

Otra importante ventaja de hacer preguntas es aprender de las respuestas. Dejemos al candidato hablar sin dejar que tome el control de la conversación; sus palabras nos permitirán juzgar su estado de ánimo así como la aceptación o rechazo de nuestros conceptos.

Antes de iniciar una presentación, podemos descubrir las necesidades del prospecto, haciéndole algunas de las siguientes preguntas.

- Estado Civil.
- Número de hijos y edades.
- Ingresos mensuales.
- Seguro de Vida.
- Actividades del Cónyuge.
- Deudas.

La gente tiene diversas razones para comprar un Seguro de Vida, por ejemplo:

El deseo de dejar un capital para la educación de sus hijos.

Contar con un programa de ahorro.

Acumular un capital para su vejez.

La diversificación de sus Inversiones.

Dejar un patrimonio para su familia.

#### □□□- PRESENTACION

Las presentaciones se deberán realizar en función de las necesidades que presente nuestro prospecto, por ejemplo:

A) Situación económica: Si nuestros candidatos tienen capacidad económica para adquirir una póliza de \$ 2'000,000.00 debemos realizar nuestra presentación en un ejemplo con dicha suma asegurada, para que el candidato sienta que el programa cubrirá adecuadamente sus necesidades,

B) Necesidad de protección: Hay prospectos que tienen deudas contraídas en: Préstamos hipotecarios, negocios, créditos bancarios, etc., por lo que requieren de un Seguro de Vida de alta protección a bajo costo. Para ellos lo más conveniente son los seguros temporales.

C) Motivo de compra.- Encontraremos candidatos que tienen grandes necesidades del Seguro de Vida, debido a que únicamente de ellos dependen su esposa e hijos. Si llegara a faltar, la esposa tendría que trabajar y los hijos tendrían problemas para su educación..

No obstante esta clara necesidad del seguro, el motivo principal de compra para muchos candidatos podría ser el capital que recibirán para su retiro.

Por esto es tan importante tomar en cuenta las necesidades de nuestros candidatos, junto con sus deseos, para descubrir el motivo principal de compra.

### 5.9.1.1. TÉCNICAS DE CIERRES DE VENTAS.

El cierre debe de ser oportuno.

Naturalmente no podemos cerrar una venta, si el candidato no está listo para ello y usted se preguntará, ¿Cuándo sé que mi prospecto está listo? El se lo dirá a través de las "señales de compra" y si no es así, usted procederá a medir el grado de interés del candidato, mediante preguntas.

Las señales de compra son cualquier cosa que el prospecto haga o diga que le indique que desea comprar o que desea saber más sobre nuestra propuesta o los trámites para adquirir el programa, algunas son a través de preguntas pero otras son físicas como frotarse la barbilla, juntar y separar las manos, frotarse las manos, tomar una hoja o folleto, recargarse y cruzar los brazos, quedarse pensativo, retraerse como teniendo un diálogo interno.

Su labor es crear el ambiente adecuado para cerrar la venta y la brevedad puede ser la clave de su éxito.

La señal de compra que sé externa en forma de pregunta o comentario pueden ser por ejemplo:

- ¿Qué ventajas tengo si lo pago anual?
- ¿Cuántos beneficios pueden tomar?
- ¿Pero ahorita no traigo dinero?
- ¿Puedo hacer retiros antes de los 20 años?
- ¿Para este programa se requiere examen médico?
- ¿Si se lo pago todo junto, me hacen algún descuento?
- ¿Qué sucede si no puedo pagar las primas?

Durante la entrevista trate de determinar en todo momento cuál es el punto débil de su prospecto. Averigüe si está en busca de un ahorro, de una buena inversión, si le gusta que lo alaben, si teme que después le salga más caro, etc.

Insista en aquello que usted cree que hará que su prospecto actúe, confíe en su buen criterio y su percepción. Esté siempre alerta para detectar cualquier señal de compra. Aprenda a interpretar el comportamiento de su prospecto al igual que sus reacciones y expresiones.

Sea tolerante y paciente con el comprador de hoy si desea que sea su cliente mañana. Muchos vendedores fracasan porque hablan demasiado.

Para cerrar una venta es importante que tenga suficientes deseos de cerrar su venta. El 50% de la motivación de un vendedor desaparece cuando su cónyuge trabaja.

Algunas veces el comprador no está preparado para comprar, pero si lo hará por lo que habrá que darle un seguimiento. Debe de ser persistente así se logrará ahorrar de un 30% a un 50% de ventas adicionales.

El primer deber de un vendedor es vender, cerrar la venta, buscar la forma de cerrar la venta es su trabajo. Sus argumentos de venta son como las municiones para un cazador, así que no las desperdicie.

La principal labor es despertar el deseo de compra en el prospecto para hacer que entre en acción. La gran mayoría de lo que se compra en este mundo es por una razón emocional más que lógica. Usted debe de sentir una verdadera emoción acerca de vender seguros, especialmente sobre los seguros de vida. No deje que un chorro de agua fría apague su emoción por el temor al fracaso en el momento de cerrar la transacción.

El 50% de todas las ventas se cierran después de la presentación, casi de mutuo acuerdo entre el prospecto y el vendedor.

El vendedor profesional emplea por lo menos cinco o seis técnicas diferentes de cierre de venta a fin de lograr su objetivo, por lo que usted deberá de al menos manejar no menos de ocho diferentes técnicas de cierre de venta para que pueda estar dispuesto a escoger en las diferentes situaciones en que se verá.

Los defectos que disgustan a los prospectos:

- I. Hablar demasiado.
- II. Interrumpir.
- III. Vestir de mal gusto.
- IV. No saber escuchar.
- V. Faltas de educación como eructar, picarse la nariz, hablar con la boca llena, etc.
- VI. Descuido en su arreglo personal.
- VII. Distraerse, no prestar atención cuando le hablan.
- VIII. Falta de organización.
- IX. Falta de higiene personal.
- X. Falta de sinceridad.

A través de la práctica usted aprenderá a detectar de inmediato las señales de compra, y desarrollará el valor y la habilidad para que, después de esta señal y de considerar que su cliente está listo para la pregunta del cierre final, aplique una de las siguientes técnicas de cierre de ventas.

1. PÍDALO
2. EL CIERRE DE LA SOLICITUD
3. ESTO O AQUELLO
4. LLAVE DE JUDO

5. CONTAR UNA HISTORIA
6. EL CIERRE DE LA VENTA
7. EL PROCESO DE ELIMINACION
8. LO PENSARE DETENIDAMENTE
9. SILENCIO
10. CIERRE POR CONTRASTE

#### 5.9.1.1.1. PIDALO

Ni a nuestra esposa podemos llevar al cine, sin antes pedirselo, y nada obtendremos si no lo pedirnos; pero ni a nuestra esposa, ni a nadie, podemos pedirle algo sin antes darles una razón para concedérselo.

"Pídalo" es una técnica básica que sólo deberá utilizarse si hemos logrado motivar al prospecto y está a punto de comprar. Consiste en hacer una pregunta directa sobre la aceptación de compra. Muchos candidatos están esperando que les indiquemos como pueden obtener el programa, por ejemplo:

- ¿Considera que éste sea el programa adecuado para usted?
- ¿Lo toma?
- ¿Puedo continuar con los trámites?
- ¿Le interesa?
- ¿Se queda con el plan?

#### 5.9.1.1.2. EL CIERRE DE LA SOLICITUD

Muchos clientes tienen el temor de comprar y si les hacemos una pregunta fuerte como, "¿Me comprará el seguro?", Posiblemente dudarán. Para ellos es mejor hacer una pregunta de cierre sutil, utilizando la información que se requiere para llenar la solicitud, por ejemplo:

- ¿Cómo aparece su nombre en el acta de nacimiento?
- ¿A quiénes desearía usted anotar como beneficiarios?
- ¿Me proporciona su domicilio particular por favor?
- ¿Cuál es el nombre de su compañía?

Si el cliente le contesta la primer pregunta, está confirmando que comprará, comprometiéndose a medida que vaya contestando y al final, solo le dirá usted, *¿quiere confirmarme esto Sr. Arizpe?*

#### 5.9.1.1.3. ESTO O AQUELLO

Este es el cierre de las alternativas positivas y consisten en dar al cliente, las opciones de compra en forma de pregunta, para que escoja una de ellas, y al

contestar nuestra pregunta, automáticamente estará aceptando la propuesta, por ejemplo:

¿Me dará efectivo o prefiere cheque?

¿Desea la póliza de \$ 3'000,000.00, o prefiere la de \$ 4'000,000.00?

¿Le mando al médico a su oficina, o prefiere a su domicilio?

¿Le incluyo la doble indemnización o prefiere sencillo?

¿Sus aportaciones serán anuales o semestrales?

¿Sus valores en efectivo, se los invertimos en el banco o prefiere manejarlos usted?

Al cliente le es más fácil elegir con este tipo de alternativas que si le preguntamos "¿ Quiere comprar, o no?", Además este cierre nos permite que el candidato sutilmente acepte la compra, decidiendo sobre aspectos secundarios.

#### 5.9.1.1.4. LLAVE DE JUDO

Esta técnica consiste en aprovechar la misma fuerza de la objeción del prospecto para rebatirla, por ejemplo

Prospecto: Con esta inflación tengo que comprar seguros cada año.

Vendedor: ¿Le interesaría un plan que le actualice cada año la suma asegurada?

Prospecto: So1o dispongo de \$ 1 0,000. 00 mensuales.

Vendedor: ¿Le interesaría si le programamos sus aportaciones en forma mensual y de acuerdo a su presupuesto?

Prospecto: No me gustaría tener un compromiso de pago durante 20 años.

Vendedor: ¿Le interesaría si sólo fueran 5 años?

Prospecto: En este tipo de contratos si me atraso en el pago de primas ¿pierdo el seguro y mi dinero?

Vendedor: Si le garantizo por escrito que en cualquier momento usted puede rehabilitar su póliza y que nunca perdería su dinero ¿lo toma?

#### 5.9.1.1.5. CONTAR UNA HISTORIA

En esta técnica se requiere de mucha habilidad de vendedor para contar una historia, en la que el prospecto se involucro e inconscientemente se vea en el caso del personaje de la historia que narramos, por ejemplo:

Sr. Pérez, hace algún tiempo platicaba con uno de mis candidatos, el ING. Méndez, quien me decía: "Tengo diez años trabajando y en este tiempo he iniciado varias cuentas de ahorro bancario. Cuando ya tengo cierto capital, lo utilizo en cualquier cosa que necesite y por esto en la actualidad no cuento con un ahorro importante que me permita seguir viviendo bien sin trabajar. Con el

programa que usted me presenta puedo ahorrar el 5 % de mis ingresos y olvidarme de ello hasta reunir el capital que requiero para mi retiro".

#### 5.9.1.1.6 EL CIERRE DE LA VENTA PERDIDA

Cuando ya hemos agotado todos nuestros argumentos de ventas y el prospecto se encuentra molesto y a punto de pedirnos que nos retiremos, es el momento de aplicar el cierre de la venta perdida. Consiste en pedir al prospecto que se sincere con nosotros y nos diga cuales fueron los errores que cometimos; porque no nos gustaria repetirlos con futuros candidatos. Por ejemplo:

Prospecto: Señor Roca, definitivamente no me interesa su programa y por lo tanto le agradecería mucho se retire y me deje seguir trabajando.

Vendedor: Señor Velázquez, comprendo su enojo y créame no lo voy a molestar mas, pero antes, le ruego se sincere conmigo, y me diga que es lo que no le agradó de mi compañía, mi programa o mi persona. Me ayudaría bastante, ya que así me daría la oportunidad de no cometer los mismos errores con otra persona.

Prospecto: Bien, me ha molestado mucho que por falta de servicio de ustedes, le hayan cancelado la póliza a algunos compañeros de la oficina, perdiendo protección y dinero.

Si logramos que el prospecto nos diga la verdadera razón por la que no desea comprar, habremos descubierto la objeción real y de esta forma tratarla adecuadamente para llegar al cierre.

#### 5.9.1.1.7. EL PROCESO DE ELIMINACION

Este es el cierre que se aplica al prospecto que no quiere decir lo que le molesta, y consiste en acostumbrarlo a decir no, de tal forma que cada respuesta del prospecto, en la realidad quiera decir sí, por ejemplo:

Vendedor: Señor Solís ¿Tiene usted alguna duda respecto a la seriedad de mi compañía?

Prospecto: No

Vendedor: Señor Solis ¿Tiene duda sobre el programa de capitalización?

Prospecto: No

Vendedor: ¿Hay alguna duda respecto al período de espera para el pago de primas o la cláusula de préstamo automático?

Prospecto: No

Vendedor: ¿Tiene usted alguna duda respecto a la forma en que se autofinanciará su póliza?

Prospecto: No

Vendedor: ¿Tiene usted alguna duda respecto a la carencia de restricciones del programa?

Prospecto: No'

Al final el cliente tiene que admitir que el programa se adapta a sus necesidades o tendrá que decir porque no.

#### 5.9.1.1.8. LO PENSARE DETENIDAMENTE

Cuando el candidato pone alguna objeción de esta naturaleza, inmediatamente trataremos de suavizarla haciendo un comentario conciliador, por ejemplo.

Estoy de acuerdo en que piense algo tan importante como su patrimonio familiar y enseguida le decimos: "Y que le parece si ahora que tiene todos los hechos en la mente, analizamos las ventajas y desventajas del programa para que pueda decidir mejor". Y de esta forma pasamos al cierre por contraste o a cualquier otra técnica con el fin de descubrir, si hay algo que no convenza aún al prospecto.

Cuando el prospecto dice: "Lo pensaré detenidamente", es porque siente desconfianza o algún punto del plan no ha quedado claro, para él, y mientras no aclaremos sus dudas o temores, no habrá posibilidades de cierre.

#### 5.9.1.1.9. SILENCIO

El manejo del silencio en el arte de vender es factor determinante para el "cerrador" Profesional. Al principio no será fácil aplicarlo. Pero con práctica y empeño se podrá convertir en un experto vendedor, aplicando el silencio en el momento oportuno.

Cuando hagamos una pregunta de cierre, debemos quedarnos callados y contener el deseo de agregar más argumentos, no buscar papeles, jugar con la pluma o prender un cigarrillo, sino estar atentos y en espera de la respuesta de nuestro candidato. Es seguro que si nosotros no hablamos, él lo hará, ya sea para aceptar la propuesta o para poner una objeción y esto es bueno, porque al permitir hablar al candidato conoceremos lo que está pensando, lo que aún no le convence del programa, permitiéndonos tomar la dirección en función de sus objeciones y recuerde: no hay mayor presión que la del SILENCIO.

#### 5.9.1.1.10. CIERRE POR CONTRASTE

Ningún vendedor debe intentar forzar una venta a un prospecto, sino por el contrario, ayudarlo a comprar mostrándole sinceramente cuales son los puntos favorables y los desfavorables del programa.

Con esta actitud ganará la admiración, la simpatía y más que nada, la confianza y el respeto del prospecto.

Sólo el vendedor que conoce ampliamente el programa, está preparado para analizar las ventajas y desventajas del mismo. Los prospectos por desconocerlo, no están en posibilidad de realizar esta apreciación.

De todos los actuales vendedores, sólo en 2% son vendedores natos y el 98% del resto nos hemos formado a partir de prueba y error, aprendiendo de las experiencias tanto propias como ajenas.

Usted puede triunfar en ventas por inspiración o por desesperación. Ha de aprender a auto motivarse para poder motivar a sus prospectos.

Si no cierra una venta usted pierde, pero pierde más si siente compasión de sí mismo. No se lamente, dedíquese a crear. No se preocupe, ocúpese.

Si no cierra con un prospecto a la primer vista, no se dé por vencido y aprenda la lección. El fracaso sólo existe si no tiene nada que aprender de esa experiencia. El desaliento es sólo una forma de auto conmiseración.

Los siete ingredientes que usted necesita como vendedor son:

1. Un gran deseo de cerrar ventas, de ser un vendedor de éxito.
2. Conocimiento del producto.
3. Imaginación.
4. Buenas relaciones humanas, las 24 horas del día.
5. Un sistema de prospección continuo.
6. Sentido del humor.
7. Sentir pasión en su trabajo.

Buscar excusas de porque no se ha vendido es como aceptar al prospecto cuando dice: "Visíteme después de vacaciones", "le compraré el mes que entra", "llámeme la semana que entra". Si usted acepta estas formas de posponer la venta, ha permitido que el prospecto crea y usted también que comprará la próxima vez. Usted pierde la venta cuando permite que su prospecto deje para mañana lo que puede hacer hoy.

Olvídese de fabricar disculpas. Ni las mejores excusas le darán un centavo de comisiones. Cuando un prospecto inventa una excusa usted sabe que es de personalidad débil y por lo tanto no podrá tomar una decisión, así que

usted deberá de decidir por él, ayúdelo o de lo contrario nunca protegerá a su familia.

Los dos problemas más frecuentes en todos los vendedores son:

La prospección y las agallas para cerrar las ventas. Un proverbio chino dice: "El hombre se alimenta solo cuando tiene hambre".

Usted tenderá a ocuparse de la prospección cuando ya no tenga prospectos y se ocupará de sus cierres de ventas cuando perciba que está desperdiciando a muy buenos prospectos.

Los super vendedores que han logrado ser unos maestros en el cierre de ventas, lo son porque han aprendido a aprender más rápido que los demás. Generalmente son solitarios. Siempre están estudiando, compran libros, asisten a cursos. Su mente siempre se enfoca hacia el futuro. Se obligan siempre a mejorar.

El dinero no lo es todo pero es de gran ayuda. Su motivación es el dinero, les gusta el dinero y no se avergüenzan de admitirlo.

Saben que la dedicación total es lo que hace al campeón, sienten que viven para triunfar. Están dispuestos a trabajar desde temprano hasta tarde. Son personas más diurnas que nocturnas, no son parranderos ni trasnochadores, son mas bien de dormir temprano, comer bien y trabajar siempre un plan con paso firme hacia una meta conocida, siempre luchando por conseguir un objetivo.

Preguntas difíciles que todo vendedor debe hacerse al menos una vez al año.

¿Estoy satisfecho con mis ingresos?

¿Visto adecuadamente?

¿Dedico un tiempo diario a la lectura de superación personal?

¿Pertenezco al grupo de los mejores?

¿Hago lo que se necesita para tener éxito?

¿Estoy siempre en busca de las mejores oportunidades?

¿Deseo ser dueño de mi propio negocio?

El super vendedor reconoce que es mejor vender desde el primer momento y después dar todas las explicaciones que le soliciten. Es necesario reconocer que hay momentos para hablar y momentos para callar.

Su peor error puede consistir en convertirse en una enciclopedia ambulante, que lo único que logra es abrumar, confundir y aburrir a sus prospectos.

La ley de Pareto se aplica a usted; el 80% de sus ventas provienen del 20% de sus clientes, así que reconozca a ese 20% que VALE ORO y estúdielos, consiga más y sobre todo reténgalos.

Fuentes de energía para cerrar más ventas.

1. Repase sus metas personales escritas.
2. Mantenga sus índices de efectividad actualizados.
3. Practique. La practica hace al maestro.
4. Disfrute al enfrentar los retos diarios.
5. Aumente su confianza en sí mismo.
6. Repase mentalmente sus mejores actuaciones, sus mejores ventas.
7. Mantenga el control sobre sus emociones.
8. Concéntrese en su prospecto durante toda la entrevista.
9. Sea optimista antes, durante y después de cada entrevista.
10. Nunca pierda el ánimo.

Reglas para cerrar más ventas.

1. Decídase a cerrar la venta con cada prospecto.
2. Revise dos veces su presentación personal.
3. Empiece a cerrar la venta desde que dice ¡hola!
4. Concéntrese en el cierre de la venta.
5. Hable una vez y escuche dos.
6. Domine al menos ocho formas de cerrar una venta.
7. Prepárese para animarse en las peores circunstancias.
8. Guarde silencio después de hacer una pregunta de cierre.
9. Dosifique los beneficios, guarde siempre un as bajo la manga.
10. Reafirme la personalidad de su prospecto con la compra.

Si su deseo de cerrar más ventas es sincero deberá de estudiar a las personas y determinar la mejor forma de venderle a cada prospecto.

Las descripciones que aparecen a continuación le serán de gran utilidad.

El positivo. Se le vende por medio de preguntas y halagos.  
Le gusta comprar lo mejor.

El tímido. Háblele lentamente y muy poco. No lo confunda.  
El detallista. Es necesario que primero lo escuche y véndale con sus propias palabras.

El presumido. Deje que se ponga por encima de usted, pierda la discusión y déjelo que solo compra.

El amigable. No se deje apartar del tema, compra después de una broma en un instante de seriedad.

El postergador. No sabe tomar decisiones, usted las toma por él, exíjale, ordénele pero sutilmente.

El silencioso. Sígame el juego, no hable, tome nota y solicite que el mismo llene parte de la solicitud.

El sabelotodo. Deje que sienta que está a cargo de la situación. Ríndase ante él, pero véndale.

El pensador. No lo contradiga, pregúntele, tome nota y deje que el mismo se venda.

El tacaño. Felicítelo por ser ahorrativo, insista en los ahorros y véndale lo inusual y lo casi secreto.

El preguntón. Dígame que esta es la compra más importante de su vida.

Cuando el precio es alto el prospecto manifiesta : "Sus precios son demasiado altos, están por encima de su competencia". Es necesario especificar que el servicio cuesta y lo que nos interesa es más asegurados satisfechos que clientes en cartera.

Cuando tiene miedo de comprar el prospecto dice: "Voy a comparar con otros planes y después yo le llamo". Ante este argumento usted debe de continuar llenando la solicitud indicándole que le dará 30 días para que compare y si consigue algo que le dé más por su dinero o que con los mismos beneficios le cuesta menos, el presente contrato quedará cancelado, sin valor ni obligación alguna.

Cuando tiene que consultarlo con el contador, abogado, esposa, etc., comprará si usted utiliza la técnica "supongamos que". Supongamos que su esposa está de acuerdo y aprueba mi propuesta, ¿estará usted de acuerdo también?. Fórcelo a tomar una decisión, no caiga en el juego del otro no quiere pero yo sí. Solicite hablar usted mismo con la otra persona y dígame que la primer persona ya ha decidido comprar pero que solicita su punto de vista.

Cuando un prospecto parece que si va a comprar y no se decide a actuar. Ofrézcale una garantía. Al recibir la póliza usted dispondrá de 30 días para analizar la oferta y si decide cancelar por cualquier motivo se le regresará su dinero sin pregunta alguna (es cierto). ¿No le parece justo?

Cuando dice que lo va a pensar y lo deja para después. Agradézcale el que se ocupe de analizar y considerar la propuesta. Sígame el juego y concrete de una vez la cita para la semana que entra, determine la hora y el lugar.

Después añada que la decisión es solo de "sí" o "no". Aprovechando que ya estamos aquí y me haría un gran favor al ahorrarme una vuelta más, podemos tramitar su póliza sin compromiso alguno. Así, si usted decide comprar le ganamos una semana al tiempo y si no decide comprar no se compromete a nada (es cierto). Llenar la forma (no la solicitud) nos lleva sólo unos minutos para que hacer una nueva cita.

Si aún con lo anterior se resiste, dígame mirándolo a los ojos. Veo que usted se resiste a tomar una decisión, puedo preguntar ¿por qué? Fórcelo a que le diga lo que no ha quedado claro o el motivo de su desconfianza. Usted no puede ganar sino hasta que sabe contra que está luchando.

Cuando el prospecto le dice que ya tiene un agente, usted debe de felicitarlo por tal motivo y por el mismo motivo su opinión le será a usted de gran provecho. Así los dos salen ganando, usted contará con la opinión de un experto y él, su prospecto, tendrá una segunda opinión, una segunda propuesta. Es más, dígame, "póngame a prueba", supongamos que usted no tiene agente alguno y déjeme hacer mi trabajo y luego compara con lo que ya tiene, déme a mí la oportunidad de aprender y dése usted mismo la oportunidad de ratificar a su agente.

Cuando el prospecto argumente que no tiene presupuesto. Compare de lo que realmente se está hablando, de menos de \$6 diarios (\$2,000 anuales). Usted esta ahí para resolver problemas, ayúdelo a pensar en que puede ahorrarse \$6 diarios y compare este sacrificio contra el beneficio que recibirá su familia.

Déle la oportunidad de que le pague ahora la mitad con cheque a nombre de la compañía y la otra mitad al recibir el producto, y aún así puede darle la otra parte con tarjeta para que prolongue el pago un mes más.

No olvide de especificar que de falta de presupuesto es de lo que se está hablando. Si ahora aun con su sueldo están ajustados, imagine la vida de su esposa y la de sus hijos sin usted y sin su aportación mensual cuanto tiempo pasará antes de que vendan, la casa, el auto, etc.

Cuando su intuición le indique que ha hablado con la persona que puede tomar la decisión, ha presentado el plan adecuadamente, el prospecto tiene capacidad de pago, y sobre todo que si necesita del producto, es el momento de aplicar la técnica de "La venta perdida". No vacile en preguntar directamente a su prospecto, ¿usted y yo sabemos que su familia saldrá beneficiada y necesita este producto?, Más sin embargo no ha decidido comprar, ¿en qué fallé?, ¿Qué hice mal?, Mi profesión son las ventas, por favor dígame ¿qué fue lo que hice mal?

## ALGUNAS ACTIVIDADES A CONSIDERAR

- \*Cuidar su presentación personal.
- \*Mantener una actitud de respeto y autenticidad con los miembros del grupo
- \*Evitar actitudes de superioridad
- \*Orientar y convencer **NUNCA IMPONER**
- \*Dirigir la mirada a todos los miembros del grupo, evitando concentrarse en uno solo, o en cierta región del grupo.
- \*Evitar los extremos en el uso de ademanes y gestos.
- \*Usar un tono de voz que todos puedan oír claramente.

Los clientes se pierden por las siguientes razones:

- ◆ 1% se muere
  - ◆ 3% se cambian de dirección
  - ◆ 10% se van con la competencia
  - ◆ 18% por mala calidad
- 68% por indiferencia y mala atención tanto en forma personal como telefónica

A propósito, no por casualidad.

Como Asesor Profesional usted venderá a propósito y no por casualidad.

Para aprender a hacer esto necesitamos que tenga la mente abierta y esté dispuesto a cambiar.

Actualmente en todo México labora en esta actividad alrededor de 20,000 Agentes de Seguros de los cuales aproximadamente 16,000 sin saberlo son "ofrecedores de seguros" y los otros 4,000 realmente somos vendedores y de estos una minoría es profesionista y nos desempeñamos como ASESORES.

### 5.9.3. TIPOS DE VENDEDOR.

El toma pedidos. Sabe lo suficiente del Seguro de Vida y conoce todo lo relacionado a Seguros y aparentemente parece estar bien preparado para vender; pero hay algo que no anda bien ya que no vende.

El vendedor. Posee algún empuje, algún impulso y cierta determinación. Está consciente de que podría ser mejor pero no da ese extra y siempre está a medio camino. Le faltan las agallas extra para ser el mejor. Se conforma con que se le califique como buen vendedor.

El experto en cierres. Vende, encanta y se aferra al cliente en cada transacción. Piensa que es tan bueno que no necesita estudiar más; usa las mismas técnicas de siempre y nunca cambia. No es un supervendedor, no es un verdadero líder, simplemente es bueno.

El maestro en cierres. Es el mejor y todo el mundo lo sabe. Escucha, aprende, entiende y usa muchísimo encanto para resolver un problema simple y directamente. Emplea la lógica y es letal.

Son dos las cosas que lo mantienen adelante y aparte de los demás vendedores: la autoconfianza y la espectacularidad.

Modifica su proceder y su tratamiento para adaptarse al ambiente en que se encuentra en cualquier ocasión. No omite ningún paso; entiende a los clientes y hace que estos se sientan apreciados.

Se le encuentra siempre vendiendo, convenciendo, impulsando, dirigiendo y siempre ganando, porque está vendiendo no sólo el Seguro de Vida, sino a sí mismo.

Se quiere a sí mismo y lo que está haciendo. Le agrada la gente y quiere agradar a la gente, tiene personalidad, es simpático y, en muchos aspectos encantadores.

Puede coordinar sus propias actividades y es un automotivador independiente.

No le gusta la mediocridad. Todo en él es agresivo, encantador y positivo.

Cualquier persona puede convertirse en maestro en cierres, siempre y cuando lo desee, aprenda y practique lo suficiente.

Existen diferentes tipos de expertos en cierres, cada uno con su propio estilo y forma de hacer las cosas, pero todos tienen algo en común; venden.

Alguno de los estilos que a continuación se describen será parecido al suyo, no trate de copiar ninguno, desarróllese a sí mismo en su propia personalidad.

Lea, aprenda y practique y su estilo personal de experto maestro en cierres aflorará en forma natural.

El conejo. Habla rápido, es entusiasmado y siempre se muestra feliz. Contagia a sus clientes de entusiasmo y felicidad. Sabe que es lo que él hace para ser bien aceptado y lo utiliza con plena ventaja.

Siempre se le encuentra a la vanguardia y en ascenso en la misma dirección, con un montón de ventas en su maletín.

**El tortuga.** Tiene la actitud de buen compañero: lento y firmemente asentado. Honesto, íntegro, bondadoso. Actúa con el cliente como si fuera un antiguo amigo.

Es mesurado en su paso y deliberado en su acción.

**El positivo.** Busca siempre lo bueno en la gente.

Piensa que cualquier problema que se le presente no constituye en si un problema en absoluto. Irradia buenos pensamientos y actitudes, puede hacer que todo mundo se sienta mejor.

**El negativo.** Aparenta estar dormido, es más pensador que hablador y posee la manera clásica de poco interés en todo.

Aunque dedica mucha atención a sus clientes, presenta el plan con la alternativa de "tómalo o déjalo" que hace que el cliente sienta que el producto es tan bueno que no necesita de mucha persuasión para que se venda.

Permite al cliente hacer sus propias conclusiones.

**El jacarandoso.** Siempre tiene a la mano alguna broma y un aire de felicidad y fortuna.

Se muestra divertido con los clientes haciendo que se relajen y bajen la guardia.

Todos sus clientes lo estiman y no sabe como ni cuando les vende.

**El prestidigitador.** Siempre tiene al cliente fuera de balance comentando algo interesante y sorprendente de tal forma que el cliente siempre está preguntándose qué es lo que en realidad busca el vendedor.

Entretiene con sus juegos de palabras y burlas y fascina con su personalidad. Crea un aire de magia y felicidad que hace que las ventas le lleguen en todo momento.

**El deslumbrante.** Aparenta encargarse de las transacciones especiales y secretas que nadie más conoce.

Siempre está pugnando por exceder a todos los demás vendedores y esto es lo que hace que sus clientes le compren. Siempre se encuentra en movimiento, demostrando, diciendo, confundiendo.

Es un maestro de la palabra y del vocabulario del doble sentido. Es bueno, intelectual y conoce bien su negocio.

**El psicológico.** Es un pensador y solucionador de problemas que utiliza la lógica como instrumento de ventas.

Sabe bien como hacer juegos mentales con las objeciones del cliente y sabe como predominar sobre cualquier idea del cliente.

Analiza primero la situación y luego hace su movida. Es versátil, listo y serio.

**El jugador.** Muestra al cliente todo lo que él ha hecho en su vida y cómo ha llegado al tope. Habla constantemente sobre sus lujos y propiedades.

Es maestro de la intimidación y utiliza todo lo que está a su alcance.

El cliente le compra porque hace que se sientan igual a él cuando le compran.

El colegial. Utiliza la honradez, la sinceridad y la ingenuidad para vender y efectúa un trabajo soberbio.

Da la impresión de que no pretendía venderle a nadie.

Posee buenas maneras, es cortés y tiene todos los elementos para hacer que el cliente se sienta cómodo y tranquilo.

### 5.9.3.1. "LA NEGOCIACIÓN"

Saber negociar hoy en día es importante por lo que es conveniente tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

1. Conozca las necesidades del otro. Se necesitan dos para bailar el tango, y también para negociar. Llegue a un acuerdo. Las partes deben sentir que satisfacen sus intereses, aunque sacrifiquen algunos. Su contraparte en la negociación también tiene motivaciones e intereses. Haga preguntas de respuesta abierta para reunir información y entender la postura y deseos del otro.
2. Sea un escucha enfático. Hay cientos de cursos que enseñan a hablar en público, pero pocos enseñan a escuchar, instrumento poderoso en la negociación. Hacerlo atentamente permite comprender las motivaciones de los otros. Una de las mejores maneras de persuadir a los otros es escuchándolos.
3. Ataque el problema, no a la gente. Concentre esfuerzos en encontrar soluciones a los problemas compartidos. Gritar al otro puede ser una válvula de escape pero no conduce a la solución conjunta de problemas. Sea cortés y actúe con tacto. El refrán que dice: "puede más la miel que la hiel", es cierto.
4. Trate al otro como aliado, no como enemigo. La persona en la mesa de negociaciones tal vez tenga que persuadir a otros en su empresa para que acepten el trato. Si lo convierte en amigo, esta persona puede convencer a los demás del trato ofrecido. Como enemigo, puede hundirlo.
5. Eduque, no intimide. Prepárese para explicar, documentar y justificar su postura frente al otro; así lo convencerá de aceptar su propuesta. Ayude al otro a entender su posición.
6. Sea paciente. No se enfade ni se sienta insultado si la primera oferta no es lo que esperaba. Trate la propuesta como la primera de varias dentro del proceso de negociación. Los movimientos lentos pero constantes generan la fuerza necesaria que conduce a un acuerdo.
7. Evalúe las consecuencias de la falta de acuerdo. Piense en lo que podría suceder- y malo - y si no llega a un acuerdo. ¿Puede darse el lujo de retirarse de la mesa de negociaciones o está desesperado por llegar a un acuerdo ahora? Y, con respecto a la otra parte, cabe preguntar si las

ventajas de acceder a su propuesta son más atractivas que las consecuencias de no aceptarla.

8. Sea flexible y creativo. Mick Jagger, de los Rolling Stones, escribió una frase que se hizo famosa: "siempre puedes obtener lo que quieres". En las negociaciones, esto casi siempre es cierto. Tenga a la mano opciones adicionales que lo satisfagan tanto como a la otra parte. Sea creativo y use la imaginación. Invente una variedad de posibles soluciones para que ambos elijan. Jagger también escribió: "quizá descubras que obtienes lo que necesitas "

La capacidad de negociar puede ser clave para el éxito presente y futuro de su negocio. Pero ¿Cómo conseguir lo que se desea?

Dawson y Nicole Shapiro Ofrecen los siguientes TIPS que le permitirán llevar las riendas de cualquier negociación.

1.-Comprenda la diferencia entre negociar, acordar y discutir.

"Acordar por lo general implica dar una cosa a cambio de otra, y suele ser un proceso rápido", afirma Shapiro. Discutir implica no escuchar a la otra persona; el lapso de una discusión casi siempre carece de importancia y, al final, uno se olvida de lo que quería al principio. Negociar se asocia con la psicología de las relaciones. La negociación implica educación mutua.

2.-Sepa lo que desea.

Ambas partes deben dejar muy claro lo que están negociando. ¿El precio? ¿Una fecha de entrega? ¿Trato especial de un proveedor? Asegúrese de que ambas partes estén hablando del mismo tema.

3.-Preparese

Cuando se prepare, es vital diferenciar los hechos de las suposiciones, anhelos y temores. Considere objetivamente que desea, que esta dispuesto a ceder y bajo cuales circunstancias. ¿Que aspectos le harían perder la calma? ¿Cómo responder a ellos con eficacia? No se lance a negociar sin tener en cuenta este punto tan importante.

4.-Considere lo que desea la otra parte

En cualquier negociación, la gente busca cuatro cosas: Control, seguridad, respeto e integración. Si satisface estas necesidades, podrá cerrar cualquier trato. ¿Cuales son los temores de la otra parte? Puede hacerle sentir que controla el proceso de la negociación? Nunca abra todas las cartas ; deje algo sobre la mesa.

5.-Haga equipo cuanto antes con la otra parte.

No exprese la finalidad de la negociación en forma unilateral, sino bilateral. Así creara confianza y la impresión de que usted decididamente esta enfocándose en los mismos objetivos.

6.-Haga que la otra parte establezca su postura antes que usted.  
De lo contrario, se encontrará en desventaja. Los clientes suelen decir: Denos su mejor precio y le diremos si lo aceptamos. En este caso, evite comprometerse diciendo: en la mayoría de los casos, X " precio es lo mas que podemos ofrecer. Sin embargo, si hace una propuesta razonable, veré que puedo hacer por usted.

7.-Insinue que hay alguien de mayor autoridad.  
Aunque sea dueño de una empresa, con frecuencia podrá negociar mejores acuerdos si delega las decisiones a alguien más. Si no queda satisfecho con una oferta, diga algo como déjeme verificarlo con mi director de mercadotecnia.

8.-Pida mas de lo que espera recibir.  
Con un poco de suerte, tal vez lo consiga. Esto también le proporciona un rango de negociación porque siempre podrá bajarse en precio, pero nunca aumentarlo.

9.-Deje entrever que tiene otras opciones y esta dispuesto a abandonar la negociación.  
En caso contrario habrá perdido. Por ejemplo si esta negociando la compra de un equipo determinado, se sugiere investigar otros modelos que satisfagan sus necesidades. Tener opciones le permite levantarse de la mesa de negociación.

10.-Conserve el sentido del humor.  
Sin embargo, no se extralimite, porque el sentido del humor depende de la cultura, la edad, y el sexo.

#### 5.9.4. "SERVICIO EN LAS VENTAS"

##### 5.9.4.1. ¿Qué es un cliente?

Es importante establecer la diferencia existente entre un cliente y un consumidor.

Consumidor: es aquella persona que compra lo que necesita para satisfacer sus necesidades y no recibe ningún seguimiento o atención posterior a la compra por parte del vendedor, la empresa o la institución que proporcione el producto o servicio.

Cliente: al igual que el consumidor, es el que compra o adquiere aquello que necesita, pero se concibe como alguien a quien se le debe proporcionar algo adicional, y este algo adicional es lo que conocemos como seguimiento o tratamiento de una relación que va mas allá del simple hecho de comprar y vender, es decir, se trata de establecer algo mas personal y más íntimo con el

cliente, para que pueda ser llamado así. La estrategia principal es dar un agregado al cliente a través de un servicio de calidad.

Las personas que proporcionan y/o promueven algún tipo de servicio y que logran establecer esta diferencia, se dan cuenta que están sirviendo a un cliente y no a un consumidor, en caso de errores y/o reclamaciones actúan de buena voluntad e inmediatamente toman medidas para corregirlo, reconocen claramente que las relaciones con los clientes reflejan las relaciones con los empleados. Están abiertas al cambio, de hecho, comienzan a institucionalizar el proceso de cambio para evitar el estancamiento.

Un cliente es un ser humano. Viene en todos los tamaños y colores. Un cliente es un niño que pide ayuda para alcanzar un juguete que está muy alto. Un cliente es un anciano que se ha extraviado en el laberinto de los corredores de un hospital. Un cliente es un compañero de trabajo que nos pide ayuda para poder atender al cliente pagando. El contribuyente, el paciente, el parroquiano, el socio, todos son sinónimos del activo más valioso que tiene un negocio: el cliente que llega y paga dinero por el servicio o producto. ¿Quién es un cliente?

#### 5.9.4.2. UN CLIENTE ES LA RAZÓN DE EXISTIR DE NUESTRO NEGOCIO.

##### 1. ¿Un rey o un patán?

“El Cliente es rey”: este es probablemente el más trillado de todos los lemas comerciales. Este y frases publicitarias similares, crean una impresión de que la compañía está prestando atención a las necesidades e intereses de us cliente. Sin embargo la verdadera prueba no esta en los lemas sino en la experiencia real del cliente. Con demasiada frecuencia se trata al cliente como un patán y no como a un rey o una reina.

##### 2. Percepciones del cliente:

¿Qué ha hecho usted por mí últimamente?

Como cree usted que lo percibe el cliente y cómo lo percibe realmente, pueden con frecuencia ser cosas muy distante. Entender las percepciones del cliente puede ser algo definitivo para el éxito de un negocio. No basta con dar un buen servicio, el cliente debe darse cuenta de que está recibiendo un buen servicio. Esto suscita algunas consideraciones interesantes acerca del papel del cliente y del papel de la organización de servicio, así como también de la forma como se perciben mutuamente.

En primer lugar, debemos reconocer que al cliente no le interesa ni se preocupa por los problemas que ocurren diariamente dentro de la organización. Los gerentes y los empleados con frecuencia pueden olvidar este punto cuando tienen que trabajar con clientes en condiciones menos ideales. Catalogar dificultades, problemas de computadora, escasez de existencias y riñas entre

trabajadores ni siquiera aparece en el esquema mental de cosas de un cliente. La única preocupación real del cliente es conseguir exactamente la satisfacción de sus propias necesidades.

Generalmente al cliente no le interesa que usted este trabajando mucho. Solamente quiere soluciones para sus propios problemas, los empleados con frecuencia se ven enredados en los problemas particulares de su organización y olvidan esta realidad simple pero decisiva. El cliente es egoísta. No hay ninguna razón especial para creer que las cosas deban ser de otra manera.

### 3. El precio de pasar por alto las motivaciones del cliente

Los directores de un museo de arte en una gran ciudad deseaban atraer mas visitantes a su museo. Decidieron hacer una encuesta entre la gente, para averiguar que era lo que más les interesaba. Los empleados entregaron a los visitantes una tarjeta para la encuesta en el momento de entrar. Los visitantes llenaron la tarjeta y la depositaron en una caja al salir.

Mas tarde, los directivos analizaron los resultados. Una de las preguntas claves en la encuesta era: ¿Por qué entró hoy al museo? La respuesta más frecuente fue: "Porque afuera estaba lloviendo". La segunda respuesta más repetida fue "Para entrar al baño". Imagínese el estado de ánimo de los directores del museo con esta clase de reacciones de sus clientes. Estrictamente hablando, un museo de arte tiene clientes como cualquier otro establecimiento de servicio. Esto es un excelente ejemplo para un empresario que sabe demasiado poco acerca de las motivaciones del cliente.

### 4. Como se enamoran y se enfrían los clientes

La moda de hoy puede mañana ser una antigüedad. Una línea comercial confiable y lucrativa, a la larga puede desvanecerse a la oscuridad si los tiempos cambian y cambian las necesidades o los intereses del cliente. muy pocos de los negocios que hoy existen existían hace 50 años parecidos en algo a su forma actual. Y a la inversa, muchos negocios ayer muy lucrativos tuvieron que acabar o acabarse.

Un caso digno de mención respecto a la pérdida de contacto con el cliente se puede observar en la decadencia de los boys scouts. Durante muchos años el escultismo encerraba una tradición patriótica que ayudaba a los muchachos a convertirse en jóvenes responsables. Los valores e ideales que les enseñaban esta histórica organización de servicio fueron muy importantes en la vida de muchos hombres famosos.

Presidentes, atletas y actores han atribuido muchos beneficios personales al hecho de haber pertenecido a los boys scouts.

¿Pero que pasa hoy con ellos? La institución ha declinado mucho por la simple razón de que los jóvenes tienen muchas otras opciones en su vida. T.V., por ejemplo, está mucho más generalizada que hace 30 años cuando los boys

scouts eran tan populares. Actualmente los jóvenes tienen su propio conjunto de valores influidos por otras ideas que han reemplazado al escultismo. Cuando un muchacho llega a la edad en que el escultismo lo pudiera atraer, ya ha podido decidir que prefiere pasar el tiempo en casa frente a la TV

El escultismo no pudo hacer transición a la era moderna. El movimiento necesita un incentivo personal más poderoso para reclutar jóvenes y fomentar los meritorios valores que ofrece. Sus esfuerzos de atracción se estancaron y dejaron de satisfacer las necesidades de los muchachos. Los administradores del escultismo están ahora trabajando fuertemente en el replanteamiento de lo que pueden y deben ofrecer a nuestra juventud. Sin entender primero las motivaciones y necesidades de sus clientes, es imposible que los administradores ofrezcan opciones atractivas.

Las compañías de servicios a veces fallan en la satisfacción de las caprichosas necesidades de los clientes aun cuando estén en una posición ideal para enseñar el camino.

#### 5.9.4.3. LA IMPORTANCIA DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO

Un cliente siempre exigente.

¿Cómo evolucionan las necesidades y las aspiraciones del cliente en cuanto a calidad de servicio? Todos los estudios recientes demuestran que en este campo, el cliente es cada vez más exigente. Sin embargo, dicha contestación es insuficiente en sí.

La percepción de la calidad varía de uno a otro cliente y no es la misma para el comprador que para el proveedor.

Siempre hacia una mayor calidad

De modo general, la calidad del servicio se ha convertido en un factor fundamental en la decisión de compra. Para ello hay varias razones. En todos los campos, desde el turismo hasta la informática, desde la banca hasta la industria del vidrio, la competencia es cada vez mayor y atrae al cliente mediante una diversidad cada vez mayor de servicios. En igualdad de precios, ¿por qué debería el comprador decidirse por el producto que ofrece menor servicio?

Por otra parte, hemos pasado del consumidor voraz de los años sesenta a un gourmet más selectivo y mejor informado, a lo que han contribuido las recientes dificultades económicas y un relativo estancamiento del poder de compra

Cuanto más inmaterial sea un servicio, más influencia tendrán sus aspectos tangibles.

Para juzgar la calidad de un servicio, el cliente debe recurrir a signos indirectos concretos. Cuanto más complejo e intangible sea un servicio, más se aferrará el usuario a criterios inmediatamente ponderables, en especial:

Apariencia física del lugar y de las personas

Se suele juzgar la competencia de un médico por su sala de espera.

El precio.

La exigencia de calidad aumenta en relación directa con el precio.

El riesgo Percibido.

El cliente que recibe inicialmente poca información y poca ayuda y tiene que comprar sin garantías, encontrará que el servicio es de menor calidad, incluso aunque ello sea objetivamente falso.

Cuanto más se valore un producto por sus características físicas ( número de habitaciones de una casa, su aislamiento o su solidez, por ejemplo) , más se aprecian los factores indirectos, como la experiencia ajena , la amabilidad de la acogida ,la claridad de la información o la credibilidad de la empresa .

#### 5.9.4.4. LA CALIDAD DEL SERVICIO ES TOTAL O INEXISTENTE

Cuando un cliente valora la calidad de un servicio, no disocia sus componentes. La juzga como un todo. Lo que prevalece es la impresión del conjunto y no el éxito relativo de una u otra acción específica.

Lo que es peor, el cliente suele detenerse en el eslabón más débil de la cadena de calidad y tiende también a generalizar los efectos a todo el servicio. Si falta algo, la consecuencia es un fracaso ; En materia de servicios , la calidad o es total o no existe;

De nada sirve ofrecer una comida suntuosa sobre un mantel de papel, ni vender un refinado reloj de cuarzo sin un libro instructivo, ni un teléfono inteligente sin asistencia técnica.

Buen servicio = Mayores ventas

La meta de cualquier empresa es incrementar sus ventas. Sin embargo es cada vez más difícil, dada la creciente y feroz competencia.

Tener un cliente a las puertas de su negocio es cosa fácil; Hacer que regrese es mucho más difícil. He visto empresas que invierten millones de pesos en publicidad para atraer clientes y luego usan un bat de béisbol para alejarlo

Un estudio reciente encontró que cada problema con el se topa un cliente causa, en promedio, una merma del 20 % en el índice de lealtad del cliente a largo plazo.

El servicio al cliente incluye muchas cosas: Velocidad, conveniencia, productos y/o servicios de calidad, llamadas telefónicas que se atiendan rápidamente, precios competitivos y una fuerza de ventas capacitada.

Según un estudio reciente, un cliente que ha tenido una buena experiencia con una compañía por un servicio pequeño tiende a decirle a un promedio de cinco personas. Pero cuando tiene una mala experiencia lo dicen a un promedio de diez personas. La conclusión es que la comunicación de boca en boca sobre un mal servicio impacta más en nuestras ventas que un buen servicio prestado. La lección aquí entonces, es si no quiere ver caer sus ventas, más vale que trate bien a sus clientes.

Un servicio excepcional al cliente da como resultado una menor rotación de personal. Cuando el servicio que ofrece una compañía es percibido como malo, tampoco a los empleados les gusta trabajar ahí. Una empresa que se enfoca en el servicio excepcional obtendrá inmediatamente resultados positivos en su balance, pues el servicio al cliente es una inversión de alto rendimiento que no falla, por ejemplo: actuar con rapidez, llamar a un cliente por su primer nombre, conocer a fondo lo que se vende, responder rápidamente a las llamadas telefónicas y estar siempre atento para atender las necesidades del cliente.

Considere que un cliente satisfecho compra más y compra más seguido.

**Recuerde los beneficios:**

**Más clientes**

**Mayores ventas Mayores Ganancias.**

**servicio como una forma de vender**

El servicio empieza en el proceso de venta y continúa a lo largo de la relación con el cliente y su familia

- ◆ El servicio debe de ser único y diferente
- ◆ Idear el programa y la estrategia para aplicarlo con todos los clientes, incluso con aquellos que se tienen olvidados
- ◆ No olvide agradecer al cliente la confianza que ha depositado en usted
- ◆ Infunda al cliente seguridad y confianza (capacitándose)
- ◆ El servicio no será una excusa para no efectuar nuevas ventas
- ◆ Hay que recordar el término Ganar-Ganar
- ◆ Interés por el cliente y sus necesidades
- ◆ Cumplir todo lo que se promete
- ◆ Llevar un seguimiento de cada caso en particular
- ◆ Cada contrato es una obligación

**Aconsejar velando por el interés del cliente**

**Actualización y contacto con los clientes**

- ◆ Realice una base de datos con todos los clientes que se tengan
- ◆ Control de pagos del cliente
- ◆ Llamar continuamente al cliente y actualizarse en las nuevas necesidades que tenga, o simplemente para saludar

- ◆ Llevar seguimiento del caso en particular
- ◆ Programar visitas cuando menos una vez al año, un café, una comida, etc.

Recuerda que.....

- ◆ Cada cliente satisfecho, recomienda el servicio o el lugar a 4 personas en promedio
- ◆ Por cada cliente insatisfecho se queja del servicio o del lugar con 10 persona

## 5.10. CAPACITACION

Como nunca antes, el propósito más crítico de las corporaciones en estos días de globalización económica es continuar siendo competitivas. Para ello se necesitan romper barreras hacia el rendimiento y creatividad y llegar al punto en el cual puedan operar consistentemente en el más alto nivel. El rendimiento óptimo requiere de una labor ambiental que promueva la energía creativa, las mejores habilidades, los valores y los hábitos de trabajo que se necesitan en una producción de calidad y prestación de los servicios a tiempo.

### PASOS PRELIMINARES PARA UN PROGRAMA DE CAPACITACION Y DESARROLLO

La evaluación de necesidades permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar, mediante el desarrollo a largo plazo.

### PASOS HACIA LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO

- Evaluación de las necesidades
- Objetivos de capacitación y desarrollo
- Contenido del programa
- Principios de aprendizaje

#### 5.10.1 PRINCIPIOS DE APRENDIZAJE EN LA CAPACITACIÓN

Aunque la tasa de aprendizaje depende de factores individuales, la utilización de varios principios de aprendizaje ayuda a acelerar el proceso. Estos principios también llamados principios pedagógicos constituyen una guía para que las personas aprendan de manera afectiva, y estos son:

#### 5.10.1.1. PARTICIPACION :

La participación alienta al aprendiz y posiblemente permite que participen más de sus sentidos, lo cual refuerza el proceso. Como resultado aprendemos de manera más rápida y podemos recordar lo aprendido durante más tiempo.

#### 5.10.1.2. REPETICION :

No se considera muy entretenido pero deja trazos mas o menos permanentes en la memoria. La mayor parte de las personas aprenden el alfabeto o las tablas mediante técnicas de repetición.

#### 5.10.1.3. RELEVANCIA :

El aprendizaje recibe gran impulso cuando el material a estudiar tiene sentido e importancia para quien va a recibir la capacitación. Esto hace que el empleado advierta la relevancia de cada tarea.

#### 5.10.1.4. TRANSFERENCIA :

A mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas que conlleva.

#### 5.10.1.5. RETROALIMENTACIÓN :

Proporciona a las personas que aprenden información sobre su progreso. Contando con la retroalimentación, los aprendices bien motivados pueden ajustar su conducta, de manera que puedan lograr la curva de aprendizaje más rápido.

#### Consideraciones sobre la Capacitación

Usted no debe sentirse tranquilo simplemente porque la compañía tiene programa de capacitación formal. En estos programas la gente casi siempre aprende teoría y aptitudes básicas. La aplicación de la teoría y la práctica a estas aptitudes es responsabilidad suya. Sin la aplicación y sin el Reforzamiento resulta un desperdicio la capacitación en el aula.

Muy poca es la gente que aprende e integra información nueva a partir de una charla o de una demostración. Es preciso que lo hagan por sí mismas, que cometan errores, que perciban los resultados, para que la amplitud se amplíe en ellos.

Las organizaciones empresariales necesitan pasar el 80 por ciento de su tiempo en el escudriñamiento del futuro, decidiendo a dónde ir y cómo llegar. A partir de esa definición, el grupo identificó las condiciones:

1. Claridad en el trabajo
2. Capacidad de evaluación
3. Objetivos para el éxito

4. Reconocimiento creativo
5. Alineación de recursos estratégicos
6. Realimentación de fuente múltiple
7. Administración de trabajo y cambio para la viabilidad
8. Aprendizaje continuo
9. Disponibilidad en equipo
10. Disponibilidad individual

### 5.10.3. IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION DE LA FUERZA DE VENTAS

Se ha convertido en uno de los aspectos más importantes del trabajo de un gerente de ventas. Esto ha sufrido diversos cambios en la década pasada, esto comprende personal de compras mejor capacitado que interactúan con vendedores, mayor competencia con compañías extranjeras y la importancia que los clientes han dado recientemente de la calidad del producto y del servicio. Esto en la competencia es de suma importancia en cuestión de competencia con el mercado mundial, si no tenemos a unos vendedores bien capacitados tendremos problemas con nuestra fuerza de ventas tanto en el ámbito local como internacional.

El desarrollo de la fuerza de ventas debe considerarse como un proceso continuo y de largo plazo pues garantiza el continuo y la mayor productividad de los vendedores.

### 5.10.3. CAPACITACION EN VENTAS Y LA MISION CORPORATIVA

Al diseñar un programa de capacitación y ventas, el director de comercialización y capacitación en ventas, de BLUE BELL identificó 7 preocupaciones principales en el diseño del programa de capacitación y ventas:

- 1.- Identificar la misión de ventas
- 2.- Establecimiento de criterios para los objetivos de capacitación
- 3.- Comprensión de la fuerza de ventas
- 4.- Compartir la información de la organización
- 5.- Establecimiento de objetivos a corto plazo
- 6.- Participación en la fuerza de ventas
- 7.- Control de los objetivos para obtener resultados.

Estos puntos son de vital importancia para el desarrollo de un buen vendedor para que la empresa tenga buenos resultados satisfactorios y convincentes para la organización en su totalidad.

### PARA ESTO NECESITAMOS UN PROGRAMA DE CAPACITACION DE VENTAS:

Esto implica identificar los huecos entre las habilidades de la fuerza de ventas y los objetivos de la firma y, en segundo, desarrollar programas para llenar estos

huecos. Los programas de capacitación en ventas pueden identificar a individuos que se colocaron en el proceso de selección, pero que en realidad no son aptos para el trabajo.

Básicamente existen dos clases de programas de capacitación.

Uno es el programa Inicial de Capacitación y Ventas, que se ha diseñado para el vendedor de reciente contratación.

El segundo es el Programa continuo de capacitación y Ventas, al que a menudo se le llama "capacitación recordatoria".

Este tipo de programas es para los vendedores capacitados y en general es más corto y más intensivo en su cobertura de tópicos especializados que el programa inicial de capacitación de ventas.

#### 5.10.5. OBJETIVOS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo. Estos objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá. Deben utilizarse para comparar contra ellos el desempeño individual.

Los objetivos que persigue la capacitación de ventas serían entre ellos:

- Capacitación inicial de ventas.
- Capacitación recordatoria.
- Contenido de los programas de capacitación
- Conocimiento de la empresa.
- Conocimiento del producto.
- Conocimiento de los competidores y de la industria.
- Conocimiento de los clientes y del mercado.
- Conocimiento del proceso de venta
- Métodos de capacitación grupal.
- Conferencias.
- Discusiones en grupo
- Dramatizaciones.
- Telecapacitación
- Cintas de vídeo
- Cintas de audio
- presentaciones en diapositivas
- Juegos de simulación
- Métodos de capacitación individual
- Capacitación en el trabajo.

En los puntos anteriores se toman en consideración para la capacitación del vendedor con el conocimiento de la empresa, los productos, los clientes, competidores nacionales e internacionales, proceso de ventas y métodos y estrategias de llegar al cliente. El beneficio del programa de capacitación de ventas el objetivo a largo plazo es aumentar las utilidades.

El desarrollo de un programa eficaz de capacitación de ventas se ha convertido cada vez más en una parte crítica del trabajo del gerente de ventas. Al mismo tiempo que los productos van desarrollando cada vez más y se hacen más especializados, al mismo tiempo se tiene que especializar la capacitación de ventas, ya que la tecnología está por encima de los conocimientos de los vendedores para la venta de los productos y servicios.

#### 5.10.6. TIPOS DE CAPACITACION

La unidad de capacitación va a administrar diferentes tipos de programas, derivados de las necesidades de la empresa y las disposiciones legales en esta materia. Para fines prácticos, se ha dividido a la capacitación en tres campos:

1. Capacitación para el trabajo
  - a) Capacitación de preingreso
  - b) Inducción
  - c) Capacitación promocional
  
2. Capacitación en el trabajo
  - a) Adiestramiento
  - b) Capacitación específica y humana
  
3. Desarrollo
  - a) Educación formal para adultos
  - b) Integración de la personalidad
  - c) Actividades recreativas y culturales.

##### 5.10.6.1. CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO

Esta va dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva función ya sea por ser de nuevo ingreso o por haber sido promovido o reubicado dentro de la misma organización. Su objetivo es proporcionar al personal la capacitación adecuada al puesto que vaya a ocupar.

- a) Capacitación de preingreso. Este tipo de capacitación se hace generalmente con fines de selección. Se centra en otorgar al nuevo personal los conocimientos necesarios y desarrollarle las habilidades y/o destrezas necesarias para el desempeño de las actividades del puesto.
- b) Inducción. Constituye el conjunto de actividades que informan al trabajador sobre la organización, planes y programas, para acelerar su integración al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.
- c) Capacitación promocional. Constituye las acciones de capacitación que otorgan al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad y remuneración.

### 5.10.6.2 CAPACITACION EN EL TRABAJO

La capacitación en el trabajo la conforman una serie sistematizada de actividades encaminadas a desarrollar habilidades y mejorar actividades de los trabajadores en la labor que realizan. En ella se conjugan la realización individual con la consecución de los objetivos de la institución.

En este marco, la capacitación en el trabajo constituye una importante herramienta de la organización, para apoyar sus diversas áreas en el mejor ejercicio de sus funciones y dotarlas de personal identificado con los fines de las actividades que tienen encomendadas. En el "Glosario de Términos" se definen los conceptos de "Adiestramiento" y "Capacitación".

### 5.10.6.3. DESARROLLO

Este comprende la formación integral del individuo y, específicamente las acciones que puede llevar la organización para contribuir a esta formación. Cabe señalar que es difícil determinar a que grado una acción de capacitación se convierte en una de desarrollo, ya que, por su carácter globalizador, ésta última incluye a la capacitación y al adiestramiento.

#### a) Educación formal para adultos.

Son las acciones llevadas a cabo por la organización, para apoyar al personal en su desarrollo en el ámbito de la educación escolarizada.

#### b) Integración de la personalidad

La forman los eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal hacia sí mismos y su grupo de trabajo.

#### c) Actividades recreativas y culturales

Son las acciones que da a los trabajadores el esparcimiento necesario para su integración con el grupo de trabajo y con su familia, así como desarrollar su sensibilidad y su creación intelectual y artística.

### 5.10.7. COMO BENEFICIA LA CAPACITACION A LOS EMPLEADOS

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes positivas
- Mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo
- Ayuda a l personal a identificarse con los objetivos de la organización
- Crea mejor imagen
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza
- Mejora la relación jefe-subordinado
- Ayuda a la preparación de guías para el trabajo

- Es un poderoso auxiliar para la compensación y adopción de políticas
- Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueven el desarrollo con visitas a la promoción
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes
- Incrementar la productividad y la calidad de trabajo
- Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.

#### 5.10.8. BENEFICIOS PARA EL INDIVIDUO QUE REPERCUTEN FAVORABLEMENTE EN LA ORGANIZACIÓN

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y la solución de problemas
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto
- Permite el logro de metas individuales
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

#### BENEFICIOS EN RELACIONES HUMANAS, RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS, Y ADOPCION DE POLITICAS

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos
- Ayuda a la orientación de nuevos empleados
- Proporciona información sobre las disposiciones oficiales en muchos campos
- Hace viables las políticas de la organización
- Alienta la cohesión una buena atmósfera para el aprendizaje
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.

#### RECOMPENSAS DE LA CAPACITACIÓN

Las ventajas de un esfuerzo consciente para enseñar son inmediatas y copiosas:

- La gente produce trabajo menor
- Produce más trabajo.
- Están más contentos porque se sienten apreciados y respetados.
- La gente contenta no se enferma con tanta frecuencia.
- No renuncia.
- No se quedan inmóviles preguntándose que se supone que deben de estar haciendo.

□ Pronto se encontrará usted con que tiene tiempo para planear, para ser creativo.

## 5.10.9. TECNICAS DE CAPACITACIÓN

### 5.10.9.1. CAPACITACIÓN EN EL PUESTO

La capacitación en el puesto contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante el desempeño real. En muchas compañías este tipo de capacitación es la única clase de capacitación disponible y generalmente incluye la asignación de los nuevos empleados a los trabajadores o los supervisores experimentados que se encargan de su capacitación real.

Existen varios tipos de capacitación en el puesto.

Probablemente la más común es el METODO DE INSTRUCCIÓN O SUBSTITUTO, en el que el empleado recibe la capacitación de parte de un trabajador experimentado o el supervisor del mismo. En los niveles más bajos, la instrucción podría consistir solamente en que los nuevos trabajadores adquieran la experiencia para manejar la máquina observando al supervisor. Sin embargo esta técnica se utiliza con frecuencia en los niveles altos de la gerencia.

La rotación de puestos, en la que el empleado (generalmente una persona que entrena en administración pasa de su puesto a otro en intervalos planeados, es otra técnica de CEP. En ese mismo sentido las asignaciones especiales proporcionan a los ejecutivos de bajo nivel la experiencia de primera mano en el trabajo con problemas reales.

La capacitación en el puesto tiene varias ventajas. Es relativamente económico, los trabajadores en capacitación aprenden al tiempo que producen y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo. El método también facilita el aprendizaje, ya que los empleados aprenden haciendo realmente el trabajo y obtienen una retroalimentación rápida sobre lo correcto.

Sin embargo existen ciertos factores relacionados con el instructor que deben de tener en consideración cuando se diseña un programa de capacitación en el puesto. Los instructores mismos se deben de capacitar cuidadosamente, deben de recibir los materiales necesarios de capacitación.

A continuación se resume un sistema de instrucción paso a paso, para proporcionar la capacitación en el puesto a un nuevo empleado:

#### PASO 1: PREPARACIÓN DEL APRENDIZ

1. Haga que se sienta tranquilo. Alivie la tensión.
2. Explique por que se le enseña.

3. Cree interés, aliente las preguntas, entérese de lo que el empleado ya sabe sobre el suyo y otros puestos.
4. Explique el por que del puesto y relaciónelo con algún empleado que ya conozca el trabajador.
5. Coloque al empleado tan cerca como sea posible de la posición del trabajo normal.
6. Familiarice al empleado con el equipo de materiales, herramientas y términos del oficio.

#### **PASO : 2 PRESENTACIÓN DE LA OPERACIÓN**

1. Explique los requerimientos de calidad y cantidad.
2. Realice el trabajo al ritmo normal.
3. Realice el trabajo un ritmo lento varias veces, explicando cada paso. Entre las operaciones, explique las partes difíciles o aquellas en las que sea probable cometer errores.
4. Revise de nuevo al trabajo lentamente, varias veces, explicando los puntos clave.
5. Haga que el empleado explique los pasos conforme el instructor realiza el trabajo lentamente.

#### **PASO 3: PRUEBA DEL DESEMPEÑO**

1. Haga que el empleado realice el trabajo varias veces, lentamente, al tiempo que explica cada paso. Corrija las fallas, si es necesario, realice algunos de los pasos complicados las primeras veces.
2. El instructor hace el trabajo a un ritmo normal.
3. Haga que el empleado realice el trabajo aumentando la precisión y la velocidad.
4. Tan pronto como el empleado demuestre la capacidad para hacer el trabajo, déjelo en libertad, pero no lo abandone.

#### **PASO 4: SEGUIMIENTO**

1. Designe a quien debe de recurrir el empleado para obtener ayuda si la requiere
2. Reduzca gradualmente la supervisión, y verifique el trabajo ocasionalmente en relación con las normas de calidad.
3. Corrija los patrones de trabajo defectuoso que empiecen a surgir y hágalo antes de que se convierta en hábito.
4. Elogie el trabajo satisfactorio, aliente al trabajador hasta que sea capaz de cumplir con las normas de calidad y cantidad.

## CAPACITACIÓN POR INSTRUCCIONES DEL PUESTO

Muchos empleos representan una secuencia lógica de pasos y se enseña de esta manera, paso a paso. Este aprendizaje se conoce como capacitación por Instrucciones del puesto. Requiere de hacer una lista de todos los pasos necesarios en el puesto, cada uno en una secuencia apropiada. Junto a cada paso, se lista también un "punto clave" correspondiente (sí lo hay). Los pasos muestran como se tiene que hacer y porque.

### 5.10.10. TECNICAS APLICADAS EN EL SITIO DE TRABAJO

Conferencias  
Videos y películas  
Simulación de condiciones reales  
Actuación (sociodrama)  
Estudio de casos  
Lecturas, estudios individuales  
Enseñanza programada  
Capacitación en laboratorio de sensibilización

#### 5.10.10.1. CONFERENCIAS

Dar pláticas o conferencias a los nuevos empleados puede tener varias ventajas. Es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas en capacitación, como cuando hay que enseñar al equipo de ventas las características especiales de un nuevo producto. Si bien en estos casos se puede utilizar materiales impresos como libros y manuales, esto podría representar gastos considerables de impresión y no permite el intercambio de información de las preguntas que surgen durante las conferencias;

Algunas formas útiles para presentar su conferencia se resumen así:

Ofrezca al auditorio señales para ayudarles a seguir sus ideas.  
No empiece de manera equivocada.  
Sea breve en sus conclusiones.  
Mantenga su atención en el público.  
Mantenga el contacto visual con los empleados del programa.  
Asegúrese de que todos en el salón lo puedan escuchar.  
Controle sus manos.  
Evite colocar las manos cerca de la cara.  
Hable a partir de notas y no a partir de un guión.

Elimine malos hábitos.  
Practique.

## 5.10.10.2. VIDEOS Y PELÍCULAS, AUDIOVISUALES Y SIMILARES

### TECNICAS AUDIOVISUALES

La presentación de información a los empleados mediante técnicas audiovisuales como películas, circuito cerrado de televisión, cintas de audio y vídeo puede resultar muy eficaz y en la actualidad estas técnicas se utilizan con mucha frecuencia.

La Ford Motors Company utiliza películas en sus sesiones de capacitación a los distribuidores para simular los problemas y reacciones en el manejo de diversas quejas de los clientes.

Los audiovisuales son más costosos que las conferencias convencionales pero ofrecen algunas ventajas únicas. Por lo tanto, habrá de considerarse su uso en las siguientes situaciones:

Primero : Los audiovisuales pueden ser útiles cuando exista la necesidad de ilustrar la forma en que se debe de seguir una secuencia en el tiempo, como es el caso de la enseñanza para soldar alambres o reparar teléfonos, cuando conviene detener la acción, la repetición instantánea y las posibilidades de cámara lenta o cámara rápida.

Segundo. Cuando exista la necesidad de exponer a las personas en capacitación a sucesos que no se pueden determinar o demostrar fácilmente durante las pláticas, con un recorrido visual por una fábrica o una operación a corazón abierto.

Tercero. Habrá que utilizarlo cuando la capacitación se llevará a cabo en el ámbito de toda la organización y es demasiado costoso trasladar a los empleados de un lugar a otro.

### TELECAPACITACIÓN

Las compañías en la actualidad experimentan también con la telecapacitación, mediante la cual un instructor se encuentra en una localización central y desde allí se capacita a grupos de empleados en otros lugares mediante conexiones o enlaces de televisión.

### APRENDIZAJE PROGRAMADO

Ya sea que el dispositivo de instrucción programada sea un libro de texto o la computadora, el aprendizaje programado siempre consiste en tres funciones :

1. Presentar al empleado preguntas, hechos o problemas.
2. Permitir que la persona responda.
3. Proporcionar retroalimentación sobre la precisión de las respuestas.

La ventaja principal del aprendizaje programado es que reduce el tiempo de capacitación en aproximadamente un tercio. En términos de los principios de aprendizaje en tanto que permite que las personas en capacitación aprendan a su propio ritmo, proporciona retroalimentación inmediata reduce el riesgo de errores. Por otra parte los empleados no aprenden mucho mas que el aprendizaje programado que con un enfoque convencional de libro de texto.

#### 5.10.10.3. SIMULACION DE CONDICIONES REALES

A fin de evitar que la instrucción interfiera con las operaciones normales de la organización algunas empresas utilizan instalaciones que simulan las condiciones de operación real.

La capacitación vestibular o por simulacros es una técnica en la que los empleados aprenden en el equipo real o simulado que utilizarán en su puesto, pero en realidad son instruidos fuera del mismo. Por lo tanto, la capacitación vestibular busca obtener las ventajas de la capacitación en el trabajo sin colocar realmente en el puesto a la persona en capacitación. Esta técnica es casi una necesidad en los puestos donde resulta demasiado costoso o peligroso capacitar a los empleados directamente en el puesto. Así, es útil para instruir a los nuevos obreros de línea de ensamble, ya que colocarlos en el puesto directamente podrían bloquear la producción.

Cuando se emplean estas técnicas se preparan áreas especiales dotadas de equipo similar al que se utiliza en el trabajo. Esta técnica permite transferencia, participación y repetición notables, así como la organización significativa de materiales y retro alimentación.

#### 5.10.10.4 ACTUACION O SOCIODRAMA

Esta técnica obliga al capacitado a desempeñar diversas entidades. Uno de sus frutos que suelen obtenerse es que cada participante consigue verse a la forma en que lo perciben sus compañeros de trabajo. Esta técnica se utiliza para el cambio de actitudes y el desarrollo de mejores relaciones humanas. Una importante desviación de esa técnica ha conducido a sesiones en que los empleados practican habilidades especialmente importantes como una entrevista de ventas, una sesión disciplinaria o una reunión durante la cual un supervisor debe motivar a sus subordinados.

#### 5.10.10.5. ESTUDIO DE CASOS

Mediante el estudio de una situación específica real o simulada, la persona en capacitación aprende sobre las acciones que es deseable emprender en circunstancias análogas. Para ello cuenta con las sugerencias de otras personas así como con las propias. Además de aprender gracias al caso que estudia, la persona puede desarrollar habilidades de toma de decisiones.

#### 5.10.10.6. LECTURA, ESTUDIOS INDIVIDUALES, INSTRUCCIÓN PROGRAMADA

Los materiales de instrucción para el aprendizaje individual resultan de gran utilidad en circunstancias de dispersión geográfica, etc. En esta modalidad se pueden incluir los cursos basados en lecturas, grabaciones, fascículos de instrucción programada y ciertos programas de computadoras. Los materiales programados proporcionan elementos de participación, repetición, relevancia y retroalimentación.

#### 5.10.10.7. CAPACITACION EN LABORATORIO

Constituye una modalidad de la capacitación en grupo. Se emplea en primer lugar para desarrollar las habilidades interpersonales. Se puede utilizar también para el desarrollo de conocimientos, habilidades y conductas adecuadas para futuras responsabilidades laborales. Los participantes se postulan como objetivo el mejoramiento de sus habilidades de relaciones humanas mediante la mejor comprensión de sí mismas y de otras personas. Esta técnica se propone compartir experiencias y analizar sentimientos, conductas, percepciones y reacciones que provocan experiencias.

#### TECNICAS APLICADAS AL SITIO DE TRABAJO

Instrucción directa sobre el puesto

Rotación de puestos

Relación experto – aprendiz

## INSTRUCCIÓN DIRECTA SOBRE EL PUESTO

Se imparte durante las horas de trabajo. Se emplea básicamente para enseñar a obreros y empleados a desempeñar su puesto actual, la instrucción es impartida por capacitados, un supervisor o un compañero de trabajo.

Las continuas demostraciones proporcionan la ventaja de la repetición y la retroalimentación. Finalmente se pide a la persona en capacitación que lleve a cabo el ejercicio o la labor sin supervisión, aunque el supervisor puede efectuar verificaciones selectivas para detectar dudas y aspectos que se pueden mejorar.

### 5.10.10.8. ROTACION DE PUESTOS

A fin de proporcionar a sus empleados experiencia en varios puestos, algunas empresas alientan la rotación del personal de una a otra función. Tanto la participación activa del empleado como el alto grado de transferencia constituyen ventajas importantes de la rotación de puestos.

### 5.10.10.9. RELACION EXPERTO - APRENDIZ

En las técnicas de capacitación que utilizan una relación entre un maestro y un aprendiz, se aprecian claras ventajas, en especial para el grupo de trabajadores calificados, como plomeros, carpinteros y expertos en zapatería. En esta relación se aprecian niveles muy altos de participación y transferencia de trabajo.

## APLICACIONES A PEQUEÑOS NEGOCIOS

No es redituable dedicar una gran cantidad de tiempo contratar a los mejores empleados, si los empleados que se contratan no están adecuadamente capacitados.

Siempre que haya pocos empleados, es importante que las empresas pequeñas, también, capaciten cuidadosamente a sus empleados. Los conceptos y técnicas que le son explicados le podrían permitir a las empresas hacerlos.

## PASO 1. ESTABLEZCA LOS OBJETIVOS DE CAPACITACIÓN

Primero describa los objetivos de capacitación. Por ejemplo, si se pretende reducir un problema existente como, por ejemplo, demasiado desperdicio o aumentar la velocidad de los nuevos ensambladores en el lapso de dos semanas.

## PASO 2. ESCRIBA UNA DESCRIPCION DETALLADA DEL PUESTO

Una descripción detallada del puesto es el centro de cualquier programa de capacitación. Una descripción de puesto debe listar las tareas diarias y periódicas de cada puesto, junto con un resumen de los pasos de cada tarea.

## PASO 3. FORMA DE REGISTRO DEL ANALISIS DE TAREAS

El propietario de un negocio deberá utilizar una forma de registro de análisis de tareas abreviadas que contenga solo cuatro columnas. En la primera anote las tareas. En la columna B, liste las normas de desempeño ( en términos de cantidad, calidad, precisión). En la columna C, asiste las aptitudes necesarias que se pueden adquirir. En esta columna liste las cosas que el empleado debe de saber o de hacer para realizar la tarea. En esta columna señala las aptitudes específicas que será necesario subrayar en su programa de capacitación. En la cuarta, liste las aptitudes requeridas.

## PASO 4. DESARROLLE UNA HOJA DE INSTRUCCIONES DE TRABAJO

Posteriormente, desarrolle una hoja de instrucciones de trabajo para el puesto. Como se mencionó la hoja de instrucciones debe listar los pasos en cada tarea, así como los puntos clave.

## PASO 5. PREPARE UN PROGRAMA DE CAPACITACION PARA EL PUESTO

Por último se debe tener listos todos los documentos y los medios finales para la capacitación en el trabajo. Elabore el manual de capacitación para el puesto en torno a la secuencia de la capacitación, el listado de los pasos en cada tarea y los puntos clave.

## 5.11. COMPENSACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

### 5.11.1. COMPENSACIONES

Por lo general la mayoría de los administradores de ventas consideran la planeación de las compensaciones como una de las tareas más difíciles del gerente de ventas.

Los gerentes de ventas a menudo dejan de desarrollar o mantener un equilibrio entre el sueldo y los incentivos.

Los gerentes deben intentar motivar a sus vendedores promedio. Las estrellas cumplirán por encima de lo esperado sin importar el plan de compensaciones.

Para tener éxito, un programa de compensaciones debe ser que los participantes quieran trabajar y les permitan cumplir sus objetivos. Los gerentes de ventas deben recordar al desarrollar un plan de compensaciones, que a los vendedores les gusta tener éxito.

Los gerentes de ventas exitosos tienen tres preocupaciones principales cuando se trata de manejar una fuerza de ventas:

- Atraer a vendedores sobresalientes
- Motivarlos a trabajar eficaz y eficientemente
- conservar los buenos vendedores

Entre las herramientas más importantes para alcanzar estos objetivos se encuentra el plan de compensaciones de la organización. Las organizaciones utilizan dos tipos básicos de compensación: financiera y psicológica.

### 5.11.2. LA IMPORTANCIA DE LOS PLANES DE COMPENSACIÓN FINANCIERA

La compensación de la fuerza de ventas es con mucho el componente más importante de los costos directos de las ventas.

Existen tres métodos básicos de compensación financiera:

- I. El salario directo
- II. Sólo comisión
- III. Combinación

Las empresas han encontrado que para poder retener a las personas con mejor desempeño, deben proporcionar un paquete competitivo de compensaciones.

En forma realista, se puede concluir que el dinero es un incentivo eficaz para algunas personas a diferentes niveles de ganancia, pero quizás no resulta muy eficaz para otras personas.

Existen varios tipos de vendedores, que son:

- Criaturas de hábitos. Intentan conservar su estándar de vida al ganar una cantidad predestinada de dinero.

- Individuos orientados a las metas. Prefieren el reconocimiento como gerente de logros por parte de sus compañeros y sus superiores y tienden a estar orientados por su cuota de ventas, donde el dinero sirve principalmente como un producto derivado del logro.
- Satisfactorias. Se desempeñan lo suficientemente bien como para mantener su trabajo.
- Negociadores. Asignan su tiempo de acuerdo con una proporción determinada personalmente de trabajo y tiempo libre a la que no afectan las oportunidades de mayores ganancias.
- Individuos orientados por el dinero. Buscan maximizar sus ganancias. Estas personas pueden sacrificar sus relaciones familiares, sus placeres personales, e incluso su salud para aumentar sus ingresos.

El desarrollo de un plan de compensaciones que satisfaga a todos sus vendedores es casi imposible. La investigación indica que no existe el plan perfecto para cualquier organización o industria.

Existen varias razones para esa falta de acción: el plan se encuentra enclavado en la tradición de la industria, a menudo se dificulta asignar los créditos cuando varios vendedores, oficinas de ventas o departamentos participan en la venta, existen complejas consideraciones financieras o de la línea de productos, los gerentes de ventas pueden temer que el nuevo plan sea peor que el actual.

### 5.11.3. DESARROLLO DEL PLAN DE COMPENSACIONES

Existen siete pasos claros en el proceso de desarrollar un plan de compensaciones:

- a) Preparar las descripciones de puestos
- b) Establecer los objetivos específicos
- c) Determinar los niveles generales de compensación
- d) Desarrollar una mezcla de compensaciones
- e) Probar el plan anticipadamente
- f) Administrar el plan
- g) Evaluar el plan

### 5.11.4. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS DIFERENTES MÉTODOS DE COMPENSACIÓN

Solamente el sueldo.

Utilizar solamente el sueldo es más adecuado en las siguientes situaciones:

- Situaciones de venta en equipo
- Largos periodos de negociación

Situaciones promocionales mixtas  
Periodos de aprendizaje  
Misiones de venta  
Condiciones especiales

#### Ventajas

Proporcionan seguridad a los vendedores  
Ayuda a desarrollar un sentido de lealtad de la empresa  
Aumenta la flexibilidad en las asignaciones territoriales  
Proporciona un mayor grado de control sobre las actividades de los vendedores  
Resulta sencillo administrar

#### Desventajas

No suministra incentivos financieros para poner esfuerzos adicionales  
Puede aumentar los costos de venta  
A menudo conduce a iniquidades en los ingresos  
Conduce a un desempeño adecuado pero no superior

### **SOLAMENTE COMISIÓN**

La aplicación de los planes de comisiones requiere que el gerente de ventas decida:

La base o unidad sobre la cual se pagarán las comisiones  
La tasa a pagar por unidad  
El punto en que comienzan las comisiones  
El momento en que se pagan las comisiones

#### Ventajas

El ingreso se relaciona directamente con la productividad  
Las comisiones son fáciles de calcular  
No hay un límite para las ganancias potenciales  
El dinero no se encuentra ligado a los sueldos  
Los costos son proporcionales a sus ventas  
Los vendedores tienen libertad máxima en el trabajo  
El ingreso se basa estrictamente en sus logros

#### Desventajas

Es posible que se ponga un énfasis excesivo en el volumen de ventas y no en las ventas con utilidades  
Los vendedores tienen poca lealtad hacia la empresa  
Puede haber elevadas tasas de rotación de las fuerzas de ventas cuando las condiciones del negocio son bajas  
Se descuidan las actividades que no se relacionan con las ventas

Las ganancias súbitas pueden venir cuando las ganancias del negocio son buenas

Los gerentes de ventas pueden volverse indiferentes al reclutamiento

### PLANES DE COMPENSACIÓN POR BONOS

Estos planes suministran una buena suma de dinero o de acciones para un desempeño especial, como alcanzar la cuota, lograr una nueva cuenta o vender una mezcla deseada de productos.

### PLANES DE COMBINACIÓN DE COMPENSACIONES

Estos son algunos planes de combinación de compensaciones que se adaptan a diversas situaciones

- Sueldo más comisiones

- Sueldo más bonos

- Sueldo más comisión más bonos

- Comisión más bonos

#### Ventajas

Proporciona la mayor flexibilidad y control sobre los vendedores

Proporciona seguridad e incentivos

Permite Reforzamiento frecuente e inmediato del comportamiento deseado de ventas

#### Desventajas

Puede ser complejo y difícil de comprender

Puede resultar caro de administrar

Quizás fracase en el logro de objetivos administrativos

### 5.11.4.1. RECONOCIMIENTO DE LA IMPORTANCIA DE LOS GASTOS DE VENTA

Los costos que se relacionan con el apoyo de los vendedores en el campo se han incrementado con rapidez y se espera que esa tendencia continúe hasta bien entrada la década de los noventa. Las principales categorías de gastos de ventas comprenden las comidas y entrenamiento, los viajes aéreos, la renta de automóviles y el alojamiento.

#### 5.11.4.2. DISEÑO DEL PLAN DE GASTOS

Todo plan de gastos bien diseñado necesita varios bloques de edificación, éstos son: flexibilidad, igualdad, legitimidad, sencillez y costeabilidad de administración.

#### 5.11.4.3. CONTROL DE GASTOS MEDIANTE EL REEMBOLSO

Es frecuente que los vendedores a base solamente de comisiones cubran sus propios gastos con ellas, la mayoría de las empresas reembolsan a sus vendedores los gastos legítimos de ventas. Existen tres planes básicos de reembolso de uso muy extendido: ilimitados, limitados y de combinación.

Planes de reembolso ilimitado. Constituyen con mucho el método más popular del control de gastos y permiten reembolsar a los vendedores todos los gastos de viaje y de ventas necesarias.

Planes de reembolso limitados. Se limita al reembolso de gastos ya sea una cantidad fija en dólares durante un periodo determinado o a un costo permisible por artículo.

Planes de combinación. Los gerentes de ventas pueden considerar una combinación de los programas de reembolso de programas limitados e ilimitados para poder asegurar las ventajas de ambos.

Para atraer a representantes de ventas, la compañía necesita desarrollar un atractivo paquete de compensaciones.

La administración debe determinar el nivel y componentes.

El nivel de compensación debe guardar cierta relación con el "precio corriente de mercado" para el tipo de trabajo de ventas y capacidades requeridas.

La compañía debe determinar los componentes de la compensación: un monto fijo, uno variable y gastos y beneficios marginales.

El monto fijo, que puede ser un salario o cuenta de gastos, debe satisfacer la necesidad de estabilidad de ingresos de los representantes de ventas.

El monto variable, que puede ser en comisiones, bonos o participación de utilidades pretende estimular y recompensar el esfuerzo.

La cuenta de gastos permite al representante de ventas solventar los gastos que se derivan de viajes, alojamientos, alimentos y diversiones.

Y las prestaciones marginales, como son vacaciones pagadas, prestaciones por enfermedad, accidente, Pensiones o seguros de vida, pretende proporcionar seguridad y satisfacción en el empleo 70% sea fijo y el 30% variable.

A la compensación variable se le da más énfasis donde las ventas dependen del personal, como ejemplo los seguros.

## 5.12. MOTIVACION

### 5.12.1. ¿QUÉ ES LA MOTIVACION?

"Es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado".

Otras definiciones de Motivación son:

La palabra motivación se deriva del vocablo latino "movere" que significa mover.

Frederick Herzberg dice: "La motivación me indica hacer algo porque resulta muy importante para mí hacerlo".

Jones la ha definido como algo relacionado con: "La forma en que la conducta se inicia, se energiza, se sostiene, se dirige, se detiene, y con el tipo de reacción subjetiva que está presente en la organización mientras sucede todo esto".

Dessier lo considera como un reflejo de "el deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades".

Kelly afirma que: "Tiene algo que ver con las fuerzas que mantienen y alteran la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta".

Stephen Robbins publica la siguiente definición de motivación: "Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual".

La motivación es descrita como "un estado interno que excita, dirige y sostiene el comportamiento". En otras palabras, la motivación es un sentimiento interno que determina el continuar o cesar una actividad.

Existen dos tipos de motivación. El primero es llamado motivación intrínseca. Esta motivación viene de dentro de uno mismo. Las actividades que los individuos hacen son su propia recompensa. La gente es motivada porque ellos aman sinceramente la actividad que están haciendo. El segundo tipo de motivación es llamada extrínseca. Para aquellos individuos que están

motivados extrínsecamente, sus recompensas son factores externos. Ellos hacen su trabajo para ganar un grado o una recompensa o complacer a sus padres o evitar un castigo. La mayoría de la gente está extrínsecamente motivada. Nuestra sociedad (en cada uno de los casos) pone un mayor énfasis y presiona en obtener grados y desempeño. Por consiguiente, éso hace que sea muy difícil estar intrínsecamente motivado.

En esta etapa se ven claramente las motivaciones que se le pueden dar a un Agente de Ventas tanto monetaria como ideológica, por ejemplo, por monetaria puede ser quien tiene el mejor nivel de ventas, quien lleva la mejor cobranza de la venta realizada. Puntualidad, mayor cartera de clientes, etc., por ideológica se pueden hacer conferencias motivacionales llevando gente externa especialista en el tema a dar pláticas. Hacer eventos de acuerdo a fechas importantes, así como también días de campo familiares, etc.

Creo que ésta es una manera sencilla pero práctica de manejar los papeles dentro de la Administración de Ventas en una compañía pequeña, mediana o grande, para manejarlo más específicamente se tendría que analizar detalladamente cada puesto dentro de esta área.

## 5.12.2. EL PROCESO DE MOTIVACION

!!!...Sin motivación no puede haber satisfacción...!!!

### EL PROCESO DE MOTIVACION

- NECESIDAD INSATISFECHA
- TENSION
- INCENTIVOS
- COMPORTAMIENTO
- NECESIDAD SATISFECHA

Las motivaciones difieren de un individuo a otro, evolucionan y pueden cambiar con el transcurso de los años y de las épocas.

La satisfacción en el trabajo pasa evidentemente por la satisfacción con el salario, pero esto no es todo: la motivación de los trabajadores es de una dinámica compleja; las condiciones de trabajo, el entorno, el trato que se recibe de los superiores, el respeto y reconocimiento de los directivos por el trabajo de cada uno, la calidad de vida en el trabajo..., etc., son también factores de

satisfacción importantes y por lo tanto motivan a una persona a dar lo mejor de sí misma en su actividad.

A finales de los años sesenta, Edwin Locke presentó su Teoría del Establecimiento (Fijación) de Metas, afirmando que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación en el trabajo.

Esta teoría es una de las más acordes con el sentido común, ya que no puede negarse que a partir del deseo de lograr una meta determinada, el individuo se motiva para trabajar y alcanzarla, representando lo que tiene que hacer en el futuro.

Motivación, causa del comportamiento de un organismo, o razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada.

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios.

El psicólogo estadounidense Abraham Maslow diseñó una jerarquía motivacional en seis niveles que, según él, explicaban la determinación del comportamiento humano. Este orden de necesidades sería el siguiente: (1) fisiológicas, (2) de seguridad, (3) amor y sentimientos de pertenencia, (4) prestigio, competencia y estima sociales, (5) autorrealización, y (6) curiosidad y necesidad de comprender el mundo circundante.

Ninguna teoría de la motivación ha sido universalmente aceptada.

En primer lugar, muchos psicólogos, dentro del enfoque del conductismo, plantearon que el nivel mínimo de estimulación hacía a un organismo comportarse de forma tal que trataba de eliminar dicha estimulación, ocasionando un estado deseado de ausencia de estimulación.

De hecho, gran parte de la fisiología humana opera de este modo.

Sin embargo, las recientes teorías cognitivas de la motivación describen a los seres humanos intentando optimizar, antes que eliminar, su estado de estimulación. Con ello, estas teorías resultan más eficaces para explicar la tendencia humana hacia el comportamiento exploratorio, la necesidad –o el gusto– por la variedad, las reacciones estéticas y la curiosidad.

### 5.12.3. ¿QUÉ MOTIVA A LA GENTE A TRABAJAR?

Una posible respuesta es la paga. La gente trabaja porque necesita alimentarse, vestirse, implementar su hogar y ver por el bien de su familia. En años pasados, el camino de las compañías para conseguir gente que trabajara fuerte era ofrecerles más dinero. Pero las organizaciones de hoy ofrecen menos oportunidades para aumentos y promociones. Y los trabajadores de hoy por otra parte, responden a diferentes herramientas motivacionales.

Podemos decir entonces que el pago ya no es la única razón para que la gente trabaje.

¿Qué es lo que los trabajadores valoran?

Se ha demostrado que lo que más valoran los trabajadores son "los intangibles", es decir, el hecho de ser apreciados por el trabajo realizado, por mantenerlos informados acerca de las cosas que afectan a todos, tener un jefe simpático que tenga tiempo de escucharlos, etc. Ninguno de estos intangibles son muy costosos, pero si toman tiempo y dedicación por parte de los administradores.

También podemos decir que:

- Todos los trabajadores necesitan sentirse importantes, ser necesitados, lograr algo con sentido, sobresalir.
- Los más importantes motivadores son: lograr resultados, siendo valorados y hacerlos sentir importantes, siendo incluidos y aceptados por un grupo líder o admirado, compitiendo y siendo cabeza de otros grupos, obteniendo influencia y estatus, ganando más dinero, oportunidades de hacer las cosas que uno quiere, etc.
- La llave es encontrar qué motiva a la gente que quieres motivar.

### 5.12.4. CREANDO LA ATMOSFERA CORRECTA.

Los líderes que deseen que sus empleados trabajen fuerte deben:

1. Involucrar a los trabajadores en la definición de problemas, resolución de los mismos y toma de decisiones. Estudios de Psicología Social muestran que si involucras a tu personal en un proceso colaborativo, su nivel de compromiso en el proceso se verá incrementado.

2.-Provee oportunidades de aprendizaje y de mejoramiento de sus habilidades. Descubre nuevos y mejores caminos que incentiven a tus empleados a hacer las cosas... (Creo que ésta es la respuesta que más se Accra a tu pregunta. Ya

que tus trabajadores no tienen un nivel tan alto de conocimientos, pues los podrías motivar tratándolos de educar en diferentes items, por ejemplo, trato al cliente, computadoras, etc., lo demás creo que está en la imaginación del empleador, o sea, TU, tienes que sondear a tu propia gente y descubrir sus metas y pienso que por allí puedes entrar. Más abajo te daré otras ideas).

3.-Establecer condiciones en las que las colaboraciones ocurran con facilidad y naturalidad. La camaradería y el trabajo en equipo crea un sentido de comunidad para los individuos involucrados y puede que se sientan como colaboradores - un importante motivador.

4.-Responder a cada necesidad individual. Mostrar interés. Demostrar una alineación entre las metas personales y las organizacionales. Explica cómo los trabajadores pueden brindar un beneficio individual mientras benefician también a la organización al mismo tiempo.

5.-Crear un ambiente de mucha confianza y respeto. El primer paso para hacer esto es seguir la Regla de Oro: trata a tus empleados como tú deseas ser tratado.

Los administradores o jefes necesitan ser creativos al momento de recompensar a sus trabajadores. Toma tiempo para encontrar qué motiva y excita específicamente a cada uno de sus empleados y luego mira qué puedes hacer para que esas cosas sucedan.

Cuando uno de tus empleados pone un esfuerzo extra en un proyecto o en lograr alguna meta que se han puesto de acuerdo, reconozca el logro adecuadamente en una única y memorable manera.

Por ejemplo, (estas ideas aunque pueden ser aplicadas a empresas medianas, suenan un poco exageradas para aquellas empresas que son realmente pequeñas, pero igual las coloco para que todos se formen una idea).

Puedes escribir una carta a la familia del empleado contándole acerca del reciente logro del mismo y qué significa eso para ti y para la compañía.

Puedes arreglar con el gerente general de la compañía a tener un almuerzo con el empleado o tal vez el presidente de la misma puede llamar al empleado personalmente y agradecerle por el trabajo bien hecho.

También es factible averiguar cuál es el hobby del empleado y comprar un pequeño regalo relativo al hobby.

Se podría arreglar un almuerzo o cena para un pequeño grupo de empleados de alto performance.

Estas ideas están limitadas solo por la imaginación, tiempo y creatividad. Es importante crear una historia positiva para que el empleado pueda contarla a otros varias veces. Amigos, familia y compañeros de trabajo deberán enterarse

del logro individual del empleado y qué es lo que hizo la compañía para celebrarlo, ya que de esta manera el empleado podrá revivir el reconocimiento muchas veces.

Puedes también crear mecanismos de reconocimiento en las operaciones de tu compañía. Por ejemplo, está el hecho de crear premios, "Premio a la Calidad", "Día de la Excelencia", etc., motivando a que el personal se una en equipos con el fin de conseguir mejoras en sus procesos. Y para plasmarlos a todo nivel en la compañía, los resultados se publican en periódicos internos, los cuales pueden incluir también cartas de elogios de los consumidores acerca de empleados específicos o cómo fueron tratados cuando necesitaron de sus servicios.

Todo ello con la idea de que el personal comparta actividades enriquecedoras, se diviertan, puedan conocerse mutuamente y desarrollen un gran sentido de trabajo de equipo.

Recompensar al personal por trabajos excepcionales es crítico para mantenerlos motivados y que den lo mejor de sí.

Hay que tratar que estas recompensas generen orgullo, entusiasmo y diversión.

1. Reconoce que cada persona es única con respecto a sus debilidades y fortalezas.
2. Trata de poner en la motivación ideas que necesitas.
3. Recompensa a los empleados por buenos desempeños, y no lo hagas por un pobre performance.
4. Desarrolla un sistema de comunicación abierta y mantén una línea de información en ambas direcciones.
5. Cuida a tus empleados y guíalos.
6. Desarrolla un trabajo en equipo basado en la confianza y respeto.
7. Un ambiente físico de trabajo es importante.
8. Trata de encontrar la persona correcta para el puesto.
9. Crea trabajos retadores en donde tenga oportunidad de avanzar, crecer, tener reconocimiento y recompensa.
10. Trata de motivar a tus empleados en la misma manera que quieres que tus superiores te motiven a tí.
11. Sé sensitivo al reaccionar ante necesidades insatisfechas.
- 12.

Quiero concluir diciendo que el principal papel en todo este proceso lo tiene el empleador, él es el líder, el que lleva la batuta de la orquesta, a medida de cómo dirija a su grupo, éste le responderá.

La tarea no es fácil, pero sí muy retadora, organízate y lo lograrás.

### 5.12.5. ¿EL DINERO MOTIVA?

El dinero constituye el incentivo decisivo de la motivación para el trabajo. En cuanto a medio de intercambio, es el vehículo por el cual el empleado puede comprar numerosas "cosas" que desea y que satisfacen sus necesidades.

Más aún, el dinero cumple la función de "punto de referencia" que le permite saber el valor que la organización concede a sus servicios y con el cual puede comparar el "valor" que tiene para los demás.

El valor del dinero como medio de intercambio es patente.

La gente quizás no sólo trabaje por dinero, pero si excluimos, muy pocos se presentarían a trabajar.

En la gran mayoría de los esfuerzos de trabajo, es necesario el cheque periódico de nómina a fin de satisfacer las necesidades fisiológicas básicas y las de seguridad.

Como indica la teoría de la equidad, el dinero tiene un valor simbólico además de su valor de intercambio.

Nos servimos de la remuneración como resultado primario con el cual comparamos nuestras contribuciones y determinamos si nos están tratando justamente.

El hecho que una empresa pague a un ejecutivo \$180,000 pesos al año y a otro \$240,000 pesos significa algo más que diferencia de sueldo, en este caso \$60,000 pesos más.

Con ello la empresa transmite un mensaje a ambos empleados sobre cómo valora la aportación de cada uno.

No se trata del valor de intercambio del dinero; se trata más bien del principio en cuestión, o sea del mensaje del sueldo y del valor simbólico del dinero.

Además, la teoría de equidad, la de reforzamiento y la de las expectativas, atestiguan el valor del dinero como motivador. Según la teoría de la equidad, si la remuneración depende del desempeño, alentará a los trabajadores a hacer mayores esfuerzos.

Conforme a la teoría de las expectativas, el dinero motivará en la medida en que se considera capaz de satisfacer las metas personales del individuo y se percibe como subordinado a los criterios del desempeño.

La mejor prueba del valor del dinero como motivador es una reseña de estudios, realizada por Edwin Locke de la University of Maryland. Locke examinó cuatro métodos de motivar el desempeño de los empleados: dinero, establecimiento de metas, participación en la toma de decisiones y rediseño de trabajos para darles más responsabilidad y ofrecerles mayores retos.

Descubrió que el mejoramiento promedio conseguido con el dinero era de 30%; el desempeño en menos de 1%; y el rediseño del trabajo lo favorecía en un promedio de 17%. Más aún, los estudios reseñados por Locke y que utilizaron el dinero como método de motivación aportaron cierto mejoramiento en el rendimiento.

Tales hechos demuestran que el dinero no es el único motivador, pero resulta difícil de afirmar que no motiva.

#### 5.12.6. EL DINERO NO MOTIVA HOY A LA MAYOR PARTE DE LOS EMPLEADOS.

El dinero puede motivar a algunos en determinadas circunstancias. Por ello, la cuestión no estriba realmente en si el dinero tiene la capacidad de motivar. La respuesta es ésta: ¡sí puede!. La pregunta más relevante es: ¿motiva hoy el dinero a la generalidad de los empleados en la fuerza de trabajo para dar un mejor rendimiento? La respuesta es "¡No!".

Para que el dinero motive al individuo, han de reunirse ciertas condiciones. Primero, el dinero debe ser importante para él. Segundo, ha de ser percibido por el individuo como un premio directo de su desempeño. Tercero, la cantidad de dinero ofrecido por el desempeño ha de ser considerado como importante. Por último, la gerencia debe tener la discreción de premiar a los buenos empleados con más dinero.

El dinero no es importante para todos los empleados. Por ejemplo, los que tienen una gran orientación al logro muestran una motivación intrínseca.

El dinero ejercerá poca influencia sobre ellos. De manera análoga, el dinero es importante para aquellos que presentan fuertes necesidades de nivel inferior, pero casi todos los miembros de la fuerza de trabajo tienen satisfechas en lo esencial tales exigencias.

El dinero motivaría al empleado si éste percibiera un estrecho nexo entre el desempeño y los premios que concede la organización.

Por desgracia, los incrementos de sueldos dependen más a menudo de las tarifas salariales de la comunidad, del índice de costo de la vida y las

perspectivas financieras actuales y futuras de la empresa que da la competencia del empleado.

Para que el dinero motive, la diferencia marginal en los aumentos de sueldo entre un excelente desempeño y un empeño promedio, ha de ser significativa. Y en la práctica rara vez lo es. Por ejemplo, un empleado de alto rendimiento que actualmente gana \$180,000 pesos al año, recibe un aumento de \$2,000 pesos mensuales. En cambio, un compañero de este empleado es trabajador promedio y casi siempre le aumentan el sueldo en el reajuste.

La diferencia neta de su cheque sería considerable. ¿Qué grado de motivación tendrá éste último?

#### 5.12.7. TRABAJO EN EQUIPO Y CREATIVIDAD

¿Qué nos motiva?

Importa ampliar nuestra percepción: las montañas no están hechas de piedras, son piedras; los ríos no están hechos de agua, son agua.

Las empresas nuevas son aquellas que alertan sus antenas en la captación de los nuevos signos, no por moda, sino por repuesta integrada a un fenómeno perceptible, al registro atento.

El cambio opera desde una apertura mental, que compromete un sentir constructivo y participativo, un llamado a la dignidad. Aparece un sentimiento de vergüenza de integrar una organización mediocre y desconectada. Los movimientos de cambio son internos, clientes, usuarios, directivos, personal, proveedores, reclaman más calidad para no enrojecer.

La palabra mejor para una empresa magnética es intolerable. ¿Mejor que quién? No se tolera ser tuerto para ganar el reinado entre los ciegos.

La excelencia es una necesidad de vigencia empresaria, una aspiración natural, no una opción coyuntural.

Las nuevas organizaciones buscan la excelencia, hasta para cerrar su circuito natural. Mueren con dignidad, como han vivido. Y renacen con nuevas propuestas, más logradas. Se refundan para no refundirse.

La empresa magnética no tiene la óptica del dinero rápido y abundante. Eso constituye una limitación de propósitos. Una organización de calidad nuclea a mentalidades empresarias de calidad.

La inteligencia selecciona los mejores recursos humanos, aquellos con alto nivel de autonomía, generadores de decisiones creativas. Allí radica la fuerza de la empresa.

La robótica no puede evitar el descuido humano totalmente. El lado humano de la era digital presenta nuevos problemas de interacción personal y grupal: aceleramiento informativo, peligro de aislamiento, incomunicación, etc.

La calidad descansa en los hombres, no en los sistemas.

La empresa magnética no copia a nadie, pero aprende de todos a hacer la propia experiencia.

El futuro hay que crearlo, se construye con lo que hacemos hoy. No es inevitable, es inventable.

En la empresa que viene, el crédito será para el grupo, no para el individuo. Un buen equipo realiza un trabajo superior al que puede hacer la mera suma aritmética de sus componentes individuales.

Es lo que se llama sinergia: fenómeno misterioso de potencialización que permite que cinco más cinco sumen doce o catorce; u ocho, seis o cinco cuando hay sinergia negativa.

Por eso, la capacitación permanente es el desarrollo propio del trabajo diario. No es pedagogía formal, cada seminario de integración implica marketing y créditos, envases y recepción, selección y cómputos, compras y producción, impregna a toda la empresa con un llamado a la unidad de propósito.

Se trata de hacer crecer a la gente más que controlar la calidad o reducir los costos. Ello viene por añadidura, con el trabajo integrado y cooperativo.

Lo demás puede significar un gran despilfarro de recursos.

Es fundamental discriminar, con claridad, algunas conceptuaciones y diferencias:

1. No es lo mismo estar juntos que estar unidos.

El sentimiento de separación, de estar cerca en cercos, próximos pero distantes, genera sinergia negativa, la fuerza de una cadena radica en la unión de sus eslabones, no en la cantidad de ellos sueltos.

Al sentirse "a la defensiva" los participantes despilfarran energía de acción conjunta. La empresa magnética privilegia uniones de calidad. Se puede estar unidos en la lejanía, y distantes en la proximidad física.

Importa aquí la unidad de propósitos y acciones. No se forma una orquesta sólo con buenos violinistas aislados.

2. No es lo mismo antigüedad que experiencia.

Se puede estar años repitiendo un procedimiento sin ninguna apertura a lo nuevo, aplicando lo que se experimentó en el primer mes de trabajo.

Un hombre creativo responde a lo nuevo con esta actitud: "¿Y por qué no? Veamos..."

La rigidez no es cuestión de edad cronológica.

Nos damos cuenta que una persona ha envejecido porque siempre recurre a lo que hizo. Alguien es joven cuando habla de sus proyectos: tiene horizontes, alternativas.

3. No es lo mismo susceptibilidad que sensibilidad.

El dardo de la agresión se clava donde alguien lo detiene con la palma de la mano, sino pasa de largo. Cuando los niveles de vulnerabilidad son muy altos se paran todos los dardos que vuelan y también se levantan los que están en el piso: "esto debe ser para mí también".

Con hombres susceptibles no se pueden generar nuevas realidades empresarias.

4. No es lo mismo suspicacia que perspicacia.

La empresa magnética cuida el clima humano de producción, tanto o más que los resultados.

La confianza de un equipo llega a la marca y se traduce en calidad y cumplimiento. Lo primero es el cliente interno.

5. No es lo mismo durar que vivir como empresa.

La nueva empresa se afirma en la vigencia, no en la duración.

No acude a la cronoterapia para resolver sus dificultades sino a los niveles de autonomía de toda la gente involucrada en la organización.

El tránsito de la dependencia a la autonomía de gestión, es esencial para una empresa nucleadora de hombres, con iniciativas responsables, protagonistas excelentes de un crecimiento compartido.

6. No es lo mismo agitarse que moverse.

El estrés, la ansiedad, el sufrimiento inútil, el mando obeso, impiden las acciones empresarias de calidad, porque carecen de dirección productiva.

Los sobresaltos e "incendios" suelen dirigirnos sin permitirnos conducir nada de lo que habíamos querido hacer.

7. No es lo mismo ser comerciante que empresario.

Faltan hombres de empresa, con visión, inclusivos, osados.

La empresa no es meramente exitista, es total, sabe responder al fracaso. Maneja una visión productiva de los conflictos, aprende de ellos. Las nuevas realidades ya están actuando, implican un cambio de paradigma, de mentalidad, de lenguaje, de conducción.

Una nueva aventura del hombre está en escena.

La microfísica nos enseña que el caos es un principio organizador.

El comportamiento de los seres humanos obedece generalmente a sus motivaciones.

Las personas están interesadas en comportarse de determinada manera para obtener una satisfacción, como consecuencia de ese comportamiento.

Toda la conducta humana es motivada, el bosquejo básico de la conducta:

Estimulo - Necesidad, deseo, tensión, discomfort

5.12.8. TODO CAMBIA

"VIVIMOS EN UN MUNDO QUE EXIGE DE NOSOTROS A CADA MOMENTO MODIFICAR ACTITUDES, SUPERAR LIMITACIONES, MANTENER UNA MENTALIDAD ABIERTA AL CAMBIO, A CONDICIONES DIFERENTES DE TRABAJO Y SOBRE TODO, A CONFIAR EN NOSOTROS MISMOS, TENER

LA CERTEZA DE QUE HACEMOS BIEN NUESTRA LABOR, PERO DE IGUAL FORMA ACEPTAR QUE PODEMOS HACERLO MEJOR Y QUE EL TRABAJO EN EQUIPO ENRIQUECE LA LABOR DE QUIENES PARTICIPAN”.

#### 5.12.9. MOTIVACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

¿Qué es la motivación? La motivación estimula el movimiento de un individuo. Sobre la base de esta definición, la motivación humana se puede definir como un proceso dinámico que se pone en marcha al crear o hacer surgir necesidades internas que activan esfuerzos dirigidos hacia una meta y determinan su intensidad y consistencia.

Los gerentes de ventas deben darse cuenta de que toda la motivación es automatización. Los vendedores no pueden motivarse a menos que decidan dejarse motivar. En otras palabras la motivación es personal y debe llevarse a cabo adentro del individuo antes de que se haga aparente para otros.

#### 5.12.9.1. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

El gerente de ventas no es sólo responsable de motivar a la fuerza de ventas, sino también de aconsejar en forma individual a cada vendedor para encontrar la fuente de automatización de la persona. Varias teorías contemporáneas de la motivación para ayudar más a los gerentes de ventas para entender las necesidades y la motivación.

##### 5.12.9.1.1. TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW

Esta teoría sostiene que las personas se motivan por una jerarquía de necesidades de crecimiento psicológico. Los gerentes de ventas que aplican las teorías de las necesidades deben recordar sus dos premisas principales:

- Cuanto mayor sea la privación de una necesidad dada, mayor será su importancia y fuerza.
- La gratificación de necesidades en un nivel de jerarquía activa las necesidades en el siguiente nivel más alto.

##### 5.12.9.1.2. TEORÍA DEL MOTIVADOR-HIGIENE

Los estudios de motivación encontraron dos clases de motivaciones que se asocian con la satisfacción o insatisfacción de los empleados. Se llaman motivadores a las cuentas de satisfacción porque son necesarios para estimular a los individuos a hacer esfuerzos superiores.

Las fuentes de insatisfacción se denominan factores de higiene porque son necesarios para impedir que el desempeño de los empleados caiga o se vuelva insano.

#### 5.12.9.1.3. TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS

La teoría de las expectativas sostiene que las personas se motivan a trabajar hacia una meta cuando esperan que sus esfuerzos les retribuyan; esto es, cuando el logro de la meta es redituable y deseable.

Él calcula de expectativa-valencia

Un aspecto de la teoría de las expectativas es que la fuerza o esfuerzo para hacer algo depende de la valencia en lograrla y la expectativa de que una acción produjera los esfuerzos que se esperan.

#### 5.12.9.1.4. TEORÍA DEL LOGRO

Las investigaciones confirmaron que algunas personas tienen necesidades de logro mayores que otras; etiquetaron a esas personas como "orientadas al logro" las personas orientadas al logro, aceptan responsabilidad individual, buscan tareas desafiantes y están dispuestas a tomar riesgos al hacer tareas que puedan servir como piedras sobre las cuales pisar para recompensas futuras.

#### 5.12.9.1.5. TEORÍAS DE LA DESIGUALDAD

Las personas comparan sus contribuciones y recompensas relativas de trabajo con las de otros individuos en condiciones similares. La desigualdad se experimenta cuando una persona se siente sobrecompensada o sobrercompensada por su contribución relativa a la de otros.

De acuerdo con la teoría de la desigualdad, es importante que los gerentes de ventas aprendan cómo se sienten los representantes de ventas individuales acerca de la igualdad de sus contribuciones y recompensas comparadas con las de otros.

#### 5.12.9.1.6. TEORÍA MOTIVACIONE DE LOS ATRIBUTOS

La teoría de los atributos sostiene que las personas se motivan no sólo para recalcar al máximo sus propias recompensas, sino también para entender sus

ambientes y medios. Esto es, las personas se motivan para saber por qué ocurrió un evento y por qué tuvieron éxito o fracasaron en cierta tarea.

Las explicaciones para el éxito o fracaso llevaron a los individuos a asignar atributos causales a los hechos que experimentan. Los atributos causales por lo general incluyen la habilidad, el esfuerzo, la estrategia, la suerte y la dificultad de las tareas.

El resultado del proceso de los atributos es que el vendedor pueda escoger, ya sea trabajar más duro o trabajar en forma más inteligente. Al tener un mejor entendimiento de los atributos causales que los vendedores dan, así como los resultados de estos atributos, los gerentes de ventas pueden añadir mucho de su comprensión de la motivación de la fuerza de ventas.

#### 5.12.9.2 NUEVAS TEORÍAS SOBRE LA MOTIVACIÓN

Están surgiendo otras perspectivas que puede ayudar a los gerentes de ventas. Dos de las más prometedoras son la teoría del establecimiento de metas y el estilo gerencial japonés.

- Teoría del establecimiento de metas. Esta teoría trata de aumentar la motivación al unir las recompensas directamente con las metas individuales. Los gerentes de ventas y sus subordinados deben establecer metas específicas para los vendedores individuales sobre una base regular. Estas metas deben ser moderadamente difícil de lograr, pero deben ser las clases de metas que a los vendedores les gustaría lograr. Muchos expertos predicen que este enfoque de motivación ganará más popularidad en muchas organizaciones.
- Estilo japonés. Este enfoque trata de aumentar la motivación al unir a la gerencia y a los trabajadores. La meta de este programa es construir sociedades y promover trabajo en equipo dentro de la compañía, al recompensar ganancias en las utilidades distritales o regionales en lugar del desempeño individual.

##### 5.12.9.2.1. MOTIVACIÓN Y PRODUCTIVIDAD

No obstante la popularidad de los enfoques de la mejora del desempeño, como el enriquecimiento de la tarea y los programas de incentivos, la mayoría de los beneficios importantes en productividad no duran mucho. Además, la mejora en el desempeño no se mide con facilidad, en especial a niveles organizacionales más altos. Mientras que la productividad de los vendedores pueden medirse con razonable precisión, los gerentes de ventas saben que sus responsabilidades incluyen una variedad de tareas, pero con frecuencia están inseguros sobre qué prioridad asignar a cada una. Al aplicar la teoría del establecimiento de metas, los gerentes de ventas deben evaluar las necesidades individuales para motivar en forma individual a cada persona.

#### 5.12.9.2.2. MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO

La mayoría de los gerentes de ventas asumieron que las recompensas monetarias eran las mejor valuadas y por lo tanto lo más motivante para los vendedores. Una herramienta de motivación no financiera que está ganando popularidad con rapidez entre los gerentes de ventas es el reconocimiento. Todos los niveles de los vendedores aprecian alguna forma de reconocimiento público. El reconocimiento se gana; no puede comprarse con dinero. El dinero y otros incentivos se gastan o consume, pero el reconocimiento actúa como un recordatorio constante de los logros de los vendedores. Aunque el reconocimiento es un excelente motivador, no hay una sola forma de reconocimiento que funcione para todos. Un buen programa de reconocimientos comienza al encontrar un centro de inicio de la persona, que se activa con necesidades de más alta jerarquía, como apreciación y admiración, que todo el mundo valore.

#### 5.12.9.3. HERRAMIENTAS MOTIVACIONALES

Los gerentes de ventas pueden elegir entre varios dispositivos motivacionales para poner en marcha su teoría general de, o enfoque de, motivación de la fuerza de ventas.

Primero se debe idear un plan de compensación para dar el énfasis que se desea a las metas organizacionales. Los programas de capacitación de ventas también pueden ayudar a motivar al personal de ventas al proporcionar conocimiento actualizado acerca de la compañía, los clientes, los productos, las técnicas de ventas y las expectativas de desempeño que puedan dar a los vendedores más confianza en sí mismo, inyectar entusiasmo y elevar las aspiraciones de la carrera.

Cuatro de las más importantes herramientas motivacionales son los concursos de ventas, las reuniones de ventas, las oportunidades de ascenso y los programas de incentivos.

5.12.9.3.1 Concurso de ventas. Como un dispositivo motivacional, los concursos de ventas tienen el potencial de producir resultados indeseables, así como deseables. Es importante que los gerentes de ventas entiendan las metas que se pueden lograr a través de los concursos de ventas, las áreas de decisión esenciales en la planeación de los concursos y los peligros esenciales que se asocian a ellos.

5.12.9.3.2 Reuniones de ventas. Uno de los medios más populares para aumentar la motivación, así como una capacitación continua de los vendedores,

lo constituyen las reuniones de ventas, ya sean nacionales, regionales o locales.

La compañía revive en las reuniones de ventas y los nombres se convierten en personas a medida que los representantes de ventas, los gerentes de marketing, los gerentes de ventas y los altos ejecutivos de la compañía interactúan.

Se puede ver a las reuniones de venta como medios tiempos estratégicos en el juego de ventas para comunicar acerca de la introducción de nuevos productos, cambios de precio, campañas promocionales por venir, nuevas políticas y metas organizacionales generales.

5.12.9.3.3. Oportunidades de ascenso. Las personas tienden a involucrarse con el ego al tener éxito por la vía rápida, y continúan en la lucha para el siguiente ascenso. El gerente de ventas debe proporcionar retroalimentación periódica, al menos cada año, pero con mayor frecuencia en las primeras etapas en el desarrollo de las carreras.

El personal de ventas en entrenamiento tiene un periodo introductorio o de prueba de hasta tres años. Al término de este tiempo, el vendedor debe promoverse a la etapa del desarrollo de ventas o despedirse. No más tarde de su séptimo aniversario con la fuerza de ventas se deben promover al individuo al vendedor veterano o dejarlo ir, en este nivel el individuo puede continuar una carrera en ventas o cambiar a una carrera en la carrera de ventas-marketing.

5.12.9.3.4. Programas de incentivos Muchas compañías sienten que la forma más eficaz para motivar la fuerza de ventas es a través de la fuerza de incentivos. Entre los motivadores más importantes en los programas de incentivos están dinero en efectivo, los viajes y la mercancía.

Los programas de incentivos de ventas pueden ser una forma muy barata de aumentar las ventas, un programa de incentivos de ventas eficaz puede lograr varias metas importantes.

Está claro que cada vez más gerentes de ventas encuentran que los incentivos tienen valor considerable para ayudarles a lograr sus metas.... - conducta - satisfacción o consecuencia.

La necesidad, deseo, tensión, discomfort, impulso o inquietud que se presenta después del estímulo, es lo que conocemos como motivación.

Sucede en el interior de la persona (debido a un estímulo que puede haber sido externo o también interno), por lo que no podemos observarla, pero eso no significa que no exista, la misma persona puede desconocer lo que está motivando su comportamiento, no obstante todos los comportamientos obedecen a alguna motivación y esa motivación se manifiesta en una conducta o comportamiento que sí es observable y que busca obtener como consecuencia el sentirse satisfecho.

Se conocen básicamente dos clases de motivación y tres tipos de motivos..

#### 5.12.9.4. TIPOS DE MOTIVACION.

##### Motivación intrínseca

Surge dentro del sujeto.

Obedece a motivos internos, ejem.:

Deseos de aprender para saber.

Necesidad de hacer bien las cosas por satisfacción propia.

##### Motivación extrínseca

Se estimula desde el exterior ofreciendo recompensas, ejem.:

Llegar a tiempo al trabajo para ganar un bono de puntualidad.

#### TIPOS DE MOTIVOS

##### Motivos no aprendidos.

Ejem. Hambre, sed, necesidad de conservar la temperatura corporal.

Necesidad de recuperar las energías perdidas por medio del descanso, etc.

##### Motivos aprendidos.

Ejem. Necesidad de poder.

Necesidad de prestigio

Necesidad de Status, etc.

##### Motivos combinados.

Ejem. El deseo sexual.

El comportamiento materno.

Necesidad de bienestar de contacto.

Si algo impide que la satisfacción se logre, entonces se presenta lo que conocemos como FRUSTRACION.

#### 5.12.9.4.1. MOTIVACION Y FRUSTRACION

Cuando algo impide que a pesar del esfuerzo realizado en el comportamiento de un individuo motivado, no llegue a lograr la satisfacción deseada como consecuencia, entonces se presenta ese conjunto de sentimientos y síntomas que conocemos con el nombre de:

##### 5.12.9.4.1.1 FRUSTRACION

Etapas del ciclo motivacional, que implica la satisfacción de una necesidad.

- Equilibrio interno
- Estímulo o incentivo
- Necesidad
- Tensión
- Comportamiento o acción
- Satisfacción

Una persona frustrada puede reaccionar de diferente manera; puede emitir una conducta constructiva o una conducta defensiva, puede desahogar la frustración o reservarla; pero siempre se verá afectado él mismo y su entorno.

##### 5.12.9.4.1.1.1. REACCIONES DE LA FRUSTRACION

###### 5.12.9.4.1.1.1.1. CONDUCTA CONSTRUCTIVA

Cuando una persona incapaz de satisfacer una necesidad, luego del esfuerzo de conductas desplegado, se da cuenta de su realidad, la asume y no siente la necesidad de defender su ego o su yo, porque reconoce que el "fracaso" es sólo el resultado de una acción incorrecta o de una variable fuera de su control, entonces está presentando una conducta constructiva que le permitirá aprender de esta experiencia aparentemente negativa, para obtener mejores resultados en el futuro.

La conducta constructiva es una forma positiva de reacciones apropiadas y realistas ante situaciones frustrantes.

###### 5.12.9.4.1.1.1.2. CONDUCTA DEFENSIVA

Por lo general la conducta defensiva es inconsciente, es decir, la persona reacciona automáticamente utilizando un mecanismo de defensa inconsciente como reacción a la frustración.

La conducta defensiva se encamina a defender el ego de la persona contra fracasos que lo hagan perder su autoestimación.

Todas las personas experimentamos frustraciones, y una característica propia de la naturaleza de nuestra mente, cuando no adoptamos una conducta constructiva, es defendernos automáticamente de la sensación de fracaso, utilizando alguna de las distintas formas de conducta defensiva.

A continuación se presenta una tabla que resume la explicación de algunas conductas defensivas típicas:

#### 5.12.9.4.1.1.1.2.1 MECANISMOS DE AJUSTE

#### MECANISMOS DE DEFENSA

##### 5.12.9.4.1.1.1.2.1.1. Racionalización

Formula excusas ante una falla atribuyendo la razón del fracaso a otras personas o situaciones ajenas al propio sujeto.

##### 5.12.9.4.1.1.1.2.1.2. Sublimación

Sublima sus necesidades insatisfechas transformando sus impulsos en una acción gratificadora y socialmente positiva.

##### 5.12.9.4.1.1.1.2.2. Mecanismos de evasión

##### 5.12.9.4.1.1.1.2.2.1. Aislamiento

Ceder, alejarse física o psicológicamente de aquello que nos resulta desagradable o que tememos nos pueda causar una frustración, evitando muchas experiencias gratas.

##### 5.12.9.4.1.1.1.2.2.2. Fantasías

Soñar despierto con lograr el éxito y alcanzar todas nuestras metas, todo lo deseado, pero sin hacer nada por lograrlo efectivamente. Algunos hablan como si realmente las cosas sucedieran, mintiendo a los demás y a sí mismos.

#### 5.12.9.4.1.1.1.2.2.3. Supercompensación

Substituye con una meta alcanzable, aquellas inalcanzables.

#### 5.12.9.4.1.1.1.2.2.4. Negación

Niega haber deseado aquello que no pudo alcanzar.

#### 5.12.9.4.1.1.1.2.2.5. Proyección

Atribuir a otras personas nuestros propios impulsos o motivos poco dignos.

#### 5.12.9.4.1.1.1.2.2.6. Desplazamiento

Se agrade a aquello o aquellos más débiles o que están más a la mano, cuando no se puede descargar la frustración contra aquellos a quienes culpamos de nuestros fracasos.

#### 5.12.9.4.1.1.1.2.2.7. Regresión

El individuo vuelve a una conducta infantil o adolescencial, como resultado de alguna frustración.

#### 5.12.9.4.1.1.1.2.2.8. Represión

Cualquier pensamiento desagradable o riesgoso se pone fuera de la mente, se "olvida activamente". Por lo general se reprimen manifestaciones asociadas con sentimientos de culpabilidad.

#### 5.12.9.4.1.1.1.2.3. Otras reacciones

Alfonso Siliceo Aguilar, en su libro "Liderazgo para la Productividad en México", afirma que "clínicamente hablando, toda frustración (especialmente en las organizaciones productivas) se convierte en agresión o bien en depresión".

Esto trae como consecuencia diferentes reacciones o conductas típicas, que se mencionan en el siguiente diagrama:

#### 5.12.9.4.1.1.1.2.3.1. AGRESION.

- Destrucción
- No compromiso

- Crítica destructiva
- Actitudes y conducta de lucha y antagonismo
- Disminución del afecto
- Pérdida de la integración e identificación con la empresa
- Concepción dicotómica, lo mío VS lo tuyo
- Sabotaje
- Corrupción y deshonestidad
- Incumplimiento de tareas

#### 5.12.9.4.1.1.1.2.3.2 DEPRESION

- Inactividad
- Desvitalización
- Desánimo
- Inseguridad
- Niveles medios y bajos de energía laboral
- Incumplimiento y distracción
- Ausentismo
- Mediocridad y/o improductividad

La frustración humana que deriva de *necesidades insatisfechas* genera sentimientos y conductas destructivas (de agresión o de depresión) o de ajuste.

El esquema señala a manera de ejemplo un 20% de insatisfacción y un 80% de *necesidades satisfechas*, mismas que no generan frustración.

Si no se supera la frustración de manera constructiva o defensiva (mediante la utilización de un mecanismo de ajuste psicológico temporal), se puede reflejar en actitudes o conductas destructivas, que se manifiestan en agresión, dentro o fuera del entorno laboral, o en depresión que se manifiesta también en fenómenos destructivos, que afectan al propio individuo o a la vitalidad organizacional.

## 5.13. ERRORES EN VENTAS

El problema no es usar malas técnicas de cierre o mostrar una mala actitud. Tampoco es falta de motivación. Tratar de calentar a la fuerza de ventas solamente lleva a que se quemé.

La forma de mejorar el desempeño es ayudar a los vendedores a deshacerse de los errores mortales, dañinos y destructivos que impiden su éxito.

Los siguientes son diez de los peores errores de ventas.

### 5.13.1. PENSAR COMO VENDEDOR

Como los vendedores están capacitados para pensar hacia atrás, se topan con una pared y limitan su éxito. Dedicar tiempo a convencer a los clientes en lugar de pensar como ellos. Un vendedor le dijo a un cliente: "Yo en su lugar habría comprado la impresora de color de \$30,000 en lugar del modelo de \$11,000." El cliente hizo una nota mental del comentario.

Está claro que el vendedor tenía una meta: maximizar la venta, no la relación. Cuando fue tiempo de que ese mismo cliente comprara una copiadora de color (una máquina mucho más costosa), el nombre del vendedor fue eliminado de la lista porque ese comentario socavó la credibilidad del vendedor.

Pensar como vendedor coloca el enfoque en lo que usted desea vender, mientras que pensar como un cliente significa sintonizarse con lo que el cliente necesita y alinear producto y servicio para adecuarse a los requisitos del cliente.

### 5.13.2. NO DAR SEGUIMIENTO

Al asistir a una exposición de servicios de alimentos, el ejecutivo de una compañía visitó los stands de varios agentes que ofrecen servicio de café para oficinas. "Hemos tenido el mismo servicio de café durante más de una década y no nos están dando atención. Además, nuestra gente está cansada del café. Estamos buscando un nuevo proveedor". Este era el mensaje claro del ejecutivo en cada stand. Dio su tarjeta de presentación añadiendo, "Tenemos dos estaciones de café y unos 35 empleados. Por favor comuníquense con nosotros". ¿Esto le parece una señal de compra? ¿Es un prospecto bueno y sólido? Evidentemente no, porque ningún vendedor le dio seguimiento.

Una visita de diez minutos y demostrar un poco de interés les hubiera ganado la cuenta ¿Cuántas ventas se pierden por una falta de seguimiento?

### 5.13.3. BUSCAR SÓLO LOS PROSPECTOS "CLIENTES"

Aunque tomarse tiempo para calificar prospectos es esencial, es fácil cometer errores y destruir ventas potenciales. En los primeros segundos de hablar con un prospecto, el vendedor pregunta: "¿Cuándo planea tomar su decisión?" Los clientes perceptivos deciden en ese momento no comprarle a este vendedor. Preguntar la fecha de decisión en este punto no es calificar el prospecto, es calificar lo inmediato de la venta.

Dedicar tiempo a tratar de comprender al cliente, crear interés y demostrar los beneficios de comprar el producto o servicio es lo que ayuda a establecer la fecha de compra. El trabajo del vendedor no es sólo encontrar prospectos calientes, también es crearlos motivando al comprador.

### 5.13.4. REHUSARSE A CULTIVAR PROSPECTOS

Sí las ventas sufren al tratar a los clientes como papas calientes. Si un cliente dice: "Le agradezco su tiempo, me gusta lo que veo y no estamos en tratos con nadie más, pero no estamos listos para comprar en este momento", la mayoría de los vendedores solamente escuchan "tanteadores" en este tipo de mensaje y tachan al prospecto de su lista. Aunque algunos prospectos no son serios, muchos otros envían una variedad de señales de compra aunque no estén listos para firmar un pedido.

Estos pueden ser muy buenos prospectos y deben cultivarse con el tiempo antes de que se conviertan en compradores. El vendedor que está ahí en el momento correcto conseguirá la venta. No cultivar da como resultado pérdida de ventas del cliente.

### 5.13.5. OLVIDARSE DE HACER CRECER A LOS CLIENTES

Maximizar el potencial de compra de un cliente requiere de compromiso, investigación, persistencia y conocimiento. El vendedor de artículos para oficina recibe un pedido de archiveros pero nunca ve la posibilidad de ayudar al cliente a mejorar la utilización del espacio con la instalación de estaciones de trabajo más eficientes.

Aunque podría parecer que hacer crecer a los clientes es una forma efectiva de aumentar las ventas, ¿por qué los vendedores no sacan ventaja de esas oportunidades? Principalmente porque se necesita tiempo y esfuerzo para educar a los clientes, permanecer en contacto con ellos y traerlos con nosotros. Durante un período, el vendedor exitoso es el que expande la cuenta. no el que

consigue el pedido inicial pero no actúa conforme a posibilidades de crecimiento subsecuentes.

#### 5.13.6. DESPERDICIA TIEMPO PROSPECTANDO

Los gerentes de ventas acentúan la necesidad de prospectar y esperan que sus vendedores dediquen tiempo a golpear puertas. Ciertamente, los ojos y oídos de todo buen vendedor deben estar abiertos a nuevas oportunidades de venta, pero la mayoría de los esfuerzos de prospectar terminan en el rotundo fracaso, y los vendedores lo saben. Los gerentes de ventas tendrían mejores resultados creando estrategias de mercadotecnia para desarrollar prospectos calificados y después dirigiendo el seguimiento con la fuerza de ventas.

Proporcionar a los vendedores prospectos calificados puede ser la única motivación que se necesite para energizar las ventas consistentemente. Los incentivos pueden ayudar en el corto plazo, pero los buenos prospectos son la estrategia más efectiva para obtener ganancias a largo plazo.

#### 5.13.7. ACTUAR COMO SI FUERA UN PRIVILEGIO PARA EL CLIENTE TRATAR CON ELLOS

Los vendedores tienden a hacerse arrogantes durante los tiempos de bonanza, haciendo sentir a menudo a los clientes que es un privilegio poder hacer tratos con ellos. Es como un barómetro de la economía – mientras mejor está la economía, más vendedores actúan como si esperaran que sus recomendaciones de compra debieran seguirse al pie de la letra.

Del mismo modo, “líderes de la industria” se deleitan en minimizar el poder de la competencia. Algunos clientes quieren estar con el líder, pero otros se dan cuenta de que pueden recibir más atención, consideración especial y mejor servicio al trabajar con una empresa que esté trabajando para vencer al número 1.

En las ventas no hay lugar para la arrogancia. Puede ser el mejor vendedor con el mejor producto pero los clientes pueden no estar listos para decir que usted es lo mejor para ellos.

#### 5.13.8. NO TOMARSE EL TIEMPO PARA PENSAR EN EL LARGO PLAZO

Ser el mejor vendedor no es la clave para maximizar las ventas. Llenar la tubería de prospectos es la clave para construir una carrera en ventas exitosa. Esta es una lección que los ejecutivos de gerencia de ventas también podrían aprender.

Xerox es una compañía que entiende el concepto de pensar a largo plazo. Para cuando el cliente solicita una máquina de oficina a Xerox, la compañía ha hecho un trabajo exhaustivo creando una comprensión sobre sus productos y servicios. Esta es una estrategia a largo plazo diseñada para captar clientes

cuando están listos para comprar, así como para que no sucumban a los encantos de un competidor. Lucent Technologies, que tuvo que establecer su propia identidad, usa un método similar.

#### 5.13.9.EVITAR TENER ESPÍRITU DE EMPRESA

Algunos vendedores pueden ver esto como una falsa acusación porque siempre consideraron tener mucho espíritu de empresa. "Salimos a las calles solos todos los días para hacer las ventas", dicen. Y tienen razón.

Sin embargo, muchos vendedores llegan a un nivel de comodidad. Aunque dicen que quieren ganar más dinero o subir peldaños en la empresa, se conforman con un estilo de vida particular. Alcanzan su propio techo de vidrio y se van a casa tan pronto como cumplen con su cuota diaria.

El espíritu empresarial es muy diferente. Quien lo tiene nunca se siente satisfecho, siempre está pensando y tratando de hacer crecer y mejorar el negocio.

Si los vendedores quieren ceñirse al formato empresarial, dirán a sus prospectos: "Lo quiero como cliente y voy a trabajar con usted hasta que se convierta en mi cliente no importa lo que me tarde".

Es la calidad implacable en términos de hacer más, resolver más problemas y descubrir más posibilidades lo que moldea a los vendedores en la imagen empresarial.

#### 5.13.10.EVITAR SER HONESTO CON EL CLIENTE

Hay ocasiones en que los clientes creen que saben exactamente lo que quieren aunque el vendedor conocedor se da cuenta de que su forma de pensar tiene fallas. ¿Entonces qué sucede?

Un ejecutivo de cuenta en una empresa de mercadotecnia generalmente convence a los clientes de no comprar folletos caros a todo color aunque es lo que ellos dicen que quieren. "Hay un lugar para este tipo de folleto", dice. "Pero muy a menudo el cliente realmente está preguntando si lo que necesita es un folleto. No está tan seguro como podría parecer". Lo que el cliente está buscando es una solución para el problema de mercadotecnia.

Aunque es sencillo conseguir la venta de folleto, esa no es la forma de incrementar las ventas. Estar abierto con el cliente mientras se explora para encontrar los problemas subyacentes crea credibilidad y expande el potencial de venta.

Estos son diez de los peores errores que son dañinos para el éxito en ventas. Muy a menudo hasta los vendedores promedio puede mejorar su desempeño proporcionando una cultura de ventas que tiene sentido, que les permite usar sus talentos hasta el límite.

Tratar de calentar vendedores solamente sirve para crear una decepción. Es mejor crear un clima en el que los vendedores puedan florecer.