

SERIE DE MANUALES PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA



3

MOMENTOS DE VERDAD



FONDO EDITORIAL

Humberto Serna Gómez

Investigador.

Director Grupo SUMAR.

Medellín, 2015.

© FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARÍA CANO

SERIE: MANUALES PARA LA PEQUEÑA Y LA MEDIANA EMPRESA
MANUAL DE MOMENTOS DE VERDAD

Primera edición, 2015

ISBN: 978-958-57332-8-2

© Autor:

Humberto Serna Gómez

Autoridades académicas:

Próspero José Posada Myer, Rector

Óscar Alberto Gaviria Palacio, Vicerrector Administrativo

Francy Pérez Franco, Vicerrectora Académica

Sandra Mónica Ramos Ospina, Directora del Centro de Formación Avanzada

Amilbia Palacios Córdoba, Decana de la Facultad de Ciencias de la Salud

Jorge Augusto Valencia Valencia, Decano de la Facultad de Ciencias Empresariales

Héctor Andrés Bucheli López, Decano de la Facultad de Ingeniería

Nelson Alberto Rúa Ceballos, Director del Centro de Investigación
y Desarrollo Empresarial

Revisión de textos:

Erica Janet Agudelo Ceballos

Diagramación:

José Mesa

© FONDO EDITORIAL Cátedra María Cano



FONDO EDITORIAL

Se permite la reproducción parcial, siempre que se cite la fuente.
El contenido es responsabilidad del autor.



MANUAL DE MOMENTOS DE VERDAD

SERIE:

MANUALES PARA LA PEQUEÑA Y LA MEDIANA EMPRESA

HUMBERTO SERNA GOMEZ
INVESTIGADOR DIRECTOR
GRUPO SUMAR

Fundación Universitaria María Cano –FUMC–
2015

“El cliente siempre tiene la razón cuando exige que le cumplamos lo que le prometimos”

Humberto Serna G.

1. INTRODUCCIÓN.

Estamos frente a una nueva era, la de los intangibles, la de la economía simbólica. Ante un mercado diferente, más competitivo, más estandarizado, menos protegido, con productos iguales, internacionalizado. La globalización de los mercados es ya un hecho irreversible. El cliente externo también es diferente, más educado, con más opciones de calidad, con mayor capacidad de negociación. Igual ocurre con el cliente interno, éste exige más respeto, más oportunidades, mayor participación.

La tecnología entra con pasos agigantados en este contexto y lo cambia. La automatización industrial y la información hacen que estemos frente a una nueva era, con expectativas y necesidades diferentes.

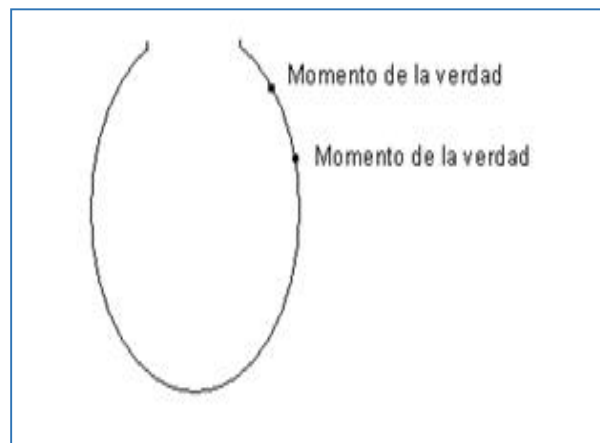
Toda esta dinámica induce a cambios urgentes e indispensables. Las organizaciones tienen que repensarse, modificarse, flexibilizarse; por lo tanto, tendrán que integrarse y auscultar permanentemente su entorno. Volcarse al mercado con nuevas estrategias, centrarse en el cliente.

El responder a las expectativas del cliente con la oferta de beneficios será el gran reto. Es aquí donde surge el servicio como la estrategia competitiva del futuro. Por ello, el servicio no es una campaña de publicidad, no es enseñar a la gente a sonreír, no es una campaña de motivación, no son escudos, botones o himnos. Es una estrategia gerencial para sobrevivir y permanecer en el futuro, es el reto de crear una nueva cultura: LA DEL SERVICIO.

Bajo esta concepción gerencial del servicio, identificar los ciclos de servicio y dentro de éstos los MOMENTOS DE VERDAD, son el punto de partida para diseñar la estrategia del servicio.

La prestación de un servicio es un ciclo, por tanto se fabrica en el momento de prestarlo, es decir, en los momentos de verdad que son “el episodio en el cual el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la organización y tiene una impresión de servicio” (Albrecht, 1990). Son, de acuerdo con el Diccionario Electrónico de Marketing (2007), “todos los puntos de contacto entre el consumidor o usuario y la empresa proveedora de un bien o servicio. De la calidad que se perciba en estos momentos de verdad, el cliente forma su actitud ante la empresa o el servicio.”

Figura 1. Representación del Ciclo del Servicio.



Fuente: Albrecht, 1990. Elaboración propia.

Los momentos de verdad son entonces, los contactos de la organización, durante el ciclo del servicio con el cliente, situación en la cual él juzga el servicio recibido. Por tanto, de la manera como respondamos al cliente en cada uno de los momentos de verdad será lo que vaya construyendo en su mente una identidad de nuestra organización y de la calidad del servicio que le brindamos.

Por ello, y frente a este nuevo reto, las organizaciones requieren de:

- a- Una orientación volcada hacia una cultura de servicio al cliente.
- b- Invertir en la capacitación de sus colaboradores en el desarrollo de las competencias que le permitan manejar, en forma estelar, la experiencia y la relación con el cliente.
- c- Un liderazgo gerencial enfocado a dotar y transmitir, al personal de contacto directo con el cliente, autonomía, capacidad de decisión rápida y eficaz de la situación que confronta.
- d- Flexibilización de procesos, empoderamiento con gestión y control de riesgos.

Las organizaciones con estas características tienen que aprender a manejar, tanto los momentos estelares como los amargos, que suceden miles de veces en sus organizaciones. Piénselo, cada contacto del cliente con un colaborador personalmente o a través de medios electrónicos es un momento de verdad y una oportunidad para que su cliente evalúe la calidad del servicio que su organización le brinda. Jan Carlzon, Presidente de SAS, identificó que en el año existían 70 millones de momentos de verdad en su empresa; entonces, se dedicó a capacitar a todos sus colaboradores en el manejo de los momentos de verdad y de una empresa en crisis, pasó a una líder, ejemplo del servicio al cliente en medio de la crisis que vivía Europa.

Todos los casos incluidos en este manual, están basados y han sido documentados por el autor de este trabajo en diferentes historias y eventos narrados por participantes de los cursos de capacitación liderados por entidades bancarias, nacionales e internacionales. Este trabajo, se ha complementado con la experiencia de los tres últimos años, como investigador y director del Grupo Sumar de la Fundación Universitaria María Cano y del contacto con pequeñas y medianas empresas y los negocios barriales de quienes igualmente estamos

aprendiendo aristas antes no reconocidas. Muchos de los casos aquí transcritos, provienen de colaboradores del Banco de Costa Rica –BCR–, a quienes expresamos nuestros reconocimientos.

Los aprendizajes y situaciones aquí descritas, muy similares a las historias de servicio que hemos oído de pequeños y medianos empresarios, así como de negocios barriales, se espera sirvan de guía en los programas de acompañamiento que ahora realizamos; con ellos buscamos mejorar la experiencia en las relaciones interpersonales con sus clientes.

2. LOS MOMENTOS DE VERDAD Y LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO.

Al revisar la literatura gerencial, el cliente siempre ha tenido un lugar preferencial. Peter Drucker en su libro *The Practica of Management*, afirmó: “Sólo hay una manera de definir los propósitos y objetivos de los negocios: crear un cliente. Es él quien determina cuál es el negocio”.

Sin embargo, a pesar de las afirmaciones, las compañías han estado lejos del cliente. Su atención principal han sido los productos, los costos y por ende, las utilidades. El cliente se encuentra muy lejos de sus intereses. Las empresas han tenido compradores, no clientes; les han comprado, no han tenido que vender.

El mundo ha cambiado vertiginosamente, las economías se han globalizado. Los mercados se han abierto, la competencia es cada día más intensa, los productos se estandarizan, los monopolios desaparecen; de unos mercados de demanda con pocos productos y muchos clientes, pasamos a unos mercados de oferta con muchos productos y muchos clientes. Los productos en este nuevo mercado, dejan de ser los únicos diferenciados, la ventaja competitiva y las compañías tienen que empezar a reposicionarse.

En ese reposicionamiento, el cliente aparece con más autonomía, con mayor capacidad negociadora. De esclavos de los monopolios, sin capacidad negociadora, entrar en un mercado que representa su liberación y en el cual el poder de negociación está totalmente en sus manos. Este es el gran viraje, el poder de negociación cambió; antes era el privilegio del proveedor. Ahora es el cliente quien lo tiene, el que decide a quién y cuándo comprarle. El producto y su calidad seguirán siendo elementos de competitividad; sin embargo, el valor agregado que genere el servicio recibido se convierte en un factor fundamental en la decisión de compra.

Así, el servicio al cliente aparece como el gran factor diferenciado en el mercado. El reto es, entonces, encontrar una estrategia que permita a las compañías construir una ventaja competitiva que las diferencie de otras. Y, ¿cuál es esa ventaja competitiva? LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO AL CLIENTE, tanto interno como externo. Una organización que actúa en función del cliente, ha logrado que las líneas de mando cambien su forma de pensar hacia el cliente a quien valora como el activo más importante con que se cuenta; busca igualmente, que su gente logre establecer una relación personal con el cliente para ganar su confianza.

Cuando una institución en los momentos de verdad observa, escucha y actúa en función del cliente, es una organización dirigida por el cliente más que orientada hacia él. El cliente, a través de los momentos de verdad, plasma sentimientos de furia, tristeza, felicidad o asombro y por ello, en sus diferentes estudios psicológicos, según el caso, se identifica bien, habla claro y es realista. Quizá expresa que está decepcionado y requiere que se le escuche, exterioriza su satisfacción porque la institución está haciendo adecuadamente lo que se requiere para el cliente. De pronto espera un trato especial porque está asustado y por lo mismo demanda de nosotros la atención y el que se le escuche convenientemente.

Esta situación hace mucho más relevante la necesidad de un cliente interno, comprometido y capacitado para el manejo de los momentos de verdad. Al final, es él quien vive el momento de verdad, estelar y amargo. Es allí, en el contacto entre el cliente interno y externo, donde ocurren los momentos de verdad.

3. MANEJO DE LOS MOMENTOS DE VERDAD.

“Un mal servicio se presta solo. Un buen servicio hay que administrarlo”

Karl Albrecht

El servicio es la revolución de la década. Estamos ante la transición de una economía basada en la manufactura a una que se fundamenta en el servicio. Nuestras empresas han venido siendo manejadas dentro de los modelos tradicionales de las empresas manufactureras, cautivas en mercados, donde existen compradores o usuarios, pero no clientes. Usualmente, funcionan en mercados poco competidos y en donde las estructuras organizacionales, las subdivisiones funcionales, las asignaciones de mando, el despliegue de autoridad, el control y las regulaciones son el signo distintivo de la eficiencia y eficacia organizacional.

Estas empresas centradas en los procesos, se olvidan de los mercados, de los clientes, de sus necesidades y expectativas. Cuando el cliente entre en contacto con esta organización, está frente a una estructura dura, burocratizada, sin ninguna sensibilidad, sometida a instancias y procesos que llegan hasta los niveles más altos de la organización. Los contactos del cliente con la estructura, son casi siempre momentos amargos que dejan una sensación de frustración.

Son estos contactos –momentos de verdad– los que dejan la impresión definitiva sobre la empresa. El gerente no puede estar presente en todos ellos. Los clientes

no tendrán al gerente en los momentos de verdad, pero la empresa sí se hace presente en cada instante, en cada relación empleado-cliente. ¿Se imagina usted cuántos momentos de verdad acurren en su empresa cada hora, cada día, cada mes, cada año?

Un amigo tiene un anuncio en el local de su negocio que expresa la idea mejor:

- ¿Qué es un cliente?
- Un cliente es la persona más importante en esta Oficina... en persona o por correo.
- El cliente no depende de nosotros... nosotros dependemos de él...
- El cliente no es una interrupción a nuestro trabajo... es el propósito de nuestro trabajo.
- Nosotros no le estamos haciendo el favor de darle el servicio... él nos está haciendo el favor de darnos la oportunidad de hacerlo.
- El cliente no es alguien con quien se debe argumentar o discutir.
- Nadie nunca ha ganado un argumento con un cliente.
- El cliente es la persona que nos trae sus deseos. Nuestro trabajo es manejarlo en forma benéfica para él y para nosotros.

4. ¿CÓMO ACTUAR FRENTE A LOS MOMENTOS DE VERDAD? RAPIDÉZ Y PREPARACIÓN SON LA CLAVE.

La satisfacción del cliente en el momento de verdad comienza mucho antes de que él aparezca, escriba, llame o acuerde entrevistarse con usted. Se necesita una estrategia bien pensada y mucho trabajo de campo para que el primer contacto sea exitoso. Por lo tanto, prepárese y dispóngase a poner en práctica las siguientes ideas:

a) Reconozca la presencia del cliente cuando lo vea:

Nunca, nunca, nunca, ignore a un cliente. No hay ninguna excusa para hacerlo. No importa si usted tiene diez clientes por delante y tres que lo esperan en el teléfono. Prácticamente todo el mundo comprenderá su situación y esperará si usted hace un esfuerzo para decir algo como, “¡Gracias por venir! Apenas pueda estaré con usted”. Cuando el cliente siente que a usted no le importa, es más probable, casi seguro, que lo pierda.

b) Cuando el cliente tenga cita previa programada, cúmplala a tiempo:

Si usted no puede estar puntual, llámelo por teléfono y dígame que usted está atrasado, dígame cuánto se demorará y pídale su anuencia para llegar más tarde o para posponer la cita. (Quisiéramos que algunos médicos leyeran esto). Respetar el tiempo de los clientes es una cortesía común a la cual todo el mundo tiene derecho. Nuestros dentistas hacen esto y ésta es una de las razones por las cuales somos sus clientes fieles. Cuando un cliente escribe, llama, aparece o acuerda entrevistarse con usted, lo primero que él espera es una atención rápida. Dele esa satisfacción.

c) Prepárese previamente para las preguntas que le harán los clientes antes de que se las hagan:

Hay pocas cosas que impresionen mejor que un empleado que tenga el conocimiento y la habilidad para ayudarles a los clientes a resolver sus problemas. Inversamente, un empleado sin el conocimiento o el deseo de ayudar, casi siempre garantiza la pérdida de un cliente. Los clientes evalúan la competencia de un negocio, basados especialmente en qué tanto parecen saber sus empleados. Haga una lista de cosas que usted debe saber sobre todos los productos o servicios con que usted trabaja. Tal vez usted quiera empezar con

unas preguntas básicas como éstas:

- ¿Qué es el producto o servicio?
- ¿Cuáles son las principales ventajas para el cliente? (¿Qué beneficios o soluciones le da a los problemas?)
- ¿Por qué su valor real es mayor que su costo?
- ¿Cuál es el servicio que le compite y por qué el producto nuestro es una mejor compra?

Escriba las preguntas que los clientes le hacen con frecuencia y asegúrese de que tiene respuestas buenas y completas para ellas. Si un cliente le hace una pregunta que usted no puede responder, sea honesto y digale, “No sé, pero puedo averiguar y contestarle mañana” (a mejor aún, hoy). Averigüe entonces y cumpla su promesa. La mayoría de los momentos de verdad iniciales envuelven preguntas que tiene el cliente. Su tarea es poder responderlas al instante.

d) Prepárese, en lo posible, con anticipación para cada cliente específico:

Usted puede leer sobre la compañía o la industria de algunos clientes antes de que lleguen, para tener una idea de cómo puede ayudarlos, y usted puede también preparar una lista de preguntas para hacerle cuando se reúnan. Si usted es un vendedor, lo más probable es que solamente pase un cuarto del tiempo de su día verdaderamente vendiendo; pase los otros tres cuartos, preparándose para sus clientes. Utilice el tiempo para establecer metas específicas. Escriba brevemente en una frase o dos lo que usted quiere lograr antes de entrevistarse con cada cliente. Mantenga material de lectura o cd's, que le ayuden a ser un profesional mejor preparado e informado. Obviamente, que si usted maneja cientos de clientes cada día, no puede hacerlo; pero si usted es un vendedor que está tratando de hacer una venta importante, es claro que para su propio interés debe saber lo más posible sobre cada cliente y decidir qué quiere lograr. *El deseo*

de ganar no tiene sentido sin el deseo de prepararse.

e) Comience cada día haciendo una revisión:

Como dijimos antes, las primeras impresiones se basan principalmente en su apariencia y la de sus materiales, así como el sitio de su negocio y en cualquier cosa que el cliente vea, sienta, huelga o pruebe. Haga una lista de las cosas que requieren ser revisadas antes de comenzar cada día para asegurarse de que el cliente tenga una buena primera impresión. Comience por usted mismo. ¿Tiene los ojos despejados, está bien arreglado, bien vestido, no tiene mal aliento, ni un mal olor? ¿Sus tarjetas comerciales y sus materiales de venta están limpios y en buen estado? ¿El lugar está limpio y ordenado? En resumen, ¿Está usted y sus colegas, física y mentalmente preparados para tener un desempeño de primer orden con cada cliente? Tómese un poco de tiempo adicional al comienzo de cada día para mirar su negocio a través de los ojos de sus clientes. En esa forma, se estará dando usted todas las posibilidades para que ese momento inicial de verdad sea satisfactorio, tanto para usted como para sus clientes.

f) Haga las preguntas apropiadas:

Usted no podrá ayudarle al cliente si no sabe lo que él quiere o necesita, y cuáles son sus problemas. La mejor forma de averiguarlo, es simplemente preguntárselo a él mismo. Comience con preguntas amplias, abiertas y no amenazantes. Aliéntelo a que sea él quien hable; cuando diga algo de lo que usted quiere oír más, asienta con su cabeza (una recompensa sutil) y diga: “¿Me puede hablar más sobre eso?”. Si usted tiene que hacer una pregunta que puede despertar tensión como por ejemplo: “¿Qué tanto quiere gastar?” explíquele que necesita saberlo para determinar si usted puede ayudarlo.

Algunos ejemplos, son:

- ¿Qué está tratando usted de lograr?
- ¿Cuáles son sus necesidades y expectativas?
- ¿Qué sabe usted sobre nuestros productos y servicios?
- ¿Para cuándo necesita esto?
- ¿Cuál sería la mejor forma de ayudarlo?

No importa qué preguntas haga, no se preocupe porque lo importante es que refleje su actitud como la de alguien que se preocupa, que es sincero y que quiere ayudar.

g) Entienda cuál es el significado general o total:

Con mucha frecuencia no escuchamos, realmente lo que la otra persona nos está diciendo. Más bien, nos concentramos en lo que vamos a decir nosotros y perdemos mucho del mensaje. Escuchar bien es mucho más que simplemente oír lo que la gente dice, quiere decir bloquear todas las distracciones, dándole al cliente toda nuestra atención y escuchar con todo nuestro ser. Un sabio una vez dijo que tenemos que aprender a escuchar con tres oídos:

- Escuchar lo que la gente está diciendo.
- Escuchar lo que no está diciendo.
- Escuchar lo que la gente quisiera decir pero no lo puede poner en palabras.

Atenerse a hechos y datos hacen que la comunicación sea exitosa y refleja una actitud generada por la empatía que siempre es necesaria se dé en la relación con nuestros clientes. Esto permite retener clientes y contribuye para que el portafolio de clientes se incremente jugosamente, gracias a esa magia del boca a boca del cliente satisfecho.

h) Escuche al cliente y a quien tenga algo que decirle:

Es una de las habilidades más valiosas que usted puede aprender. Generalmente, uno no escucha atentamente a su interlocutor por ponerle más interés a lo que está haciendo o a la conformación mental de la respuesta que pretende dar a la otra persona. A veces somos indiferentes frente a nuestros clientes y seguimos inmersos en lo que estamos, mientras los demás nos hablan. Quizá estamos demostrando que el tema o asunto no nos interesa. La persona que está hablando con nosotros se puede sentir ofendida con nuestra actitud.

Es fácil corregir estos errores si miramos directamente a los ojos a la persona mientras está hablando. La otra persona notará nuestra actitud y la aceptará con agrado, porque entiende que existe interés de nuestra parte por lo que está diciendo. Otra forma de demostrar que se está escuchando, es hacer preguntas solo si es necesario, puesto que interrumpir la conversación sin ningún sentido molesta a quien está hablando. Por lo tanto, concentre totalmente su atención en lo que diga la otra persona, sea lo suficientemente cortés y busque interesarse porque el hacerlo le permitirá incluso aprender algo nuevo y de valor para usted.

i) Busque que las soluciones coincidan con los problemas de los clientes:

Una vez que usted ha identificado lo que ellos quieren o necesitan, les puede explicar en forma inteligente cómo puede ayudarlos y ofrézcase a hacerlo. Si usted no siente que puede realmente hacerlo, sea honesto y dígaselos. Recomiende a alguien que sí lo pueda hacer y manifieste su disposición a servirle en el futuro.

j) Haga que el cliente se sienta contento de serlo:

Siempre agradézcale por la oportunidad de ayudar y asegúrele que están

haciendo lo correcto al comprar sus productos, y luego refuerce esas palabras con buenas acciones. Recuerde, satisfacer al cliente es el nombre del juego.

5. ¿CÓMO ATENDER, SOLUCIONAR Y APRENDER DE LOS MOMENTOS DE VERDAD?

- **Momento de Verdad N° 1 - EI CONTACTO TELEFONICO.**

“Tengo un amigo fiel de quien aprendí todo lo que sé”

Anónimo



Figura 2. Contacto telefónico.

ATENCIÓN CENTRAL TELEFÓNICA:

Historia:

“Trabajo en una sección del banco, relacionado con la atención, vía telefónica, de los clientes que tienen cuenta corriente. Durante el día son cientos de llamadas las que se reciben por la central telefónica, atendida solo por una persona, me esfuerzo por atender lo mejor posible a los clientes que llaman pero muchas veces, mientras yo estoy ocupada, la central recibe otras llamadas, suena y

suena, pero ninguno de mis compañeros se preocupa por colaborar con la atención de esos clientes.

La jefatura está enterada de la situación pero no hace nada por remediarla, a pesar de que están conscientes del problema. Un día tenía la línea ocupada, un teléfono timbró veinte veces y ninguno de mis compañeros tomó la decisión de levantar el auricular. Esta situación debe mejorar, porque el que se ve afectado es el cliente. Pensemos que si está llamando es porque necesita nuestro servicio.”

EL CONTACTO TELEFÓNICO ES EL MOMENTO DE VERDAD MÁS SENSIBLE EN LA RELACIÓN.

Para optimizar la comunicación telefónica es necesario lograr que los mensajes enviados por una de las partes sean percibidos de igual manera por la otra, con total ausencia de distorsión. Para lograrlo, se requiere que ambas partes tengan el mismo marco referencial, que verifiquen permanentemente la claridad del mensaje y lo que recíprocamente se han querido transmitir. Para obtener un contacto telefónico exitoso, siga las siguientes recomendaciones:

1. El saludo: es muy importante en la comunicación telefónica con el cliente y debe manejarse de tal forma que permita introducir fácilmente al cliente en la conversación. A veces, existen errores involuntarios originados por el tono de voz inadecuado, por lo cual se sugiere manejar la voz de tal forma que inspire confianza, que demuestre entusiasmo y que cause una primera impresión positiva.

Para lograrlo:

- a) Póngale al contacto telefónico un toque personal que haga sentir bien al cliente. Llámelo por su nombre, no sea confianzudo.
- b) Sea culto y educado al responder la llamada y por lo mismo identifíquese

personalmente e identifique a su empresa.

- c) Un adecuado entrenamiento en el manejo telefónico, permitirá ganar destreza para su utilización.

2. Hable con claridad: no se apresure ni piense más velozmente de lo que su interlocutor está hablando y ejercítase permanentemente para corregir cualquier mal hábito que le impida hablar con claridad. Le sugerimos sostener la bocina en la posición correcta, respirar normalmente, tener buena pronunciación para reducir la distorsión del mensaje, usar frases cortas, hablar despacio y pausadamente, al igual que no hablar entre los clientes ni gritar.

3. Empatía: entienda el punto de vista de su interlocutor si luego usted quiere entenderlo. Mire la situación desde el punto de vista de la otra persona y comprenda cómo él está reaccionando frente al mensaje que usted le está transmitiendo.

4. Cortesía: la cortesía es una buena manera de urbanidad y refleja su origen como persona, sus sentimientos y su manera de ser. Es finura y delicadeza. Implica dar ese poquito de “valor agregado”, tan esquivo y fugaz en la mayoría de las cosas.

5. Mantener siempre una actitud positiva: para lograrlo, deberán inyectarse a través de los procesos de capacitación y entrenamiento, elementos que ayuden a comprender la importancia del contacto telefónico en los momentos de verdad. Actitudes proactivas en el contacto telefónico harán que quienes manejan el teléfono se sientan involucrados y se concienticen del sinnúmero de presiones a que se encuentran sometidos. Una retroalimentación adecuada y oportuna, genera una atmósfera positiva y un ambiente de entusiasmo en el sitio de trabajo, son ingredientes que ayudan a la productividad en el manejo de teléfono.

6. Practique el Decálogo de Oro:

- Sea directo. Solucione las necesidades de su interlocutor e introdúzcalo al área que realmente deba solo a sus necesidades.
 - Evite dar al cliente el paseo telefónico y asegúrese de que otros no lo harán.
 - Por favor, recuerde que las benditas melodías telefónicas en espera de atención son una afrenta para el cliente.
 - Cuando usted ha quedado en llamar al cliente, hágalo tan pronto como pueda, pero hágalo.
 - Cuando prometa una acción específica y la misma esté demorada, llame al cliente e infórmelo y dígame cuándo le tendrá la solución.
 - Planee de antemano la llamada y cierre la conversación con cortesía, seriedad y tacto. Cuando el cliente es quien llama, deje que él cuelgue primero.
 - Nunca deje al cliente en espera al teléfono por más de 60 segundos y cuando deba hacerlo pregúntele si está dispuesto a esperar.
 - Si recibe una llamada mientras atiende a un cliente, discúlpese con éste antes de atender al teléfono, pero si la llamada no puede ser atendida en forma breve diga que está ocupado y que llamará tan pronto pueda, pero llame.
 - Usted debe hablar solo lo necesario, escuchar la conversación desde el punto de vista del cliente y solicitar aclaraciones solo cuando sea necesario.
 - No estropee el teléfono. Es su aliado, trátelo con delicadeza. Cuando cuelgue el auricular hágalo suavemente.
-
- **Momento de Verdad N° 2 - EL CLIENTE FURIOSO.**

“De las aguas mansas líbrame Señor que de las tormentosas me libraré yo”

Anónimo



Figura 3. Cliente furioso.

Si usted trabaja con clientes, sabrá que no todos se comportan como ángeles. Los clientes son personas y de vez en cuando todos tenemos la tendencia a actuar como la parte norte de un caballo que está mirando hacia el sur, especialmente cuando estamos bravos y alterados. ¿Cómo maneja usted un cliente enfadado y lo mantiene? En seguida nos referiremos a ello, pero comenzamos por relatar la experiencia de funcionarios de una institución bancaria.

ACTITUD POSITIVA ANTE SITUACIONES DE ENOJO:

Historia:

“Los aires navideños de diciembre del 2010, se alteraron cuando atendí a un cliente del banco de nacionalidad estadounidense. Llegaba a mi oficina cuando noté que este señor le estaba gritando a uno de los vigilantes. Con el propósito de evitar que los demás clientes se incomodaran con la situación, lo invité para que me acompañara a mi oficina. Resultó que el hombre no era bilingüe, hablaba únicamente su idioma natal, es decir el inglés. Trató de comunicarse conmigo, utilizando un tono fuerte, pero como no le entendí, le hice ademanes para que esperara un momento, mientras localizábamos a alguien que nos sirviera de

traductor.

Hice varias llamadas, hasta que localizamos a una compañera que hablaba perfectamente inglés. Ella muy gentilmente se ofreció a colaborar, pidiéndole al cliente que le explicara cuál era la razón de su enojo. En ese momento, el cliente reaccionó, su cara fue pasando de un tono rojizo saludable, o uno blanco pálido, sus dedos se juntaron con sus manos, y comenzó a golpearme el escritorio mientras hablaba. Me dirigí a mi compañera y le pedí que detallara la situación, la cual describo a continuación:

El cliente era dueño de una cuenta de ahorros. En su estado aparecía un débito por \$10.000.00 que de acuerdo con el control de sus operaciones él nunca había efectuado. Ese crédito le había sobregirado el saldo contable, por lo tanto, exigía la devolución de ese dinero a la brevedad posible. Esa era la razón por la cual golpeaba mi escritorio. Le solicité a mi compañera que le pidiera unos minutos para averiguar lo sucedido, además le solicité que le ofreciera una taza de café y que se comportara de la manera más simpática con el cliente.

Así sucedió. Al poco tiempo habíamos detectado que, efectivamente, el error lo había cometido el banco, se hicieron las correcciones, mientras tanto el cliente departía amigablemente con la funcionaria, se le informó de la normalización de la situación y que le hicimos el retiro del dinero internamente. El cliente se retiró del banco satisfecho, agradeció la atención recibida y se convirtió en un amigo de la institución. Ahora pasa a saludarnos periódicamente.”

USTED PUEDE REACCIONAR EN FORMA DEFENSIVA O EN FORMA AMABLE.

Cuando usted se encuentra con un cliente furioso o a la defensiva, tiene dos alternativas: puede reaccionar en forma defensiva o en forma amable. Estar a la

defensiva no le ayuda al cliente a sentirse mejor, no le soluciona el problema y es una forma agotadora de vivir. El reaccionar ante la gente furiosa con una actitud defensiva solamente estimula esa actitud. Nosotros les enseñamos a los otros cómo tratarnos con nuestro propio comportamiento. Y si a usted lo tratan mal continuamente, es muy probable que usted esté cooperando con ese tratamiento. *CONTESTE CON AMABILIDAD, EMPATÍA Y SOLUCIONES.*

El problema cuando un cliente está furioso es en realidad doble: primero, tiene usted que manejar los sentimientos del cliente; segundo, tiene que tratar de la mejor forma posible, de resolver el problema que lo hizo molestar a él. Si usted simplemente solucionó el problema sin hacer un esfuerzo para calmar su ira, probablemente no volverá. Recuerde, la gente vuelve a comprar cuando se siente bien. La próxima vez que usted tenga que enfrentarse a un cliente que esté enojado, tenga en mente las siguientes ideas y póngalas a trabajar:

1. Mantenga la calma: si usted está bien no hay razón para perder el buen humor. Si no está bien, no se puede dar el lujo de salirse de sus casillas. Es absolutamente normal que usted quiera defenderse cuando un cliente lo insulte, pero lo único que se logra es empeorar las cosas. El hecho de contestar o decir: “No me eche a mi la culpa. Yo no lo hice”, o si le da excusas, solamente logrará que se ponga más molesto.

Una de las peores cosas que usted puede hacer es argumentar con el cliente. Si lo hace quedar en ridículo, él encontrará una manera de defenderse y usted perderá el cliente. Si deja que él lo ponga en ridículo a usted, él pensará que usted es bobo y nadie quiere comprarle a gente tonta. Estar a la defensiva es una situación de perder y seguir perdiendo.

Más bien tome la ofensiva con un enfoque positivo. Mantenga una distancia prudente y mírelo a los ojos con la expresión de alguien que se preocupa por sus

problemas. Responda a sus comentarios con algo como: “Siento mucho que usted esté alterado. Veamos qué podemos hacer para resolver ese problema y arreglar las cosas”.

Tenga siempre en mente que el cliente que está furioso es el que tiene el problema. Es él y no usted quien ha perdido su serenidad. Déjelo que libere el vapor y que se calme. Si su perorata distrae o molesta a los demás, invítelo a un sitio más privado para poder oírlo. No tome sus observaciones en forma personal. La gente cuando está brava dice todo tipo de cosas irracionales que en realidad no quiere decir. Cuando un cliente está haciendo una crítica también le está dando información a usted. Concéntrese en escuchar esa información que le ayudará a solucionar el problema en lugar de tomar la crítica como si fuera para usted.

2. Escuche hechos y datos. Tenga empatía: un cliente cuando está furioso normalmente responde bien si siente que usted realmente se preocupa por su problema y trata de comprender lo que él siente. Si usted simplemente trata su problema como si fuera una cosa de simple rutina o le pide que llene un formulario sin oír primero lo que él tiene que decir se busca más problemas. La gente cuando está molesta exige que se le oiga y se le comprenda.

La mayoría de los clientes comenzarán a calmarse después de que usted les permita desahogarse de sus cargos emocionales. Su próximo paso es convertirse en un solucionador de problemas mientras continúa tendiéndoles la mano a sus clientes. Si no ha identificado el problema o la causa del mismo, comience por hacerle al cliente preguntas que le den a usted información, tal como: “¿Qué sucedió?” “¿Qué no funcionó?” “¿Y qué hizo usted entonces?” “¿Quién le dijo eso a usted?” “¿Me puede dar más información sobre eso?” Y si es apropiado, tome notas. Asienta con la cabeza mostrando su acuerdo cuando usted quiera que su cliente continúe hablando. Parafrasee los puntos importantes y pregúntele, “¿Lo entendí correctamente?”

3. Resuelva el problema del cliente: una vez que usted ha comprendido bien el problema, haga lo que pueda para ayudarle al cliente en todo lo que sea procedente. Si es posible, ofrézcale varias opciones y déjelo escoger. Si usted no puede resolverle el problema, refiéralo a alguien que sí pueda hacerlo y haga lo posible para ponerlo en contacto con el que sí lo puede resolver y si su compañía ha cometido una falla, excútese.

Hay un punto que queremos recalcar: cuando le ofrece alternativas de solución al cliente para su dilema, expréselas en forma positiva, dígame lo que usted puede hacer y no lo que no puede hacer. Por ejemplo, no diga, “No abrimos 24 horas”, diga más bien, “Tenemos nuestras oficinas abiertas hasta las 18 horas”. No diga, “Hoy no puedo tramitar su reclamo” diga: “Lo primero que haré mañana es solucionarle su problema”.

4. No magnifique el incidente: una vez que ha resuelto el problema del cliente o hecho lo que usted puede para resolverlo, pregúntele: “¿Hay algo más en lo que yo pueda ayudarle?”. Asumiendo que la respuesta es no, agradézcale al cliente por haberle expresado sus problemas, aunque a usted le parezca raro agradecerle a quien le acaba de dar un momento difícil. Tenga presente que él puede haberle suministrado información que le va a evitar ese mismo problema en el futuro y le va a evitar perder más clientes, un cliente que sabe ponerse furioso también tiene la habilidad de ser fiel. Recuerde, el cliente que protesta es mi mejor amigo.

En lo posible, haga un llamado de seguimiento al cliente para asegurarse de que el problema quedó resuelto en forma satisfactoria o que la solución está en camino. Esto halaga y hace sentir importante al cliente.

5. No siempre se puede ganar. La relación no es una victoria: no importa qué tan paciente, servicial y comprensivo sea usted, habrá un pequeño porcentaje de

clientes encolerizados a quienes es imposible satisfacer. Infortunadamente, algunos clientes simplemente están furiosos y quedan contentos de molestar a otros. Si usted tiene a alguien que no se calma e insiste en ser molesto a pesar de sus mejores esfuerzos, calmadamente dígame: “Nuestro principio se basa en matener una relación gana-gana con el cliente.” Luego, tranquilamente ofrézcale una devolución del dinero, si tiene derecho a ella y siga. Si un cliente muestra señales de convertirse en violento y hostil, no trate de manejarlo solo, busque ayuda de los niveles superiores o de las autoridades.

Manejar clientes enfadados requiere de una alta dosis de autocontrol y es una tarea dura, aun para los mejores. Si usted tiene que enfrentarlos regularmente, busque una forma de liberar la tensión que posiblemente se le va a acumular en el interior. No pretenda ser siempre perfecto para manejar clientes furiosos. Usted también es humano.

- **Momento de Verdad N° 3 - EL CLIENTE EXIGENTE.**

“Resolvemos el problema del cliente como sea, cuando el cliente lo necesite y con la certeza de que el cliente quede satisfecho”

De Mar. Compañía de servicios de refrigeración



Figura 4. Cliente exigente.

Comience este capítulo analizando con todo detenimiento el relato de los dos casos siguientes para que pueda darse cuenta de la importancia de tratar primero de comprender al cliente para que luego él pueda comprenderlo a usted.

CASO #1 - SATISFACER NECESIDADES DEL CLIENTE:

“La Empresa HIF Internacional, de gran prestigio nacional y reconocida solvencia económica, con amplio historial de negocios con el Banco BOA, envió a su mensajero al banco para que cambiara dos cheques, por un monto total de 500.000, en monedas de 20 y en billetes de 100 pesos, con el propósito de obtener la cantidad suficiente de monedas y billetes de estas denominaciones que garantizaran la operación normal de la empresa. Este servicio se le satisfacía normalmente en el banco.

Cuando el mensajero se presentó a realizar la transacción, el cajero le manifestó que no podía satisfacer sus necesidades debido a que no tenía las monedas ni los billetes que él necesitaba. Éste, molesto con lo ocurrido, se retiró del banco y se dirigió a otro. En ese, a pesar de llevar cheques de la competencia, sí le realizaron el cambio que deseaba.

El muchacho contó a sus patronos lo que había sucedido; la reacción de ellos no se hizo esperar, cancelaron sus cuentas en el Banco BOA y trasladaron sus negocios al banco competidor.”

CASO #2 - BUSCAR RETENER A LOS CLIENTES:

“Soy vecino de la ciudad de Bogotá, dueño de una empresa reconocida en la zona, por el aporte social y económico que ha generado. Por asuntos propios del giro normal del negocio, en varias oportunidades he necesitado de créditos

inmediatos para atender desfases en el flujo de efectivo, provocados por la operación normal del negocio, pero solo los bancos privados se han preocupado por comprender mis necesidades y atender los requerimientos oportunamente.

No obstante lo anterior, en una ocasión me acerqué a una entidad bancaria privada, con el fin de solicitar un crédito por una suma considerable. Me pidieron una lista interminable de requisitos, la cual completé. Sin embargo, el tiempo pasaba y no tenía noticias sobre la resolución del crédito. Hasta que un día se me ocurrió llamar. Después de esperar en el teléfono, un lapso de más de 30 minutos porque la solicitud no aparecía, el funcionario que me atendió me informó que no se le había dado el trámite correspondiente porque las atribuciones de sus superiores para resolver crédito, los inhabilitaban para aprobar el monto gestionado.

Lo único que puedo asegurar es que otros bancos privados se están adueñando, poco a poco, de los clientes de este banco privado.”

MORALEJA

Cada cliente es una persona individual o un grupo de gente que tiene necesidades a deseos especiales. Mientras mejor se satisfagan esas necesidades o deseos especiales, mayores serán las posibilidades de ganarse o conservar a esos clientes.

HAGA LAS COSAS ADAPTADAS A LA NECESIDAD DEL CLIENTE:

Ustedes pueden estar pensando, “Hacer las cosas adaptadas a la necesidad del cliente, toma demasiado tiempo adicional y esfuerzo y no estoy seguro de que se justifique donde yo trabajo”. Pues bien, la mayoría de las veces, el tiempo y el esfuerzo adicionales invertidos tienen su recompensa. Considere las siguientes

sugerencias:

1. Preocúpese por servir al cliente: los clientes oirán lo que usted tiene que decirles y le creerán lo que usted hace. Mientras más adapte sus productos a las necesidades individuales de ellos, más lo percibirán como alguien que les ofrece productos o servicios con un genuino valor para ellos.

2. Usted y su equipo deben sentirse orgullosos de lo que hacen: cuando hace el esfuerzo de aprender y reaccionar a las necesidades específicas de cada cliente, usted tendrá el orgullo y la confianza de saber que puede ayudarle a cada cliente y darle un valor verdadero por su dinero.

3. Busque retener los clientes: mire su propio comportamiento como cliente. ¿Compraría usted a alguien que lo trata como si fuera un número, o a quien se toma el tiempo de tratarlo como una persona especial y busca complacerlo en sus deseos particulares? Una y otra vez se ha comprobado que la gente vuelve comprar en donde las tratan en forma especial.

4. Propicie una relación gana-gana: si usted es representante de ventas es común que sus posibles compradores le digan algo como: “Bueno, oigamos su historia”. Pero con un enfoque adaptado a la necesidad del cliente usted puede responder algo como: “Mi historia no importa tanto como la suya. Decidamos si yo puedo ayudarle mejor y cómo hacerlo”. Adaptar las cosas a la necesidad del cliente es ayudarle a la gente a comprar lo que más le conviene. Es difícil resistir a alguien que quiere ayudar sinceramente.

5. Haga la diferencia: cuando uno sabe más sobre el cliente, incluso que la misma competencia, y está en capacidad de satisfacer sus necesidades mejor que su principal competidor, no tiene competencia. Sus clientes llegarán a confiar en usted y podrán hasta llegar a considerarlo como parte de sus negocios o de sus

de vidas. Si uno se ha ganado las preferencias del cliente, eso le da un toque personal y perenne a la relación.

LA MARCA DE PROFESIONALISMO.

En el mundo de hoy, el profesionalismo tiene muy poco que ver con lo que usted hace para vivir. Es qué tan bien hace lo que hace, lo que a usted lo diferencia de los otros que hacen lo mismo. La marca de un verdadero profesional es que él por medio de su conducta, le da al cliente un excelente valor por su dinero tal como lo percibe el cliente. Y no hay mejor manera de construir valor percibido, que adaptando sus esfuerzos para beneficiar a cada cliente individual. Este entorno nos lleva a proponerle algunas ideas para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente:

1. Maximice las solicitudes especiales que le formule el cliente:

Hay que estar en disposición de prestar el mejor servicio todo el día, todos los días del año sin anteponer los requerimientos extracontractuales que desdibujen el plus que el cliente solicita y requiere. Hay que buscar la manera de hacer lo que el cliente diga, para ganarse nuevamente su confianza si es que el servicio ha sido deficiente. Obviamente, dentro de la equidad que implica el tener reglas claras e iguales de juego para el cliente y para la compañía, porque los negocios se deben hacer dentro del contexto de la ética profesional.

Para atender las solicitudes especiales de la mejor forma posible, la estrategia del servicio debe centrarse en las pocas dimensiones del desempeño organizacional que hacen del servicio algo valioso, pero percibido por el cliente.

2. Identifique necesidades insatisfechas y evacuelas:

Pídales a sus clientes que le califiquen para identificar así las necesidades en él insatisfechas. Fíjese metas para resolver los problemas del cliente y haga seguimiento y medición de sus planes de mejoramiento en materia de calidad en el servicio. Si tiene contacto con clientes constantes, mantenga un registro sobre cada uno y escriba cualquier comentario que le revele algo o que sea interesante. Si promete hacerles un favor, escríbalo y cúmplalo. Cause una buena impresión haciendo bien los esfuerzos adicionales que el cliente le demande.

3. Cada persona y sus solicitudes son únicas y especiales:

Cuando la gente tiene una solicitud especial, asegúrese de que deja ese momento de verdad, sintiendo que usted se preocupó por ellas e hizo lo mejor que pudo para ayudarle. El servicio no se puede homogenizar porque cada cliente es un universo distinto a los demás, que está ansioso de ser tratado de manera personalizada y quiere recibir una atención especial y única, ante los avances que ofrece la tecnología en virtud de los cuales el servicio trata de despersonalizarse.

- **Momento de Verdad N° 4 - EL CLIENTE INDECISO.**

Los clientes desean alguien que venga y les diga: “Caray, esto es lo que usted debe hacer ahora”

Robert London, director de ventas, Montgomery Securities

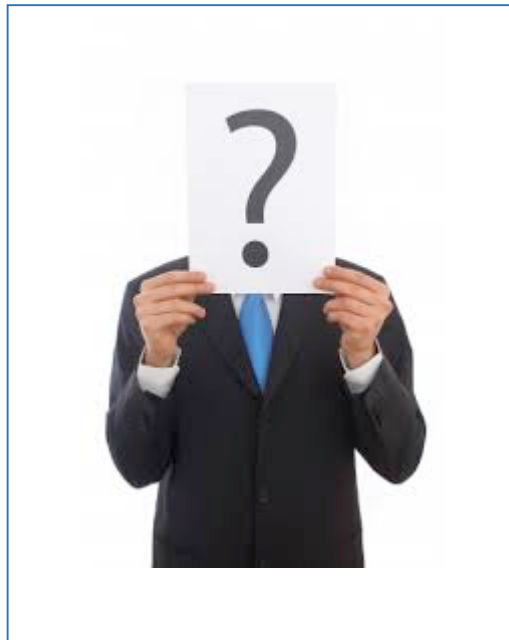


Figura 5. Cliente indeciso.

CASO #1 - RECOMENDAR AL CLIENTE:

“Don Jesús es un ciudadano de clase media baja, de los que acostumbra jugar lotería, por lo menos tres pedacitos por sorteo de acuerdo con sus posibilidades, con la esperanza de algún día lograr mejorar las condiciones socioeconómicas personales y familiares. Un domingo después del fútbol nacional, segunda pasión de don Jesús, continuó en sintonía de su TV y por tratarse de ser el sorteo extraordinario navideño era transmitido en vivo.

Dio inicio el sorteo y corresponde en ese momento al premio mayor... “Serie 404 - Número 45 para un premio de CINCUENTA MILLONES DE PESOS...”. Nerviosamente sacó de su bolsillo la billetera ya que sabía que coincidía con el número que había comprado pero no estaba seguro de la serie. Grande fue la sorpresa, al comparar los billetes comprobó que ambos números coincidían con uno de los ganadores.

Cuando la calma volvió a la familia surgió el interrogante, ¿qué hacer con tanto dinero?; don Jesús dijo entonces a su familia: “Mañana a primera hora iré al banco, ellos saben más de eso que yo”.

Así lo hizo, al llegar al banco, consultó al vigilante dónde podía evacuar sus interrogantes, fue dirigido a la plataforma de servicios donde amablemente fue recibido por un funcionario de experiencia en el manejo de productos y servicios que brinda la institución. Fue atendido y orientado adecuadamente, por lo que decidió abrir una cuenta corriente con los servicios asociados, realizar inversiones a mediano plazo, y abrir cuentas de ahorros a su esposa e hijos, además fue asesorado por el funcionario sobre un fideicomiso estudiantil que interesó sobremanera a don Jesús, y que también adquirió.

Al salir del banco muy complacido con el servicio se dirigió a su esposa y dijo: “Ves, yo tenía razón, ellos sí saben lo que hacen, de ahora en adelante solo con este banco voy a tratar”.

CASO #2 - RAZONES DE CONVENCIMIENTO:

“Doña Lorena Rojas tiene una casa de cambio, su negocio es la compra y venta de divisas, generalmente utiliza la Sucursal de Retiro. En una ocasión se presentó a realizar un retiro de su cuenta por 15 millones de pesos y de treinta mil dólares; algunas horas después de realizadas esas transacciones, previo a hacer la fila correspondiente, efectúa una gran cantidad de depósitos a sus diferentes clientes. Esta práctica la realiza todos los días y generalmente en forma apresurada por la urgencia y tiempo en que debe responder a sus clientes.

Cierto día, un funcionario de la Sucursal que había venido observando el tipo de gestión bancaria que efectuaba doña Lorena, la llamó aparte, y le consultó “¿Doña Lorena, he visto las transacciones que realiza y me surge la inquietud de si usted

conoce nuestros servicios de transferencia electrónica de fondos entre cuentas corrientes, de ahorro o tarjeta de crédito, y la remisión de estados de cuenta?”

A pesar de que doña Lorena, por el origen de su negocio se mueve en un sector financiero, manifestó al acucioso funcionario desconocer los pormenores de los servicios que se le estaban ofreciendo, por lo que de inmediato, el ejecutivo bancario pasó a explicarle.

“Dentro de las ventajas es que no tiene que venir al banco a realizar transacciones ya que todo lo puede hacer desde su oficina, a la vez si usted o sus clientes requieren corroborar el movimiento diario de sus cuentas puede solicitar el estado, con lo que agilizaría la operación de su negocio.”

Al ver las ventajas ofrecidas, de inmediato Doña Lorena procedió con la afiliación a los servicios. Se retiró del banco, muy impresionada y complacida con el servicio brindado, que le ahorra tiempo y le daba mucho más seguridad en sus operaciones.”

En los casos precedentes, los clientes quedaron satisfechos porque los vendedores ayudaron a resolver sus problemas recomendándoles en forma inteligente de hacerlo. En la realidad se les está diciendo: “Ustedes saben mucho más sobre lo que venden de lo que yo sé y si me parece bien, lo compraré”. Ellos recomendaron y los clientes compraron.

Piense qué sucedería si a don Jesús al llegar con sus dudas sobre qué hacer con su dinero le señalaran los productos sin ahondar en los beneficios, tasas de interés y otras ventajas de los mismos, ¿abriría sus cuentas y efectuaría sus inversiones en ese banco?, posiblemente no. Buscaría otras opciones.

¿Cree usted que sin la acuciosidad del funcionario bancario, doña Lorena se habría afiliado a los servicios señalados en el caso? Definitivamente no, porque a

pesar de que su negocio estaba relacionado con transacciones bancarias NO CONOCÍA ESTOS SERVICIOS.

PAUTAS A SEGUIR CON UN CLIENTE INDECISO:

La mayoría de las veces, un cliente indeciso quiere que usted le quite el peso de sus hombros respecto a la toma de decisión, que le haga una recomendación y le asegure que está tomando la decisión correcta. Hágalo. El mensaje que usted quiere hacer pasar, en forma sincera y segura es: “Compre esto. Le resolverá sus problemas”. Luego explíquele por qué su recomendación es buena. Más específicamente, les sugerimos unas pautas a seguir para ayudar a un cliente que no puede decidirse:

1. Establezca si quien compra tiene autonomía para hacerlo: con mucha frecuencia un cliente sabe lo que quiere pero la decisión final la va a tomar el jefe, la esposa, un hijo, un comité o alguien más. Si usted sospecha que ése es el caso, averigüe si alguien más está involucrado en la toma de la decisión sobre la compra. La gente que no tiene autoridad para tomar la decisión, por lo general no se lo dice, a no ser que usted pregunte. Hay una gran diferencia entre aquellos que están reticentes a tomar la decisión y aquellos que no pueden. Todas las razones y recomendaciones que usted ofrezca son inútiles hasta tanto usted no las exponga frente a quien toma las decisiones.

2. Escuche, indague y aprenda antes de recomendar: averigüe cuáles son sus problemas, necesidades, gustos y preferencias antes de dar una recomendación. Las preguntas que comienzan con “quién”, “qué”, “dónde”, “por qué” y “cómo”, son por lo general las mejores para saber cuáles son las necesidades y deseos del cliente. Preguntas que sugieran respuesta, dirigen la mente del cliente en una dirección específica que lo conducen a dar una respuesta que nos permite ayudarlo a tomar una decisión, porque se aumenta el interés y a la vez permiten

captar mejor su atención.

Las preguntas nos permiten establecer si estamos haciendo lo adecuado por ayudar al cliente a tomar la decisión correcta, porque ellas le brindan la oportunidad de expresar sus propias opiniones y le hacen sentirse importante. Preguntas bien enfocadas permiten al cliente aclarar lo que verdaderamente quiere y a nosotros identificar sus puntos vulnerables para concentrarnos en ellos y atacarlos sin dilación. Con ello, ayudamos también a que el cliente se decida a tomar la decisión adecuada en el momento oportuno.

Por último, si queremos saber con exactitud lo que el cliente desea, si pretendemos establecer cómo ayudarlo a tomar la decisión, la única forma segura de hacerlo es formularle preguntas, preguntas y más preguntas hasta persuadirlo para que tome la decisión. Elabore su propia lista de preguntas para hacerles a los clientes cuando pregunten sobre sus productos o servicios. Con la práctica usted aprenderá qué preguntas son mejores para detectar los deseos del cliente y para descubrir nuevas y mejores preguntas. Manténgase al día, refinando y mejorando su lista. Hará más ventas, ayudará a más clientes y ahorrará mucho tiempo y energía cuando esté armado con las preguntas adecuadas.

3. Asesore y explíquelo hasta que todo esté claro para él: en la mayoría de los casos el cliente indeciso quiere que usted tome la decisión de compra por él y que le dé una o dos razones para convencerlo que lo que hace es lo correcto. Si las razones le parecen lógicas, lo más probable es que él comprará. Basado en lo que usted aprenda sobre cada cliente, dele una o más razones de por qué su recomendación será más benéfica para él. Asesórelo, apóyelo y ayúdele a comprar.

4. Reduzca las opciones: aun si usted sabe que hay muchas opciones, escoja solamente una o dos, recomiéndelas y dígame por qué. El tener demasiadas

opciones causa mayor indecisión y puede frustrar a un cliente que ya esté indeciso.

Nos viene a la mente otro ejemplo personal: hace algún tiempo uno de nosotros fue a donde el oculista para tratar de resolver el problema de visión borrosa por un ojo. Después del examen, el doctor determinó que la causa era un fuerte astigmatismo. Pero en lugar de recomendar un rumbo, él recitó un largo monólogo sobre todas las opciones que se tenían a disposición. Podría usar un lente de contacto más fuerte que mejoraría la visión de lejos, pero tendría que usar anteojos para leer; o podría obtener un lente especial para el astigmatismo que costaría tres veces más y podría no ser tan comfortable como el que tenía ahora; o unos lentes duros permanentes, o no hacer algo, porque la visión no estaba tan mala, para empezar. Dio muchas opciones pero no recomendó ninguna.

A quien lo anterior le ocurrió, salió de su oficina sintiéndose frustrado. Fue a donde él con un problema y quería una solución. No quería un discuso sobre el estado de la ciencia en los lentes de contacto. Quería ver mejor. A pesar de que no podía expresarlo en ese momento, una vocecita interior decía: “Maldición, usted es el médico. Usted sabe mucho, mucho más sobre el cuidado de los ojos de lo que yo llegaré a saber nunca. Si usted lidera yo le sigo”. Pero el médico encargado no asumía la responsabilidad. Desde entonces va a otro oculista.

¿Cómo evitar este tipo de frustraciones? Utilice estrategias que le ayuden a cerrar las opciones a ofrecer al cliente. Para empezar, cuando el cliente exprese un beneficio que tiene importancia para él, pero aún duda que el producto o servicio que usted le ofrece puede proporcionárselo, explíquele nuevamente el beneficio y la forma como tal beneficio puede ayudarlo. Si el cliente hace una anotación favorable al producto o servicio le está dando a usted la oportunidad de presentarle un beneficio, pero será necesario referir ese beneficio específicamente al producto o servicio que se le ofrece. Aquí usted debe mostrar conformidad con

el cliente porque le está permitiendo enrutar su decisión de compra. Una alternativa más es sondear a cliente para llevar la conversación a un tema determinado o por abrirle espacio, a expresar aquello que tiene que decir.

5. Demuestre actitudes positivas en su tono de voz y en su comportamiento:

los compradores indecisos responden a la firmeza y a la acción decisiva porque eso es precisamente lo que están buscando. Muchas veces los vendedores de bienes y servicios dejan traslucir su falta de firmeza y positivismo a través de su comportamiento personal. El timbre de su voz es débil, no hilvanan sus ideas, son dubitativos y contradictorios en lo que expresan al cliente, contribuyendo así a incrementar la indecisión del posible comprador.

Actitudes no verbales desagradables, ademanes fuera de contexto, comentarios fuera del tema o que dejen un sabor negativo para el cliente, son comportamientos que deben evitarse a la hora del contacto con él. Recuerde que la comunicación no verbal mata porque para interpretarla no se requiere interlocutor. Es la percepción del cliente la que cuenta.

- **Momento de Verdad N° 5 - LAS OBJECIONES PUNTO DE ARRANQUE DE LA VENTA.**

*“Hay algunas personas que no expresan la verdadera
objeción y otras que sencillamente la desconocen”*

Zig Ziglar

“No hay excelencia ni dificultad”

Ovidio

“La venta no es una pelea a doce asaltos.

Es una relación que debe perdurar”

Anónimo



Figura 6. Objeciones del cliente.

SABER MANEJAR OBJECIONES:

Historia:

“Dentro del plan de trabajo del ejecutivo bancario, me correspondió visitar a un empresario de la zona con el fin de conocer sobre sus necesidades crediticias. La empresa agrícola, de acuerdo con la experiencia, atravesaba por un buen momento. El empresario era conocedor de las líneas de crédito, ya que en ocasiones anteriores había operado con la sucursal, en algún momento experimentó problemas de liquidez que le impidieron atender adecuadamente sus obligaciones, mas al final canceló a satisfacción sus operaciones.

Era época de siembra del producto pero por falta de equipo estaba preocupado de que pasara la fecha idónea para el cultivo. A la vez, el producto a sembrar era nuevo para él, por lo que esperaba asesoría, lo que generaría valor agregado al crédito. El cliente había recibido otras visitas de entidades financieras de la localidad pero no había quedado muy satisfecho con los ofrecimientos sobre la

asesoría que requería. Por lo tanto, los planteamientos efectuados por nuestro ejecutivo Junior, del que hemos venido hablando, fueron sometidos a análisis frente a las otras propuestas recibidas, para establecer cuál de todas satisfacía mejor sus necesidades, ya que guardaba similitud.

El requerimiento del cliente consistía en una financiación por ochocientos mil pesos para la compra de un tractor agrícola, en la categoría de crédito personal con garantía hipotecaria, con la compra del tractor como plan de inversión. Una vez cumplidos los requisitos, uno de los peritos de la sucursal lo visitó para efectuar el evalúo del tractor.

Muy molesto, el cliente se presentó a la sucursal en busca de nuestro ejecutivo Junior indicándole que el perito le había manifestado que el tractor le había costado quinientos mil pesos, expresó que cómo era posible tal aseveración si él había pagado ochocientos mil pesos. El perito lo que había realizado en la visita fue una ESTIMACIÓN para el banco del valor del tractor agrícola, previas consultas a distintas casas comerciales.

Nuestro ejecutivo no supo darle las explicaciones adecuadas, continuando el cliente molesto. Lógicamente nuestro cliente se retiró de la sucursal del banco, recurrió a una de las opciones ofrecidas por otras entidades financieras de la localidad.”

El ejecutivo no logró la venta por las siguientes razones:

1. No presentó argumentos que rebatieran la posición del cliente ante la interpretación que estaba dando a las palabras del perito.
2. No anticipó el manejo de las objeciones normales de las condiciones favorables del crédito, basado en la experiencia anterior del cliente.

3. No cumplió y lo más grave, ni siquiera en el momento de verdad recordó su compromiso de brindar asesoría al cliente.

ACTITUD FRENTE A LAS OBJECIONES:

Las objeciones son una parte del proceso de ventas, por lo tanto, son normales y por lo mismo hay que tener frente a ellos una actitud positiva y alentadora. Tenga en cuenta que cuando trata de vender algo, generalmente se está pidiendo al cliente en perspectiva que cambie su conducta. Frente a ello, casi que instintivamente asume una actitud defensiva y mientras más tenga que enfrentarse a los “ataques” de los vendedores, más reiterativa será esa actitud defensiva.

Cuando el vendedor es junior, generalmente toma las objeciones del cliente con frustración y decepcionado porque la asimila a un obstáculo insuperable para realizar su venta. Un vendedor Junior prefiere que la objeción se haga expresa porque sabe que es una ayuda en la venta y no un obstáculo y que uno de los clientes más difíciles para venderle es aquel que es “callado”, porque no expresa un interés manifiesto en cuanto a la propuesta que se le hace. Frente a este tipo de clientes no es posible colegir si el vendedor está causando una impresión favorable o no con su proposición.

LAS OBJECIONES SON INDICADORES:

Cuando el vendedor detecta que la objeción es sincera, sabe que le está indicando qué tan lejos está o no de lograr el cierre de la venta y le está arrojando información sobre lo que hace falta para solucionar las necesidades del cliente.

EN QUÉ MOMENTO DEBEN RESPONDERSE:

Por lo general, debe responderse en el momento mismo en que ellas son presentadas por el cliente básicamente porque si no se hace así, el cliente insistirá en ella y no podrá entonces escuchar la plática de venta que le está haciendo al vendedor. Aplazar su respuesta hace sentir al cliente que el vendedor recita un discurso y que no contesta la objeción por temor a olvidar su recital. Una objeción que efectivamente se responda, supera quizá el único inconveniente para cerrar la venta; se sugiere, responderlas en el momento mismo en que ellas afloran a lo largo de la plática de ventas.

No obstante las anteriores consideraciones, hay eventos en los cuales la respuesta a la objeción debe posponerse para evacuarla en el momento oportuno dentro de la entrevista de venta: la objeción sobre precio que surge al principio de la entrevista, cuando la objeción se refiere a un tema diferente a aquel del que se está hablando o el cual ya ha sido tocado en el desarrollo de la entrevista y finalmente cuando se trata de trivialidades que solo buscan para el cliente demorar el tiempo de la entrevista, para terminarla inconclusamente, es lógico aplazar su manejo hasta tanto sea el momento oportuno.

¿QUÉ SE DEBE HACER ANTES DE RESPONDER OBJECIONES?

1. Escucharla con atención porque así el cliente podrá expresarla con toda tranquilidad y en forma completa. No interrumpa y sea cortés.
2. Muestre interés por la objeción, no la minimice. Demuéstrele al cliente que recibe su opinión con toda la atención que ella merece.
3. No se apresure a contestarla y hable pausadamente, así usted domina la objeción y el tema de la venta.
4. No cambie el sentido de la objeción que le presenta el cliente, así puede

plantearla de manera más favorable para usted como vendedor.

5. Dé señales al cliente que usted entiende con claridad la naturaleza de la objeción.
6. Reformule la objeción que le ha planteado al cliente con intención de romper la continuidad en la charla, de tal manera que le permita a usted mantener el control de la entrevista. Cuídese de no magnificar la reformulación.
7. No magnifique la objeción. Límitese a contestarla con claridad, haga énfasis en el punto de objeción y de manera directa, además asegúrese de que el cliente quede satisfecho con la respuesta.
8. Haga preguntas conducentes para que surja la objeción verdadera que el cliente le ha ocultado y permítale así que se sincere y se disponga a comprar. Sea hábil al formular las preguntas, porque ello estimula al cliente para que le responda con una objeción real.

ANTES DE PROPONER EL PEDIDO, BARRA LOS ESCOLLOS:

Los practicantes y estudiantes de ventas están de acuerdo con el hecho de que en general son cuatro obstáculos principales para no comprar los que se deben remover antes de efectuar una venta. (Estamos asumiendo que el cliente tiene los recursos para pagar lo que usted le está vendiendo; obviamente, si no tiene el dinero ni la posibilidad de financiar la compra, no puede haber venta). Esos cuatro obstáculos, se conocen popularmente con el nombre de los cuatro “nos” de la venta:

1. **No confianza:** el cliente no confía en usted o no le cree lo que le está diciendo.

Este obstáculo debe ser removido primero y especialmente porque los clientes comprarán y seguirán comprando solamente de aquellas personas que les agradan y en quienes confían.

Hay tres pasos básicos para sobrepasar el obstáculo de la falta de confianza: primero, tenga en cuenta que mejor que vender, el objetivo básico debe ser ayudarle a la gente a comprar lo que le conviene y ayudarlos a obtener lo que desean; es mucho más fácil que lo perciban a uno como alguien en quien se puede confiar; segundo, recompense haciendo un acuerdo con empatía, como se mencionó antes; y tercero, deje que otros clientes satisfechos hablen por usted.

Dele a sus clientes en perspectiva, cartas, nombres, direcciones y números de teléfonos de clientes satisfechos, los cuales han utilizado o están utilizando lo que usted tiene para ofrecer. En nuestro trabajo de conferencistas profesionales y líderes de seminarios, hemos encontrado que el testimonio de clientes satisfechos es uno de los mejores factores para construir valor. En la mayoría de los casos, usted encuentra el obstáculo de la falta de confianza solamente con los clientes nuevos.

2. No lo necesito: la razón por la cual la gente no compra es porque no desean o no necesitan lo que usted tiene para ofrecer. El tratar de empujar sus productos y servicios a gente para quien no tienen ninguna utilidad, es una pérdida de tiempo. Gaste su tiempo buscando y ayudando a aquellos a quienes realmente les beneficia lo que usted está ofreciendo.

¿Cómo saber si los clientes en realidad no tienen la necesidad o son simplemente disculpas? Hágales preguntas de prueba para darse cuenta cuál es la situación ahora y cómo quisieran que fuera. Si lo que ellos quieren es diferente de lo que ellos tienen y usted les puede ayudar, muéstreles cómo. Cuando les demuestra cómo sus productos o servicios darán lo que ellos quieren, usted aumenta su valor

en las mentes de sus clientes. Si usted no puede ayudar, envíelos a donde alguien que sí pueda y agradézcales por su tiempo.

3. No asesoría ni apoyo: el tercer obstáculo para comprar es que el cliente ya está utilizando uno de los productos o servicios de sus competidores y no cree que usted le pueda ayudar. Es aquí donde un conocimiento íntimo del trabajo, de las fortalezas y debilidades de su competencia (lo mismo que de las suyas) pueden lograr la venta. Nunca critique a un competidor; más bien, aumente su valor demostrando los beneficios especiales que obtendrá el cliente al comprar lo que usted tiene para ofrecer.

4. No tenga prisa: “Quiero pensarlo”, es lo que usted oye cuando encuentra este obstáculo. Al cliente le gusta lo que usted tiene para ofrecerle pero no lo suficiente para comprarlo hoy, y en muchos casos en realidad no lo va a pensar. Se le va a olvidar lo que usted vende a no ser que usted tome las medidas apropiadas para remover el obstáculo de no tener prisa.

Si la gente en realidad quiere pensarlo antes de comprar es porque tienen temor de tomar la decisión de la compra, lo que después van a lamentar. Por lo tanto, su estrategia es minimizar el riesgo de la compra maximizando al mismo tiempo los beneficios de comprar ahora. Ofrezcales una garantía especial de devolución de su dinero o un periodo de prueba gratis y deles un precio especial o encímeles algo por comprar hoy. A medida que se reducen los riesgos de comprar y aumenta la recompensa para actuar ahora, el obstáculo de no hay prisa va a desaparecer.

GENERAR UNA RELACIÓN GANA-GANA, ESCUCHAR Y PONERSE EN EL LUGAR DEL CLIENTE, MINIMIZAN LAS OBJECIONES:

El hecho de remover los obstáculos básicos en una venta la hace posible, pero no

es una garantía de éxito, pueden aún quedar objeciones de parte del cliente antes de que esté listo a firmar el pedido. La diferencia entre un obstáculo y una objeción, es que una objeción es una declaración definida de interés. En realidad, el cliente le está diciendo: “Me gusta lo que usted tiene para ofrecer pero debo aclarar algunos problemas en mi mente antes de que yo esté listo para comprar”. La mayoría de las objeciones, por lo general, no son expresadas en forma tan agradable, más bien oímos frases como: “Cuesta mucho”, “Yo creo que consigo una mejor oferta en otro almacén”, “Yo no puedo pagar eso”, o “No me gusta el color”. Las objeciones le van a costar a usted a no ser que esté armado con el conocimiento y preparación para manejarlas.

Sobre este particular, le ofrecemos algunas estrategias que, de aplicarlas, seguramente le allanarán el camino hacia el cierre de la venta:

1. Anticípelas y manéjelas antes de que el cliente las plantee: mientras menos objeciones plantee el cliente, mayores son las oportunidades de éxito. Si usted vende el mismo producto o servicio con frecuencia, estará forzado a oír las mismas negativas una y otra vez. Si es así, decida cómo manejar la objeción y manéjela mientras está entrevistando al cliente o haciendo su presentación, así evitará que se convierta en una manía en la mente del cliente.

2. Ponga atención a su comportamiento y actitudes personales como vendedor: usted no crea una unión con el cliente si usted se siente incómodo o de alguna manera deja traslucir su inseguridad o temor cuando está frente a él. No deje que las objeciones lo alteren, recíbalas bien; son una señal de interés. Cuando el cliente plantee una objeción, sonría y asienta con la cabeza, tómelo como un deseo de obtener mayor información porque eso es lo que es una objeción precisamente. Ponga su mente a trabajar.

3. Utilice la fórmula de sentir, sintió y encontró: en su excelente libro *El mejor*

vendedor, el autor y conferenciasta Ron Willingham ofrece una forma efectiva y fácil de recordar para vencer la resistencia del cliente y ponerlo de su lado. Usted puede utilizar esta fórmula para enfrentar las objeciones, rechazos o aún, a un cliente descontento. El autor lo explica de la siguiente manera: cuando usted reciba una respuesta negativa de la gente, respire profundo, mírelo a las pupilas y calmadamente diga: “Yo entiendo cómo se siente...” Luego déjele saber que otros se sintieron en la misma forma hasta que se dieron cuenta de que... (y aquí inserte lo que ellos encontraron que cambió sus mentes). Esta es una de las estrategias más útiles para desarmar que un vendedor puede utilizar.

Con la fórmula de sentir, sintió y encontró, usted puede hacer que aumente su valor en la mente del cliente sin herir su ego ni ponerlo a la defensiva. Por ejemplo, no hace mucho tiempo nos encontrábamos en una distribuidora de automóviles y oímos a un cliente decir: “El precio de estas llantas con cinturón de acero es un robo”. Un poco molesto el vendedor le respondió: “Bueno, usted obtiene lo que usted paga. Las cosas buenas no son baratas y las cosas baratas no son buenas”. El cliente dio la vuelta y salió.

Una mejor forma de haber manejado esa situación hubiera sido decir: “Yo entiendo cómo se siente, claro que cuesta mucho. A mi mujer le pareció lo mismo cuando yo le compré un juego de ellas a mi automóvil, y fue entonces que se dio cuenta de que duran el doble, tienen más kilómetros de rodamiento, casi nunca se pinchan ni se estallan y son mucho más seguras en el pavimento mojado. Hoy en día ella no usaría nada más. Ella piensa que su alto valor se justifica por la mayor seguridad y tranquilidad”. Es decir, convierta en un hábito la práctica del siento, sintió y encontró cuando está tratando con sus clientes. Es una de las habilidades comerciales más valiosas que usted puede aprender.

4. Convierta las características en beneficios: recuerde, la gente no compra productos ni servicios, ellos compran lo que esos productos y servicios les dan o

hacen para ellos; por lo tanto, su tarea para aumentar el valor es decirle al cliente cómo se va a beneficiar de lo que usted le está ofreciendo. Este es otro magnífico secreto: siempre que mencione usted una característica, sígala con las seis palabras mágicas: “Lo que esto significa para usted...” Y complete la frase explicándole al cliente cómo se va a beneficiar de esa característica.

Como clientes, todos nos encontramos con gente de ventas que recita como una máquina las características de los productos que comercializa (tales como megabytes, inyección del combustible o BTU), lo cual no quiere decir nada para nosotros. Expóngale al cliente en sus palabras y en términos que él entienda lo que esa característica representa para él y lo que el producto o servicio puede hacer por él. Una última sugerencia: conozca suficientemente bien los deseos de sus clientes para entender qué ventajas son importantes para él, no tiene ningún sentido hablar sobre los beneficios que no le interesan al cliente, si tales beneficios no contribuyen a satisfacer sus necesidades y expectativas de manera específica.

5. No caiga en la trampa de la bola de nieve: a veces se encuentran clientes que parecen tener una lista interminable de objeciones. Tan pronto como usted les responde una objeción, ellos plantean otra. Cuando esto sucede, es porque pasa una de dos cosas: no están diciendo cuál es la verdadera objeción, o están jugando al “Sí, pero”. No importa qué tan bien responda usted a la objeción, dirán: “Sí, pero” y surgirá otra. Ellos no están verdaderamente interesados en comprar. En una buena transacción, ambas partes ganan, pero en este tipo de juego nadie gana.

Si obtiene repetidas objeciones que sospecha son una bola de nieve o tácticas de sí pero, póngales un punto. Educadamente dígame al cliente algo como: *“Señor Restrepo, yo realmente quiero aclarar cualquier temor que usted tenga sobre la compra de este artículo. Pero, ¿las objeciones que usted plantea son las*

verdaderas razones por las cuales usted no quiere comprar? Por favor dígame las verdaderas razones y deme una oportunidad para contestarle". Si el cliente plantea otra objeción, comience su respuesta con, *"Si respondo esta pregunta a satisfacción suya, ¿estaría usted dispuesto a comprar hoy?"* Al tomar ese enfoque, rápidamente se dará cuenta si el cliente está seriamente interesado en comprar.

6. El cliente debe comprobar por si mismo los beneficios de la compra: mientras más clientes puedan ver, oír, tocar, oler, probar y sentir qué tan maravilloso es comprar lo que uno vende, mayor valor percibirán y habrá más posibilidades de que compren. Cuando uno va a comprar un automóvil y el vendedor le permite sentarse en él y tomar su timón para poder experimentar personalmente la suave dirección, el olor de los asientos nuevos, lo fácil de manejar y todos los lujos, uno se imagina paseándose por las carreteras con las ventanas subidas y el estéreo tocando música suave y pensando: "Este coche debe ser una delicia manejado en carretera". Si no puede dejar que el cliente realmente experimente todos los beneficios de la compra, apóyese en ayudas audiovisuales para hablarle de los futuros beneficios de comprar lo que usted ofrece. Luego indíquele lo que él se perdería en caso de no comprar.

UNA CONCLUSIÓN:

Casi siempre cuando nos confrontamos con alguien, queremos utilizar cualquier tipo de fuerza para comprobar que tenemos la razón y que hay una parte débil a la que hay que dominar, cueste lo que costare. Esto es un error, hay que manejar una relación gana-gana de tal forma que seamos conscientes de que cada una de las partes debe estar dispuesta a ceder en sus pretensiones en favor de la otra parte. Hay que transigir y usar la persuasión más que la fuerza para ganar una discusión. Puede ocurrir que durante el proceso de la venta hayamos podido convencer al cliente de nuestros puntos de vista y de cómo ellos se benefician y favorecen la toma de la decisión en la dirección que se lo hemos sugerido. Quizá

el cliente ya ha cambiado su modo de pensar, pero no quiere ni desea reconocerlo porque su propio ego se lo impide. Ayúdele a salir de su asombro y gane un amigo y un cliente para siempre.

En su libro, Zig Ziglar, llamado *Vender: una forma de vida*, hace algunas reflexiones en las cuales nos indica ¿por qué se deben someter a prueba las objeciones? Sobre el particular anota: “Hay algunas personas que no expresan la verdadera objeción y otras que sencillamente la desconocen. En ambos casos, están actuando en la esfera del sentimiento.” El cliente potencial que siente vergüenza de admitir que no tiene dinero o no comprende la oferta, probablemente no admitirá su verdadera objeción. Al sentirse pobre o falto de conocimiento, su orgullo o amor propio lo inducirán a decir que no está interesado.

POLVO DE GORILA:

Para el profesional de las ventas, las objeciones falsas son “polvo de gorila”. Seguramente habrá visto los documentales sobre los hábitos y el comportamiento de los gorilas. La pelea entre dos machos es todo un espectáculo, dan vueltas y vueltas rasguñando el suelo y recogiendo puñados de tierra que luego lanzan al aire formando una especie de nube de polvo o cortina de humo. Esto es lo que llamamos “polvo de gorila”, y es un proceso por el cual pasan muchos de los clientes potenciales.

Seguramente usted conoce el chiste del hombre que no quiso prestarle la cortacésped al vecino; cuando éste le pidió una razón, el hombre respondió:

- Porque todos los aviones están demorados hoy.
- ¿Qué clase de razón es ésta? –fue la respuesta del indignado vecino.
- No es ninguna razón, pero cuando uno no desea hacer algo ni tiene la menor intención de hacerlo, cualquier razón es buena –dijo el hombre-.

En nuestro caso, para el vendedor profesional NO es buena una razón cualquiera; de manera, que para descubrir las verdaderas objeciones, es necesario someterlas a prueba.

- **Momento de Verdad N° 6 - CORONE LA VENTA.**

*“El vendedor que no pueda cerrar ventas no es un vendedor,
es solo un hablador”*

Charles B. Roth

*“El 100% de los pedidos que no proponemos son ventas
perdidos”*

Zig Ziglar

“El que duda será el último”

Mae West



Figura 7. Lograr la venta.

Un amigo, nos refirió la siguiente historia:

CASO # 1 - OBSERVAR LAS SEÑALES DE COMPRA:

“Nuestro amigo, finquero de nacimiento, al crecer sus hijos y llegar el momento de cursar estudios superiores, decidió trasladarse a la ciudad, para tener mayores facilidades en la educación de sus herederos. Como su negocio lo debía manejar desde la ciudad, y por ende requeriría de servicios bancarios, se acercó a una agencia del banco, a indagar sobre sus necesidades. Al ser atendido en la plataforma de servicios, solicitó la apertura de una cuenta corriente para su empresa, para su sorpresa a pesar de tener una cuenta corriente en una sucursal a nombre de su representada y en el mismo banco, le solicitaron un sinnúmero de requisitos, mismos que ya había entregado y que estaban en poder del banco. Aspecto mencionado en el momento de la transacción pero nunca corroborado por quien lo atendía, pero en fin, a pesar de haber titubeado, procedió con el trámite.

Una vez abierta la cuenta, con molestia se apersonó en dos oportunidades a retirar sus chequeras, mismas que no estaban listas, al increpar el funcionario del porqué, éste le dijo desconocer la causa del atraso, pero como se tenía que pedir a la oficina principal que le indagaría, pero que en ese momento no podía porque estaba sin teléfono y sin sistema.

¡Bien! Como dice el dicho la tercera es la vencida y nuestro amigo pudo retirar sus chequeras, aprovechó la ocasión para indagar sobre cartas de crédito, a lo que el funcionario le indicó que le permitiera consultar con su jefe porque ese servicio no se brindaba en esa agencia; minutos después, le suministró una información superficial al respecto y solicitó le indicara su número de teléfono para darle mayores detalles, previa consulta con la oficina principal.

La llamada nunca se produjo, nunca se indagó sobre necesidades de otros servicios que eventualmente podría requerir nuestro amigo ni mostró mayor

interés por la satisfacción o insatisfacción del cliente.”

Como consecuencia de lo anterior, el primer cheque que giró nuestro amigo fue por el saldo de la cuenta y se retiró a otra entidad financiera donde las cosas fueron diferentes.

MORALEJA: el servicio de plataforma nunca supo manejar las técnicas de sondeo y cierre, lo que habría permitido ganarse un cliente y de paso generar comisiones al banco.

CASO # 2 - MOSTRAR QUE SE PUEDE AYUDAR A COMPRAR UN SERVICIO:

“Soy un extranjero, con dos años de vivir en este bello país. Mis padres decidieron distribuir sus bienes entre los hijos, a mí me entregaron \$200.000,00. Por el respaldo que tienen los bancos de capital internacional y la confianza que ello genera, decidí invertir esa suma en alguna institución de ese tipo. Me presenté y consulté sobre las tasas que estaban pagando por las inversiones que se realizan a través de los Certificados de Depósito a Plazo; noté que eran bajas.

La señora que me atendió, me informó que por ser un cliente especial, llamaría a otra oficina para consultar sobre la posibilidad de otorgarme una tasa preferencial y así lo hizo, pero aparentemente sus gestiones fueron infructuosas porque mi solicitud fue denegada por el jefe de la oficina. Ante esta situación, he perdido credibilidad en el banco extranjero, pues en ningún momento percibí el deseo de ayudarme buscando una solución que contribuyera a satisfacer mi demanda.”

Le sugerimos, entonces, que tome en cuenta los puntos que vamos a describir en desarrollo del anterior momento de verdad, vivido por nuestro amigo:

“El cierre debe ser el paso más fácil y natural en las ventas”, afirmaba un

representante de ventas industriales exitoso. Después de todo, el cliente en perspectiva necesita su proposición, puede pagar y usted ha realizado un buen trabajo presentándola. Así es que, ¿qué más queda por hacer? Cerrar la venta, empezar a redactar el pedido. Parece muy fácil, pero evidentemente no lo es, de lo contrario, muchos representantes no tendrían tanta dificultad para cerrar la venta. Un buen vendedor siempre cierra sus ventas, un mal vendedor siempre tiene dificultades para cerrar.

Todo lo que se hizo antes, toda la preparación y esfuerzos están dirigidos a este objetivo. El representante de ventas que no puede cerrar es como el corredor que entrena con entusiasmo toda la temporada, va en primer lugar en la competencia hasta que 10 metros antes de la meta se desploma. A menudo, los vendedores inexpertos o demasiado jóvenes se quejan y expresan que todo va bien hasta que empiezan a cerrar; parece que ya no pueden continuar. Esto no quiere decir que el vendedor capaz no necesita dedicar un estudio especial a esta fase de la venta.

No debe inferirse que toda presentación debe terminar en una venta. Nunca nadie tuvo este récord. El mejor vendedor sólo puede venderle a una fracción de todos los clientes que visita. El lema básico de ventas es: "Si no puede cerrar, no puede vender". Las personas que no están seguras de sus habilidades para cerrar una venta, tendrán dificultades durante la presentación ya que no podrán evitar preocuparse por el obstáculo con el que suponen tendrán problemas. Algunas personas temen tanto al momento del cierre, que finalmente tienen que abandonar el trabajo de vendedores. Esto sucede por lo general debido a una mezcla de ignorancia sobre las técnicas de cierre y timidez para obtener el pedido en forma directa. Muchas ventas se han realizado porque el vendedor tuvo la valentía de pedir que le firmaran el pedido.

Es muy frecuente que los vendedores pasen media hora vendiendo sus servicios y dos horas recomprándolos. Hay tiempo para hablar, tiempo para escuchar y

tiempo para cerrar. Y aquellos que tienen éxito en ganar y mantener los clientes saben cómo reconocer, responder y recompensar aquellos momentos de verdad cuando el cliente da señales de comprar. Cuando usted se dé cuenta de que el cliente está dando señales definitivas de que va a comprar, es el momento de hacer tres cosas en el siguiente orden:

1. Refuerce la señal de compra.
2. Facilite la compra.
3. Proponga el cierre (proponga siempre el pedido).

Prácticamente todo lo que usted está a punto de leer está basado en un principio obvio pero un poco ignorado: el mejor momento para vender es cuando el cliente está listo para comprar.

Muchos vendedores tradicionales y capacitadores de ventas le aconsejarán a usted tratar de cerrar el negocio “pronto y frecuentemente”. Ellos dicen que nunca se sabe cuándo el cliente está listo para comprar, entonces usted le debe sugerir que compre en la primera oportunidad posible. Quizá ésta no sea la forma adecuada, porque con esa estrategia quedará usted como quien solo quiere colocar el pedido y nada más. Si usted le pide al cliente comprar demasiado rápido y dice “no”, va a ser aún más difícil hacerlo decir “sí” más tarde. Al cliente solo se le debe pedir que tome el pedido después que usted se haya tomado su tiempo para establecer una relación mutua de confianza y que crea que le puede ayudar al cliente con lo que él quiere.

RECONOZCA Y REFUERCE LAS SEÑALES DE COMPRA:

En general una señal de compra es cualquier cosa que el cliente dice o hace que muestra entusiasmo a excitación sobre lo que usted le está ofreciendo. Se presentan algunas señales, como:

- **Señales de Compra Verbales:**

El cliente hace preguntas tales como “¿Podría verlo otra vez?” “¿Me podría repetir eso otra vez?” “¿Para cuándo me lo podría tener?” “¿En qué otros colores viene?”. Él está de acuerdo con lo que usted dice. Habla positivamente sobre lo que sería poseer lo que usted le está ofreciendo. Responde a sus preguntas fácil y positivamente. Desea más información, como qué tanto tiene que dar de cuota inicial o si se puede conseguir financiación

- **Señales de compra no verbales:**

- El cliente se reclina un poco hacia adelante.
- Lo mira más a usted.
- Sus ojos se abren y titilan, o las pupilas se dilatan un poco.
- Sonríe y su entrecejo está distensionado.
- Asiente en aceptación a lo que usted le dice.
- Sus labios están relajados y abiertos, en vez de apretados y contraídos.
- Sus brazos están relajados y abiertos, y las palmas de sus manos están abiertas hacia usted.
- Sus piernas están sin cruzar o cruzadas mirando hacia usted.
- Deja descansar sus manos en su mentón o mejilla o se frota las manos una contra la otra.
- Repasa o estudia órdenes de pedido o materiales de venta.
- Inconscientemente saca su chequera, billetera o cartera.
- Hace cálculos en papel.
- Trata de alcanzar el contrato de venta.

Asumamos que usted tiene un cliente a quien le puede ayudar y que está haciendo una buena tarea mostrándole cómo le puede ayudar. Ahora es el

momento de ponerse alerta, comenzar a buscar y a escuchar las señales de compra. Cada vez que explique una ventaja de lo que usted está ofreciendo, observe cuidadosamente el comportamiento del cliente. Si responde en forma indiferente, explique la ventaja, a veces una objeción es una señal de compra; pero si responde con una señal de compra, recompénselo con su aprobación y esté listo a cerrar. Sonría y asiente. Haga un comentario de recompensa, tal como, “Me alegro que hubiera comentado eso” o “Usted es muy consecuente al basar su decisión de compra en la calidad y el valor, en lugar de un precio más bajo”. Indique con sus palabras y su comportamiento que le gusta lo que él está haciendo o diciendo, y lo más probable es que él continúe con ese comportamiento y compre.

No obstante al existir infinidad de razones para que el cliente compre lo que usted ofrece, él normalmente compra sólo por una o dos de esas razones. Una vez que usted le explica una ventaja que hace surgir una señal de compra, no hay necesidad de explicarle las otras ventajas. Mantenga la decisión de compra en forma simple para el cliente. Usted ha encontrado el botón caliente y es el momento de comenzar a cerrar.

HAGA FÁCIL LA COMPRA:

Una vez que el cliente decide que quiere comprar, queda enfrenteado con todo un nuevo conjunto de problemas, tales como:

- ¿Cómo lo voy a pagar?
- ¿Dónde lo voy a poner?
- ¿Qué tal que no funcione?
- ¿Y qué tal que se rompa?
- ¿Cómo puedo justificarlo ante mi esposa o ante mi jefe?

En resumen, la mayoría de los clientes entran en ese estado emocional de miedo antes de tomar la decisión final de comprar. Y si usted no da los pasos para eliminar ese miedo, lo más probable es que pierda la venta. Pregúntele al cliente, “¿Todo esto tiene sentido para usted? ¿Verdaderamente este producto o servicio satisface sus necesidades? ¿Le queda claro como los beneficios que hemos analizado anteriormente colman sus expectativas y deseos?” Estas preguntas le abrirán el camino para que usted pueda proponer el pedido.

Si el cliente todavía tiene un problema, manéjelo como una objeción, porque eso es lo que es. Asegúrese de que bajo las condiciones hasta aquí planteadas, él podrá comprarlo. Vuelva a hacer énfasis en la garantía de devolución del dinero. Dele ideas sobre sitios en dónde puede ponerlo. Dígale que a su esposa le encantó el que usted compró y que seguramente a la esposa de él también le va a encantar. ¿Puede usted ofrecerle un período de prueba? Muéstrele cómo se puede justificar la inversión ante los jefes, y como detalle, dele algo adicional o un precio especial por decidirse ya. En resumen, usted facilita el hecho de comprar dándole razones para comprar lo que él quiere comprar y haciendo lo que usted pueda, asumir el riesgo y despreocuparse de la toma de la decisión. A la gente le gusta sentir que está comprando con su buen juicio, como resultado de la información que el vendedor les ha dado.

CERRAR ES OBTENER EL PEDIDO:

Cuando se ha recorrido el proceso de la venta de tal forma que ha contribuido para que el cliente pueda establecer la secuencia lógica, entre lo que el producto o servicio puede hacer para satisfacer las necesidades en él vigentes, sólo le resta al vendedor obtener del cliente el pedido. “¿Puedo ordenar uno para usted?” “¿Podemos escoger un día para la entrega?” “¿Cuántos desea?” “Ensáyelo. Le va a gustar”. No se trata de proponer cierre de la venta por proponerlo, pero sí hay que coronar el negocio.

Por increíble que pueda parecer, casi todas las ventas concluyen después del quinto intento de cierre. Aunque la venta no se realice, el vendedor ha ganado porque tiene la oportunidad de identificar dónde estuvieron las fallas que le impidieron realizar el cierre. El mejor momento para pedir la orden es cuando la gente está imaginándose las ventajas de utilizar lo que usted está vendiendo. Resuma los principales beneficios que le reporta al cliente mucho antes de solicitar la orden. Luego, mírelo a los ojos, pídale que compre y no diga nada hasta que él responda; espere hasta que usted tenga una señal de compra. El hecho de facilitar la compra aumenta muchísimo las posibilidades de obtener un “sí” cuando usted le solicite que haga el pedido.

En el evento de que se obtenga una negativa, ésta probablemente vendrá en la formación de una objeción. Si ese es el caso, manéjelo y pregunte otra vez. Si obtiene otra objeción, manéjela y pregunte una vez más. Cuando se trata de obtener éxito en la venta, la persistencia frente al rechazo es lo mejor y más productivo.

Analice los siguientes porcentajes, que por sí mismos hablan de la falta de persistencia en los vendedores que a la primera propuesta de cierre claudican sin lograr obtener el pedido:

- El 44% desiste después del primer “no”.
- El 22% desiste después del segundo “no”.
- El 14% desiste después del tercer “no”.
- El 12% desiste después del cuarto “no”.

Si usted suma estos porcentajes, obtiene 92% de todos los vendedores que desisten sin solicitar que llenen la orden una quinta vez. Esto nos deja solamente 8% de todos los vendedores que pedirán la orden más de cuatro veces. Pero

tenga esto en cuenta: el 60% de todos los clientes dicen “no” cuatro veces antes de decir “sí”. La inferencia obvia es que el 8% de los vendedores están obteniendo el 60% de los negocios dada su constancia y capacidad de convicción profesionalmente hablando.

Reconocer y recompensar señales de compra, es mucho más un arte que una ciencia y tiene que ser adaptado a la personalidad de cada vendedor, al cliente que se está manejando y al entorno mismo en que se actúa. Si se hace un esfuerzo consciente de reforzar las señales de compra, hacer la venta es tarea fácil.

BARRERAS PARA EL CIERRE:

Vamos a referirles algunos eventos que pueden dificultar el acto mismo de cierre de la venta:

- ✓ El temor al fracaso se señala como la primera causa por la que el cierre no se realiza. Se cree que mientras no se le solicite al cliente que firme el pedido se evitará el fracaso, aún a costa de realizar una venta. Nada más lejos de la verdad. El que no se arriesga no gana. Es necesario prepararse psicológicamente para recibir el “no” por respuesta, porque de lo contrario no se tendrá éxito.
- ✓ El sentimiento de culpa por no haber realizado el cierre es otra de las barreras que nos hace avergonzar de la profesión de vendedor. Este sentimiento de culpa surge por lo general en aquellos que no han comprendido cuál es la verdadera dimensión de su profesión y qué es lo que pueden hacer por el cliente.
- ✓ Algunos consideran que no es necesario solicitar el cierre y que el mismo llega por inercia como algo que le aflora al cliente en cualquier momento del proceso de venta. Es cierto que algunos clientes piden el cierre, pero la

gran mayoría comprará sólo si se les hace un buen cierre de parte del vendedor.

- ✓ La ineptitud de algunos vendedores es otra de las causas que frustran el cierre de la venta, puesto que el inepto jamás ha tenido el control de la venta porque quizá muy seguramente está confuso acerca de su misma vida.

Finalmente, existen unos tabúes culturales que norman a las personas bajo ciertas premisas conductuales, que impiden a algunos vendedores solicitar el cierre porque lo equiparan a estar pidiendo dinero a otra persona, por ejemplo.

HAGA FÁCIL EL ACTO DEL CIERRE:

Además de las tácticas de cierre que se han señalado anteriormente, queremos hacer algunas recomendaciones prácticas, simples y fáciles de aplicar que muy seguramente coadyuvarán a facilitar el ritual del cierre. Estas son:

- 1. Evite al intruso:** hay ciertas personas que la mayoría de las veces buscan congraciarse con el posible comprador y entonces intervienen, sin pedírselo, en la etapa del cierre de la venta. Estos eventos obviamente hacen la venta más difícil porque dichas personas no están familiarizadas con la propuesta de venta, no aprecian sus méritos y tienden a echar agua fría a todo el trabajo realizado, si el cliente les pide su opinión. Por esta razón, el vendedor debe procurar el cierre sin permitir interrupciones de ninguna naturaleza.
- 2. Simplifique el papeleo y los requerimientos:** el comprador no tiene tiempo para leer y leer. y para llenar y llenar documentos, igualmente ni de auscultar la letra menuda que generalmente encierra las causales de no pago o de incumplimiento contractual.

3. Observe los mensajes de cierre que emita el cliente: cuando la venta va llegando a su punto culminante: el silencio, el pedir la documentación para detallarla o el dialogar con alguien que está presente en la etapa del proceso de venta, son señales inequívocas de que es la hora de cerrar la venta.

4. Controle su personalidad: cuando el vendedor siente que va a coronar la venta, empieza a aumentar su tensión nerviosa y se emociona generalmente. Es natural que así sea, pero no lo demuestre.

El vendedor Junior es un profesional al momento del cierre porque se acerca a él sin temor y con la actitud y seguridad que da la sensación de que hará la venta como algo que para él resulta rutinario. Esa confianza y seguridad que inspira el vendedor, llevan al cliente a concluir que tomar el pedido y acordar las condiciones subsiguientes es lo usual y que no hay nada que temer.

5. Mantenga la sobriedad: actitudes desafiantes, como sacar la pluma con ostentación, respirar profundamente ante la decisión tomada por el cliente, poner a un lado los anteojos o nerviosamente encender un cigarrillo, lo que hacen es llamar la atención del cliente y hacerle pensar que el vendedor está preparado para dar el golpe mortal. Haga todo lo que pueda para no aparecer como si usted fuese el vencedor y el cliente el vencido.

6. Guárdese la última carta para el final: no se juegue en el transcurso de la plática de ventas todas sus mejores cartas. Deje un as reservado para el momento del cierre definitivo. Sea un vendedor cauteloso y resérvese argumentos contundentes para el momento final.

- **Momento de Verdad N° 7 - AFIANCE LA VENTA.**

“No hay congestiones de tráfico en el kilómetro adicional”

Anónimo



Figura 8. Afianzar la venta.

FALTA DE NEGOCIACIÓN:

HISTORIA

“Soy un empresario desde hace 15 años, con un récord crediticio impecable, a nivel del sistema bancario nacional. En una oportunidad, solicité un crédito por \$4.000.000,00; presenté los requisitos tales como me los especificaron, pues el dinero me urgía.

Durante bastante tiempo estuve llamando, sin que nadie me diera una explicación al respecto. Transcurridos dos meses, seguí insistiendo pero esta vez la persona que me atendió, me indicó que mi solicitud se había extraviado, por lo que tenía que presentar nuevamente los documentos si necesitaba el crédito. Me sentí burlado. No puedo entender el control interno que lleva esa institución, pero sí estoy seguro que si lo hubiera solicitado en otra entidad bancaria, ya me lo hubieran otorgado, pues a la fecha el crédito que solicité nunca lo recibí, y lo que es peor, nunca tuvieron la gentileza de llamarme para avisarme sobre el trámite que se le había dado a mi solicitud.”

Cuando el cliente compra, su estrategia básica debe ser: *Recompensar la compra entregando más de lo que se prometió*. La forma más segura para que los clientes se enamoren de su negocio, vuelvan a comprar y le digan a otros qué tan maravilloso es usted, es la práctica del principio de “y algo más”. Sus productos hacen todo lo que usted dijo que hacían y luego algo más. Su servicio es tan rápido, confiable y cortés como usted prometió que sería. Si el cliente necesita ayuda después de la venta, proporciónese la y luego algo más. Es el estar listo a recorrer ese kilómetro extra que separa a los verdaderos campeones de los que también corrieron.

El exvicepresidente de IBM, Buck Rogers, dice: “Es lo que usted ofrece además del producto básico y cómo lo hace, lo que construye un negocio sólido”. Si usted piensa que es una trivialidad diseñada para hacerlo trabajar más duro por la misma cantidad de dinero, tenga en cuenta que una de las principales recomendaciones de Napoleón Hill en su libro que fue un best-seller. *Piense y vuélvase rico* es la de cultivar el hábito de dar más y mejor servicio de lo que se espera por lo que se paga.

Él recomienda esto por dos razones: primero, lo pone a usted por encima de la competencia porque la triste verdad es que la mayoría de la gente proporciona solamente el servicio mínimo requerido. No importa qué haga usted. Si provee más que su principal competidor y lo hace mejor que los otros, la competencia por sus servicios va a ser fuerte. La mayor seguridad económica en el mundo es encontrar algo que hacer, que la gente quiera pagar y hacerlo extremadamente bien.

Segundo, va a crear una magnífica reputación y usted va a poder pedir más dinero por sus servicios. Como dice Hill: Haga un hábito del hecho de dar más y mejor servicio que por lo que le están pagando y antes de que se dé cuenta de lo que está sucediendo, se dará cuenta de que “EL MUNDO ESTÁ DISPUESTO A

PAGARLE MÁS DE LO QUE USTED ESTÁ HACIENDO”.

Hoy en día, llamamos a eso construir valor percibido. Hace cincuenta años, Napoleón Hill la llamó la “ley de aumentar los retornos”. Hace doscientos años, los tenderos lo llamaron “la feria” que quiere decir “algo adicional” y tiene su origen hace muchos años en los tenderos. Por ejemplo, si un cliente compraba cinco libras de azúcar, el abarrotero le pesaba cuidadosamente cinco libras. Luego, con una sonrisa, le agregaba un poquito, y decía la “LA ÑAPA” que equivale a decir: “Le estoy dando el valor de su dinero y un poquito más”. O si un cliente pedía varios artículos, el tendero le podía regalar una libra de queso o algún otro pequeño obsequio como feria.

Como puede observarse, era una forma simpática de crear lealtades dándole al cliente más de lo que pedía. No es irónico que 200 años más tarde, con toda nuestra sofisticada investigación, hemos llegado a la misma conclusión a la que los tenderos habían llegado por pura intuición: usted gana y conserva a los clientes sobrepasando sus expectativas. Por lo tanto, no importa como quiera usted llamarlos, el mensaje es el mismo: si usted quiere ser próspero, dele a sus clientes el valor de su dinero... y algo más.

CÓMO RECORRER ESE KILÓMETRO DE MÁS QUE EL CLIENTE VALORA:

1. Refuerce la decisión de comprar inmediatamente: mientras más pronto el cliente se sienta recompensado por el hecho de comprarle a usted, mayor es la posibilidad de que le compre otra vez. Apenas el cliente diga “sí” a su oferta, asegúrele que está haciendo lo correcto. Alabe su decisión y dígame algo como: “Maravilloso. Yo sé que usted va a quedar muy contento de haberlo comprado”. Luego dele algo adicional como recompensa por haber comprado. Resuma la transacción, aclare cualquier punto que pueda estar confuso en la mente del cliente y dígame qué va a suceder después. Luego verifique si hay algo más que

usted venda y que le pueda servir al cliente. La ley de la inercia también se aplica a los clientes. Los clientes que compran tienden a seguir comprando.

Inmediatamente después, envíele cuando menos una tarjeta agradeciéndole por comprar y diciéndole que la satisfacción de él es su principal prioridad. Deje al cliente con la impresión de que cuenta con usted. No importa qué tan pequeña sea la orden, su objetivo es establecer una relación duradera y estable. Déjele saber que puede contar con su ayuda en cualquier momento que tenga un problema o una necesidad, y cúmplalo. Después de comprar, la mayoría de los clientes reciben una carta del vendedor solamente cuando se ha retrasado en los pagos o cuando le están tratando de vender algo más. Muéstrole que usted es diferente, que tiene clase y que le importa como cliente.

2. Esté al tanto del más mínimo detalle a favor del cliente y cúmplale lo prometido: una vez que se ha hecho el pedido, asegúrese de que los arreglos internos funcionan apropiadamente. ¿Se procesó la orden en forma correcta? ¿El servicio o producto fue enviado o entregado a tiempo? ¿La cuenta llegó a tiempo y por el valor correcto? El estar encima de los detalles le ayudará a detectar y corregir cualquier problema antes de que suceda.

3. Haga el seguimiento de tal forma que le dé al cliente un valor agregado: esto en realidad lo hará por encima de su competencia. Recuerde, la mayoría de los negocios no se preocupan por hacerle seguimiento al cliente. No se toman el tiempo para verificar si el cliente está verdaderamente satisfecho. Llame al cliente y pregúntele si todo está en orden: ¿Se lo entregaron a tiempo? ¿Está funcionando bien? ¿Está contento con él? ¿Está satisfecho con el servicio? ¿Tiene alguna sugerencia para mejorarlo o ideas sobre cómo se le puede dar un mejor servicio?

Si usted considera que hay un nuevo uso para algo que él compró, llámelo y

dígaselo. Si tiene un pequeño regalo o un accesorio que hará que lo que él compró sea de mayor utilidad, envíeselo con sus saludos. Escribir una carta de agradecimiento le indica al cliente que su satisfacción es importante para usted como vendedor. El seguimiento le muestra a él que usted se interesa por él.

4. Ponga sus registros a funcionar: el mejor momento para vender es cuando el cliente está listo para comprar. Mantenga un registro escrito de lo que compra cada cliente y cuándo lo compra; así, usted podrá saber cuándo tiene mayor necesidad de lo que usted tiene para ofrecer.

5. Estimule el boca a boca de sus clientes: un viejo refrán dice que nada vende mejor que un cliente satisfecho. Eso es verdad, sólo en parte, porque la mayoría de los clientes satisfechos no le van a decir a nadie qué tan maravilloso es su servicio a no ser que usted se los pida. Cada vez que tenga un cliente satisfecho, solicítele que le escriba una carta de testimonio en su papelería, diciendo qué tan contento está él con sus productos o servicios. Obtenga el mayor número posible de testimonios de sus diferentes clientes. Si el cliente no sabe qué decir en la carta, muéstrole otras y hágale algunas preguntas sobre qué fue lo que más le gustó. Enséñele una carta tipo para estos propósitos, dándole un modelo sobre el cual trabajar, la mayoría de los clientes no tendrán ningún problema en escribir magníficas cartas de recomendación en sus propias palabras. Igualmente, pregúnteles si puede usarlos como referencia para futuros clientes.

Asegúrese de pedirles a sus clientes que lo recomienden. Obtenga el nombre de dos o tres personas más o de negocios que el cliente piensa se puedan beneficiar de lo que usted ofrece. Cuando le dé un nombre, pídale información adicional sobre por qué piensa él que usted le podría ayudar a esa persona. Evalúe la información recogida y procesada de conformidad. La mayoría de los clientes que quedan verdaderamente satisfechos lo recomendarán con mucho gusto y un alto porcentaje de aquellos a quien se los recomienda serán sus clientes.

Una vez que un cliente decide comprar, él se va a sentir en últimas recompensado o agradecido, y su tarea consiste en ayudarlo a sentirse así. Vaya más allá de lo que el deber le exige. Cualquier cosa le ayudará a vender más productos y servicios y a seguir vendiéndolos. Interésese en sus clientes como personas. Haga un esfuerzo adicional para resolver sus problemas y hágalos sentirse bien. Usted encontrará que es gratificante porque sus clientes se volverán algo más que clientes, se convertirán en sus amigos.

5. Busque retroalimentación: pocas compañías diseñan estrategias de retroalimentación para nutrirse de nuevo a partir del cliente. Empezar por lo obvio, como podría ser la habitualidad en escuchar las quejas del cliente y actuar a partir de ahí, es un buen ejercicio que empieza a reducir las frustraciones del cliente. Diseñar programas que permitan estar en contacto permanente con el cliente como celebrar reuniones con ellos y preguntarles cómo se pueden satisfacer mejor sus necesidades y escuchar a la línea de contacto con el público, son actividades productivas que ayudan a retener clientes. Al cliente no le basta que usted le diga que está preocupado por él, tiene que probárselo. Una de esas fórmulas es pidiéndole retroalimentación.

6. Desarrolle una relación duradera: llegado al acuerdo con el cliente y concluido el proceso de compra, es necesario diseñar un convenio con el cliente de tal forma que los riesgos se minimicen con base en la creación de una confianza mutua entre usted y su cliente. Convenga un protocolo de actuación que evite hacia el futuro la retirada de uno de los socios (cliente-vendedor). No se deben dejar sombras de duda que puedan favorecerlo a usted y debilitar la relación, al poder ser está interpretado por el cliente como un punto vulnerable a esgrimir por usted sólo en su favor.

7. Convenga un procedimiento previo que permita resolver los conflictos

mutuos: disponer de antemano de unas reglas de juego claras para resolver los conflictos que puedan surgir de la relación y consignar con diáfana claridad lo que ocurrirá si una de las partes incumple en la relación, debe ser regla de oro a practicar una vez sellado el contrato entre las partes.

8. Reafirme las relaciones: así sea difícil el acuerdo con el cliente, no se debe permitir que en la interacción una de las partes quede molesta puesto que lo mejor para ambos es estar siempre satisfechos. Una buena sugerencia para reafirmar las relaciones es ser generoso y guardar flexibilidad hasta el final, lo cual se logra haciendo las cosas más fáciles de lo que el cliente espera, para que así él crea que ganó el último round. Esa satisfacción del cliente produce magníficos resultados durante el término de la relación e igualmente en negociaciones futuras.

9. Propicie la satisfacción de ambas partes, no su victoria personal: en la relación cliente-vendedor se debe ver una unión a largo plazo, para lo cual es básico lograr la satisfacción de ambas partes en lugar de su victoria personal. Se debe propiciar entonces la búsqueda de la mejor alternativa para la negociación, ya que así el acuerdo se logrará sin imposiciones y los ataques del oponente se neutralizarán sin necesidad de contraatacar. Es inútil luchar por imponer nuestro punto de vista en perjuicio del punto de vista del cliente.

10. Refuerce los beneficios y la decisión de compra: una vez que ha comprado, el cliente muchas veces quisiera no haber tomado la decisión. Se vuelve nuevamente dubitativo en cuanto a tratar de establecer si la decisión de compra que tomó fue o no la correcta, empiezan las disonancias a rondar por su mente y quizá descubre nuevos argumentos en contra la determinación tomada, en los cuales no había pensado antes.

Teóricamente los textos publicitarios que se difunden para los diversos medios

crean una mayor confusión en el cliente, porque en muchos casos lo incitan a cambiar su decisión inicial de compra. La estrategia a seguir es la de reforzar en lo posible la presentación inicial de beneficios que sirvió de base a la negociación.

- **Momento de Verdad N° 8 - AYUDE AL CLIENTE REACIO A COMPRAR.**

“Es mucho lo que puedo hacer para ayudar al prospecto a controlar las reacciones para enfrentar su propia realidad”

Anónimo



Figura 9. Cliente reacio.

FACILITAR LA COMPRA DEL SERVICIO AL CLIENTE

HISTORIA

“La competencia bancaria ha provocado que los principales clientes de los bancos estatales sean perseguidos por los bancos privados. La lucha no se da solamente en el servicio, sino en el ofrecimiento de las tasas de interés que se les brindan a los clientes por sus inversiones.

No se sabe cómo, pero otro banco privado se enteró que uno de nuestros clientes mantenía una inversión de \$7.000.000 en certificados de depósito a plazo, lo contactó y le ofreció un punto adicional a la tasa que actualmente estaba devengando. Por nuestra parte, hemos estado comunicándonos con el 20% de los clientes que manejan el 80% del monto invertido en los certificados. A ese mismo cliente ya le habíamos hablado en días anteriores, lo que generó un ambiente de confianza y acercamiento, ingredientes que permitieron que el dueño de los certificados nos avisara de la intención de la competencia.

Ante ese evento, consultamos con nuestros superiores, les explicamos lo que estaba sucediendo y nos autorizaron para que incrementáramos en 12% la tasa que se le pagaba al inversionista. Acto seguido, llamamos al cliente y le dimos la noticia, que recibió con gran satisfacción. Nos manifestó que en realidad sentía que el banco estaba cambiando, que agradecía el ofrecimiento y que por el momento continuaría trabajando con nosotros.”

No importa qué tan maravillosos sean usted y sus productos y servicios, hay muchas veces en las que los clientes simplemente se rehusan a comprar. Los rechazos pueden frustrar, inmovilizar, ser dolorosos y pueden destruir las carreras si usted deja que suceda. Por otro lado, los rechazos pueden ser lecciones que moldean el carácter y lo dirigen hacia éxitos futuros. En cierto sentido, los rechazos son como cuchillos, pueden ayudarlo o herirlo, dependiendo de si usted los agarra por el mango o por el lado del filo. Depende de cómo escoge usted pensar y comportarse cuando el cliente dice no.

Independientemente de cómo se sienta usted, cuando un cliente se rehuse a comprar, los rechazos deben manejarse cortésmente. Por frustrante que pueda parecer en ese momento, esa es su oportunidad para hacer un amigo que tal vez después le comprará o lo recomendará a alguien que le puede comprar. También

es su oportunidad para saber por qué el cliente no compra y revisar su propio comportamiento y aprender de él. Si usted hace un verdadero esfuerzo por generar un buen nombre, aprende de la experiencia y sigue luchando, su éxito futuro para ganar y mantener a los clientes está prácticamente garantizado.

Si usted quiere tener éxito en cualquier cosa en la vida, ésta es una de las informaciones más valiosas que se les puede dar: el dirigir las metas a largo plazo le impedirá distraerse con frustraciones de corto plazo. En el colegio, en los negocios, en el matrimonio, en la crianza de los niños o en cualquier tarea, el camino del éxito siempre está marcado con numerosas frustraciones y retrocesos.

Hable con cualquier persona que haya tenido éxito en cualquier tarea y esa persona le podrá contar todas las experiencias frustrantes que tuvo en su camino. Es simplemente parte del precio del éxito. Como lo dice el inventor Charles Kettering: “Los fracasos y los repetidos fracasos son postes indicadores en la vía al éxito. La única vez que usted no fracasa es la última vez que usted ensaya algo y le funciona. Uno falla en su ruta hacia el éxito”.

En el boxeo, un knock out es rara vez el resultado de un golpe. Más bien, es el efecto acumulado de una serie de golpes lo que logra el resultado final. Igualmente, el éxito a largo plazo para ganar y mantener a los clientes no es el resultado de desempeños espectaculares, sino más bien del esfuerzo consistente frente a la adversidad. De acuerdo con una investigación que hizo McGraw Hill, se necesitan 5.5 visitas antes de que un cliente diga si a una venta grande.

CREE EN SU MENTE EL PROPÓSITO DE GANAR CLIENTES REACIOS:

Cuando se tiene la convicción mental de lograr el éxito, se logra. Por eso, le sugerimos fijar en su mente los siguientes puntos a considerar, cuando de clientes reacios se trate:

1. Haga que todos los momentos de verdad cuenten: usted no siempre puede realizar una venta, pero sí puede progresar hacia su meta final de ganar y mantener clientes. Por ejemplo, usted:

- Les puede preguntar si en el futuro les puede servir en algo.
- Puede fijar otra cita.
- Puede obtener información para saber si podría ser un buen cliente para usted. Puede pedirle que le recomiende otras personas.
- Puede aprender de los errores que usted pueda haber cometido.
- Siempre puede dejar una buena impresión.
- Nunca deje un cliente sin haber logrado por lo menos una de esas metas.

2. Clarifique su visión y tenga pasta de triunfador: no son los clientes que usted pierde, sino los que gana los que cuentan. En realidad, una venta perdida no existe. ¿Cómo puede perder usted algo que nunca tuvo? Usted gana o empata, y eso es mejor que lo que le puede suceder en cualquier apuesta. La victoria no se gana por kilómetros sino por centímetros. Gane un poquito ahora, mantenga su ventaja y gane después un poquito más. Recuerde que la constancia vence lo que la dicha no alcanza.

3. No se trata de la victoria de una de las partes en la relación: cuando el cliente dice no, no es a usted a quien está rechazando. La oferta y el cliente simplemente no eran el uno para el otro, tal como lo percibió el cliente y eso es una lástima. Pero eso, es todo lo que es y no tiene objeto darse palo psicológico por ese motivo. Cuando el cliente dice no, no salga corriendo. Pregúntele ¿por qué no? Eso lo forzará a él a darle una razón para no comprar y cuando piense sobre ello, puede cambiar de parecer. O puede darle una objeción que usted puede contestar y que de pronto lo va a hacer cambiar de parecer. Tómese su tiempo para ver si necesita cualquier otra cosa que usted esté ofreciendo.

Si sigue sin comprar, sonría y haga lo que pueda para dejar una buena impresión. Usted no sabe qué tan cerca estuvo de comprar y por lo mismo debe dejarle solamente memorias agradables. A veces el cliente está examinándolo a usted para ver qué tipo de persona es. Quiere tiempo para analizar las ideas que le presentó o asegurarse que puede confiar en usted. Cuando se despidan, agradézcale por su tiempo y diga algo como, “Siento mucho no haberle podido ayudar hoy, pero disfruté mucho hablando con usted. Espero que me dé la oportunidad de ayudarlo en el futuro”. Luego, dirija rápidamente su atención al próximo problema o cliente, y absórbase en él. Esto le impedirá perder tiempo, deprimirse o quedarse atónito por causa de la negativa de un cliente.

Haga lo que haga, no deje que se note su desilusión. Recuerde que las emociones son contagiosas y ese u otros clientes futuros es probable que no compren si usted tiene cara de desastre. Los negocios son los negocios. No es una campaña de caridad y son muy pocos los que van a comprarle porque le tengan lástima. A la gente le gusta comprarles a los ganadores, que le hagan sentirse como ganadores. Lo mejor que usted puede hacer cuando la situación está difícil es seguir sonriendo.

4. Saque lecciones positivas de las cosas negativas que le ocurran: todas las personas que dicen no, pueden darle a usted una muy importante retroalimentación. No es un fracaso. Es una lección. Cuando el cliente dice no y usted le pregunta por qué, usted ya ha dado el primer paso. No tiene objeto sentirse mal por eso, tómese su tiempo para revisar cada contacto negativo y aprender de él. Luego utilice lo que aprenda para desempeñarse mejor con futuros clientes. Algunas de las cosas que usted deberá tener en cuenta son:

- ✓ ¿Tenía usted un conocimiento completo de sus productos y servicios?
- ✓ ¿De verdad, escuchó al cliente de tal manera que pudo descubrir sus

necesidades y deseos?

- ✓ ¿Mostró cómo las ventajas de su producto o servicio podían satisfacer sus necesidades y deseos?
- ✓ ¿Hizo énfasis en las ventajas que el cliente iba a obtener si compraba y le habló a él en el lenguaje apropiado?
- ✓ ¿Qué tipo de impresión dejó usted?
- ✓ ¿Cual fue su comportamiento y sus actitudes?
- ✓ ¿Su presentación era la adecuada?
- ✓ ¿Argumentó usted con el cliente, exageró los beneficios, criticó demasiado a la competencia o trató de presionarlo para que comprara?
- ✓ ¿Puede usted pensar en algo que dijo o hizo que lo hubiera podido desanimar?
- ✓ ¿Cómo le pidió que hiciera la orden?
- ✓ ¿Manejó el problema de las objeciones en forma apropiada antes de preguntar?
- ✓ ¿Hizo presentación de beneficio?
- ✓ ¿Cómo manejó el sondeo?
- ✓ ¿Fue adecuada su forma de manejar las técnicas de cierre?
- ✓ ¿Esperó hasta tener las señales de compra?
- ✓ ¿Las pidió varias veces?
- ✓ ¿Siquiera las pidió?
- ✓ ¿Fue usted amable y educado después de que dijo que no?
- ✓ ¿Le ofreció ayudarlo en el futuro?
- ✓ ¿Le pidió nombres de personas a quién usted pudiera visitar con sus productos?
- ✓ ¿Quedó él contento cuando usted se fue, de haber hablado con usted?

Revise la lista anterior cada vez que un cliente diga no. Los que mejor se desempeñan en algo continuamente hacen un seguimiento de su desempeño buscando formas de mejorar. Independientemente de qué haga para ganarse la

vida, si todos los días usted trata de mejorar, algún día usted será magnífico. Lo mismo, si un cliente llama y cancela un pedido, no lo acepte así no más. Trate de averiguar el porqué. ¿Obtendría tal vez un mejor precio en otra parte? Si es así, tal vez usted puede mejorarle el suyo. ¿Habría obtenido mal servicio en un pedido anterior? Tal vez usted pueda asegurarse de que no vuelva a suceder ese problema. ¿Habrán cambiado sus necesidades? Tal vez usted pueda ofrecerle algo que le convenga más.

5. No claudique a la primera. Sea persistente profesionalmente hablando: si usted no tiene éxito la primera vez, ensaye una y otra vez. Luego sí, desista. Tampoco se trata de volverse loco con eso. Usted no debe abandonar nunca el objetivo de ganar y mantener los clientes, pero hay veces en que es mejor desistir de un proyecto específico.

¿Qué tanto hay que esperar antes de desistir en un proyecto? No podemos darles una respuesta específica porque cada situación es diferente. Pero, esto es una ayuda que puede contribuir a decidir si persevera o no. Pregúntese a usted mismo: “¿Es esta la mejor forma de utilizar mi tiempo?” Aun si el proyecto termina en una venta, el costo de esa perseverancia es muy alto. El tiempo es oro y el tiempo gastado con un cliente, en perspectiva, difícil se puede invertir hablando con clientes ya existentes o con gente que tenga mayor posibilidad de convertirse en clientes.

Sopese su inversión de tiempo contra el beneficio potencial a largo plazo y pregúntese: “¿Vale la pena?” La mayoría de las veces se dará cuenta de que el posible cliente no vale la inversión de mucho tiempo. Si ese es el caso, agrádezcale amablemente, aprenda de la experiencia y váyase. “La gente que tiene más éxito en ganar y mantener clientes oye mucho más ‘no’ que ‘sí’. Pero se han convertido en ganadores porque han aceptado las veces que pierden”.

- **Momento de Verdad N° 9 - EL CLIENTE DORADO.**

“El cliente que se queja es mi mejor amigo”

Stew Leonard

“Las quejas y reclamos son una segunda oportunidad de suministrar el servicio y de satisfacer clientes insatisfechos”

Anónimo



Figura 10. El cliente dorado.

Historia:

CASO #1 - CLIENTES INSATISFECHOS

“Soy jefe de una oficina en un banco colombiano, he laborado por más de 26 años en esta empresa que me ha dado estabilidad, casa, carro y el orgullo de ser empleado de una institución con más de un siglo de existencia y además, ha contribuido con el desarrollo y bienestar de muchos costarricenses.

Un día, conversando con un amigo, me exteriorizó la necesidad de hacer uso de un financiamiento para la compra de un vehículo que le estaban ofreciendo a un precio muy cómodo. Yo, tratando de hacer negocio para la institución y de ayudar al señor, le indiqué que visitara la Sección de Crédito para que lo orientaran sobre las opciones que se le podían ofrecer. En ese entonces el banco ofrecía, publicitariamente, la aprobación del crédito personal en menos de 24 horas.

Decidí acompañar al amigo a la sección de Crédito, donde le pidieron una serie de requisitos. (Una lista bastante amplia). A partir de ese momento perdí contacto con él. Creí que había satisfecho la necesidad de mi amigo y que cumplía con mi compromiso de ser leal a la empresa y de promover sus productos. Sin embargo, tres meses después, me llama por teléfono el interesado para informarme, muy molesto, que aún no le habían entregado el dinero, a pesar de la publicidad de las 24 horas. Sorprendido por esta noticia indagué en la sección de Crédito, ahí me remitieron a la sección de Préstamos, pues la solicitud había sido aprobada.

Llamé a esta última oficina y se me dio el nombre del formalizador, pero me advirtieron que en ese momento no podía atenderme porque estaba hablando por teléfono, que lo llamara dentro de media hora. Pacientemente esperé ese lapso y volví a llamar y se me dijo, de nuevo, que el formalizador no podía atenderme porque estaba haciendo determinado trabajo y que cuando él estaba en eso no atendía llamadas telefónicas.

Me comuniqué entonces con el gerente de dicha área, quien amablemente me atendió y le comenté la situación que se había presentado con el formalizador. El gerente me dijo que él se encargaría del asunto y que llamara de nuevo a Préstamos. Así lo hice y esta vez sí me atendió el formalizador. Entre las causas de atraso, me explicó que estaba el hecho de que el crédito era con garantía hipotecaria y que el abogado externo no había confeccionado la escritura. Que lo iba a llamar.

Varias semanas después, para mi sorpresa, me vuelve a llamar el cliente con la queja de que aún no había recibido el dinero. Me comunico otra vez con el formalizador. Me dice que el abogado a quien se le asignó la escritura estaba fuera del país y que tuvieron que reasignar la confección de la escritura a otro profesional.

Fácilmente entendible es el disgusto del cliente. Sin embargo, no desiste del negocio y finalmente logra firmar la escritura y retirar el cheque. Compró su carro pero con unos meses de depreciación adicionales.”

CASO # 2 - CREDIBILIDAD: SE NECESITA UN BUEN SERVICIO.

“Soy funcionario de un banco, sin embargo, mantengo mis cuentas con otra institución de renombre en el país. Nunca he tenido problemas con esa institución, manejo mi cuenta corriente y utilizo frecuentemente la tarjeta del cajero automático.

Un viernes en la tarde me presenté al cajero automático a efectuar un retiro de efectivo, no pude efectuar la transacción porque el cajero me retuvo la tarjeta. Ese fin de semana me vi imposibilitado de usar mi dinero. El lunes me presenté para que me devolvieran la tarjeta, según el funcionario me la codificaron para que la pudiera seguir usando. Fui a utilizarla y nuevamente el cajero me la retuvo. Me dirigí a la sección encargada y me dijeron que hasta el próximo día me la devolverían, pregunté si me podían confeccionar una chequera para girar un cheque en vista de que andaba mal de dinero. Me notificaron que debía esperar dos días para que me la entregaran.

Regresé el martes por la tarjeta, la fui a utilizar y nuevamente no pude retirar efectivo; molesto me dirigí a la sección respectiva y me dijeron que el problema se

presentaba porque al codificar la tarjeta se borraba la clave que yo estaba usando y que tenía que usar la clave original, la que me entregaron cuando solicité la tarjeta. Manifesté que esa clave me la habían dado ocho años atrás y que no la recordaba.

Me informaron que subiera al tercer piso a la plataforma de servicios, para solicitar una nueva, eso tardaba tres días más de espera para que se me entregara la nueva tarjeta. Lo más terrible de este asunto, es que días después me entero que el banco cuenta con un equipo especial, donde uno ingresa y la máquina le suministra la clave original. Desconozco las razones pero no la tienen en uso.”

Cosas como éstas, nos hacen pensar si en realidad a esta institución le interesa dar un buen servicio y conservar los clientes.

MORALEJA:

Los clientes son parte de la columna vertebral de toda organización y merecen ser respetados. Hay que consentirlos y mimarlos. Se debe buscar siempre mantener con ellos una relación gratificante y perdurable, porque de lo contrario pueden perderse y el daño que causan a la organización es incalculable. Por lo tanto, es fundamental establecer con claridad la razón por la cual el cliente presenta sus reclamos. Los programas para manejar las quejas de los clientes dan muy buen resultado por tres razones básicas:

1. Las quejas resaltan las áreas que se necesitan mejorar: es una manera de encontrar respuesta a las preguntas: “¿qué tal estamos operando?” y “¿cómo podemos mejorar?”. Mientras que las quejas pueden no ser el más positivo de los mensajes, las compañías inteligentes y los empleados aprenden a reunir y utilizar la información proveniente de los reclamos para identificar puntos débiles y tomar las medidas correctivas necesarias. Un negocio que no sabe cómo ni dónde

necesita mejorar, no está mejor que uno que no puede hacerlo.

2. Las quejas son una excelente oportunidad para recuperar la credibilidad en el servicio de calidad: recuerden, un negocio se entera solamente de un 4% de la insatisfacción de sus clientes. Eso quiere decir que el otro 96% son “clientes amables” los cuales probablemente no le van a dar a usted una segunda oportunidad, simplemente le van a sonreír y a ir a hacer sus negocios a otra parte y a hablarles a sus amigos sobre la porquería del servicio que usted da. De otro lado, un cliente que se queja está siendo honesto con usted y le está dando otra oportunidad de reparar las cosas. Ahora les preguntamos: “¿Quiénes son sus verdaderos amigos, los que se quejan o lo clientes amables?”

3. Cliente leal es el que se queja: bien o mal, la mayoría de los clientes no piensan en la calidad del servicio que usted provee cuando todo marcha bien, ellos simplemente lo dan por hecho. Pero cuando hay un problema, puede usted estar seguro que están pensando mucho en usted y en su servicio. Y esa es su oportunidad para realmente mostrarles qué tan maravilloso es el servicio que usted provee y que está listo a hacer cualquier cosa, dentro de lo razonable, para tratar de que queden satisfechos. Recuerden que el 70% de los clientes que se quejan le volverán a comprar si usted les resuelve el problema a su favor y 95% comprarán otra vez si usted resuelve el problema inmediatamente.

4. Las quejas deben responderse con prontitud y positivamente: una queja que quede arreglada rápidamente puede realmente crear más lealtad por parte de un cliente que lo que se podría lograr si nunca hubiera ocurrido la queja. Es mucho más probable que los clientes recuerden ese “toque adicional, esa acción rápida y una preocupación real que usted mostró cuando ellos estaban insatisfechos”. De otro lado, una queja mal manejada le puede costar a usted mucho más que un cliente. Además de la mala fama que su compañía va a tener, los clientes que se sienten mal tratados a veces demandan y muchos negocios han tenido la

desgracia de ver, oír y leer sobre los clientes insatisfechos en los medios de comunicación. Ese es un tipo de publicidad que nadie puede permitirse.

PAUTAS PARA MANEJAR LAS QUEJAS:

Los clientes que se quejan pueden ser una mina de oro para los negocios en el futuro o un desastre y esto depende ampliamente en cómo responda usted en el momento de verdad. Vamos a darles puntos concretos para manejar las quejas de los clientes en los momentos de verdad, pero primero, aquí hay algunas pautas generales sobre reclamos que todo negocio y cada empleado necesitan entender:

1. Busque y reciba bien las quejas: no son molestias sino oportunidades para mejorar y construir la lealtad del cliente, desconfíe de los clientes de largo plazo que nunca se quejan. Nadie está siempre satisfecho por un largo periodo de tiempo.

2. Tómelas con seriedad: un viejo proverbio dice que solamente quien tiene el zapato puesto sabe cuánto le está tallando. No existe nada parecido a una queja pequeña. Lo que a usted le puede parecer pequeño, puede estar pesando mucho en la mente del cliente. Considere todas las quejas como una seria oportunidad que usted no puede desaprovechar.

3. Busque que la alta dirección escuche y se comprometa en su solución: esta es una excelente manera para que la alta gerencia aprenda qué es lo que quiere el cliente y luego responda para satisfacer esas necesidades. Demasiados gerentes toman decisiones en el vacío sin entender las necesidades y deseos de los clientes que hacen posible el negocio.

4. Cree el centro de atención al cliente: esto le ayudará a detectar las áreas más grandes de lo que irrita al cliente y que necesitan acción inmediata. Por

ejemplo, usted querrá tener un registro de quejas para apuntar allí cada vez que hay un reclamo, de qué se trata y cómo y cuándo se resolvió. O puede parecerle útil hacer un formulario de una página para manejar cada reclamo. Algunos puntos que usted puede poner en el formulario son:

- ✓ El nombre, la dirección y el número de teléfono del cliente.
- ✓ El nombre del empleado que recibió la queja.
- ✓ La fecha y la hora en que se recibió la queja y en qué aspecto se resolvió.
- ✓ El tipo de reclamo.
- ✓ La solución que se acordó conjuntamente para resolver el problema.
- ✓ Si el problema se resolvió inmediatamente.
- ✓ Si no, para cuando se prometió una solución.
- ✓ Qué pasos hay que dar.
- ✓ Cómo se puede evitar ese problema en el futuro.
- ✓ La fecha y hora en que se contactó al cliente para asegurarse de que el problema había sido resuelto a satisfacción del cliente.
- ✓ Qué se hizo, si se hizo algo (o si se debe hacer) para compensarle al cliente su inconveniencia.

Dependiendo de su negocio, algunos puntos pueden no ser necesarios. Puede que usted no necesite un formulario o lo quiera utilizar solamente a veces para analizar el tipo de sus reclamos. Si usted piensa que el formulario es útil para su negocio, elabore uno que se pueda llenar fácil y rápidamente. Las preguntas en donde se chequee un “sí” a un “no” o respuestas con escogencias múltiples son las más fáciles y rápidas de responder.

Tenemos un nuevo reto: la retención de clientes. Es que hoy el costo de atraer un nuevo cliente es del 10-20% más alto que el costo de retener uno existente. Entre las razones:

- 1. - Los clientes fieles compran más a menudo en mayor cantidad. Por lo mismo, la retención de clientes recompensa a la organización con mayor rentabilidad.
- 2. - Al retener clientes existentes, los costos de mercadeo se reducen y se gana en dichos clientes a una fuera de ventas que nos referencia positivamente.
- 3. - Clientes leales facilitan la administración y generan ahorros en los costos operativos del negocio. Por lo mismo, los márgenes se vuelvan más estables.

Un centro de atención al cliente debe constituirse, por tanto, en una estrategia que permita generar valor agregado en la relación con los clientes y por lo mismo debe servir como instrumento diferenciador de la competencia dentro del sector. Configurar el centro, aprovechando herramientas como la atención personalizada, la línea 800, el correo, el e-mail, el buzón de sugerencias o la audiorrespuesta, a través de los cuales se manejen las quejas, los requerimientos, las sugerencias, la información, permite la posibilidad de orientación al cliente que se ha contactado con la institución en demanda de apoyo o del resarcimiento, frente al incumplimiento que él percibe se le ha hecho de la “promesa básica”. Todo esto, permitirá brindar una mejor calidad en el servicio tanto al cliente interno como al externo.

Pero hagamos claridad en lo siguiente: de nada sirve la infraestructura y toda la parafernalia que se monte alrededor del centro de servicio al cliente, si no se dispone de la información real que tenga como soporte “hechos y datos” que permitan ser evaluados y hacer el seguimiento que el tema amerita. Es fundamental entonces, diagramar y construir un proceso de información que, por ejemplo, nos permita:

- a) Recolectar y analizar la información.

- b) Enterar a la Alta Gerencia periódicamente sobre los avances que se vayan logrando en el tema de mejoramiento del servicio al cliente.
- c) Diseñar y aplicar el procedimiento regular que se debe seguirse para difundir en cascada la percepción de la alta dirección sobre los resultados que periódicamente se vayan conociendo.

5. Establezca estándares para resolver quejas: por ejemplo, usted puede querer metas como llamar al 90% de los clientes que se quejaron dentro de la hora siguiente a la queja, resolver el 65% de todas las quejas en forma inmediata o cualquier otra meta cuyo logro va a convertir las quejas del cliente en un activo, en lugar de un pasivo. El hecho de establecer metas específicas y medibles para resolver reclamos, aumenta la posibilidad de que un número mayor de ellos sean manejados en forma satisfactoria.

6. Cree Aprenda y sáquele partido a las quejas - Escúchelas con comprensión: un presidente regional de una compañía de seguros escribe: *“Cuando las cosas van mal, los clientes no quieren comunicarse con una organización ni con un computador. Quieren hablar con alguien vivo, real y que responda... una persona responsable que les escuche y les ayude a obtener satisfacción. Los consumidores no solamente quieren calidad, sino que quieren un diálogo significativo con la gente con quienes ellos hacen negocios”*. Puesto que muchos de los clientes que reclaman van a estar enojados, el hecho de reaccionar ayudando en lugar de reaccionar en forma defensiva, manteniendo la calma y escuchando con empatía los hechos, siempre le ayudará a resolver las quejas del cliente.

Por consiguiente, para el manejo de las quejas, siga estos consejos:

a. Escuche con comprensión: esto disminuye la rabia y demuestra su preocupación. Díglele al cliente algo así como: “Siento mucho que le hayamos

causado un inconveniente. Cuénteme qué le pasó para poder ayudarlo”. Lo vital es mostrar un interés sincero y el deseo de ayudar. La primera impresión del cliente sobre usted, es sumamente importante para obtener la cooperación.

No importa cuál fue la causa del problema, no les eche la culpa a otros ni dé excusas, porque esa es causa de mala reputación. Asuma la plena responsabilidad para solucionar el problema y haga lo que usted pueda para resolver el problema lo más rápidamente posible.

b. Repita y registre lo que el cliente le diga: cada vez que usted escuche un punto importante; diga algo como: “Déjeme ver si tengo claro lo que me acaba de referir, por ejemplo, a usted se le prometió la entrega para el 15 y no lo recibí sino el primero del mes siguiente ¿Es eso correcto? Permítame anotarlo”.

c. Averigüe qué es lo que el cliente quiere: ¿Quiere un reembolso? ¿Un reemplazo? ¿Se está quejando porque tiene un problema y quiere que se lo solucionen lo más rápidamente posible? ¿Quiere revisar el pedido? ¿Desea volver a detallar las cláusulas del acuerdo? Averigüe qué es.

d. Proponga una solución y obtenga apoyo para ella: cuando usted ya ha descubierto qué es lo que quiere el cliente, la solución por lo general es obvia. Plantee la solución en una forma positiva. “Con mucho gusto se lo recibo y le doy crédito completo en otra mercancía. ¿Le parece bien?” Si está de acuerdo, actúe rápidamente.

e. Cuando no le gusta su solución, pídale una alternativa razonable: solamente un pequeño porcentaje (10% o menos) de los clientes que se quejan van a ser irracionales. No importa qué haga usted, este grupo irracional nunca quedará, satisfecho. Este grupo irracional seguirá siendo irracional, pues ellos se quejan por el gusto de quejarse. Si es así, ofrézcales educadamente una

devolución y despáchelos. Pero la mayoría de las personas tienen un sentido razonable de lo que es justo y con mucha frecuencia proponen una solución equitativa. Si usted piensa que la solicitud del cliente es razonable y tiene la autonomía y empoderamiento para manejarlo, hágalo ya. Si no tiene la autonomía para otorgar la solicitud póngase en contacto con alguien que tenga el empowerment para tomar la decisión inmediatamente.

f. Haga el seguimiento para asegurarse de que el cliente quede satisfecho: cuando sea apropiado, ubique al cliente más tarde para asegurarse de que está satisfecho. Esto va a lograr dos cosas. Primero, va a comprobar que alguien se ha ocupado del problema, y segundo, usted va a dejar al cliente con la impresión final positiva sobre su deseo de dar buen servicio. Bien o mal, lo que más van a recordar los clientes es el contacto final con usted. La última impresión es la más duradera, la que queda.

g. Nunca haga nada que haga sentir mal al cliente: Si usted no puede satisfacer las expectativas del cliente, educadamente dígaselo sin demora. Pero nunca le diga al cliente que está equivocado y nunca permita que se comience una discusión. Como en la mayoría de las situaciones de contacto con los clientes, es vital ser cortés y considerado con sus sentimientos y escuchar. Algunas veces los clientes saben demasiado bien que no hay nada que usted pueda hacer. Lo único que quieren es a alguien que los oiga y respete su punto de vista. Y usted siempre puede proporcionarles eso.

Puede ser un cliché, “el cliente siempre tiene la razón” es una política que todavía gana y mantiene a los clientes. Pero “El cliente tiene siempre la razón cuando exija que le cumplamos las ofertas que le hicimos”. (H. Serna).

PONGA LA CASA EN ORDEN:

Una cultura del servicio inmersa en todos y cada uno de los colaboradores es el mejor ingrediente para optimizar las quejas cuando ellas se presenten. Diseñar e implementar hacia adentro una estrategia clara, coherente y estimulante para el cliente interno, debe ser una prioridad de la alta gerencia en las organizaciones.

Alguien tendrá que asumir el liderazgo como mediador entre el cliente y la organización. No es tarea fácil porque la queja es el indicio de que posiblemente existe un problema que debe abordarse prontamente. Por tanto, le sugerimos los siguientes pasos para el manejo de las quejas en la organización con el personal involucrado en el problema:

1. Prepare la reunión con la gente comprometida: identifique y verifique primero quién o quiénes tienen responsabilidad frente a la queja presentada. Dispóngase psicológicamente para manejar la queja sin sesgarla y para escuchar al cliente interno. Cite previamente a los involucrados y elabore un acta de la reunión que contenga los acuerdos a que se lleguen, en relación con la queja y su solución.

2. Empiece por enunciar nuevamente la queja: permítales a los colaboradores responsables escucharla fuera del contexto en el que ocurrieron los hechos iniciales, porque ello facilita abrir el espacio a la reflexión y análisis posterior. Después, pídale al colaborador que confirme si la información por usted referida es o no correcta. Dele oportunidad de que exponga su versión, en caso de que sea diferente a la enunciada por usted.

3. Escuche al cliente interno. Aplique la empatía: no haga más difícil las cosas. Ayúdele al empleado a ganar confianza y póngase en su lugar, escuchándolo con atención y sin interrumpirlo. Si usted tiene pregunta que formularle, guárdese la

para el final. No haga confrontaciones porque éstas son estériles y pueden terminar en un callejón oscuro que no permite llegar a la solución correcta.

4. Haga una síntesis de la queja: después de haber evacuado los puntos anteriores proceda a replantear la queja para así poder clarificar los aspectos revelantes.

5. Busque una solución: sin vencedores y teniendo claro que lo básico es entender al cliente interno para que a su vez él pueda entender su posición como supervisor responsable, dé la solución que ha de darse a la queja formulada por el cliente. Recuerde, no se trata de batallas ni de lucha; es cuestión de afianzar la relación y lograr un cambio de actitud en la persona. Identifique las acciones concretas que deben seguirse para manejar el rendimiento del empleado y evitar hacia el futuro nuevas y engorrosas situaciones.

6. Revise el análisis de desempeño: frente a los acuerdos concretos a los que usted ha llegado con el empleado involucrado en la queja, convenga un seguimiento en su desempeño y periódicamente haga su revisión con el objeto de identificar las mejoras y establecer los aspectos en los que es necesario aplicar nuevos correctivos. Haga este ejercicio por lo menos cada tres meses, hasta tanto pueda establecer que el problema que originó el comportamiento del empleado, ha desaparecido.

- **Momento de Verdad Nº 10 - HAGA DEL DESENGAÑO UNA NUEVA OPORTUNIDAD.**

*“Reconocemos que estamos aquí para servir a nuestro cliente
último –el cliente externo– y concentraremos nuestros
esfuerzos en prestar un servicio de calidad insuperable”*

Bank One

“Los sentimientos están por todas partes. Sea suave”

Masai



Figura 11. Una nueva oportunidad con el cliente.

Para empezar, veamos los siguientes casos:

CASO # 1 - FALTA DE CALIDAD EN EL SERVICIO:

“Les expreso un caso particular que ocurrió en una agencia del banco:

Soy dueño de la Ferretería La Góndola, poseo la cuenta corriente número 1000-9 en la oficina central del banco. Mi comportamiento histórico es el normal: saldo promedio aceptable, giro de cheques alto provocado por la operación de mi negocio y muy pocas devoluciones de cheques, normalmente ocasionados para el depósito de cheques que se rechazan por falta de fondos.

En días pasados, uno de mis clientes me canceló la compra de unos materiales necesarios para finalizar la construcción de su casa, con un cheque de gerencia del banco. Ese cheque lo deposité en mi cuenta corriente con el mismo banco. Por lo que yo conozco, un cheque de gerencia es efectivo ya que su emisión la respalda el banco que lo hizo, razón por la cual giré cheques contra los fondos respaldados por el documento que deposité.

Cinco días después recibo un aviso de mi banco donde se indicaba que el cheque se estaba devolviendo porque una de las firmas del documento no estaba registrada. Esa situación provocó que mi cuenta corriente se sobregirara, se devolvieran algunos cheques de los que yo había girado, con todos los trastornos que ello genera y se cobrara la comisión correspondiente.

Esa situación, además de molesta, me pareció absurda, por lo que utilicé mi tiempo para presentarme en la agencia y hablar con el gerente. Este señor me indicó que la devolución se había realizado porque ellos no tenían actualizado el registro de firmas interno. Le hice ver que eso no era culpa mía, que por favor procediera a reintegrarme el monto debitado por concepto de comisión y que me emitiera una carta para los proveedores a los que se les había devuelto los cheques. No contento con la situación que me habían generado, me pidió una carta que oficializara el reclamo de lo contrario no sería posible atender mi solicitud. Sobra decir que no pude ocultar mi molestia e insatisfacción ante lo sucedido.”

CASO # 2 - ENGAÑO EN EL SERVICIO:

“Con bombos y platillos, mediante una costosa campaña publicitaria, se anuncia que el Banco BOA y el Banco Acop unen los cajeros automáticos con el propósito de ofrecer un mejor servicio a los clientes de ambas instituciones por medio de la Red Nacional Interbancaria de Cajeros Automáticos. Una excelente idea para disminuir los costo, ampliar la cobertura de los servicios y hacer más eficiente el servicio al cliente, esa fue la percepción inicial de la mayoría de usuarios de esos modernos equipos.

Un cuentacorrentista del Banco BOA, atraído por semejante promesa de servicio y confiando en la promesa de eficiencia, se presenta al cajero automático de Banco Acop a realizar un retiro, que correspondía al salario que le habían depositado,

éste debita los fondos de la cuenta corriente pero no dispensa el efectivo. El cliente molesto se presenta al Banco BOA para exponer lo ocurrido, el funcionario que lo atiende le indica que debe hacer el reclamo por escrito y esperar una investigación de dos días para recibir su dinero, debido a que tiene que verificar el cajero automático del Banco Acop para poder reintegrar los fondos.

El cliente decide cerrar sus cuentas y pasarse a otro banco que cumpla con sus proyecciones.”

Cuando usted se da cuenta de que el cliente va a quedar desilusionado, es normal no querer darle las malas noticias. Pero también, es lo peor que se puede hacer. Es mejor decirle al cliente y aguantar el chaparrón, que mantenerlo en la oscuridad y perderlo al final. Cuando las cosas van mal y eso afecta al cliente, déjeselo saber inmediatamente. Mientras que el mensaje puede ser decepcionante al principio, el hecho de mantener al cliente informado crea la confianza necesaria para una relación continua. Por otro lado, dejar que el cliente se entere de las malas noticias sólo magnifica y multiplica el problema.

Por ejemplo, ¿ha llevado usted alguna vez su automóvil a donde el distribuidor para una reparación? Se ha tomado el trabajo y el tiempo de tomar un taxi para recogerlo en el momento prometido, y cuando regresó por él, le dijeron que no estaría listo sino hasta el otro día. ¿Cómo lo hizo sentir eso? Ya es suficiente que el auto no esté listo. Pero esta gente piensa que es mucho trabajo tomar el teléfono para informarlo.

Sin embargo, asumamos que el distribuidor llama y dice: “Yo sé que le prometimos que su automóvil estaría listo esta tarde, pero tuvimos problemas inesperados. Su auto estará listo a más tardar mañana al medio día. Excúsenos por esa inconveniencia. Tan pronto esté listo lo llamamos”. Aunque usted esté decepcionado, por lo menos se ahorró el tiempo y el gasto del taxi. Y usted sabe

que están pensando en usted. Pero mejor aún, asumamos que el distribuidor agrega: *“Si usted necesita un vehículo con mucho gusto le prestamos uno sin costo”*. ¿Cómo se sentiría? Lo más probable es que sus sentimientos serían muy positivos.

Tenga presente, cuando deba darle al cliente malas noticias, lo siguiente:

1. Contestarle al cliente con cosas positivas: haga algo especial por el cliente para disminuir la ofensa. Los clientes cambian su dinero por buenos sentimientos y por la expectativa de sentimientos buenos, y cuando los clientes están desilusionados piensan: *“No es justo. Yo le pago a esta gente para solucionar mis problemas y ahora me están es creando problemas”*. En otras palabras, cuando usted le da a un cliente malas noticias, está haciendo un retiro de su cuenta corriente de clientes. Por lo tanto, es importante hacer un depósito positivo o por lo menos minimizar el retiro.

Por ejemplo, recientemente estuvimos comiendo en un restaurante del norte de Bogotá y nos dimos cuenta de que la comida se estaba demorando mucho más de lo normal. Preguntamos qué pasaba y cuando llegó el mesero nos dijo: *“Excúsenos por la demora. No les vamos a cobrar la comida”*. El hecho de hacer eso por la inconveniencia hace que el cliente quede con una impresión positiva sobre la calidad del servicio.

2. Excútese cuando deba hacerlo y responsabilícese por arreglar el problema: no critique a la compañía ni a otros empleados, tampoco dé excusas. El cliente no quiere razones, quiere resultados. Para el cliente, usted es la compañía y cuando usted critica a la compañía se está perjudicando. Si sabe cómo se puede prevenir un error, no le diga al cliente, dígaselo a la gente con quien usted trabaja que sí pueden hacer algo por arreglarlo. Deje que el cliente sepa que esas cosas no son frecuentes en su organización y que usted está

dispuesto a hacer lo que sea para remediarlo.

3. Sea prudente al dar malas noticias: no siempre se le puede decir a la gente lo que ella quiere oír pero se le puede decir en forma tal que quieran escucharlo. Sea positivo y trate de decir su mensaje en una forma en que el cliente entienda qué puede hacer usted por él. Comience con un tono positivo, por ejemplo, si el modelo que el cliente pidió fue discontinuado, no le diga: “no se lo puede conseguir”. Más bien dígame por qué el nuevo modelo es mejor que el que él había pedido; o si usted no puede cumplir la cita a las 11 a.m., no llame a decirle: “no puedo ir a las 11 a.m.”. Diga más bien algo como: “Me surgieron unos problemas y quisiera que nos reuniéramos más bien esta tarde a las tres o a cualquier hora que sea conveniente para usted. Excúseme por la demora, espero que no le cause demasiado inconveniente”.

Si usted no puede reparar el lavaplatos, la televisión o el automóvil, por ejemplo, no diga: “No puede arreglarle su lavaplatos”. Diga más bien: “El problema es más serio de lo que yo esperaba. Es un trabajo costoso que tal vez es mejor que consideren la posibilidad de comprar uno nuevo”.

Si la desilusión de un cliente es causada por un malentendido, no diga: “Simplemente usted no entendió que sus hijos no estaban cubiertos por esta póliza”. Más bien diga algo como: “Siento mucho lo del mal entendido. Para evitar que vuelva a suceder, le sugiero que miremos juntos en detalle todas las pólizas”. Finalmente, recuerde que la mejor forma de manejar un cliente desengañado es evitar que se ponga así en primer lugar. Dé los pasos para prevenirlo, para que no ocurran problemas. Y si surge un problema y usted puede prevenirlo sin causarle inconveniencias al cliente, Hágalo.

- **Momento de Verdad 11 - HAGA DEL CLIENTE UN COMPRADOR LEAL.**

“La venta está completa hasta que el producto se use y el cliente esté satisfecho”

Anónimo



Figura 12. Cliente Leal.

Historia:

VENTA NO COMPLETA

“En junio de 1996, la junta administrativa del fondo de pensiones de los empleados del Banco de CAB aprobó entregar las sumas individualizadas a favor de cada empleado, mediante un crédito a 10 años plazo, pagando únicamente intereses. De la misma manera, que la mayoría de los empleados del banco, me acogí al préstamo indicado. Una vez obtenido el producto del crédito decidí invertir la suma de un millón de pesos en un fideicomiso con el propósito de garantizar en el futuro los estudios de mi hijo.

Como funcionaria del banco pensé que la mejor opción para invertir era en la

misma institución, motivo por el cual me comuniqué con la Sección de Fideicomiso para que me asesoraran en cuanto al tipo de fideicomiso que me convenía. La muchacha que me atendió, por primera vez, me indicó no saber nada sobre fideicomisos y que la persona que podía atender mi consulta estaba ocupada, solicitándome llamar más tarde. Ese día intenté varias veces comunicarme con esa sección y fue imposible lograrlo, en vista de que la línea telefónica permanentemente estuvo ocupada.

Al día siguiente tuve más suerte, ¡al fin entró la llamada!, sin embargo, la misma empleada que me había atendido inicialmente, que deduzco fue la misma por el tono de su voz, me indicó que lamentablemente su compañero no podía atenderme por encontrarse en otro departamento tratando un asunto muy importante. Insistente, pero ya indignada, al día siguiente traté nuevamente, en esa oportunidad sí fui atendida por el supuesto funcionario que me podía asesorar; no obstante, la atención no fue la mejor y la información brindada no fue valiosa, ya que no pasó a referirme que existían varios tipos de fideicomisos y el cliente debía de analizar sus beneficios.

Hoy tengo un fideicomiso con otra institución financiera de la localidad.”

LA DESPEDIDA DESPUÉS DE UNA VISITA EXITOSA:

Cuando usted está dispuesto a irse, es porque ocurrió una de dos cosas: se realizó la venta o ésta no se hizo. Si la venta se realizó, el vendedor inexperto generalmente tiene un sentimiento de agradecimiento porque la entrevista ha terminado y ha cerrado el negocio. Quizá se vuelva muy efusivo para agradecer al cliente que le hizo el favor de comprarle. Sin embargo, es fundamental recordar que la venta es una transacción mutuamente beneficiosa para las partes.

Hay que agradecer al comprador el pedido pero dentro de los cauces normales,

sin mucha efusividad y luego llevar la conversación hacia otros temas. Por eso, mientras el comprador firma el pedido procure conversar sin prisa y de modo amistoso. No diga de inmediato adiós y gracias. Tampoco asuma una actitud de superioridad frente al cliente, como si hubiese ganado una batalla. Cualquier actitud del vendedor a sentirse superior al cliente, le molestará. Recuerde, la venta es un acuerdo mutuo entre las partes.

Cúidese de la indiferencia frente al cliente y por lo mismo agradézcale de verdad y con comportamientos no verbales, el hecho de que ha comprado simplemente de que le ha dado la oportunidad de escucharlo como vendedor. Esto último, para el evento de que usted no haya podido cerrar la venta. Este es el momento de iniciar la próxima venta: deje en el cliente un sentimiento de satisfacción para que cuando usted regrese ya tenga listo el contacto.

LA VENTA NO REALIZADA:

La actitud del vendedor que no realizó una venta, debe ser similar a la de aquel que sí la hizo. El vendedor debe dejar puertas abiertas porque tendrá que volver una segunda vez. Cuando la venta no se realice, tenga en cuenta evitar desprecio, ira o inferioridad. Es difícil mantenerse sereno frente a una negativa, pero hay que hacerlo, ya que ahí puede empezar una nueva venta. El vendedor que colocó el pedido debe conservar su autoconfianza y no volverse iracundo. Una buena impresión final será de un gran valor más tarde.

El vendedor no puede ser insistente hasta el cansancio y debe evitar que el cliente lo rechace en forma categórica, si quiere dejar las puertas abiertas para nuevas gestiones de venta. Cuando la entrevista se ha realizado con serias dificultades, puede ser suicida intentar un cierre y lo mejor es retirarse a tiempo para poder volver después.

HAGA SEGUIMIENTO:

El seguimiento posventa permite asegurarse que el comprador esté completamente satisfecho con la decisión tomada, además, permite consolidar la posibilidad de realizar nuevos negocios gracias a que se puede construir una larga relación comercial con el cliente.

De otro lado, el vendedor debe ser un verdadero asesor para el cliente y en función de ello requiere apoyar al cliente y educarlo en relación con el uso apropiado del producto o servicio que ha adquirido, cualquiera que sea el producto o servicio. Si requiere de algún conocimiento especial y técnicas de manejo definidas, es tarea del vendedor hacer el seguimiento hasta estar seguro de que el producto vendido se maneja adecuadamente.

El seguimiento posventa tiene como fundamento tener clientes satisfechos y leales y por lo mismo ayuda a incrementar las ventas para la compañía y los ingresos para el vendedor. Entonces, ese tiempo que se dedica al seguimiento no se regala, se invierte.

INSPECCIONAR LA ORDEN DEL PEDIDO ES LA CLAVE:

Establezca y asegúrese de que el pedido se llenó y envió en forma correcta y si el vendedor verifica que ha salido de la fábrica correctamente despachado, mucho mejor. Un vendedor de televisores a color procura estar disponible cuando se envía el aparato para poder dar instrucciones al nuevo propietario sobre cómo operar los controles y asegurar una mejor recepción. También se asegura de que el aparato esté en perfectas condiciones de funcionamiento.

Llame al cliente y pregúntele cómo se siente con el producto o servicio que usted le vendió. Lo que está haciendo con este comportamiento, es simplemente

cerciorarse de que sus clientes obtuvieron lo que realmente querían.

AJUSTAR LA CANTIDAD DEL PEDIDO:

Hay muchos clientes, sobre todo detallistas, que no tienen claro qué cantidad pedir con exactitud, básicamente cuando se trata de un producto o línea nueva. Aquí el vendedor puede ayudar al comprador a ajustar la orden para agregar algo o suprimir productos no necesarios al momento del pedido. Es que en muchos casos las condiciones de venta y el entorno, hacen cambiar con rapidez, de tal forma que el vendedor tendrá que estar atento a lo que ocurre a su alrededor para hacer nuevas órdenes o firmar nuevos contratos, de tal forma que al hacer el seguimiento podrá adicionar nuevas cantidades a la orden original.

OBTENER NUEVOS CLIENTES:

El vendedor que hace un seguimiento oportuno puede encontrar al cliente cuando aún recuerda el nombre de varios amigos o colegas con quienes habló sobre sus compras recientes. Existe una gran comunicación que va de boca en boca hablando de lo humano y lo divino en el diario acontecer de los negocios. Se habla de éstos en los descansos, en el bar y el club, en las reuniones sociales y aún en eventos menos frecuentes. Todo es un intercambio de experiencias que el vendedor tendrá que aprovechar.

CONSTATAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE:

Medir la satisfacción del cliente tiene como propósito la creación de su buena voluntad, porque el comprador que ha venido usando por algún tiempo el producto adquirido puede tener algunas preguntas que hacer o quejas que plantear. Es conveniente responder al cliente antes de que estas cosas se conviertan en problemas más complejos. Tal vez un pequeño ajuste en las condiciones

originales de la compra, nos evita perder un cliente.

HAGA AMISTADES:

Qué mejor puede pasarle a un vendedor que hacerse amigo de sus clientes. Ambos buscan similares objetivos en la relación comercial y ayudarse entre sí para que las cosas salgan bien. A todos o casi todos nos gusta tener tratos comerciales con amigos siempre que ello sea posible.

El gasto social en clientes siempre ha sido parte del negocio y a veces es una demostración de agradecimiento a quien decidió firmar el contrato con la empresa o vendedor que realiza el gasto. Un vendedor hábil y profesional define estrategias que le permitan hacer amigos perdurables, informa a sus clientes de algunas pistas sobre posibles nuevos negocios, les trae ideas frescas que les permitan obtener mejores rendimientos y recuerdan ciertas fechas especiales y claves en la vida de sus clientes. Dicho de otra forma, manifiestan un genuino interés por el cliente procurando encontrar formas de establecer su relación sobre una base de verdadera amistad personal, así como también de una relación comercial perdurable. Estos vendedores hacen todo lo posible para ayudar al cliente cuando él se los demanda.

Cuando se es un verdadero profesional nunca se olvida al cliente, así no se venda durante mucho tiempo. El vendedor sabe que es importante ganar la buena voluntad del cliente porque se considera que un cliente satisfecho es la mejor publicidad. Hay que aprender cómo desarrollar, alimentar y cuidar estas relaciones y trabajar mejor en conservarlas.

NUNCA OLVIDE EL SERVICIO POSVENTA:

Como lo expresamos antes, cuidar y mantener clientes establecidos es mucho

más fácil y rentable que vender a nuevos clientes, porque esta tarea implica una inversión cinco veces mayor que la primera. Se requiere que el vendedor mantenga al cliente libre de amenazas competitivas como una condición para que éste sea estable y produzca pedidos adicionales con regularidad.

Barren Blanding, experto en el manejo de vendedores, ofrece, entre otras, las siguientes reglas a observar si se desea tener hábitos efectivos de servicio:

1. Aprenda qué es servir al cliente y qué no es.
2. Haga su trabajo para acelerar el ciclo del pedido.
3. Mejore la exactitud de sus pedidos.
4. Observe con atención los requerimientos del cliente.
5. No dependa de las quejas como medida del servicio al cliente.
6. Estimule los contactos del cliente con el personal de servicio al cliente de su empresa.
7. Programe las excepciones antes de que sucedan.
8. Conozca la política de servicios al cliente de su empresa y procure que los clientes también las conozcan.

Es fundamental hacer el balance de clientes en términos de lo rentable o no que le resulta a la empresa mantener vigentes cierto tipo de clientes que son costosos para la relación. Considere el *good will* y el futuro de los negocios con el cliente, por un lado y el costo en términos reales, por el otro. A veces se dan relaciones comerciales muy antiguas acompañadas de un *good will* en las cuales no se presenta la costeabilidad y sin embargo, romperlas no es fácil.

EL SERVICIO A LOS INTERMEDIARIOS:

Cuando un vendedor debe atender intermediarios mayoristas o minoristas, debe tener claras las siguientes normas:

1. Asistirlo en las ventas: la mayoría de los intermediarios pueden beneficiarse de las sugerencias de comercialización y ayuda que les proporcione el vendedor, porque éstos están enterados de muchas cosas que ocurren en el entorno del negocio: exhibición en el almacén, tipos de promoción y propaganda, escala de precios, entre otros. Cuando un competidor ha desarrollado una promoción efectiva, el vendedor debe transferir la información a su cliente para que se beneficie de ella y la relación se haga cada vez más estable.

2. Entrenamiento en ventas: generalmente las habilidades del personal de ventas del intermediario para vender, requieren del apoyo del proveedor. No obstante que el personal de ventas del mayorista está mucho mejor preparado que el del detallista, en la mayoría de los casos es necesario apoyar el producto del fabricante realizando continuos esfuerzos para entrenar la fuerza de ventas de intermediarios.

Razones: los vendedores tratan de evitar vender aquello sobre lo que muy poco conocen y se concentran en los productos que les son familiares y por lo mismo, es necesario entrenarlos adecuadamente, si se quiere dar salida a los productos que el intermediario no conoce a cabalidad. De otro lado, los intermediarios casi no proporcionan a su propia fuerza de ventas entrenamiento sobre técnicas de venta. Finalmente, es válido que las personas tiendan a hacer cosas por sus amigos y si el representante del fabricante se hace conocer bien entre el personal del intermediario, es lógico que éste se interese más por vender su línea. Entrenar al personal del intermediario es plataforma óptima para estrechar relaciones entre el fabricante o productor, y su línea de intermediarios.

3. Justo a tiempo: cuando el cliente ha comprado la mercancía, espera que se le envíe tal como se lo prometieron. Infortunadamente, hay demora en los envíos argumentando dificultades en la producción o expresándole que los pedidos se

extraviaron, lo que crea la normal angustia en el cliente. Si el representante del producto diseña estrategias para aplicar en el lugar y el momento correcto, los pedidos podrán estar en el sitio que lo requiera el intermediario justo a tiempo.

4. Ajustar el pedido: en el giro normal de los negocios, así se desee trabajar óptimamente, siempre habrá dificultades, porque muchas cosas no salen bien. Se hacen remisiones equivocadas, hay errores en la facturación o artículos defectuosos, lo que hace necesario estar al tanto del cliente para subsanar las fallas que se vayan presentando. El cliente espera del vendedor, la satisfacción plena en la relación.

5. Sea un canal de comunicación: el vendedor debe ser un puente entre el intermediario y el fabricante. Debe comunicar a uno y otro lo que ocurre en el mercado, el comportamiento de los competidores, la insatisfacción misma del cliente con la calidad del servicio percibido y la reacciones del consumidor final. Infortunadamente, todo ese cúmulo de información que el representante de ventas entrega a la gerencia media de su organización, muere allí por la impotencia y desgano de los mandos medios en transferirla a la alta gerencia o por la apatía para solucionar lo que está en sus manos resolver. Se estima que sólo el 20% de la informacion recibida por la gerencia media se transmite hacia arriba de la pirámide y que el restante 80% muere en manos de los mandos intermedios sin que hayan hecho el menor esfuerzo por interesarse en ella.

CONCLUSIÓN.

Para mejorar cualquier momento de verdad haga la pregunta ganadora, ¿por qué no hay forma en que se puede cubrir todos los momentos de verdad posibles para cada situación? Les podemos dar una pregunta sencilla cuyas respuestas les ayudarán a sacar el mejor provecho de cualquier momento de verdad, en cualquier situación, con cualquier cliente y en cualquier momento.

He aquí lo que queremos que ustedes hagan: antes y durante su contacto con cada cliente, cultiven el hábito de preguntarse a ustedes mismos mentalmente la pregunta ganadora: ¿Cómo puedo hacer que él esté contento de haber hablado conmigo? Empiecen luego a generar algunas respuestas a la pregunta y póngalas a trabajar. Algunas respuestas posibles podrían ser:

- ✓ Puedo ayudarle a resolver un problema.
- ✓ Puedo ahorrarle tiempo.
- ✓ Puede ahorrarle dinero.
- ✓ Puede empatizar y escucharlo.
- ✓ Puede asegurarle que nunca le fallaré.
- ✓ Puedo hacerle un cumplido sincero y decirle algo que lo haga sentirse mejor con él mismo.
- ✓ Le puedo contar una experiencia graciosa o una historia chistosa para alegrar su día.
- ✓ Le puedo dar algo adicional o agregar un toque especial que le haga saber que está recibiendo algo más que el valor de su dinero.
- ✓ Siempre puedo hacerle saber que aprecio los negocios con él y pedirle su consejo y preguntarle cómo puedo servirle mejor.

Esas son solamente algunas de las muchas posibles respuestas a la pregunta ganadora. Decimos la pregunta ganadora, porque el hecho de poner a trabajar las respuestas a esa pregunta, hace del momento de verdad un momento ganador tanto para usted como para el cliente.

Hemos recorrido algunos momentos de verdad de la vida ordinaria de los negocios. Quizás ustedes recordarán que han vivido muchos de estos momentos de verdad con sus amigos, en sus relaciones familiares, en las sociales y las comerciales. Son de verdades sencillas, pero... ¡¡¡qué importantes!!! Cuánto

hubiéramos ganado o evitado con el manejo correcto de los momentos de verdad.

El desarrollo tecnológico y científico del mundo nos está haciendo olvidar de lo simple, de lo ordinario, de lo de cada día. Sin embargo, aquí en estos pequeños detalles está la clave del éxito en un mundo que corre vertiginoso hacia la globalización.

Finalmente, cuando se despida de su cliente:

- ✓ Visualízelo con un signo (+) estampado en su frente si usted piensa que él se siente recompensado. Él probablemente comprará, multiplicará y volverá.
- ✓ Visualízelo con un signo (-) en su frente si usted cree que él se siente desilusionado. Probablemente él no volverá y se lo dirá a veinte personas.
- ✓ Visualízelo con un (0) estampado en la frente si usted cree que él tiene unos sentimientos neutrales sobre la experiencia. Puede que vuelva o que no.

Así es como entrenan a la gente de la línea del frente en las empresas de servicios. Puede parecer una forma simple, común de enseñar a los empleados cómo tratar bien a los clientes pero contra el éxito no hay argumento. Sin publicidad, muchas empresas de servicios han logrado el volumen más grande de ventas por unidad de todas las cadenas del país. Lo que va de boca en boca tiene mucha influencia.

Hay que regresar a lo básico: manejar adecuadamente los momentos de verdad es el camino para regresar a ese punto básico. La calidad del servicio la hace la excelencia y calidad de las relaciones entre dos seres humanos, con adecuada y oportuna información. Sin esa calidad en la interacción humana no hay servicio.

BIBLIOGRAFÍA

ALBRECHT, K. & ZEMKE, R. (2005). Gerencia del Servicio. Editorial 3R-Editores. Bogotá, Colombia.

ALBRECHT, K. (1990). La Revolución del Servicio. Legis. Bogotá, Colombia.

ALBRECHT, K. (1990). The Service Advantage. Dow Jones - Irwin. New York.

ALBRECHT, K. & BRADFORD, L. (1990). How to Identify. Fulfill Customer Need. Dow Jones. New York.

CARLZON, J. (1980). Moments of Truth. Harpen and Row. New York.

CARLZON. J. (1991). El momento de la verdad, Ediciones Díaz de Santos.

DESATNICK, R. L. (1989). Cómo conservar su clientela. Legs. Bogotá, Colombia.

HOFFMAN K. D., BATESON J., & THOMSON, E.G. (2002). Segunda edición. México.

HOROVITZ, J. y otro. (1993). La satisfacción total del cliente. McGraw Hill. España.

LOVELOCK, C. (2001). Service Marketing People, Technology, Strategy. Fourth Edition.

KOTLER, P. (1999). On Marketing How to create and Dominate Markets The Free Press. New York.

SERNA G., H. (1996). La Auditoría del Servicio. Ram Editor.

SERNA G., Humberto. (2006). Servicio al cliente. 3R editoriales.

SERNA G., Humberto. (2015). Gerencia de Clientes. Presentación Uniandes.

URY, W. (1993). Supere el NO. Editorial Norma. Bog, Colombia.

VAN FLEET, J K. (1993). El poder de la conversación, sot Leg is. Bogotá, Colombia.

VAN FLEET, J K. (1993). El poder de la conversación en los negocios. Legis. Bogotá, Colombia.



Humberto Serna Gómez

Ed. D. en Administración, Planeación y Política Social, Harvard University. M. A. en Administración educativa, Stanford University. Doctor en Derecho y Ciencias Políticas, Universidad de Antioquia.

Profesor titular de la Facultad de Administración de la Universidad de Los Andes. Trabajó como decano de cuatro programas de pregrado y posgrado en las Universidades de Antioquia, Pedagógica y de los Andes. Recibió en 2007 el Premio Portafolio como Mejor Docente.

Fue el encargado del diseño y puesta en marcha del programa de Universidad a Distancia, durante el gobierno de Belisario Betancur.

Consultor gerencial en las áreas de Planeación estratégica, Índices de gestión, Diseño estratégico de servicio al cliente, Calidad total en empresas de servicio, Reingeniería organizacional y Auditoría del servicio en diferentes entidades públicas y privadas a nivel nacional e internacional.

Autor de más de 20 libros, monografías y numerosos casos empresariales.