abierto, donde todos(as) los(as) miembros expongan sus criterios e inquietudes y, en forma directa, franca y respetuosa, determinen sus desacuerdos o incomodidades para con otras personas.

Una vez superado este proceso de unificación de intereses, se deben canalizar todos los esfuerzos para que el grupo elija sus propios objetivos de forma democrática y consensual; por ejemplo, entre jefes(as) y subalternos(as) o, mejor dicho: entre líderes y colaboradores(as).

Las estructuras de mando requieren el apoyo de sus colaboradores(as). Efectuar reuniones de planeamiento y no considerar a todos(as) los(as) integrantes del grupo provoca un error grave en la intención de manejar correctamente la orientación del grupo. De lo anterior se desprende que no existe un medio posible de acuerpar un equipo si no se consolida un buen objetivo común.

1. Vinculación Laboral

Apatía, pereza, chismes, hipocresías o rumores malsanos son los enemigos número uno de la capacidad de vinculación laboral que un equipo de trabajo eficiente debe tener.

De ser posible, el grupo debe compenetrarse constantemente a través de reuniones o convivencias laborales fuera de la empresa, para irse conociendo mejor, superar errores, fortalecer virtudes y apoyar valores humanos como el respeto, la confianza y la solidaridad.

Involucrarse significa poner todo lo mejor de sí, dar más del 100%, luchar por los resultados y objetivos aun cuando las circunstancias sean adversas, aprender a equivocarse para luego hacer las cosas mejor. Una persona involucrada con el equipo está automotivada, optimista, con iniciativa y espera con ansias poder participar de todas las acciones desplegadas por éste.

2. Cooperación

La cooperación es una forma de garantizar el cumplimiento de objetivos, a través de una actitud proactiva del grupo con cada uno(a) de sus miembros. Si se explica en detalle lo anterior, debe plantearse que la manera de cooperar en un equipo se realiza mediante conductas básicas: sin egoísmo, sin envidia y con genuino interés.

Si el grupo actúa basado en chismes, relativos a satisfacer egos personales o logros falsos, no habrá ningún punto de cohesión que contribuya a que el(la) funcionario(a) dé lo mejor de sí; por el contrario, cada quien dará su mínimo esfuerzo y supeditará su trabajo al que los(as) demás hayan desplegado.

En otras palabras, la base del equipo queda frágil para avanzar y se generaría un estancamiento producto de la ausencia de cooperación manifiesta en pequeños detalles; es decir, cada “quien jala para su saco” y obtendrá beneficio personal de participar del equipo, pero no aportará o compartirá, pues no le interesa el bienestar del equipo, sino el suyo.

3. Compañerismo

La certeza de que el proceso de trabajo en equipo continúe exitosamente depende mucho de un factor que la mayoría de autores(as) llaman el sentimiento de pertenencia.

Si mostramos el disfrute y el orgullo de pertenecer a un club, una sociedad, una organización comunal, etc., significa que lo hacemos experimentando el deseo de sentirnos parte de ese equipo. El compañerismo representa un sentimiento de ayuda, al margen de que no corresponda a un solo miembro realizar el trabajo.

El compañerismo surge de la necesidad de producir resultados conjuntos sin importar de dónde provengan. Un(a) buen(a) compañero(a) estará siempre dispuesto(a) a corregir errores ajenos porque sabe que lo importante es el logro grupal.

Si hay diferencias de criterio respecto a un proceso o tarea, se destinará gran parte del esfuerzo a mejorar sin buscar culpables de fallas o perder el tiempo en la búsqueda de explicaciones sin sentido. El compañerismo permite un campo de acciones tan grande que la necesidad de sobresalir de algún miembro no opacará el deseo de sobresalir de todo el grupo.

4. Comunicación

Comunicar es la forma de satisfacer las demandas de las personas, a partir del conocimiento que tengamos de éstas. Es una forma de ver la vida en función de la importancia que tienen los(as) demás en ella. Asimismo, es una filosofía de atención pormenorizada a las solicitudes de nuestros(as) compañeros(as). No existe una forma única de definir este concepto. En realidad, se trata de una preocupación que motiva nuestro accionar para agradar y escuchar o resolver las inquietudes existentes.

Actualmente, el trabajo en equipo se ha vuelto más complejo, por lo cual la comunicación es un medio básico para humanizar las relaciones entre los(as) miembros. Mercadear se ha convertido en un proceso donde le debemos dar al(a) consumidor(a) un "*plus*" o valor agregado, de tal manera que él o ella lo perciba como tal. Este valor agregado, será un mecanismo de defensa para competir con buenas bases. De ahí que el servicio al(a) cliente(a) se convierte en ese valor agregado, que no existe una forma única de caracterizarlo, sino un fundamento práctico en relación con cada tipo de negocio.

Hace más de 20 años, el(la) cliente(a) soportaba estoicamente todo lo que se le diera o se quedaba callado(a), si no le parecía el trato recibido al

comprar algún artículo. Actualmente, las personas reciben y disponen de mayor conocimiento para decidir acerca de sus opciones de compra. Tienden a comparar precios, calidad, servicio, facilidades de pago, amabilidad, etc. Eso se explica porque tienen elementos diversos para escoger, lo cual significa que estamos en una era de cambio mercadológico y de concepción del servicio.

Dado lo anterior, el(la) cliente(a) espera recibir más de lo que paga porque ese valor adicional, a fin de cuentas, es lo que decantará en su escogencia final. Así, una empresa no debe asustarse si perdió un(a) cliente(a) solo porque un(a) funcionario(a) le hizo mala cara o no le atendió bien al teléfono. Todo lo contrario, deberá estar muy preocupada dicha compañía si no logra controlar esos pequeños detalles que hoy marcan diferencia. Es importante el trabajo en equipo para marcar esa diferencia.

5. La motivación y el trabajo en equipo

La motivación es el proceso de gratificación que la persona experimenta, cuando una serie de acciones orientadas a su favor le generan un mejoramiento real en su condición individual.

Al ser un proceso, la motivación no se puede dilucidar en una connotación social; es decir, un mejoramiento del proceso de motivación para una persona, no necesariamente lo es para otra.

El ámbito personal de la motivación es distinto al laboral; por ejemplo, una persona puede motivarse por alguna situación particular en su interior: el nacimiento de un(a) hijo(a), estar enamorado(a), un nuevo trabajo, un viaje, un premio de lotería, un cambio espiritual-religioso, etc. No obstante, en el plano laboral las condiciones son distintas, de hecho, un(a) individuo(a) puede estar motivado(a) en el nivel personal y no necesariamente en el nivel laboral. Este fenómeno es lo que el autor norteamericano Robbins determina como la disonancia cognoscitiva por regresión múltiple; es decir, la persona enfrenta doble papel y entra en conflicto consigo misma, pues por un lado tiene motivaciones personales, pero por otro lado se siente desmotivada en el trabajo.

6. Liderazgo

El concepto de líder que ha prevalecido hasta nuestros días se ha centrado en los paradigmas de las empresas con una visión fragmentada de la realidad, por una competencia despiadada y destructiva.

El presente y el futuro de la humanidad requieren enfoques radicalmente diferentes, que hagan énfasis en el desarrollo humano y, como producto conforme, organizaciones cuyo centro sea “el hombre y la

mujer”. Así, las ganancias y el éxito empresarial podrán ser fruto de la creatividad, el ingenio humano y la innovación, puestos al servicio de los(as) clientes(as), los(as) compañeros(as) de trabajo, la comunidad y los(as) accionistas como fuente de excelencia.

No hay que olvidar que el desarrollo del liderazgo debe iniciar con el conocimiento de las capacidades del ser humano, como un(a) individuo(a) integral y estrechamente interconectado(a) con toda la naturaleza. Producto de ese reconocimiento, el(la) individuo(a) debe descubrir dentro de sí la mayoría de las respuestas que se formulan cuando se habla de liderazgo.

Podemos definir líder como la persona o entidad que está a la cabeza de una organización.

Las funciones de un(a) líder pueden ser variadas y dependerán de las acciones a seguir para que la organización logre los objetivos. Sin embargo, se debe clarificar que el(la) líder tiene que conocer los objetivos y las metas perseguidas por el grupo. En general se establecen las siguientes metas:

- El logro de los objetivos de la organización
- Integración
- Cohesión del personal
- Satisfacción de necesidades del personal

Para la consecución de los objetivos el(la) líder es quien planifica, organiza y controla las actividades desarrolladas en la empresa. El (la) líder establece políticas, normas, procedimientos y métodos además de que realiza una continua evaluación. Asimismo, integra los recursos escasos de forma racional, de manera que distribuye el trabajo, asigna tareas y delega tanto autoridad como responsabilidad.

III. Relaciones Humanas y Manejo de Conflictos

Se entiende por relaciones humanas la disciplina que estudia las actividades, actitudes, conductas e interrelaciones resultantes del trato entre personas y grupos.

El(la) individuo(a) en la búsqueda de comprensión, aceptación y participación, trata de compenetrarse con otros(as) individuos(as) y grupos definidos, con el fin de satisfacer sus intereses y aspiraciones más inmediatas. En su comportamiento, influyen el ambiente, las diversas actitudes y normas informales existentes en los distintos grupos.

En la organización, surgen las oportunidades de desarrollar relaciones humanas debido a la gran cantidad de grupos y las interacciones que se presentan necesariamente, la comprensión de la naturaleza de esas relaciones humanas permite al(a la) administrador(a) obtener mejores resultados de sus trabajadores(as).

Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones, para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional.

El(la) individuo(a) en cierta medida, puede satisfacer, en el nivel individual o grupal, las necesidades fisiológicas, de seguridad, de pertenecer a un grupo, de estima y de autorrealización.

Además, las personas pueden tomarse como portadoras de características propias, habilidades, capacidades, conocimiento, motivación, entre otros. Cada una de ellas cuenta con personalidad, expectativas y objetivos individuales que satisfacer.

El hombre y la mujer, como seres sociales, participan y constantemente se encuentran relacionados(as) con otras personas o grupos, con quienes tratan de mantener su identidad y su bienestar psicológico. Algunas veces, utilizan las relaciones con otras personas para conseguir información de sí mismos(as) y del ambiente en donde viven. Cabe señalar que el comportamiento humano es activo en su propósito, orientación y conocimiento; debe de adaptarse y estar preparado para los constantes cambios competitivos que actualmente se están llevando a cabo en nuestro medio. Además, se han realizado algunas investigaciones y se ha comprobado que el comportamiento de los seres humanos obedece generalmente a sus motivaciones, tanto internas como externas, y algunas veces es determinado por la existencia de normas.

1. Actitudes

La actitud es una forma de conducta o comportamiento. Se caracteriza de la siguiente forma:

- Actitud asertiva
- Actitud no asertiva
- Actitud agresiva

a. Actitud asertiva:

La asertividad se define como la afirmación del yo, la defensa positiva de los derechos del(de la) individuo(a), sabiendo que debe existir respeto por los derechos de los(as) demás.

Una conducta asertiva es propia de una persona con confianza en sí misma, ésa que le proporciona seguridad en las relaciones con otros seres.

En el ambiente laboral, es frecuente observar este tipo de conducta, por ejemplo; si el(la) jefe(a) envía memorandos de procedimientos y los(as) colaboradores(as) no están totalmente de acuerdo, la conducta asertiva que procede es solicitar una reunión con la jefatura para obtener puntos de concordancia y demostrar la necesidad de los cambios en dichos procedimientos.

b. Actitud no asertiva:

La actitud no asertiva se caracteriza porque la persona se muestra con gran inseguridad al expresar puntos de vista o al realizar alguna acción; siente temor de contradecir a otras personas (aunque tenga la razón) y de protestar o reclamar sus derechos.

Generalmente, ante actitudes no asertivas, otras personas solo reaccionan negativamente y se aprovechan de la sumisión e inseguridad de quienes presentan esas actitudes.

En este tipo de conducta, se reconoce un sinnúmero de tipologías de personas:

- **Tímido(a):** este tipo de individuo(a) es asertivo(a) en la empresa, pero no consigo mismo(a). Se caracteriza por ser responsable y respetado(a) en su trabajo, aunque siente temor ante nuevas responsabilidades y no es capaz de enfrentar una situación por sí mismo(a).
- **Entretelones:** estos(as) individuos(as) realizan un excelente trabajo, aunque otros(as) obtienen todo el crédito, ya que ellos(as) temen presentarlo como suyo.
- **Quejoso(a):** pasa quejándose sobre la organización, el trabajo y sus compañeros(as), pero nunca es tan sincero(a) como para enfrentarse a otros(as) y decírselo cara a cara.
- **Explotado(a):** sonríe dulcemente, dice a todo que sí. No sólo trabaja en exceso, sino que utiliza su propio tiempo para dárselo al trabajo.

Esta persona no ha aprendido hasta la fecha a decir no a peticiones irrazonables.

- **Sobrestimado(a):** es el tipo de individuo(a) que centraliza las tareas en el puesto, que desconfía de los(as) demás y que no delega autoridad ni responsabilidad.
- **Inmóvil:** es el(la) individuo(a) que no expresa lo que piensa, por temor a ser tomado(a) en cuenta en alguna tarea. Por lo tanto, se mantiene silencioso(a) y al margen. Además, no le gusta que lo(a) responsabilicen de algunas funciones ni que le aumenten el ritmo de trabajo.
- **Individualista:** es el(la) individuo(a) que siempre defenderá sus propios intereses y que en las reuniones acapara la palabra. Su libertad individual está por encima de los(as) demás y es paternalista. No existe para él o ella la delegación de autoridad o responsabilidad, con tal de mantener el control absoluto en la organización.
- **Espontáneo(a):** es la persona que vive el momento. No planea, no organiza y reacciona como producto de las necesidades diarias.
- **Acomodado(a):** es el(la) individuo(a) que siempre está de acuerdo con todo lo que le beneficie. Este tipo de gente elige el camino o la solución que no presente mayores problemas. Nunca critica a los(as) compañeros(as) para no exponerse a la crítica.
- **Autosuficiente:** este(a) individuo(a) tiene una respuesta para todo, nada ignora y nunca da explicaciones. Centraliza toda acción por temor a delegar.

c. Actitud agresiva:

La respuesta agresiva evidencia la inseguridad de la persona, ya que resuelve situaciones intimidando a otros(as). Este tipo de conducta supone irrespeto a los derechos de los(as) demás y problemas de temperamento. Si se prolonga dicha agresividad, se puede convertir en una agresión física hacia otros(as) individuos(as).

Las conductas analizadas anteriormente son generadas involuntariamente. Se expresan tanto en la postura del cuerpo, la mirada, el tono de voz y, en general, en todos aquellos gestos que llevan implícita comunicación no verbal.

2. Aptitudes

"No sé bien cuáles son mis capacidades...". La aptitud tiene que ver con la facilidad, ocurrencia, autonomía, intuición, confianza, imaginación para un determinado tipo de tareas o actividades.

a. Aptitud innata y habilidades desarrolladas

La aptitud innata se asoma en cualquier etapa de la niñez-adolescencia. Al ser estimulada, a nuestros ojos, podría ser reconocida antes, pero ésta se desarrollará donde ya existe y se asomará cuando sea el momento (con un funcionamiento igual al de la estimulación del aparato motriz).

Donde no existe esa aptitud innata, en el mejor de los casos, se desarrollará una capacidad (habilidad desarrollada), pero no una aptitud. Por ejemplo, si yo no tengo aptitudes para la música pero estimulan en mí esta característica, yo, por mi esfuerzo y quizás hasta por gusto, puedo llegar a aprender la teoría o a tocar un instrumento bastante bien. Si logro esa capacidad o habilidad, puedo aprender todo lo que me enseñen; sin embargo, distinto es que yo además de lo anterior, sea ocurrente, tenga intuición, me tenga confianza, sea capaz de seguir avanzando solo, e imprimirle un sello personal a esta habilidad musical. En la persona que sí tiene esta aptitud (aptitud innata), asomarán inmediatamente estas actitudes, la aptitud estaba allí, aún sin estimulación, pronta a desarrollarse ante cualquier estímulo.

Las aptitudes innatas son las importantes de reconocer en uno(a) mismo(a).

b. Aptitud vs Interés

Cabe destacar que las aptitudes de una persona son como una cajita de herramientas a la cual la persona siempre recurre para solucionar lo que le toque enfrentar. Son útiles para una variedad de tareas o actividades; por esto, es que a veces llegan a confundirse los intereses con el agrado que le produce a la persona obtener buenos resultados en esas actividades.

c. Aptitud sin "techo".

Además no se trata de que una persona tenga o no tenga una determinada aptitud, todos(as) las tenemos pero en diferentes grados. Lo importante es que la persona sienta que no tiene techo en dicha aptitud; es decir, que se sienta suficientemente fructífera para no sospechar un tope en ella.

Como ejemplo de lo anterior, si a mí se me ocurre cómo hacer una buena combinación de colores, sé reconocer cuando algo está en armonía o no; pero, de ahí a lograr un diseño propio que me satisfaga, no, no creo

poder llegar a tanto. Aquí tengo un "techo". En cambio, puedo ser un(a) gran generador(a) de imágenes, diseños, etc., tanto que mi imaginación vaya mucho más rápido que lo que yo pueda ir realizando, de manera que no vea o no vislumbre un tope o "techo" en esto.

d. ¿Cómo reconocer tus aptitudes?

¿En qué tipo de actividades se puede decir lo siguiente?

- Me siento ocurrente en esto.
- Aquí me siento capaz, me tengo confianza en este tipo de cosas.
- No necesito mayor ayuda, siento que de alguna manera yo lo resuelvo.
- Puedo avanzar solo(a), yo puedo seguir adquiriendo por mí mismo(a) este tipo de conocimiento o habilidad, no necesito que siempre alguien me esté enseñando.
- Para estas cosas tengo intuición.
- Intervengo y opino con seguridad.
- Imagino con facilidad la situación en estas cosas.
- Me resulta natural hacerlas, fluyen en mí con mayor facilidad que el resto de las cosas.
- Siento una certeza de poder con ellas, aunque aún no sepa cómo.
- Yo "tomo las riendas" del asunto.
- Los desafíos de este tipo los enfrento con esperanza.
- Me gustaría hacer esto a mi manera.

Cuando se reconoce la (las) actividad(es) en las que esto ocurre, se debe tratar de identificar cuáles aptitudes son las que destacan en ellas.

3. Manejo de conflictos y tipos de conflictos

a. Manejo de conflictos

El manejo de conflictos se considera, por especialistas del "*management*", entre las habilidades principales que debe tener un(a) directivo(a), en cualquier nivel que trabaje.

En una encuesta internacional realizada a inicios de los años noventa, se preguntó a 1.500 directivos(as) de empresas de tres continentes: ¿Cuáles serán las habilidades principales que debe tener el (la) directivo(a) del siglo XXI? Las respuestas más reiteradas fueron:

1. Formulación de estrategias
2. Dirección de recursos humanos
3. Negociación y solución de conflictos
4. Mercadotecnia y ventas

Una encuesta sobre el mismo tema fue realizada a fines de los ochenta por el Centro Europeo para la Formación de Directivos con sede en Madrid. Ésta se llevó a cabo entre consultores(as) de diferentes capitales europeas y dio resultados parecidos a los anteriores, pero en otro orden:

1. Formulación de estrategias
2. Dirección de marketing
3. Dirección de recursos humanos
4. Negociación y solución de conflictos

En ambas encuestas, el manejo de conflictos se sitúa entre las cuatro primeras habilidades, para una dirección efectiva. Entre las razones que fundamentan esto, pueden señalarse: la dinámica de los cambios que se producen en el entorno donde actúan las organizaciones, pues éstas por su celeridad y profundidad, son generadoras potenciales de confrontaciones; la transferencia, en los niveles inferiores, de un conjunto de decisiones, en busca de mayor capacidad de respuesta a situaciones cambiantes; nuevos enfoques sobre la gestión de los procesos de trabajo, que implican la integración de equipos “multidisciplinarios”, con especialistas de diferentes perfiles y culturas de trabajo; las llamadas “estructuras planas”, que reducen los niveles de dirección y promueven una mayor celeridad en la toma de decisiones.

Con estos enfoques, la dirección de las organizaciones debe centrarse en atender las llamadas “interfases”, lo que algunos(as) especialistas denominan los “espacios en blanco”, que son los puntos en los cuales se interconectan diferentes partes de un proceso o la propia entidad con el entorno. En estas condiciones, el(la) directivo(a) asume una posición más de mediador(a) que de árbitro(a), lo que requiere determinadas habilidades para manejar situaciones de confrontación.

Se considera que los conflictos pueden: retrasar decisiones, limitar resultados, afectar relaciones, ofrecer una imagen negativa sobre la organización y llegar a destruirla. Pero, también pueden: revelar deficiencias; expresar “crisis de desarrollo” (cuando el crecimiento no ha estado acompañado de cambios de estructura y de procesos de trabajo); evidenciar errores en decisiones y ofrecer señales de problemas que, de superarse, proporcionarían buenas oportunidades de mejoramiento.

b. Tipos de conflictos

Para sugerir las posibles intervenciones que pueden hacer los(as) directivos(as) en el manejo de conflictos, los(as) especialistas clasifican las posibles causas de conflictos de la siguiente forma:

b.1. Conflictos basados en intereses sobre: la competencia actual o percibida por diferentes personas o grupos; intereses opuestos sobre el contenido o procedimientos de trabajo; la forma mediante la que se evalúan el trabajo y las personas.

Las posibles intervenciones de los(as) directivos(as) recomendadas en conflictos de este tipo son: definir criterios objetivos para encargar y evaluar las tareas; concentrarse en los intereses y no en las posiciones de las personas; así como desarrollar soluciones que integren los intereses de las diferentes partes.

b.2. Conflictos estructurales que se dan por la percepción de autoridad y poder desiguales; distribución no “justa” de recursos; factores ambientales que dificultan la cooperación.

En estos casos, las posibles intervenciones de los(as) directivos(as), que se recomiendan son: definiciones precisas de tareas, autoridad y responsabilidad; cambios de roles; reasignación de recursos y controles; establecimiento de procesos de toma de decisiones que resulten aceptables para las partes; modificación de estilos de influencia, menos “coerción” y más persuasión.

b.3. Conflictos de valores que suceden por diferentes criterios para evaluar ideas y decisiones; diferentes percepciones sobre las mismas cosas; metas y valores específicos diferenciados.

Las posibles intervenciones de los(as) directivos(as) pueden dirigirse a: permitir a las partes diversidad de enfoques y, en determinados casos, estimular esto; identificar “súper objetivos” que puedan compartir las partes o que estimulen la eliminación de sus diferencias; eliminar la definición del problema en términos de “valores”.

b.4. Conflictos de relaciones que ocurren por: comunicaciones pobres; comportamientos negativos reiterados entre las partes; fuertes emociones; estereotipos e incomprensiones.

Entre las recomendaciones que se hacen al(a la) directivo(a) para actuar en estos casos están: clarificar las percepciones; establecer procedimientos, reglas generales e intercambios entre las partes; promover la expresión de emociones, de sentimientos legítimos; propiciar comunicaciones efectivas; cambiar estructura y roles.

b.5. Conflictos de información que acontecen por ausencia o limitaciones de información; diferentes criterios sobre lo que es más

relevante; diferencias en los procedimientos de valoración, de las decisiones y de las situaciones.

En estos casos, las posibles intervenciones de los(as) jefes(as) pueden dirigirse a: acordar cuáles son los datos más importantes; precisar el proceso de recolección y distribución de información; utilizar expertos(as), “opiniones externas”.

c. Métodos para enfrentar los conflictos, sugerencias para la gerencia.

Con los “nuevos” enfoques sobre los conflictos, los(as) especialistas en “*management*” sugieren que los(as) directivos(as) utilicen tres métodos o estrategias para enfrentarlos:

c.1. Reducir el conflicto, cuando éste va adquiriendo un carácter disfuncional que puede perjudicar la marcha de la organización y sus resultados.

Entre las cosas que se pueden hacer para esto se encuentran: sustituir las metas y recompensas que resulten “competitivas” por otras que demanden cooperación entre las partes; situar a las partes en situación de “amenaza común” (“si no nos unimos, perecemos juntos”); hacer cambios organizativos, que eliminen las situaciones generadoras de confrontaciones.

c.2. Resolver el conflicto, cuando resulte imprescindible eliminar la situación de éste, porque su permanencia puede resultar negativa. En este caso, el(la) directivo(a) puede utilizar tres estrategias:

- Dominio o supresión por la vía de la “autoridad” o de “la mayoría”: en la práctica, esto reprime el conflicto; no lo resuelve sino que lo transfiere a lo que los(as) especialistas llaman “conflicto oculto o latente”.
- Compromiso: tratar de convencer a las partes, actuar como “árbitro”, aplicar determinadas reglas y compensar.
- Solución integrativa: integrar necesidades y deseos de ambas partes así como encontrar una solución que las satisfaga; actuar como mediador(a).

c.3. Estimular el conflicto, cuando la ausencia de confrontaciones pueda generar la inercia de la organización, con lo cual se pone en peligro la dinámica de su actividad y de los cambios que resulte necesario realizar.

Entre las técnicas que el(la) directivo(a) puede aplicar para esto están: acudir a personas ajenas a la organización (quienes no pierden nada poniendo en evidencia las cosas que pueden mejorarse); apartarse de las políticas habituales; reestructurar la organización; alentar la competencia interna, entre otras.

4. Valores personales y empresariales

La reflexión sobre valores personales y empresariales muestra una opinión dividida: un 55% de los(as) ejecutivos(as) y empresarios(as) consideran que los valores personales no son distintos de los empresariales, mientras un 45% opina lo contrario.

En un contexto en el que la sociedad está migrando de una cultura con valores universales a otra en la que los valores y la ética son subjetivos y relativos (basada en la conveniencia individual), es confuso definir tales valores.

Hoy, las empresas han avanzado en la definición y difusión de valores empresariales, sin abordar los valores personales. La excelencia y la honestidad son los valores ampliamente definidos por las empresas y reflejan el compromiso por hacer las cosas correctamente. Sin embargo, la persona es una sola y tanto el entendimiento de sus valores como la alineación e integración de éstos con los valores empresariales, resulta clave para disminuir la brecha entre estos últimos y el accionar de cada individuo. Lo anterior se identifica como el principal dilema ético.

Resulta interesante observar que la creencia de que las personas se separan en dos mundos (la vida personal – que se deja atrás una vez cruzado el umbral de la empresa – y la vida laboral – lo contrario –), está evolucionando al entendimiento de un ser integral.

En definitiva, lo que hoy están haciendo las empresas es un paso importante para avanzar hacia la construcción de culturas organizativas, que guían sus decisiones con base en sus valores y que eligen hacer lo correcto. Lo antes dicho se logra cuando existe una profunda convicción por parte de las personas acerca de cuáles son los valores (o antivalores) que guían su comportamiento. Esta convicción requiere esfuerzo, no sólo de las empresas sino de toda la sociedad (como parte de ella, familias, colegios profesionales, gremios, institutos de educación, entre otros), así como conciencia de nuestra responsabilidad personal.

La tendencia del mundo corporativo a situar la ética en el centro de las decisiones empresariales ha impactado de diversas maneras. Por ejemplo, hoy, en los procesos de selección de personal, dos de las cinco

características más importantes de selección son de carácter ético: integridad y moral personal.

5. Tipos de personalidad

Cuando el estilo de comunicación de la empresa coincide con la psicología del(de la) consumidor(a) se obtiene una combinación muy poderosa que, potenciará enormemente el mercadeo de sus productos y servicios.

Posiblemente ya se sepa, pero generalmente se acepta que hay cuatro tipos principales de personalidad: extrovertida, afable, analítica y pragmática.

- **Extrovertida:** es una persona cuyo escritorio probablemente esté desordenado, quien deja los proyectos 75% listos y luego se distrae con un nuevo proyecto. Es una persona que comunica sus ideas con entusiasmo y encanto, toma decisiones instantáneas, odia el “papelero” y las “rutinas aburridas” de la vida cotidiana: llenar formularios, hacer trámites, consolidar los estados bancarios, etc. Habitualmente llega tarde a las reuniones, eventos y fiestas; le encanta entretener a los(as) clientes(as) y siempre tiene unos salvapantallas hermosos y muy interesantes.
- **Afable:** una persona que desempeña el rol de “pacificadora”, busca continuamente una situación “ganar-ganar” en todos los aspectos de la vida. Una persona que probablemente no sea ambiciosa ni competitiva, pero se siente muy feliz de apoyar y dar ánimo a los(as) que lo son. Es alguien a quien no le resulta fácil decir “no” y quien posiblemente forme parte de cada comité (ya sea que quiera o no). Esta persona toma una decisión si se ve “forzada”; pero en caso contrario, tardará semanas en hacerlo o prefiere que otros(as) lo hagan.
- **Analítica:** “la persona de los aparatitos”. Tiene múltiples PDAs (siglas en inglés de *personal digital assistants*, asistentes personales), por si uno falla, varias computadoras, por la misma razón. Adora la puntualidad. Cuando se le cuenta que se compró algo, no va a redondear la cifra, dirá exactamente cuánto dinero pagó. Le encanta trabajar con hojas de cálculo, hacer gráficos y proyecciones. Nunca tomará una decisión en el momento. Esta persona comprará un auto en función del ahorro de combustible, del costo de mantenimiento, del valor de reventa, de la depreciación y de otros factores, nunca “porque es de un azul adorable”.

- **Pragmática:** una de esas personas “que se hacen cargo”. Su visión coincide con la forma en que probablemente se harán las cosas. Escucha otros puntos de vista por cortesía o curiosidad intelectual, pero seguirá haciendo las cosas “a su manera”. No es de las personas que se toman los rechazos en el trabajo como algo personal. No está interesada en lo “fascinante que pueda ser un proyecto”, solo en cuánto va a costar, cuánto va a producir o cuán pronto puede ser implementado. Esta persona a menudo no tiene fotos de familiares o amigos(as) en su escritorio (poco profesional), el cual se encuentra perfectamente ordenado.

Ahora bien, durante años los(as) entrenadores(as) de venta nos han inculcado que las personas “compramos con la emoción, pero justificamos la compra mediante la lógica”. No obstante, habiendo estado en contacto con muchas personalidades analíticas, sencillamente no creo en eso. Un contador amigo jamás compró nada basado en las emociones; al contrario, le gusta analizar las hojas técnicas de varios proveedores, sopesar los costos de cada propuesta, considerar las opciones. Y como su personalidad también tiene una parte de afable, le deja a la esposa la toma de las decisiones, pero con los datos que él le provee (los que han sido filtrados por su componente pragmático).

Como el ejemplo previo nos muestra, ninguna personalidad es “pura”. Todos tenemos una mezcla de los cuatro tipos de personalidad en determinado porcentaje. No obstante, tenemos una fuerte preferencia hacia un tipo u otro. Así, yo soy una persona extrovertida con cierta inclinación analítica. No puedo decirle la cantidad de proyectos de *marketing* que he dejado a medio hacer, cada uno casi listo para comenzar a poner en funcionamiento; pero, en la lista de espera, justo detrás de la “idea más excitante que jamás haya tenido”. No sólo eso, también me gusta profundizar en el conocimiento de *Dreamweaver* para ver cómo pulir mi página web, optimizarla para un mejor posicionamiento, mejorarle el código, etc.

6. Capacidad para llevarse bien con los(as) demás

Vivimos en un mundo donde cada vez más necesitamos relacionarnos con los(as) demás. Todas nuestras actividades necesitan del concurso con otras personas, de manera que éste nos ayude a alcanzar nuestros objetivos.

No podemos triunfar sin contar con el apoyo de los(as) demás. Muchas veces nuestros fracasos se deben a que no contamos con el apoyo de otras personas. Más bien, casi siempre fracasamos porque otras personas actúan en contra de nuestros propósitos. ¿Por qué?

Sencillamente porque, por algún motivo, no logramos ganarnos la simpatía o la buena voluntad de los(as) demás.

Es muy cierto que a diario nos toca tratar con personas difíciles, de mal genio y trato hostil, las cuales resultan muchas veces inmanejables. Pues bien, incluso a estas personas debemos aprender a cómo tratarlas y a lograr su colaboración, en vez de convertirlas en nuestras enemigas. En nuestro mundo desarrollado, contamos con la tecnología necesaria para cambiar hasta el cauce de un río rebelde. Este admirable desarrollo de la ciencia también se ha dado en lo que respecta al conocimiento de la mente humana y es por ello que la psicología igualmente ha desarrollado métodos eficaces, que nos pueden ayudar a lograr unas satisfactorias relaciones humanas con toda clase de personas.

Durante muchos años, el cómo tratar a la gente ha sido un tema apasionante, en el cual han opinado los(as) más destacados(as) pensadores(as), orientadores(as) y psicólogos(as) sociales. Todos(as) han querido encontrar algo así como la receta mágica para lograr un trato efectivo con los(as) demás. Sin embargo, dicha receta mágica no ha aparecido por ninguna parte y esto se debe a que sencillamente no existe tal receta mágica para lograr llevarnos bien entre todos(as). No es posible determinar una serie de reglas fijas sobre cómo tratar a las otras personas las cuales puedan ser aplicables directamente a todos(as) los(as) individuos(as).

La razón por la cual no puedan existir reglas fijas o mágicas para tratar por igual a los(as) demás es muy concreta: la naturaleza humana no lo permite. Las personas somos seres sociales quienes constantemente estamos interactuando con gran variedad de individuos(as), lo cual nos lleva a un proceso de adaptación social muy activo que nos obliga a estar cambiando nuestras actitudes personales ante el comportamiento de los(as) demás, en un esfuerzo por entenderlos(as) y lograr una convivencia razonable.

Ahora bien, si aceptamos esta idea de que no existen reglas fijas para tratar a las demás personas, entonces, ¿qué podemos hacer para mejorar nuestras relaciones interpersonales? Podemos hacer mucho más de lo que pensamos. De hecho, las librerías están llenas de libros que de una u otra forma tratan de enseñarnos cómo llevarnos bien con los(as) demás. Sin embargo, muchos de estos libros nos hablan de como deberían ser las relaciones humanas, más en un plano idealista que realista. Todos(as) quisiéramos que nuestras relaciones con los(as) demás fueran agradables y estaríamos dispuestos(as) a aprendernos unas cuantas reglas, a manera de trucos, y a aplicarlas automáticamente en nuestro trato con las demás personas.

Solamente podremos aprender a llevarnos bien con los(as) demás, en la medida en que también aprendamos a comprender algunos principios básicos de la naturaleza humana, cuando comprendamos el por qué la gente se comporta de la manera como lo hace. No necesitamos ser psicólogos(as) para lograr entender los motivos que impulsan a la conducta humana. Todos(as) podemos lograrlo si partimos de nosotros(as) mismos(as). Hagámonos un autoanálisis acerca del por qué de nuestro propio comportamiento. Miremos cuáles son las cosas que más nos desagradan o molestan y tratemos de descubrir por qué dichas cosas nos desagradan. También miremos cuáles son las cosas que más nos gustan y nos causan felicidad, tratando de descubrir por qué nos agradan.

Se puede aprender a tratar bien a los(as) demás. No se trata simplemente de seguirles la corriente a las personas para que no se molesten con nosotros(as). ¡No, de ninguna manera! Todos(as) somos diferentes y por ello no siempre vamos a pensar igual ni a estar todos(as) de acuerdo. Pero si cada uno(a) de nosotros(as) logra comprender qué es lo que generalmente gusta o disgusta al ser humano, podremos entonces actuar de acuerdo con dichos principios y adaptarnos a cada situación en particular.

En resumen, si se desea tratar bien a los(as) demás, lograr ser tratado de igual manera y además recibir colaboración, no se debe olvidar lo siguiente:

***¡NUNCA DIGA O HAGA NADA QUE PUEDA HERIR
EL ORGULLO PERSONAL DE LOS(AS) DEMÁS!***

IV. Servicio al (a la) cliente(a)

Un buen servicio al (a la) cliente(a) puede llegar a ser un elemento promocional tanto para las ventas tan poderosas como para los descuentos, la publicidad o la venta personal.

Atraer un(a) nuevo(a) cliente(a) es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno(a), por lo que las compañías han optado por poner por escrito la actuación de la empresa.

Se ha observado que los(as) clientes(as) son sensibles al servicio que reciben de sus suministradores(as), ya que significa que el(la) cliente(a) obtendrá al final menores costos de inventario.

El o la vendedor(a) debe estar preparado(a) para evitar que las huelgas y desastres naturales perjudiquen al (a la) cliente(a).

Todas las personas que entran en contacto con el(la) cliente(a) proyectan actitudes que afectan a éste(a): el(la) representante de ventas al llamarle por teléfono, el(la) recepcionista en la puerta; el servicio técnico al llamar para instalar un nuevo equipo o servicio en las dependencias y el personal de las ventas que, finalmente, logra el pedido. Consciente o inconsciente, el(la) comprador(a) siempre está evaluando la forma mediante la cual la empresa hace negocios, trata a los(as) otros(as) clientes(as) y cómo esperaría que le trataran a él o ella.

1. Cliente(a) interno(a) – externo(a)

En un momento se es "servidor(a)" y en el instante siguiente se es "cliente(a)". En verdad, la única forma de poder conseguir, una empresa, mejorar el servicio al (a la) cliente(a) es haciendo comprender al dueño o dueña, a los(as) gerentes, a los(as) supervisores(as) y al personal de todo nivel, en primer lugar, el concepto de "cliente(a) – servidor(a)" y en segundo lugar, el de "cliente(a) interno(a)". Esto no puede conseguirse por milagro de la noche a la mañana y constituye parte del proceso de "capacitación permanente".

Este proceso de enseñar a "servir" debió iniciarse en los hogares, cuando el niño o la niña comenzaron a caminar. Lamentablemente, nuestra permisiva cultura nos enseñó otra cosa. Para introducir el concepto de servicio de forma rápida, en una empresa, ha demostrado ser eficiente el iniciar explicando el concepto de "cliente(a) interno(a)". He tenido experiencias positivas en este sentido. Parto señalando que la empresa es una red formada por diversos elementos en la cual todos estos están conectados. Esos vínculos internos se conectan con los elementos fuera de la empresa, que pueden ser "clientes(as) externos(as)" o proveedores(as).

La parte más difícil siempre es hacer entender a los(as) gerentes, supervisores(as) y ejecutivos(as) que ellos(as) son servidores(as) de su personal ("su cliente(a) interno(a)"), en gran cantidad de ocasiones, durante la jornada de trabajo. Y no solo eso es difícil, también lo es hacer entender a los(as) ejecutivos(as) en general, que el "cliente(a) externo(a)" es el que paga los salarios, incluido el del dueño o dueña del negocio.

2. Reglas para manejo de cliente(a)s

- No haga esperar al (a la) cliente(a), saludelo(a) de inmediato.
- Dé atención total, sin distracciones o interrupciones.
- Haga que los primeros 30 segundos cuenten.
- Sea natural, no falso(a) o robotizado(a).

- Demuestre energía y cordialidad (entusiasmo).
- Sea agente de su cliente(a) (si no puede usted resolver el problema, ayude para ver quién puede).
- Piense, use su sentido común para ver cómo puede resolver el problema del(de la) cliente(a).
- Algunas veces ajuste las reglas (si la regla puede ser cuestionada).
- Haga que los últimos 30 segundos cuenten (deje una buena impresión).
- Manténgase en forma, cuide su persona.
- El(la) cliente(a) es la persona más importante en la empresa.
- El(la) cliente(a) no depende de usted, sino que usted depende del(de la) cliente(a). Usted trabaja para sus clientes(as).
- El(la) cliente(a) no interrumpe su trabajo, sino que es el propósito de su trabajo.
- El(la) cliente(a) le hace un favor al visitarlo(a) o llamarlo(a) para hacer una transacción de negocios. Usted no le hace ningún favor sirviéndole.
- El(la) cliente(a) es una parte de su empresa, como cualquier otra, incluyendo el inventario, el personal y las instalaciones. Si vendiera su empresa, sus clientes(as) se irán con usted.
- El(la) cliente(a) no es una fría estadística, sino una persona con sentimientos y emociones, igual que usted. Trate al (a la) cliente(a) mejor de lo que desearía que a usted lo(a) traten.
- El(la) cliente(a) no es alguien con quien discutir o ganarle con astucia.
- Su trabajo es satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de sus clientes(as) y, siempre que sea posible, disipe sus temores y resuelva sus quejas.
- El(la) cliente(a) se merece ser tratado(a) con la mayor atención, la cortesía y el profesionalismo que usted pueda brindarle.
- El(la) cliente(a) es la parte más vital de su empresa o sus negocios. Recuerde siempre que sin sus clientes(as) no tendría actividades de negocio. Usted trabaja para su clientela.
- El(la) cliente(a) es siempre la persona más importante en la oficina, ya sea en persona, por teléfono o por correo.

3. Manejo de objeciones

El manejo de objeciones consiste en la capacidad que tiene una persona para hacer frente a los argumentos que puede presentar un potencial (a la) cliente(a) al momento de tratar de venderle un producto.

Un ejemplo de una objeción puede ser cuando un(a) potencial cliente(a) nos dice que el producto que le estamos ofreciendo, lo ha visto en

la competencia a un menor precio o que no cuenta con una determinada característica que a él o a ella le gustaría que tuviera.

Toda vez que intentemos vender nuestro producto, habrá objeciones, pues no existe el producto perfecto ante los ojos del(de la) consumidor(a).

Puede haber objeciones:

- Al precio: cuando el(la) cliente(a) no reúne las exigencias de orden económico.
- Al producto: cuando el(la) cliente(a) se resiste a cambiar el producto o la marca que usualmente compra, cuando el producto no está dentro de sus prioridades de compra o cuando el(la) cliente(a) no encuentra razones suficientes para realizar la compra.
- A la empresa: cuando el(la) cliente(a) no confía en el negocio o la empresa a la cual representamos.
- Al respaldo y soporte del producto: cuando el(la) cliente(a) no está conforme con los servicios de posventa que le ofrecemos.
- Al vendedor(a): cuando el(la) cliente(a) no confía en la persona que le ofrece el producto.

Todas estas objeciones son manejables, menos las referidas al vendedor(a), en las que lo único que nos queda es sustituir a éste(a).

Podemos definir dos tipos de objeciones:

- Dudas: se dan cuando el o la cliente(a) da objeciones; pero, aun así, está interesado(a) en el producto o servicio.
- Excusas: se dan como pretexto para no realizar la compra. En ese caso, debemos poner punto final a la presentación o entrevista de venta pues, de lo contrario, estaríamos perdiendo el tiempo.

a. Cómo lidiar con las objeciones

Ahora veamos algunos consejos y estrategias para hacer frente las posibles objeciones que pudieran surgir:

- Debemos prepararnos bien, antes de presentar nuestro producto o entrevistarnos con el(la) cliente(a). Debemos conocer bien nuestro producto, sus puntos fuertes y débiles; tratar de prever las posibles objeciones y tener listas las respuestas que podríamos brindar.
- Ante una objeción, debemos controlarnos y mantener la calma, nunca debemos polemizar ni discutir con el(la) cliente(a). Debemos recordar que una objeción no es una invitación a polemizar, sino que

puede ser un reclamo vedado del(de la) cliente(a) para que le brindemos más información.

- Ante una objeción, es preciso mantener siempre una actitud tranquila y de diálogo, sin perder la disposición de brindar mayor información, siempre procurando que el(la) cliente(a) gane confianza. Para lograr esto, debemos sustituir el afán de vender por el deseo de servir al (a la) cliente(a).
- Ante una objeción, debemos asentir el reclamo, darle la razón al (a la) cliente(a), y luego revertir el comentario, mediante la búsqueda rápida de una ventaja que pueda contrarrestar su argumento. También podríamos asentir la objeción y luego brindar información sobre un nuevo aspecto, procurando que el(la) cliente(a) acepte la nueva propuesta.
- Hecha la objeción, podemos optar por pedirle al (a la) cliente(a) más explicaciones e interrogarlo(a) sobre su argumento particular, procurando conocer sus razones. De ese modo, no sólo obtenemos información que nos permita adaptar la presentación o entrevista al (a la) cliente(a), sino que también, humanizamos la relación, pues demostramos interés por sus opiniones.
- Una estrategia ante una objeción puede ser demorar la respuesta. Hay clientes(as) que objetan desde el inicio del contacto, sin contar con toda la información. En esos casos, podemos hacer un comentario como el siguiente: “Su objeción es interesante, pero permítame explicarle algo que aún no le he comentado...”
- Otra estrategia puede ser ignorar la objeción. Esta estrategia solo es válida cuando el(la) cliente(a) pretende ponernos en una situación ridícula, para lucirse frente a sus compañeros(as), o cuando muestra una conducta y unos comentarios a todas luces groseros. En ese caso, debemos interrumpir y luego continuar con la presentación o explicación, como si no hubiera tenido lugar su comentario.
- Por último, debemos ser amables por encima de las circunstancias. Si se tuviera que negar algún comentario equivocado u ofensivo, debemos hacerlo cortésmente y decirle al (a la) cliente(a) que su opinión es respetable, pero quizá no compartida por otros(as) clientes(as).

4. Manejo de clientes(as) enfadados(as)

No cuesta mucho hacer que una persona se enfade. Por ejemplo, basta con ofrecerle una expectativa y no cumplirla. El(la) cliente(a) enfadado(a) puede optar por tres opciones: reprimir la ira y sufrirla en su interior; dirigirla contra lo que tenga más a mano o formular una queja. El(la) cliente(a) que se queja presenta las siguientes características:

- Ha decidido no pasar por alto el fallo del producto o servicio que le hemos ofrecido.
- Ha decidido no calmarse, no templar los ánimos dentro de sí, está dispuesto(a) a hablar.
- Ha vencido ya el temor a parecer ridículo(a).

El(la) cliente(a) enfadado(a) merece una reacción respetuosa y se le debe ofrecer ésta (aun cuando el fallo no sea de nuestro producto o servicio).

La mejor respuesta a un(a) cliente(a) que se queja es reconocer que está enojado(a) y lo podemos manifestar diciéndole: "Veo que está usted enfadado(a)". Habitualmente, el(la) cliente(a) que formula una queja tiene que escuchar frases como ¿Quién lo atendió?", o, lo que es peor, un silencio del que no recibe respuesta.

Por el contrario, un servicio de calidad debe atender al(a la) cliente(a) enfadado(a) y en esta segunda fase debemos expresar pesar y satisfacción, mimándole con frases como: "Siento mucho que haya tenido usted un problema y me alegro de que me lo haya hecho saber". La empresa debe considerar que, sólo si conoce las quejas, puede atenderlas debidamente (sólo de un 5% a un 10% de los(as) clientes(as) manifiesta sus quejas a la empresa). Un problema conocido es un problema medio resuelto y, aunque no es agradable recibir una queja, debo controlarme y repetir que el(la) cliente(a) me está haciendo un favor al exponerla.

En la actualidad, los(as) ciudadanos(as) estamos acostumbrados(as) a que distintos entes nos traten deprisa y con desprecio. Así, si tratamos de forma amable y con consideración, sorprenderemos.

Desde esta tercera fase, debemos transmitir al(a la) cliente(a) enojado(a) que nos preocupamos por las necesidades de las personas. Es el momento de decir algo positivo: "Voy a ocuparme personalmente de resolver su problema".

V. Técnicas de Venta

Un concepto general, con la técnica de ventas, se transforma en una formación modular que permite al(la) vendedor(a) modificar sus hábitos,

con lo cual descubre la importancia de cada módulo, en el conjunto global de la entrevista de ventas.

La venta de un producto o la prestación de un servicio es la base fundamental del quehacer de toda empresa y, para que sea exitosa, tiene que conocerse una serie de principios y técnicas que le dé a dicha empresa el carácter de arte y ciencia.

La venta, como arte, tiene por objeto que todo el producto, para ser vendido, tiene que guardar ciertas formas y tamaños que agraden al(a) cliente(a), contar con un acabado o presentación que a primer golpe de vista influya o motive para la adquisición de ese producto.

La venta, como ciencia, tiene que estar basada en los principios de la estadística, la oferta y la demanda.

1. ¿Qué es un(a) cliente(a)?

¿Qué es un(a) cliente(a)? ¿Qué importancia tiene para nuestra empresa? Las respuestas parecen obvias, pero en ocasiones descuidamos la atención y los cuidados que nuestros(as) clientes(as) se merecen.

El(la) cliente(a) es protagonista de la acción comercial. Dar una buena respuesta a sus demandas y resolver cualquier tipo de sugerencia o propuesta es imprescindible. El(la) cliente(a) es, por muchos motivos, la razón de existencia y garantía del futuro de la empresa.

a. Tipos de clientes(as)

EL CLIENTE POLÉMICO		
Rasgos característicos	Situaciones	Tratamiento
<ul style="list-style-type: none"> • Provoca la discusión • Pretende llevar siempre la razón. • Desconfía de las soluciones que se le ofrecen. • Necesita una atención preferente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando no los atendemos de forma atenta o comprensiva • Cuando hacemos perder su tiempo con esperas o retrasos. • Si discutimos con ellos. • Si perciben que estamos inseguros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escuchar sus quejas con atención y sin interrupciones. • No discutir. Adoptar una actitud amable, serena y tratar de tranquilizarlos. • Tratar de aclarar sus dudas. • Prestarles atención y que así lo perciban.

EL CLIENTE SABELOTODO		
Rasgos característicos	Situaciones	Tratamiento
<ul style="list-style-type: none"> • Cree que lo sabe todo. • Es muy orgulloso y quiere imponerse. • Actitud de superioridad. • A veces se muestra agresivo. • Exige mucha atención. • Es exigente, tiende a encontrar defectos en todo. 	<ul style="list-style-type: none"> • En situaciones críticas. • Cuando hay diferentes puntos de vista. 	<ul style="list-style-type: none"> • No quitarle la razón ni discutir. • Cuando se equivoca, mostrárselo con discreción. • Mostrarle la solución de forma que no se ofenda, incluso haciéndole ver que él ha aportado la idea. • Adoptar una actitud serena y atenta, pero no dejarse dominar.
EL CLIENTE MINUCIOSO		
Rasgos característicos	Situaciones	Tratamiento
<ul style="list-style-type: none"> • Sabe lo que quiere y busca. • Es concreto y conciso, suele ser tajante. • Utiliza pocas palabras. • Exige respuestas concretas e información exacta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Situaciones que escapan a su control. • Cuando la información que recibe es escasa o deficiente. • Ante problemas de falta de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demostrar seriedad e interés. • Trato correcto y amable. • Dar respuestas precisas y completas. • Demostrar eficacia y seguridad.
EL CLIENTE HABLADOR		
Rasgos característicos	Situaciones	Tratamiento
<ul style="list-style-type: none"> • Amigable, hablador, sonriente, de los que se extienden en sus explicaciones y hasta repiten su discurso. • Seguridad aparente. • Necesita que se esté pendiente de él. • Puede llegar a ser pesado 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando se les atiende con mucha preferencia, puede hacernos perder mucho más tiempo del necesario en una visita. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser amables, pero mantener la distancia. • "Ir al grano" • Mantener sobre ellos la iniciativa y el liderazgo de la conversación. • Dirigir nuestras preguntas a la obtención de respuestas concretas. • Evitar seguir todas sus bromas.

EL CLIENTE INDECISO		
Rasgos característicos	Situaciones	Tratamiento
<ul style="list-style-type: none"> • Tímido e inseguro. • Le cuesta decidirse. • Teme plantear claramente su petición o problema. • Responde con evasivas. • Intenta aplazar decisiones. • Quiere reflexionar. • Pide opiniones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando no nos relacionamos de forma amistosa. • Cuando se le dan muchas opciones a elegir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesita más dedicación que otro cliente. • Animarle a que plantee claramente sus necesidades o quejas, para evitar que quede insatisfecho. • inspirarle confianza y seguridad. • Aceptar sus puntos de vista. • Guiarle con preguntas abiertas y ayudarle a que se explique. • Orientarle de forma muy concreta sobre la mejor opción. • Ofrecerle pocas alternativas.

b. Apertura de venta

La venta de los productos debe estar de acuerdo con la oferta y la demanda que, en la última instancia, va a regular el movimiento del producto en el mercado.

La venta de los productos puede ser alta o baja, todo depende de las diferentes reglas de juego que el(la) vendedor(a) pone en marcha, con el fin de que su producto pueda ser adquirido por el público usuario.

La venta, como toda actividad, ha pasado por un profundo proceso de transformación. El concepto de que el(la) vendedor(a) es un(a) simple impulsor(a) de los productos o servicios que vende ya dejó de tener validez.

Respecto a las fases de la venta, se deben tener en cuenta claridad de expresión, veracidad y capacidad de convencimiento. También, deben considerarse los elementos de la demostración y no distraerse: hacer que el(la) cliente(a) pregunte, destacar que tenemos productos de calidad y proporcionar toda la información que el(la) cliente(a) necesita.

- **Vendedor(a)**

El(la) vendedor(a) se ha convertido en un(a) profesional que debe estar preparado(a) para resolver problemas de sus clientes(as), de manera que vincule íntimamente su empresa con el mercado.

Es necesario especificar dos aspectos en relación con el tema que se está desarrollando "¿Qué es la venta?" y "¿Qué aptitudes debe reunir un(a) vendedor(a) profesional?":

a. Se puede afirmar que: "la venta es un proceso que permite que el(la) vendedor(a) de bienes o servicios identifique, anime y satisfaga los requerimientos del(de la) comprador(a), con beneficio mutuo y en forma permanente".

b. Un(a) vendedor(a) profesional, según los(as) autores(as) especializados(as) y expertos(as), debe reunir condiciones fundamentales que incluyen:

- Estudiar permanentemente para mejorar su eficiencia.
- Capacitarse de acuerdo a un plan de entrenamiento coherente y organizado.
- Admitir que el trabajo esforzado es el soporte fundamental de su actividad.
- Asignar verdadero valor a sus servicios.
- Mantener su integridad, independencia y dignidad.
- Ajustarse a un código de ética establecido y aceptado.
- Aspirar permanentemente a la perfección de su trabajo.

Otros factores que un(a) vendedor(a) profesional debe tener en cuenta son:

- Usar el tiempo en forma efectiva, asignando prioridades.
- Planificar y controlar sus resultados para mejorar el rendimiento.
- Persuadir continuamente a otras personas.
- Saber negociar condiciones adecuadas.

Recomendaciones para el(la) vendedor(a)

- Evitar hablar de sucesos importantes.
- Justificar el precio del producto con la calidad y la higiene de éste.
- Usar un tono de voz respetuoso y persuasivo así como ser amigable y transmitir buenos modales.
- Preguntar y esperar las respuestas. No precipitarse en lograr una respuesta inmediata. Por ejemplo, podría preguntar:
 - ¿Le gustaría llevar un poco más?
 - ¿Cree que esto le alcance?
 - ¿Encuentra nuestro precio competitivo?

- Tener tacto. No hacer tantas preguntas, para evitar que el(la) cliente(a) se pueda irritar.

¿Cómo debe ser la presentación personal del(de la) vendedor(a)

- Saludar al (a la) cliente(a).
- Tener una sonrisa amistosa.
- Mantener una apariencia agradable.
- En la medida de lo posible, dar su nombre.
- Utilizar preguntas abiertas para conocer las necesidades del(de la) cliente(a).
- Denotar respeto mediante el lenguaje corporal.
- Identificar cuándo tratar de tú o de usted al (a la) cliente(a)
- Utilizar el plural y no el singular cuando se refiera a su tienda.

c. La venta como servicio

La venta de un producto o servicio es un proceso de negociación, cuyo objetivo principal es el cierre de su transacción. Un(a) vendedor(a) puede tener un bagaje importante de conocimientos teóricos, pero la práctica es la que mide su efectividad.

La finalidad es vender un volumen adecuado, de manera tal que se produzca una ganancia suficiente para la empresa. Para vender un bien o un servicio, lo principal es conocer a profundidad lo que se está ofreciendo.

2. Prospección

Existen variadas y raras técnicas de prospección de ventas. No es necesario aplicar todas, pero sí conocerlas; ya que hay vendedores(as) profesionales que basan su prospección en una o dos técnicas y sus resultados son sumamente brillantes.

Algunas técnicas de prospección son las siguientes:

a. El cambaceo:

Es una de las más antiguas formas de vender. ¿En qué consiste? El (la) vendedor(a) escoge al azar un lugar donde va a ofrecer su producto; puede ser algún edificio, centro comercial, alguna calle, etc. Esta técnica tiene la posibilidad de que muy pocas personas se atrevan a llevarla a cabo (por vergüenza; tonto, pero cierto) y al final del día se tienen a 3 o 4 clientes(as) nuevos(as).

Algunos(as) de los(as) vendedores(as) de seguros de vida más exitosos(as) del mundo, se basan en el cambaceo. El multimillonario norteamericano Donald Trump admitió haber utilizado esta técnica en sus inicios.

b. Puerta a puerta:

Para esta técnica se debe identificar a qué nivel social pertenece el mercado en el cual se trabaja. Una vez identificado el(la) vendedor(a) se concentra en una colonia o fraccionamiento y toca la puerta para exponer su producto. Deberá ir muy bien presentado(a) y estar preparado(a) para dejar información de manera rápida y explícita; ese(a) vendedor(a) no debe preocuparse si se le cierran algunas puertas, pues es totalmente normal, más bien no debe dejar el día sin haber tocado 20 puertas y tendrá al final 2 o 3 prospectos calificados(as) que le pueden comprar su producto.

c. Por recomendación:

Esta técnica es una de las más efectivas, ya que al(a la) cliente(a) o prospecto se le pide que recomiende al(a la) vendedor(a) ante 2 personas de su mismo nivel socioeconómico para hablarle del producto. La técnica de prospectación por recomendación da un alto número de cierres. También es conocida como cadena interminable.

d. Ferias y exposiciones:

Este tipo de prospectación es muy poco apreciado por los(as) vendedores(as), ya que la compañía les asigna un horario para que atiendan su *stand* o local de ventas y ellos(as) sienten la obligación de atender. Sin embargo, esta técnica es una oportunidad de realizar nuevos prospectos e inclusive hacer cierres de venta, pues las personas que asisten están relacionadas directamente con el producto o servicio. Esto debe aprovecharse para llamar a los(as) interesados(as) y concretar una cita con ellos(as) pocos días después de haberles tomado sus datos, para que recuerden el producto.

e. Colegas de venta:

Hay agrupaciones de personas en clubes o grupos de interés que intercambian información, las cuales nos pueden ayudar y a las cuales nosotros(as) podemos ayudar. Si no se encuentra alguno es válido reunir uno propio. Como ejemplo, un(a) vendedor(a) de seguros puede intercambiar prospectos con un(a) vendedor(a) de bienes raíces, ejecutivo(a) de cuenta bancaria, etc. Así que se podría propiciar algún desayuno mensual con gente conocida de nuestro trabajo diario, con el fin de compartir información interesante que nos ayude a abrir una nueva

cuenta para la compañía o a conocer un grupo de nuevos(as) ricos(as) a quienes vender.

3. Capacidad de convencimiento del(de la) cliente(a)

Los y las vendedores(as) necesitan saber cómo reconocer las señales de cierre del(de la) comprador(a), incluyendo los comportamientos físicos (es decir, el lenguaje corporal), las declaraciones o comentarios y las preguntas. Los y las vendedores(as) pueden utilizar una de varias técnicas de cierre. Los cierres más frecuentes son:

- **Directo:** el o la vendedor(a) le pide al (a la) cliente(a) que le compre. Esto depende del artículo. Por ejemplo, alguien que venda billetes de lotería, solicita que le adquieran un número.
- **Indirecto:** se apela a la carencia de las ventajas. El o la vendedor(a) induce al (a la) cliente(a) y éste(a) decide la compra del producto.
- **Alternativo:** el o la vendedor(a) le ofrece al (a la) cliente(a) una alternativa secundaria que tiene por efecto producir un "sí": "¿Prefiere color azul o verde?... ¿Contado o crédito?".
- **Previsible:** el o la vendedor(a) da por descontado que el o la cliente(a) ha decidido la adquisición, en función del interés que ha mostrado por algún diseño o tamaño. Así la conversación se traslada a las cantidades, el transporte, la facturación, la fecha de entrega, etc.
- **Aludir a pérdidas:** en este caso, se indica lo que perderá el o la comprador(a). Este cierre puede tener zona exclusiva, el flete es bonificado, la oferta es limitada, la próxima partida de productos puede demorar mucho por inconvenientes en la importación, etc.
- **Referido:** el o la vendedor(a) trata de impulsar el final de la venta tras el relato de un caso similar al del(de la) cliente(a), comenta el caso de una situación muy parecida, con excelentes resultados.
- **Resumen:** el o la vendedor(a) sintetiza y destaca los puntos que agradaron y causaron una buena impresión al(a la) cliente(a) durante la conversación, y puntualiza que solamente falta formalizar el pedido.
- **Estímulo:** el o la vendedor(a) tiene preparada alguna atención especial (descuentos, un exhibidor llamativo para los productos, u otro servicio adicional) que entusiasme al(a la) cliente(a) para provocar su decisión de compra.

Un problema básico que se presenta en muchos(as) vendedores(as) es que no invitan al(a la) comprador(a) a solicitar el pedido. Siguen todos

los pasos previos a la perfección; pero, por alguna razón, no proponen el cierre de la venta.

No hay que dejar nunca "para mañana" el cierre. Es fundamental tratar por todos los medios que el o la cliente(a) compre "hoy". El o la comprador(a) se "enfria", olvida las promesas de compra y suele utilizar este artilugio para no comprar.

4. Técnicas de cierre de ventas

Las técnicas de cierre son la parte más importante de la venta. No existe un momento adecuado para cerrar la venta. Las oportunidades pueden presentarse en cualquier momento y se debe estar atento a captarlas. Cuando surge la oportunidad se tiene que lograr que el o la cliente(a) compre.

Se recomienda que el o la profesional de ventas siga un curso de oratoria para obtener confianza, afianzar su personalidad y sentirse seguro(a) de lo que está ofreciendo ante los y las clientes(as) con mucha firmeza. También se recomienda estudiar un curso de ventas.

Algunas técnicas de cierre de ventas son:

- **Cierre básico:** "¿Se lo envío entonces?" Este cierre es el más sencillo y directo. Se caracteriza porque la respuesta del(de la) comprador(a) es un sí o un no y por esto se debe estar muy seguro(a) de la venta, al utilizarlo, puesto que se puede correr el riesgo de que un no acabe con ella.
- **Cierre con alternativas:** "¿Con tarjeta o en efectivo?" En este tipo de cierre se le ofrecen, al o la vendedor(a), varias alternativas sobre distintos aspectos (formas de envío, modo de pago...), antes de cerrar la venta. Este tipo de cierre se puede realizar cuando la venta es menos segura que en el primer tipo de cierre, lo que permite concretar algunos aspectos antes de cerrar la venta. Además, el o la cliente(a) tiene la sensación de que es él o ella quien tiene el control de la situación.
- **Cierre por preocupación:** "¿Te envío 30 unidades? Es que solo nos quedan 50 y tardan varias semanas en proveernos..." Es un cierre poco lícito, pero uno de los más usados. Se da cuando el o la vendedor(a) informa, en el mismo momento del cierre, la posibilidad del daño del producto en el transporte, el escaso número de unidades del producto que se vende, etc.
- **Cierre a la desesperada:** tras la negación de compra y ante la necesidad de vender el producto, no nos quedará otra que usar este cierre. Se trata de involucrar al(a la) comprador(a) en la venta, aunque se haya salido hace tiempo al rechazar la compra. Un buen

método es pedirle explicación del porqué no ha comprado, de cuáles han sido los fallos de la empresa a la hora de vender, o los fallos del producto. De esta forma, el o la comprador(a) estará más tiempo “dentro de la venta” e incluso, si se acepta alguna de sus recomendaciones, se puede llegar a vender el producto que parecía imposible de vender a este(a) cliente(a) antes del cierre.

5. Seguimiento posventa

Puede denominarse la fase de "relaciones públicas". Es una nueva oportunidad para seguir presente en una cuenta y generar más negocios basados en la confianza producida.

Lo importante es buscar siempre nuevas oportunidades para convertirse, cada vez más, en un(a) consejero(a) confiable.

Se debe seguir definiendo planes estratégicos a largo plazo para la cuenta, cada vez que surjan nuevos productos. Además, es preciso mantener informados(as) a los(as) contactos de dicha cuenta.

En cada cuenta es necesario sopesar los éxitos del pasado para encontrar nuevas posibilidades y contactos, sobre todo en el nivel ejecutivo.

Resulta sumamente importante iniciar nuevas negociaciones tras seguir las fases de detección de prospectos, de contacto inicial, de análisis y de recomendaciones.

En una cuenta existente, las fases permiten llegar a resultados concretos más rápidamente dado que:

- La reputación adquirida facilita mucho la labor de selección de nuevos prospectos.
- Los conocimientos en torno a la cuenta facilitan el planeamiento de nuevas oportunidades.
- El conocimiento de la cuenta permite analizar necesidades más rápida y acertadamente.

Se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Conocer la cuenta a detalle.
- Buscar nuevas oportunidades.
- Proporcionar información a nuevos(as) contactos.
- Usar los datos de nuevos(as) conocidos(as) de la cuenta.

- Hacerse conocido(a).
- Relacionarse en todos los niveles.
- Obtener información personal de los(as) contactos.
- Mantener el nivel aunque no tenga nuevas ventas.

6. Técnicas para el servicio al (a la) cliente(a) por teléfono

- **Nombre:** lo primero es decir el nombre y demostrar el deseo de ayudar al (a la) cliente(a).
- **Claridad:** ante todo, hablar con total claridad, sin prisas, con una pronunciación clara de las palabras (pero sin demostrar falsa afectación).
- **Trato:** procurar que la voz resulte agradable, amistosa y cordial, pero cuidándose de no caer en el exceso de familiaridad (se es, ante todo, un(a) profesional, un(a) representante de la empresa).
- **Cortesía:** ser pródigo(a) en el uso de “muchas gracias”, “por favor” y cualquier otra expresión similar; mantener en todo momento un tono de exquisita cortesía, incluso si el o la interlocutor(a) está molesto(a).
- **Información:** si responde a una pregunta, se debe ofrecer toda la información que solicite el o la interlocutor(a) (ser amplio(a) en explicaciones).
- **Nombre del(de la) cliente(a):** repetir cuantas veces se pueda el nombre del interlocutor.
- **Velocidad:** adaptar la velocidad de las palabras a las del o de la interlocutor(a).
- **Pausas:** utilizar inteligentemente las pausas para respirar y permitir que el o la interlocutor(a) lo haga; en especial, utilizar las pausas para señalar la importancia de alguna parte de lo que está diciendo.
- **Comprensión:** si no se comprende algo de lo que dice el o la interlocutor(a), se deberá pedir explicaciones; es mejor aclarar las cosas en el momento que dar pie a malos entendidos.
- **Sonreír:** aunque al o la empleado(a) no le parezca, su interlocutor(a) telefónico(a) notará la sonrisa.
- **Interrupciones:** nunca se deberá interrumpir la conversación sin antes solicitar la autorización del(de la) interlocutor(a).
- **Hablando con clientes(as):** el o la empleado(a) deberá acostumbrarse a utilizar frases y palabras positivas y expresivas que fortalezcan la imagen de la empresa.
- **Prudencia:** se deben evitar reacciones impulsivas (pensar antes de hablar).
- **Calma:** mantener la calma, aunque el o la interlocutor(a) no lo haga; no contrariar en ningún momento a la persona que llama, sino dejarla hablar hasta que exponga por completo el motivo de su llamada.

- **Responsabilidad:** no rehuir los problemas, no pasárselos a otros(as) si se puede resolver la situación.
- **Educación:** no comer, beber, mascar gomas, mientras atiende la llamada.
- **Personalización:** es importante que el o la interlocutor(a) perciba que el o la empleado(a) está hablando únicamente con él(ella). Se deberán utilizar todos los elementos que permitan transmitir esa sensación.
- **Profesionalidad:** el o la empleado(a) deberá recordar siempre que es un(a) profesional y que, como tal, debe manejar sus conversaciones telefónicas.
- **Brevidad:** en lo posible, el o la empleado(a) deberá ser breve en sus conversaciones.
- **Cierre:** esperar el momento adecuado para cerrar la conversación; en ningún momento, dejar al(a la) cliente(a) “con la palabra en la boca”.

7. Técnicas de venta por Internet

No hay nada escrito sobre el *marketing* en Internet. Lo que funciona para unos(as), fracasa para otros(as). Imposible establecer reglas inamovibles en un medio cuya principal característica es el cambio. Antes de pensar en las ventas a gran escala, las miles (o millones) de visitas, es necesario poner los pies en la tierra y resolver lo básico. He aquí tres formas para conseguirlo.

Se trata sólo de algunas sugerencias que pueden ayudar a que el contacto con futuros(as) clientes(as) y la presentación de nuestra página web sean verdaderas herramientas de ventas. Desestimar el valor que actualmente ofrece Internet sería un error; no aprovecharlo, también.

a. Ofrecer un regalo irresistible

Aunque no se trata de una idea precisamente nueva, es una de las mejores formas de hacerse de una lista de clientes(as). El truco está en ofrecer PDFs, suscripción a revistas o publicaciones digitales, acceso a *podcasts* o *videocasts* restringidos, que son baratos, fáciles de entregar, y perfectos motivos para recolectar la dirección de correo electrónico del(de la) visitante de nuestra página.

b. Enviar e-mails impecables

Esta es otra recomendación que podría sonar obvia, pero mejor tenerla muy clara antes de apretar el botón “enviar”. Las ideas deben estar perfectamente estructuradas, el asunto debe ser atractivo, el texto del

mensaje debe quedar claro de inmediato y su ortografía tiene que ser intachable. Incluso, la misma plantilla del correo tiene que expresar la filosofía y los valores de la empresa; tanto el mensaje como el diseño deben ser acordes con el público al que están dirigidos. Son pequeños detalles que pueden hacer la diferencia a la hora de que el(la) futuro(a) cliente(a) decida dar el clic y visitar nuestra página de ventas.

c. Hacer un sitio Web que motive a la compra

La página debe contar con: introducción (motivo por el que se creó el producto; presentar de manera brevísima un caso específico para crear empatía); problema (la necesidad que el producto resuelve); solución (información básica del producto); lista de especificaciones (atractiva, sugerente, la posibilidad de comprar de inmediato); beneficios (explicación de las ventajas de adquirir el producto); ofertas especiales (un motivo más para que el o la consumidor(a) no espere y compre en ese momento) y garantía (entre más extensa, menor la posibilidad de que el o la consumidor(a) devuelva el producto).

Referencias Bibliográficas

Alet, J. (1996). *Marketing relacional. Cómo obtener cliente(a)s leales y rentables* (2ª ed.). España: Gestión 2000.

Barnatto, G. (2005) *Curso Técnicas de Venta*. [En línea]. Disponible en: <http://www.mailxmail.com/curso-tecnicas-ventas>

Berry, L. (1996). *Un buen servicio ya no basta. Cuatro principios del servicio excepcional al (a la) cliente(a)*. Colombia: Norma.

Caja de Herramientas ABC Pymes. (200?) *Técnicas de Ventas*. [En línea]. Disponible en: <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/ventas.htm>

Carr, C. (1992). *La vanguardia del servicio al (a la) cliente(a)*. [Front-line customer service]. España: Diaz de Santos.

El Universal. (2008). Ofrecen técnicas de venta por Internet. En: *El Siglo de Torreón.com.mx*. [En línea]. Disponible en: <http://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/393297.ofrecen-tecnicas-de-venta-por-internet.html>.

Lovelock, C. (2004). *Administración de servicios. Estrategias de marketing operaciones y recursos humanos*. México: Pearson.

Olamendi, G. (200?). *Atención telefónica*. [En línea]. Disponible en:

<http://www.estoesmarketing.com/Habilidades/Atencion%20Telefonica.pdf>