

ANTICIPARSE AL CLIENTE

(Revista Gestión) Volumen 2 / Número 4 / Julio - Agosto 1997 - Páginas 20 a 24

Satisfacer al cliente no alcanza, hay que buscar que éste diferencie a su empresa o servicio del resto para lograr una ventaja competitiva exitosa, sostiene Heinz Goldmann, titular de Mercuri International, una de las mayores empresas de capacitación y marketing del mundo. Es vital escuchar a los clientes pero actualmente las compañías no lo hacen, dice Goldman. También hay que desarrollar el producto o servicio y estar dispuesto a mejorarlo, o bien destruirlo cuando haya cumplido su ciclo.

Goldmann, además, enumera los errores más frecuentes de los vendedores de hoy. En primer lugar, los vendedores no se identifican con su rol y no les gusta que se los llame así. En segundo lugar, no se dirigen a quienes toman las decisiones y, por supuesto, no obtienen decisiones. Tercero, la mayoría de los vendedores siempre encuentra una buena excusa para justificar el fracaso. Cuarto, se dan fácilmente por vencidos. Quizás, afirma Goldmann, esto ocurra por la falta de información con la que la gente de ventas encara el negocio. Por último, aparece lo difícil que les resulta ponerse en el lugar del cliente para comprender la situación.

Según este experto, de la manera en que se venden los productos, es decir, del servicio que se brinde, depende el éxito de una buena negociación.

Marketing, ventas

La literatura del management abunda en títulos sobre la importancia del cliente y en cómo las empresas deben estar orientadas hacia los consumidores. Pero ¿qué quieren realmente los clientes? Encontrar la respuesta a esta pregunta es la diferencia entre el éxito y el fracaso en las ventas, afirma Heinz Goldmann, una de las mayores autoridades mundiales en ventas y marketing. Siguiendo el ejemplo de Morita, el legendario titular de Sony, las empresas deben "hacerlo, probarlo y venderlo". Para Goldmann, la fórmula Morita es mucho más efectiva que las investigaciones de mercado, pero también significa estar dispuesto a enfrentar la posibilidad del fracaso y tener que destruir el producto.

En esta entrevista con Gestión, Goldmann también identifica las principales características de los buenos y los malos vendedores y arremete contra algunos mitos sobre sus cualidades y defectos.

Goldmann es fundador y presidente de Mercuri Goldmann desde 1995, Mercuri International, la mayor empresa de capacitación y marketing del mundo. Tiene oficinas en 64 países y de sus seminarios participan 250.000 empresarios cada año. Actualmente, es presidente de la Heinz International Foundation, presidente honorario de la Asociación Europea de Marketing y Ventas y decano de la Escuela Internacional de Ventas de Ginebra. Es autor del best-seller *Cómo conquistar clientes*, que con 2 millones de copias vendidas en todo el mundo, es considerado el manual de ventas por excelencia a nivel internacional.

¿Qué debe hacer una empresa para averiguar qué es lo que sus clientes quieren?

El problema es que uno debe escuchar a sus clientes y las empresas no lo hacen. Lo que uno puede hacer es encuestar a sus clientes para saber qué es lo que quieren realmente, pero sin tratar de manipularlos ni hacerles decir lo que deberían querer. Hay que tratar de averiguar realmente qué es lo que buscan. Hay que preguntar y preguntar por todas partes. Se puede encuestar al mercado entero. Ahora eso se puede realizar a través de Internet haciendo preguntas como: "¿Qué es lo que le gusta de su actual proveedor?; ¿qué es lo que no le gusta de su actual proveedor?; ¿qué cosas harían que usted cambie de proveedor?". Los clientes siempre contestarán: "Sí, si me sirve para hacer un mejor negocio", pero ésa es una respuesta fácil. Hay que ir más allá de eso y así se puede llegar a los factores que son realmente importantes, los reales y no los que son fáciles de decir y suenan bien como por ejemplo el precio del producto. El éxito dependerá del servicio, de la forma en que usted venda, de la manera en que trate y cuide a sus clientes, así que se debe hacer benchmarking. Haga benchmarking, pero cuando lo haga no se limite a imitar a los demás porque si hace lo mismo que los demás nunca podrá ser mejor y seguirá haciendo las mismas cosas que sus competidores, de manera que tiene que encontrar nuevas e innovadoras maneras de hacerlo.

Puede darnos algunos ejemplos?

Hay una empresa francesa que descubrió que los clientes buscan rapidez cuando van a comprar anteojos recetados, y han instalado negocios donde los lentes están listos en una hora e incluso antes de una hora. Actualmente, se están expandiendo y están abriendo un nuevo negocio por semana. Piensan aumentar ese promedio y están instalándose también en otros países. La idea de este negocio es la velocidad: una hora. A la gente le resulta muy fácil recordar el servicio que reciben de estas ópticas.

Lo que usted dice básicamente es que hay que encontrar una forma de diferenciarse.

Encontrar la diferencia es una de las cosas, pero hay que estar seguro de que eso es lo que los clientes quieren. Y cuando digo "lo que los clientes quieren" significa que el cliente esté dispuesto a darle un "bonus", ya sea comprándole más o mejor, o a un mejor precio. Si simplemente se satisface al cliente y él todavía no lo diferencia de los demás, entonces usted no está haciendo un buen trabajo. Hay que saber distinguir las distintas idiosincrasias y cuáles con las cosas que a cualquier cliente le gustaría recibir. Muchos pueden decir: "Sí, eso me encantaría" y después uno descubre que no están dispuestos a pagar por eso y se encuentra en un callejón sin salida. No hay que confiar demasiado en las estadísticas ni en las investigaciones de mercado. En muchos casos las investigaciones de mercado no son muy confiables y por otra parte son lentas. No sé si ustedes recuerdan esta vieja frase que dice: "Los hombres prefieren a las rubias pero se casan con morochas". ¿La han escuchado? Es la misma cosa, la misma idea. No se puede confiar, hay que investigar. En Estados Unidos, si se le pregunta a la gente con qué frecuencia va a la ópera, basándose en las respuestas habría que construir 50 óperas nuevas, que tendrían que trabajar a sala llena todas las noches durante los 365 días del año, así que como ven, la gente miente.

¿ Y cómo se puede saber cuándo la gente dice la verdad y cuándo miente?

Hay que investigar más profundamente. No se puede mandar a investigar a gente que no sabe nada de investigación sobre motivación, que no tiene ni idea de cómo averiguar qué es lo que la gente quiere. También hay que evaluar las preguntas, aunque es bastante difícil. Es muy difícil porque para investigar profundamente hay que invertir mucho dinero y

probablemente eso no se pueda hacer. Pero si uno se queda en lo superficial y hace estadísticas sobre cinco mil personas, esas estadísticas no van a ser reales. Entonces habría que hacer lo que Morita hizo en Sony. El dijo: "Háganlo, pruébenlo y véndanlo". El no hace investigaciones de mercado sino que dice "Si se prueba, se sabe". Se fabrica el producto, se prueba y se vende, pero debe ser una situación reversible. Si no funciona, uno debe poder dejarlo de lado sin demasiados problemas antes de haber invertido demasiado dinero y esfuerzo. Fíjense en el walkman, que es el producto típico de Sony y que, como usted sabrá, Morita lo descubrió por casualidad viendo a su hija usarlo mientras corría. El nunca había pensado en eso, lo había imaginado y concebido como un grabador y de pronto se dio cuenta de que no era un grabador. Así que allí también hay creatividad y visión comercial.

En segundo lugar, después de un tiempo, hay que mejorar el producto y el mayor obstáculo es que, en ciertos casos, uno debe destruirlo. El fax fue inventado por Siemens y nunca lo explotaron porque tenían un muy buen mercado para el telex y no querían destruirlo. Ahora ya no existe el telex y no hay mercado para el telex en ninguna parte; hay mercado para el fax y Siemens lo perdió. A veces uno tiene que destruir su propio producto y ésa es una acción bastante riesgosa, pero si uno se queda pierde mercado como le pasó a Siemens.

Hay otro ejemplo: Bosch era el número uno en filmadoras para amateurs y tenía una participación del 75% del mercado. De pronto, ese porcentaje desapareció porque surgió el video y ya no se compran más filmadoras, se compran cámaras para video. Otro caso es el de un producto químico como el vinilo, que se utilizaba para los discos. Había empresas que tenían un gran negocio en ese área, pero los discos ya no se fabrican más. Ya no se pueden encontrar discos y todo ese negocio se ha perdido. Hay que anticiparse a las demandas de los consumidores y eso requiere mucha intuición y visión comercial.

Cuál es el momento de destruir el producto?

Es como con los seres humanos, uno nunca piensa que está viejo y uno nunca piensa que su producto es viejo, de manera que siempre se sobreestima la etapa de crecimiento y uno cree que todavía está en la etapa de la madurez cuando ya está declinando. Lamentablemente, cuando uno se muere ya no puede darse cuenta de esto. ¿Quiere que le dé algunos ejemplos?

Sí, por favor.

Las mountain bikes. ¿Sabe cuáles son? Las mountain bikes raramente se usan en las montañas; se usan en las ciudades pero aun así se las llama mountain bikes y eso ha prolongado muchísimo el ciclo de vida de las bicicletas. Otro caso es el de la industria de los esquís, en donde han probado de todo: esquís largos, cortos, etc., pero su mejor invento fue la snowboard y la venta de las snowboards es tan importante como la de los esquís. Ahora han inventado unos esquís que son mucho más angostos en el medio y con los extremos más anchos; con ellos se puede doblar mejor aunque no se tiene la misma estabilidad, y se ha conseguido un 15% del mercado. El 15% del total de esquís que se producen son de este tipo, así que uno puede prolongar los ciclos de vida de ciertos productos mejorándolos o innovando.

¿Cuáles son las características de un buen vendedor?

Le voy a dar una respuesta muy simple, aunque en realidad parecería que no es tan simple, todo lo contrario. Averigüe cuáles son los vendedores exitosos de su empresa y cuáles no lo son. Digamos que usted tiene una empresa con aproximadamente cincuenta vendedores; de esos cincuenta, cinco son los mejores y cinco tienen un desempeño deficiente. ¿Cuál es la diferencia que encuentra entre ellos en cuanto a su actitud, motivación, conocimiento, personalidad, etc.? Eso es lo mejor que puede hacer porque así sabrá cuáles son los mejores para usted, no los mejores en general. También podría fijarse en la gente que ha perdido, los que se han ido o los que ha tenido que despedir y eso también le dará una idea del tipo de persona que no tiene éxito en su empresa.

¿Hay una clase de vendedor para cada negocio?

No, no creo que sea así. Hemos hecho una investigación para algunas industrias y hemos encontrado dos características comunes, pero no confiaría sólo en eso. Diría que es preferible que cada compañía haga su propia investigación. La primera característica es el empuje y el dinamismo: si uno es mucho más activo, hace más cosas y tiene más energía. La segunda es la visión comercial o la intuición comercial. Los mejores vendedores son aquellos que tienen estas dos cualidades y esto es típico en muchas industrias. Hay algo que puede resultar sorprendente: el conocimiento superior o sobresaliente del producto no es una de las características de los excelentes vendedores. Ellos tienen un buen conocimiento del producto, pero no sobresaliente. Otra cosa que viene a destruir un mito porque también existen algunos mitos es la capacidad para obtener contactos, que es más o menos la misma en los buenos vendedores y en los vendedores comunes. Esto es, en los vendedores promedio y en los que están justo por debajo del promedio. Los mejores vendedores no tienen más habilidad para obtener contactos que los vendedores promedio y todos los gerentes dicen que quieren gente con esa capacidad. Está bien, pero eso no hace la diferencia. Contratan a la gente por sus contactos, pero eso no les garantiza que sean buenos vendedores.

Si tuviese que mencionar cinco cosas que no debe hacer un vendedor, ¿cuáles serían?

¿Para la gente que quiere iniciarse en la profesión o cinco errores que cometen las personas que ya trabajan en ventas?

Básicamente, los errores más frecuentes que cometen los vendedores.

Está bien. Esto no es un error, pero en primer lugar está la actitud: no se identifican con su rol. Se autotitulan de cualquier manera, menos como vendedor o vendedora. No es aceptable socialmente. Ese es el primero: no se identifican, no les gusta que los consideren vendedores. Quieren ser managers, supervisores, gerentes y muchas veces sólo son gerentes de ellos mismos. Tienen que estar muy motivados para este trabajo. Digámoslo así: la venta no es todo, pero todo no es nada sin ventas.

En segundo lugar, pienso que no se dirigen a quienes toman las decisiones. O se dirigen a los niveles más bajos, o a la gente que conocen, o a la gente con la que están acostumbrados a tratar y, por supuesto, no obtienen decisiones. Y cuando van a ver a los que toman las decisiones, actúan de esta manera: "Yo no estoy OK; usted está OK". ¿Usted conoce esos términos? "Yo estoy OK, usted está OK", "Yo no estoy OK, usted no está OK". ¿Los conoce? Esto es de un libro.

Entonces, cuando van a ver a los que toman las decisiones, van como expresando en forma indirecta "Yo no estoy OK; usted está OK" y no logran influenciar a esas personas. Luego, cuando están con ellos, se toman demasiado tiempo. La gente que toma decisiones quiere que le presenten un concepto y luego dicen sí o no y los vendedores tratan de describir las características de sus productos y eso no sirve. Yo hago alrededor de doscientas negociaciones de venta por año y mis colegas me preguntan cómo puedo hacerlo, cómo me alcanza el tiempo. Entonces les pregunto cuánto tiempo quieren y me contestan que ni siquiera consiguen una hora. Yo ni siquiera soñaría con ocupar una hora del tiempo de un alto ejecutivo. Si no logro despertar su interés dentro de los primeros diez o quince minutos, ya es un caso perdido. Por lo tanto, deben ser capaces de llegar muy rápidamente al punto y vender un concepto y no una descripción.

En tercer lugar, pienso que tratan de encontrar excusas para el fracaso. No tienen ningún problema en encontrar excusas y muy frecuentemente una de ellas es el precio. Dicen: "Si el precio fuese más bajo yo podría venderlo". También dicen algo que es realmente gracioso: que ellos pueden vender cualquier cosa, menos el producto de la empresa para la que trabajan.

En cuarto lugar, es que abandonan o se dan por vencidos muy fácilmente. Siempre, o casi siempre, se encuentra una manera. Puedo contarles algo gracioso sobre un vendedor que decía: "No puedo conseguir una cita con ese hombre" y el gerente le pregunta: "¿Por qué? ¿Se murió?". Suena cruel, pero ése es un tema: la gente de ventas se rinde muy pronto. Otra cosa es que no obtienen la información suficiente. Dan información pero no la obtienen. De esa forma ¿cómo pueden relacionarse?, ¿cómo pueden saber qué es lo que quieren los clientes si no consiguen más información? Ellos piensan que sólo deben obtener pedidos y no información, pero si no tienen información no pueden vender.

El último tema, y con este van seis, es que les resulta terriblemente difícil ponerse en el lugar del cliente para entender la situación. A eso se le llama "empatía". No comprenden a los clientes; no tratan de ver qué es lo que hay detrás de determinada actitud; si es cierto o no lo que están diciendo. Muchas veces los clientes también mienten y los vendedores no ven más allá de lo superficial y ésa es la razón por la cual frecuentemente obtienen un "no", se paralizan y se justifican por no haber podido vender. Para un buen vendedor, ese "no" inicial significa el comienzo de la negociación. Si el cliente dijese sí de entrada, no se necesitaría un vendedor.

La cuestión del precio

Generalmente, el precio, no es el tema más importante, pero es muy fácil tanto para el cliente decir que un producto es demasiado caro como para el vendedor aceptarlo. Le voy a dar un ejemplo: queríamos comprar un mueble y le dijimos al vendedor alguna tontería sobre el que ya teníamos, algo que no habíamos pensado, como: "¿Y qué hacemos con éste?". El vendedor probablemente pensó que no nos podíamos decidir, que no sabíamos lo que queríamos o que el mueble era demasiado caro y se habrá preguntado para qué fuimos a verlo. Ahora, si uno quiere comprar un mueble, probablemente tenga que deshacerse de otro porque su departamento está lleno, pero si a usted se lo ofrecen no lo podrá comprar porque no sabrá qué hacer con el que ya tiene. De manera que uno tiene que brindar algo más que un producto, darle al cliente una solución para deshacerse de su viejo mueble.

Yo no diría que el precio no es un factor importante, pero es menos importante de lo que la gente cree. Los vendedores lo usan como excusa y si yo soy el cliente y no quiero algo, puedo decir que es demasiado caro, pero siempre compro lo que realmente me gusta. Si quiero comprar un auto usado y el vendedor me pregunta cuánto quiero gastar y yo le contesto; "No demasiado", probablemente me muestre alguno que no me guste y entonces le diré que lo voy a pensar.

Frecuentemente se puede identificar a los clientes: si les alcanza el presupuesto, si tienen el dinero o si van a gastarlo, pero si no quieren comprar algo, siempre dirán que el precio es demasiado caro.

© Gestión

A veces uno tiene que destruir su propio producto y ésta es una acción bastante riesgosa, pero si uno se queda pierde mercado.

Si no logro despertar el interés de un cliente dentro de los primeros diez o quince minutos, ya es un caso perdido. Por lo tanto, hay que ser capaces de llegar muy rápidamente al punto y vender un concepto y no una descripción.
