

62

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE QUIMICA

NEGOCIACIONES EFECTIVAS

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
INGENIERO QUIMICO
PRESENTA
HUGO GONZALEZ BADILLO

MEXICO, D.F.



25/6/00

2000

COMITÉ PROFESIONAL DE
QUIMICA



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

JURADO:

Presidente	Robert Johnson Bundy
Vocal	Leon C. Coronado Mendoza
Secretario	Alejandro Iñiguez Hernandez
1er suplente	Ma. Eugenia Baz Ibarra
2do suplente	Xavier Cortes Lascurain

**SITIO DONDE
SE DESARROLLO
EL TEMA:**

México, Distrito Federal.

ASESOR


ING. LEON C. CORONADO MENDOZA

SUSTENTANTE


HUGO GONZALEZ BADILLO

A Dios por dejarme disfrutar lo maravilloso que es saberse vivo.

A mi Madre, la mujer mas maravillosa del planeta y parte del extranjero.
Con tu amor, tu sabio consejo y tu fortaleza, seguiré luchando por ser un digno hijo
de tan grande dama.

A mi Padre, por enseñarme día a día a ser un hombre.
Gracias por la paciencia y por que nunca has dejado de creer en mi.

A Gaby, mi mejor amiga y mi mayor ejemplo.
Gracias por enseñarme los lados nobles y hermosos de la vida.

A mi Compadre, mi eterno compañero.
Gracias por estar a mi lado desde el primer día que llegue a este mundo.

A Paquito y Ricki.
Por que fueron el futuro mas deseado y el presente mas maravilloso.

A Ricardo y Malenena.
Por todo su apoyo y por ser parte de esta gran familia.

A la familia Espinosa Gayoso.
Por que Dios me dio la gracia de darme una segunda familia y un compadre bien
cotorro.

A Arturo y Javier.
Por que no hay mayor riqueza que saber que nunca se estará solo en la vida.

A ti.
Por que eres la persona con la que siempre quise compartir mis pequeños logros.

A la UNAM.

Por que a pesar de las dificultades que ha vivido siempre llevare su nombre muy en alto. Y estaré orgulloso de ser universitario.

A la Facultad de Química.

Por que me compromete a ser mejor cada día y demostrar que soy digno egresado de ella.

Al Ing. Pedro de Legarreta.

Sin tu gran ayuda y tu apoyo, nunca lo hubiera logrado.

Gracias por todos los cafés y los momentos inolvidables que vivimos.

A La Quina, Fernando, el lor y Harold.

Por que siempre encontramos la mejor manera de no hacer nada.

Al Ing. León Coronado por guiarme con la mejor disposición en la realización de este trabajo.

A todos y cada uno de mis profesores por darnos lo mejor de ellos.

INDICE

JUSTIFICACIÓN	2
OBJETIVO	4
INTRODUCCIÓN	4
QUE ES UNA NEGOCIACIÓN?	6
PORQUE SE COMPRA A UNOS MAS QUE A OTROS	7
COMO PREPARARSE A UN ACUERDO	10
COMO PROSPECTAR A UN CLIENTE	12
POSICIONAMIENTO	16
EL PODER DE LAS PREGUNTAS EN UNA NEGOCIACION	18
SABER ESCUCHAR	26
ACTITUD Y ESTRATEGIA	28
LOS MITOS DE LOS VENDEDORES	36
SELECCIONAR LAS TACTICAS ADECUADAS	42
VERIFICACION DE LOS ADEMANES EN EL LENGUAJE CORPORAL	51
NUEVOS SISTEMAS DE VENTAS Y TENDENCIAS QUE SE DEBEN CONOCER	58
RECOMENDACIONES	66
BIBLIOGRAFIA	68

JUSTIFICACIÓN

En la culminación de la preparación académica de los egresados del área de la **ingeniería química**, nos enfrentamos a una tarea difícil de decisión sobre las áreas donde nos podemos desarrollar profesionalmente y a su vez determinar a que nos vamos a dedicar el resto de nuestra vida, considerando esto como el gusto que le tendremos a nuestro trabajo o la satisfacción personal que encontraremos en ella.

Dentro de nuestra preparación académica, la tendencia general es la búsqueda, que cumpla con las materias o la influencia que los maestros nos inculcaron durante el tiempo de estudiantes. En este caso en particular , como **Ingenieros Químicos** , es común entre los recién egresados la búsqueda de trabajos que involucren o estén relacionados con áreas que comprendan: producción, ingeniería, diseño y en algunos casos laboratorio.

Pocos egresados contemplan la posibilidad de desarrollarse en una área netamente comercial o administrativa, este tipo de labores las descartan o en algunas veces , no son tomadas en cuenta como una posibilidad. En la actualidad los **Ingenieros Químicos**, tienen el mando de muchas de estas labores, lo que ha sido de mucho mayor utilidad para las empresas que están enfocadas al área química, el tener profesionistas que comprendan el lenguaje manejado o que logren comprender el proceso que su producto o servicio requiere es de mayor beneficio, ya que actualmente las ventas en el área química requiere mas de un buen trato o estrategia, hoy en día tiene que ser una venta técnica.

La industria química en la actualidad requiere de gente mejor preparada para sus áreas comerciales, por lo que sea vuelto un requisito ser químico para desempeñar dichas labores. Es casi nula la preparación que recibimos en la universidad, para desarrollar una estrategia de venta o de cierre de negociaciones, este tipo de aprendizaje lo hemos tenido que generar fundamentalmente en la practica. Es importante aclarar que este trabajo no esta dirigido exclusivamente para los químicos que piensan trabajar en el área comercial de alguna empresa, si no también para los que piensen desarrollar algún producto

químico, que quieran lanzar al mercado y así crear su propio negocio.

En muchas empresas han encontrado satisfacción con **Ingenieros Químicos**, que han desempeñado labores de tipo comercial y de ventas, por lo que se busca hacer una propuesta fundamentalmente de tipo bibliográfico donde pueda exponer por los pasos que en muchas ocasiones no tuvimos la oportunidad de saber y que de haber tenido un panorama más amplio, se hubiera ganado tiempo y esfuerzo.

OBJETIVO

En el presente trabajo, se analizarán diferentes puntos que deben ser considerados, en la realización o pretensión de una negociación. Es importante puntualizar, que el análisis no pretende que sea una regla o norma para llegar a una exitosa negociación, simplemente se darán las opciones y los puntos mas relevantes para llegar a ella, pero la intención es dar una opción exitosa.

INTRODUCCION

En el transcurso de la vida el ser humano se ha visto en la necesidad de negociar . Desde la infancia se han desarrollado diferentes estrategias que permiten llegar al fin implementado, o el cumplimiento de algunos deseos,

En muchas ocasiones, los padres son los primeros que dan pie a este tipo de negociaciones, ya que los niños se ven involucrados en diferentes actividades que el buen labor de ellas(escuela, hogar, etc..) dan el reconocimiento o el premio, por parte de ellos. Manteniendo una relación ganadora en ambas partes.

Los avances tecnológicos , en esta era son cada vez mayores y a una velocidad verdaderamente sorprendente, todo esto es posible a la infraestructura y economía que manejan las grandes compañías líderes en su ramo, que les permiten invertir en investigación y desarrollo, para mostrar al mercado los productos con mayor beneficio para la industria o de uso personal.

Son muchos factores los que mantienen a una empresa a flote, como sus políticas , su filosofía, su optimización, etc.. Factores que muchas veces, las convierten en el fin implementado ser la numero uno en su ramo. Todo esto se puede dar por un buen manejo administrativo interno, pero si no existe un buen desarrollo comercial, nada de

esto sería posible, ya que el porcentaje de ventas y utilidades determinarían el transcurso de cualquier negocio o empresa. Siendo esta la razón primera de este trabajo.

El éxito en la vida social, en el campo profesional y en las relaciones laborales, políticas y financieras dependen en gran medida del buen arte de saber negociar. En la mayoría de los casos se piensa que negociar es establecer una guerra en la que solo se debe ganar sin perder nada. En este trabajo se presentarán diferentes aspectos, para llegar a una negociación, y convertir lo que puede ser un conflicto en acuerdo y la alternativa de perder o ganar en arreglos de ganancia bilateral.

QUE ES UNA NEGOCIACION?

Todos los seres humanos tienen que negociar, por que la negociación es sencillamente un modo efectivo de obtener lo que se quiere. Se negocia para zanjar diferencias y negociamos por propio interés, para satisfacer nuestras necesidades.

En una negociación, ambas partes tienen intereses comunes e intereses conflictivos. A menos que los dos tipos de intereses estén presentes, la negociación es inútil. Un ejemplo claro son las numerosas diferencias o intereses conflictivos que separaban a la Unión Soviética de los Estados Unidos de Norteamérica, durante mucho tiempo se esforzaron por negociar, en lugar de pelear, por el común interés de reducir los gastos y los peligros de una carrera desenfrenada de armamentos.

Negociamos únicamente cuando la única alternativa, o sea, la falta de un acuerdo, es algo peor. Los sindicatos declaran la huelga en vez de negociar, por que piensan que una huelga les reportara mayores ganancias que las pláticas. Los empresarios cierran las puertas a sus empleados, las naciones luchan unas contra otras y los litigantes combaten ante los tribunales, por razones muy semejantes.

Con frecuencia se confunde la negociación con otras formas de resolución de conflictos.

Hay que tener muy claro que si se esta en una negociación es por que se tiene la autoridad y la habilidad de variar los términos : de dar tanto como de recibir. En esencia, las negociaciones implican un intercambio de concesiones. (1)

Por lo tanto, la negociación es mucho mas que una persuasión.

Se puede tratar de convencer a un empleado difícil de que corrija su modo de ser, pero si no se pueden variar los términos y comprometer recursos, lo único que se hace es discutir o presentar los argumentos favorables a la posición personal, sin alterar el problema.

EL POR QUE SE LE COMPRA A UNOS MAS QUE A OTROS

Se pueden clasificar las compras en varias situaciones : por impulso, necesidad, urgencia, costumbre u obligación. En todos los casos, consciente o inconscientemente, se busca algún beneficio o la solución de un problema. Entre mas importante sea el producto en nuestra vida o en un momento especial, vamos a poner mas cuidado en el proceso. De hecho es lógica la búsqueda de información que ayude a tomar la decisión perfecta de acuerdo con las necesidades y posibilidades. (2)

Es necesario entender claramente el grado de importancia que tiene la venta para el comprador. Existen productos de gran relevancia que pueden llevar semanas o meses en decidir : un auto, una casa, una joya, relojes, viajes al extranjero de larga duración, etc.

Cuando necesitamos alguno de estos bienes por lo general buscamos a un vendedor.

Las compras también pueden ser inesperadas o metódicas, por ejemplo: los chicles, cigarrillos, la leche y el pan. En estos casos los mercadólogos crean un hábito o dependencia psicológica hacia las marcas. Esto es lo que hacen los fabricantes de cigarrillos y cervezas, entre otros, que mantienen cautivos a los consumidores por un buen número de años, hasta que no llegue otro mas listo que ofrezca una mayor satisfacción a cambio de dinero.

Las compras de impulso son prácticamente irracionales y en productos baratos.

Existen otras condiciones en las que se compra por necesidad o situación. Si un auto se descompone cuando se va de viaje y muy cerca hay un taller para repararlo, no hay mucho de donde elegir. Si empieza a llover y se esta en un centro comercial donde venden sombrillas, no hay mucho de donde seleccionar.

En otros casos surgen inclusive urgencias donde la gente esta dispuesta a pagar mas de lo normal o lo que sea con tal de resolver el problema. Una pieza de la maquinaria de la empresa que de no sustituirse en dos días causaría grandes perdidas, se mandaría a comprar al extranjero, enviando a una persona especialmente y pagando, si es necesario,

de contado. Lo mismo sucede con las desgracias y la actitud que se toma con los doctores, hospitales y funerarias.

Compramos por urgencia.

La costumbre o hábito de hacer algo en especial es también un método interesante. El ir todos los sábados al fútbol, comer los domingos familiares en cierto restaurante, inscribir a los niños en ciertos colegios o clubes, etc., son aspectos importantes en donde la costumbre juega un rol preponderante.

La compra mas frustrante es la hecha por obligación, cuando un monopolista o solo proveedor tiene control de un producto o servicio y no queda otra mas que comprárselo a él, aun cuando en muchos casos el trato es malo y no logran entender lo que se requiere, y dan productos mediocres y poco competitivos en otros países.

Las compras siguen un proceso que pueden llevar desde fracciones de segundo hasta años. Hay estudios en los que se observa el comportamiento en los autoservicio y tiendas de convivencia en donde en fracciones de segundo solo tomamos una marca del anaquel, por costumbre, impulso o por alguna otra razón. Cuando una empresa va a comprar un edificio o maquinaria para expandirse, es común que el proceso lleve años.

Cuando surge un problema o necesidad o tan solo un impulso externo (visita de un vendedor, publicidad, recomendación de un amigo). Esta es una etapa exploratoria en donde, dependiendo de la situación, también se pondrán tomar decisiones rápidas. Tengo hambre. No hay comida en el refrigerador. Requiero pedir algo a domicilio. Recuerdo las opciones Recibo impulsos del director telefónico, del periódico o del anuncio imantado colocado en el refrigerador.

Cuando se necesitan alternativas de compra, es cuando surge la búsqueda de vendedores o nos visitan por que harán una presentación para tratar de convencernos de que sus productos o servicios son los que necesitamos. Hacen una presentación y tratan de que compremos o firmemos el contrato tan pronto como se pueda.

El comprar la selección ideal, es un proceso un poco angustiante cuando la compra es importante, ya sea de un bien duradero o de un producto o servicio que se adquiera para la empresa donde trabajamos . En algunos casos decidimos de acuerdo con experiencias anteriores o a la que nos recomienden nuestros seres queridos o cercanos (padres, jefes de trabajo o amigos). (3)

El realizar una compra genera dudas para confirmar si se tomó la mejor decisión. Se obtienen sensaciones posteriores de satisfacción, indiferencia o insatisfacción.

COMO PREPARARSE PARA UN ACUERDO

En el proceso de llegar a un acuerdo, los negociadores avanzan y retroceden entre los pasos, dedicando periodos de tiempo variables a cada uno de estos. En cada paso se usan talentos y habilidades diferentes. El lograr identificar en que paso se encuentra como negociante, significa conocer las condiciones de decisión en curso de acción.

Primer paso. Paso preparatorio se tiene que:

- * *Fijar los objetivos y el orden de prioridades.*
- * *Hacer una lista de los asuntos.*
- * *Determinar las concesiones que se pueden hacer y las que se necesitan a cambio.*
- * *Reunir toda la información posible.*
- * *Planear la estrategia y tácticas de apoyo.*

En el segundo paso, ambas partes exploran las necesidades reciprocas. En el paso exploratorio, se genera la reunión, frente a frente con la otra parte, para:

- * *Aclarar las necesidades de ambas partes.*
- * *Poner a prueba las suposiciones.*
- * *Establecer una relación destinada a crear un ambiente ganancia bilateral*
- * *Comunicar la posición inicial (vendedor).*
- * *Conocer la posición inicial de la otra parte.*

En el tercer paso, se da por parte de el vendedor la señal de avanzar Como las negociaciones a menudo empiezan con una firme toma de posición inicial por ambos lados, para inyectar impulso se tiene que ser capaz de:

- * *Indicar que se esta preparado para avanzar.*
- * *Responder a las indicaciones de la otra parte y dar impulso a la negociación.*

En el cuarto paso, se sondea con propuestas. Para que la negociación siga avanzando, el vendedor tiene que:

** Hacer propuestas tentativas, para sondear puntos en que el otro lado este dispuesto a hacer concesiones.*

** Replantear las propuestas rechazadas, dándoles una forma mas aceptable.*

En quinto paso se intercambian concesiones, y

** Se hace un trueque de concesiones, otorgando al otro negociador algo o parte de lo que pide, a cambio de recibir algo o parte de lo que quiere el vendedor.*

En el sexto paso, se cierra el trato. Para evitar un otorgamiento excesivo de concesiones, se pone fin al proceso de la negociación,

** Haciendo un cierre creíble y aceptable.*

En el séptimo y ultimo paso, se atan los cabos sueltos. Una vez acordado que se ha cerrado el trato, se debe de:

** Confirmar con exactitud que es lo convenido.*

** Resumir los detalles del convenio, por escrito.*

** Ponerse de acuerdo sobre un plan para resolver posibles futuras diferencias. (4)*

Un buen pacto es el que funciona y es duradero. En esencia, es el que deja satisfechas a ambas partes.

COMO PROSPECTAR A UN CLIENTE

Después de estar preparando anímica y técnicamente, se tienen que desarrollar habilidades para ir en busca de "clientes de calidad", a los que se deberá contratar adecuada y oportunamente para no desaprovechar la oportunidad de hacerles una presentación de ventas o exposición, con mucha seguridad en si mismo, con impacto y con habilidades que permitan negociar soluciones ante diferentes perspectivas. Entre mas se domine esta área, mas posibilidades se tendrá el éxito.

El proceso común que lleva una venta empieza llamando adecuadamente la atención de la contraparte, evitando al máximo interrupciones, presentando las propuestas en un lugar privado y sin ruido. Es muy importante llamar la atención y concentración del cliente. Esto se lograra balanceando la descripción de los productos, características únicas y beneficios. La presentación debe ser de menor a mayor interés. Para ello se requiere de optimismo y de motivar a la otra parte, vía para la persuasión y entusiasmo. Hay que procurar cerrar el negocio especificando fechas, condiciones y dándole seguimiento tan pronto como termine la reunión. Por ejemplo, en el área química es de vital importancia, concretar, con posibles pruebas que den la aprobación del producto a promocionar, ya que estos siempre son avalados mediante proceso (resinas, aditivos, tintas, instrumentación, etc..).

Es importante buscar una relación a largo plazo desde un principio, sobre todo con quienes se ha tenido buenos negocios.

Existen diferentes tipos de empresas y personas con las que se puede llegar a trabajar. Ya sea por afinidad en principios, edad, y muchas razones mas, se puede tener al menos una selección parcial o ideal del tipo de negocio en el que se desea tratar. Por ello, desarrollar una especialidad en conocimiento y experiencia en una actividad específica

darán a esta la posibilidad.

En muchos campos de los negocios se puede seleccionar el tipo de empresas o personas con las que se desea hacer o establecer una relación. Es algo parecido a las amistades o personas cercanas que nos rodean. Un niño no tiene la oportunidad de seleccionar a sus familiares o protectores, pero sí lo puede hacer como adulto. Las ventas es una actividad o empresa que satisface o es a fin a las expectativas de la vida, ya que se puede seleccionar como y con quien hacer negocios.

Es muy agradable y compensatorio emocional y económicamente hacer negocios, tratar y frecuentar gente afín a nuestros principios, modales o forma de pensar. Si uno no se siente conforme o se siente frustrado con la compañía para la que trabaja, actividad o tipo de trabajo, hay que buscar otros caminos o simplemente hay que dedicarse a otra cosa que realmente haga realizarse como persona.

Para que un cliente sea cliente requiere tres características básicas: que quiera o necesite el producto o servicio, que pueda influir o tomar la decisión y , lo mas importante, que tenga el poder adquisitivo o calidad moral para pagarlo.(5)

El proceso de selección en muchos casos es de lo mas importante ya que si no contamos con la información correcta perderemos mucho tiempo, ánimo y recursos tratando con la persona equivocada.

A través de los años hemos podido observar malos enfoques, tales como los vendedores que desean que una compañía de impresión compre tinta con secado ultravioleta cuando no conocen el sistema ni tienen el equipo para ello, cuando empresas que ofrecen productos a clientes que después no pueden pagar (tarjetas de crédito, mueblerías, y tiendas departamentales suelen tener este tipo de problemas).

Para generar una base de datos (listado) de clientes prospecto, la información inteligente es básica. la información en muchos casos va de la mano de la tecnología que muchos ahora podemos acceder

Inicialmente se puede ir , a lo que se le conoce como la esfera de influencias que cada uno tiene al ser adulto. Esta esfera esta compuesta por las personas que forman parte de nuestra vida directa e indirectamente. Para completar la lista se puede acudir desde lo mas sencillo como las paginas amarillas del directorio telefónico e Internet, hasta asociaciones profesionales o comerciales que tengan información especifica de cada persona o empresa.

Para clasificar a los prospectos. Se pueden dividir en dos grandes rubros:

a) Datos básicos por el tipo de negocio o actividad, dirección, teléfonos, fax, numero de sucursales, nombres de los principales responsables y acciones, volumen de compras y ventas.

b) Para información de mercado: estado general de la actividad en la que se desempeñan (crecimiento-estabilidad - declive), conocer quienes son sus proveedores actuales, nivel de compromiso y dependencia hacia ellos, antigüedad, grado de satisfacción con su proveedor actual, necesidades o deseo actuales y futuros, capacidad y calidad de pago, autoridad para comprar, percepción sobre su producto o servicio, prestigio e imagen ante sus propios clientes.

c) Por la personalidad del prospecto. de preferencia hay que investigar antes de hacer la presentación con que se tipo se persona se puede uno encontrar. El enfoque debe ser diferente en cada caso y adaptado tanto al estilo personal de ventas como a la situación especifica Estos son algunos ejemplos de los diferentes tipos de gente que el vendedor se puede encontrar.

Escépticos: No creen en nada ni en nadie. Son desconfiados.

Silenciosos. No hablan ni expresan abiertamente sus emociones.

Indecisos: No mantienen, alguna postura firme.

Metodico-analista. Calculan beneficios e implicaciones.

Tímidos e introvertidos Hablan poco

Resentidos: Negativo ante la vida o su empresa por alguna razón.

Escasos: Los que no obligan a esperar, lo tratan bien y explican rápidamente lo que quieren, pagan bien y a tiempo y todavía lo recomiendan con otros.(6)

Si esta en el área de servicios o ventas al detalle hay que ser un gran observador. Hay que tener cuidado en detectar señas clave de quien(es) puede(n) ser su(s) cliente(s) y no juzgar a primera vista por apariencias. Si se esta en el área de servicios profesionales o en los anteriormente mencionados es de vital importancia determinar el área geográfica de influencia y a la vez generar un listado de los diferentes tipos de clientes que viven o trabajan en alguna zona específica.

POSICIONAMIENTO

Noventa por ciento del tiempo de una negociación se dedica a hablar, escuchar y observarse mutuamente y a descubrir las necesidades recíprocas. El modo de entablar esta conversación tiene, una importancia vital.

El diálogo de apertura marca el tono y el clima del resto de la negociación. Además, el vendedor revela su postura inicial y descubre la de la otra parte.

Los negociadores destructivos no tardan en estropear la atmósfera adoptando posturas agresivas. Amenazan, acusan, interrumpen y aun ponen en tela de juicio la autoridad de la otra parte. A los negociadores destructivos no les interesan las necesidades de la otra parte. Para ellos, la negociación es un certamen en el que no hay más que un ganador.

En cambio, los negociadores constructivos mantienen la serenidad. Con calma, pero con firmeza, declaran su posición y la confirman con razones y lógica. Trabajan para fundar una relación de trabajo con la otra parte, explorando sus necesidades mediante preguntas y un esfuerzo por escuchar con atención. Para ellos, una negociación debe satisfacer las necesidades de ambas partes. No es preciso que haya un perdedor, ambas partes pueden ganar.

Las posiciones iniciales de ambas partes marcan los parámetros del ámbito de las gestiones, por eso el modo como se hace la apertura es decisivo. Si se ha cumplido con la tarea previa se tendrá una propuesta ambiciosa, pero creíble. Si durante las discusiones surge nueva información, que demuestra que las expectativas iniciales no eran realistas, hay que cambiar la posición en ese momento. Las posturas iniciales ridículas son uno de los grandes factores de destrucción de la credibilidad (7)

Hay que mantener las propuestas de aperturas breves y pertinentes. No proporcionar demasiados detalles, porque podrá resultar que se usen en contra en la contrapuesta.

De ser posible, hay que lograr que la otra parte haga la primera oferta. La mayoría de la gente da mas información de la necesaria. A veces revelan sus prioridades y, de cuando en cuando, ofrecen mas de lo que el negociador habría soñado pedir.

Si la otra parte hace la primera oferta, no hay que hacer inmediatamente una contrapuesta. Cuando apenas acaba de proponerla. Por eso, hay que esperar un momento mas oportuno. Se presentara normalmente después de que unas preguntas oportunas los hayan obligado a reconocer puntos débiles en su propuesta de apertura.

EL PODER DE LAS PREGUNTAS EN UNA NEGOCIACION

Las preguntas son la herramienta de comunicación mas poderosa que puede esgrimir un negociador. Todos los negociadores deben saber como y cuando hacer preguntas, y aprovecharlas para controlar la dirección y la marcha de una negociación.

A la mayoría de la gente nos gusta contestar preguntas. Gran parte de nuestra instrucción escolar consiste en aprender a responder preguntas. Una pregunta es el gatillo que dispara en nuestro interior una respuesta automática. Cuando oímos una pregunta sentimos apremio en responder.

Se ve con desdén a los que evitan o no pueden responder preguntas. Por eso, los negociadores que se enfrentan a su comprador con una lista de preguntas bien calculadas empiezan ya con una ventaja.

El propósito mas común de las preguntas es conseguir información. La parte que tiene la mejor información en una negociación, lleva siempre una ventaja. Antes de empezar a hacer ofertas de ninguna especie, se necesita llenar todos los espacios en blanco que pueda de los conocimientos al respecto. A menudo, la forma mas fácil de llegar al fondo de los problemas y descubrir información oculta es hacer preguntas.(8)

Las preguntas obligan a mas que simplemente escuchar. Involucran, estimulan a ver en forma constructiva los procesos de raciocinio.

Las preguntas alientan a resolver los problemas

Si nos imaginamos que se esta presidiendo la junta sobre el presupuesto de alguna sección y se esta considerando solicitudes de erogación adicionales de capital. El supervisor de producción sugiere que se reemplace parte de la maquinaria existente. Uno podría fácilmente aplastar la propuesta, declarando. "No podemos permitirnos ese gasto

del capital. Aumentaría los costos de nuestra operación actual y los gastos de mantenimiento. No hay demanda para la producción adicional resultante".

Se podría acabar con esa idea en menos de 30 segundos, pero es preferible hacer una pausa y convertir las ideas en preguntas.

** ¿Cual sería el costo inicial del proyecto?*

** ¿Cual calculan que sería el costo de los servicios de seguimiento?*

** ¿Que demanda hay para el producto adicional? (9)*

Si el análisis inicial es correcto, el supervisor llegara a la misma conclusión. Sin humillarlo, hará que reflexione sobre el problema.

Existe la posibilidad de que las suposiciones iniciales sobre la maquinaria se basen en una información ya superada o errónea.

Si se hacen enérgicas aseveraciones instantáneas, se esta invitando a los demás a entrar en combate y demostrarles que están equivocados, pero, si se convierten las afirmaciones en preguntas, merece el debido crédito, cualesquiera que puedan ser las conclusiones.

Los buenos negociadores no persuaden diciendo las cosas, sino haciendo preguntas. Se valen de las preguntas para sembrar ideas en la mente de la otra parte y hacer que luego las abracen y fomenten como si fueran suyas. Mientras las preguntas hacen avanzar a los negociadores, las declaraciones categóricas a menudo levantan barreras infranqueables que se hace necesario eludir.(10)

La mayoría de las personas procura convencer a los demás de la bondad de su punto de vista, a base de razones; pero nos resistimos mucho a dejarnos convencer por la misma vía.

Si ambas partes estamos a favor de determinada medida política, se estará muy abierto a cualquier razón que se de en apoyo a ella. Pero... si se esta en contra de la medida, cuanto mas larga sea la lista de razones, tantos mas argumentos contrarios se encontraran para defender la opinión previa.

De aquí que los negociadores con éxito se valgan de preguntas mas que de razones, como herramientas de persuasión.

Siempre existe alguna forma de conflicto, por lo que la negociación es un medio de nivelar diferencias. Las preguntas ayudan a mantener abiertas las líneas de comunicación (diálogo). Los negociadores hábiles usan las preguntas como alternativa a un desacuerdo manifiesto.

En lugar de declarar, "su equipo no resiste las temperaturas de congelación que a veces tenemos aquí" , se puede preguntar : "¿Cómo hace frente su equipo a las temperaturas de congelación que a veces tenemos aquí?"

Si el equipo no puede resistirlas, es mucho mejor que ellos lo admitan: "Bueno, podría haber algunas dificultades". Si tratan de disimular el problema y soslayarlo, se obtendrá muy valiosos sobre el carácter de la otra persona y la naturaleza de la compañía con la que se esta considerando hacer negocio. En cambio, si ofrecen una respuesta aceptable, la objeción categórica del negociador habrá sido una perdida de tiempo y habría conducido a una humillación que podía haber echado a perder una relación posiblemente provechosa.

Las preguntas dan fuerza para controlar el contenido, el tono, el ritmo y la dirección de una negociación

Mediante preguntas, se pueden controlar los asuntos que desea tratar, y también los temas que se quieren evitar, de igual modo se puede crear el ambiente y el tono de una junta. Mediante preguntas, se puede aminorar o acelerar el ritmo de una discusión. Por

medio de preguntas, se puede hacer que una negociación vuelva al carril, si ha perdido el sentido de la dirección.

Como la otra parte se siente obligada a responder, invariablemente la iniciativa sigue en poder del que interroga.

El propósito primario de la etapa de exploración es descubrir y desarrollar necesidades. En seguida se presentara un ejemplo, donde el vendedor se vale de preguntas para sondear en busca de problemas, dificultades e intereses, y consigue que el cliente le declare sus necesidades.

Vendedor : *¿Que maquinas usa usted para empacar?*

Comprador : *Cuatro UAB 3200.*

Vendedor : *¿Han tropezado sus operadores con problemas para usarlas?*

Comprador : *A veces les resulta difícil el cambio de lotes, pero por ahora parece que estamos haciéndole frente.*

Vendedor : *¿Ese problema ha detenido alguna vez la producción?*

Comprador : *Al principio sí, pero cuatro de nuestros operadores están ya capacitados para usarlas.*

Vendedor : *¿Surge algún problema si uno se enferma o sale de vacaciones?*

Comprador : *Digamos que.... logramos sobrevivir, pero al personal de planta no le gusta usar las maquinas UAB. Hay que estar vigilándolas y ajustándolas continuamente, y después de unos meses el personal de planta se nos va.*

Vendedor : *¿En que forma afectan estos cambios de personal a sus costos de capacitación?*

Comprador: *Es un total de unos 12,000 dólares por cada nuevo operador. Hasta ahora hemos tenido que capacitar a tres nuevos durante este año*

Vendedor : *Lo cual representa 36,000 dólares en costos adicionales este año.*

¿Hay alguna pérdida en cuanto a calidad mientras el nuevo operador se familiariza con su tarea?

Comprador : *Ni me hable de eso. Gran parte de las dos últimas semanas he tenido que pasarla apaciguando clientes que se quejan de lo mal hechos que están los empaques. Un lote de rechazos fue tan grande que tuvimos que subcontratar parte del trabajo, para cumplir con nuestro cliente más importante.*

Vendedor : *Por lo que me ha dicho, las máquinas UAB son tan difíciles de usar que usted ha tenido que invertir 36,000 dólares en costos de capacitación ; la rotación de personal es de alto nivel y los rechazos aumentan. Su índice de rechazos parece ser de un nivel inaceptable. La calidad está sufriendo y usted está conquistando el enojo de los clientes. (11)*

Valiéndose de preguntas para descubrir las necesidades del comprador, el vendedor se ha colocado en una posición ideal para vender su producto, comparando las características del mismo con las necesidades del cliente.

Los negociadores hábiles utilizan constantemente las preguntas para aclarar puntos de vista y posiciones. A menudo los casos se presentan en términos ambiguos .. a veces deliberadamente. Por eso, se necesita pedir mayor información o más antecedentes.

Las preguntas de aclaración sirven para establecer una relación. Por ejemplo:

**¿Podría hacerme el favor de explicarme eso otra vez?*

**¿Sería tan amable de hablarme más de su interés sobre...?*

** Para estar seguro, ¿estoy en lo correcto al suponer que usted quiere ...?*

** Me equivoco al pensar que ...?*

** Si he entendido bien, lo que usted me dice es que necesita(12)*

Un interrogatorio hábilmente dirigido permite poner a prueba las suposiciones. Por ejemplo, es frecuente que los vendedores presupongan que el precio es el punto clave y en cuanto el trato se dificulta reducen su precio. La verdad es que podrían poner a prueba esta suposición con una simple pregunta directa. Pero hay que verificar siempre las suposiciones, antes de proceder de acuerdo con ellas.

Las preguntas pueden clasificarse, en términos muy generales, en abiertas y cerradas. La pregunta abierta tiene como fin generar una respuesta detallada; en cambio, la pregunta cerrada puede contestarse con un sí o un no, o con una breve declaración de los hechos.(13)

Los buenos negociadores comienzan con preguntas abiertas más que con preguntas cerradas. Una pregunta abierta exige una respuesta extensa. No pueden contestarse con un simple "sí" o "no". Las preguntas abiertas son mejores que las cerradas para obtener información, por que fomentan el diálogo sacando material a la luz e involucrando al otro negociador. Por eso, si una negociación parece ir en camino de un estancamiento, a menudo resulta bien formular preguntas abiertas.

Como ejemplo de preguntas abiertas podrían citarse estos:

*¿**Que** problemas esta teniendo usted con....?

*¿**Como** calcula....?

*¿**Que** ventajas tendrían un mejoramiento....?

Después de haberse valido de preguntas abiertas para tener los antecedentes, conviene reducir el enfoque y hacer preguntas más específicas, abiertas o cerradas.

Hay que aprovechar las preguntas cerradas cuando se quiera obtener detalles específicos o cambiar el rumbo de la conversación. Valiéndose de las preguntas cerradas para llevar a la otra parte a un compromiso bien definido.

Como ejemplo de preguntas cerradas podrían citarse estos:

*¿Puede usted hacer la entrega a más tardar el 28 de junio?

*¿Puede cambiar las especificaciones?

*¿Es suficiente una tolerancia de 6 mm?

*¿Prefiere mandos de disco de 3.5" o de 5"?

Solemos usar demasiado las preguntas cerradas. Ahora en este ejemplo de un vendedor adjunto de programas de computación para contabilidad, se vea como utiliza las preguntas cerradas para obtener información de un posible cliente.

Vendedor : *¿Usa su compañía los programas de computación Promax para contabilidad?*

Cliente : *Si.*

Vendedor : *Quien es el encargado del manejo de los programas de computación?*

Cliente : *Nuestro administrador de finanzas.*

Vendedor : *¿Tiene usted un contrato de apoyo en vigor?*

Cliente : *Si.*

Vendedor : *¿En que fecha se vence este contrato y debe renovarse?*

Cliente : *En octubre.*

Vendedor : *¿Como considera usted la calidad de su apoyo actual en programas de computación?*

Cliente : *Razonable.*

Por haber iniciado el dialogo con una serie de preguntas cerradas, el vendedor convirtió la conversación en un examen ante un jurado.

Ahora veamos la diferencia, si hubiera empezado con preguntas abiertas

Vendedor : *¿Podría describirme el modo como funciona su actual contrato de apoyo de programas de computación para contabilidad?*

Cliente : *La compañía Tomlin Software nos da servicio siete días a la semana para*

nuestros programas de computación Promax para contabilidad. Los honorarios básicos corresponden a 70 horas de consultas telefónicas, y cualquier otro trabajo se cobra según una tarifa convenida por hora.

Vendedor : *¿Como le han resultado los programas de computación Tomlin?*

Cliente : *A nuestro personal le parecía que el apoyo telefónico era inapreciable, mientras Alison Hollis trabajaba ahí, pero desde que ella salió hemos notado que tenemos que pedirles que vengan mucho mas que antes.(14)*

Estas dos preguntas abiertas le dieron al vendedor un punto de partida muy valioso sobre el modo como podría enfocar la proposición que quiere hacer cuando el contrato de apoyo para los programas de computación llegue a su fecha de vencimiento y deba renovarse.

Las preguntas buenas y constructivas reducen la tensión, entablan relaciones de trabajo efectivas y revelan necesidades.

En cambio, las preguntas malas o destructivas, generan una actitud de defensa, hostilidad y enfado. Hay que evitar las preguntas que:

**Acusen. ¿Fue usted la que regresaba del almuerzo a las 2:30 p.m.?*

**Reprendan. ¿Por que no terminé a tiempo este informe?'*

**Pongan una trampa. ¿Todavía golpea usted a su esposa?*

**Obliguen a convenir. Este es el mejor trato; ¿no le parece?*

**Encierren un truco. Si las ventas aumentan el año próximo, ¿Todavía propondrán usted una reducción en los servicios de apoyo?*

**Almacén. ¿Como espera usted tener mas negocio cuando da un servicio pésimo?*

**Prejuzguen. ¿Por que no espero una semana mas para recibir la propuesta de ALCO? Podía habernos ahorrado un cuarto de millón de dólares.(15)*

En una palabra, hay que evitar toda pregunta en la que la interrogación no sea mas que

un pobre sustituto de un mensaje mas directo.

SABER ESCUCHAR

"La verdad es que oímos la mitad de lo que se dice, entendemos la mitad de eso, creemos la mitad de lo que entendimos y recordamos la mitad de lo creído", escribió un pensador sagaz. Si así es como escuchamos, estamos sentenciados a fracasar como negociador.

Para saber hasta que punto los negociadores son personas que escucha de manera efectiva, habrá que analizar los siguientes cuestionamientos:

- a) ¿Es usted el que mas habla?*
- b) ¿Se impacienta e interrumpe a los demás?*
- c) ¿Termina las frases de los demás?*
- d) ¿Empieza a argumentar antes de que la otra persona haya acabado de exponer su postura?*
- e) ¿Juzga continuamente los mensajes de otras personas como "creibles" o "increíbles"?*
- f) ¿Se desconecta con anticipación y finge estar prestando atención?*
- h) ¿Escucha lo relativo a los hechos, pero no las ideas?*
- g) ¿Es raro que de retroinformacion visual? (Sonreír o asentir con la cabeza en señal de acuerdo)*
- i) ¿Se distrae fácilmente con el lenguaje emocional?*
- j) ¿Deja usted que la apariencia o la personalidad del individuo lo(la) distraigan? (16)*

Los negociadores escuchan con atención a la otra parte. Escuchan en forma activa y no se distraen con palabras cargadas de emoción. Se abstienen de juzgar y tratan de entender el punto de vista del interlocutor. Buscan detrás de las palabras habladas el

contenido emocional del mensaje transmitido por las sutilezas de la voz y el lenguaje corporal consideran que lo que no se dice puede ser tan importante como lo que se dice.

Una reflexión efectiva es concisa, simple y fácil de entender. Si se usan demasiadas palabras, es fácil que pierda el interlocutor el hilo de su pensamiento.

Una reflexión efectiva reproduce la esencia del mensaje del que habla y pasa por encima del cúmulo de palabras.

Una reflexión efectiva es espejo fiel de las palabras del que acaba de hablar. Sobre todo, demuestra comprensión. No hay que caer en la trampa de repetir como perico las mismas palabras de la otra persona. Reflexionar no es ser un loro. La repetición mecánica anquilosa las conversaciones; en cambio, la reflexión fomenta el diálogo inteligente. Por eso, no hay que cometer el error de repetir las palabras exactas del que habla.

Un buen reflejo del contenido de lo que se ha oído es con frases como estas:

** Me suena como si.....*

** En otras palabras....*

** Así pues.....*

** O sea que lo que usted dice.....*

** Parece que.....*

** Usted quiere decir.....*

** Supongo que..... (17)*

Ninguna interpretación es correcta sino hasta que la otra persona responde: "sí, ¡ eso es !", o algún otro comentario equivalente.

ACTITUD Y ESTRATEGIA PERSONAL

Ver las cosas frías y prácticamente : de quien y de donde vienen, y no como vienen.

Existen personas que tienden consciente o inconscientemente a tratar mal a los demás.

Hay desde guardapuestas (secretarias, asistentes o vigilantes) que simplemente creen que hacen mejor su trabajo negando citas para el jefe o confesando a quien desea platicar con sus superiores. El trabajo será ganarse su preferencia y si no, buscar mecanismos para llegar directo con el jefe: recomendaciones, la palabra escrita (cartas, folletos o presentaciones), entrevistas vía conocidos mutuos. No hay que dejarse intimidar ni herir por estos celosos guardianes de su trabajo.

Recordar que la primera impresión habla mas que mil palabras.

Esta impresión se genera mas que con lo que se dice, con la forma y estilos seguidos desde la misma generación de la cita. Para empezar con el pie derecho se recomienda:

*Proyectar optimismo, seguridad y respeto desde la primera llamada.

*Conocer y llamar por su nombre a la secretaria o asistente.

*De ser posible mandar información o material por adelantado

*No sobresaturar al prospecto con llamadas y elogios.

*Llegar cinco minutos antes de la hora citada. Si se va hacer una presentación audiovisual, tomarse el tiempo suficiente para que el equipo que se utilizara funcione debidamente desde antes de la junta o presentación.

*Presentarse vestido (a) de acuerdo con las costumbres de la ciudad y empresa en particular. Es muy importante adaptarse a un ambiente y no ir vestido mas elegante de lo debido, ni mas desarreglado que los demás. Hay que recordar que en esta vida todos

usamos disfraces, como en las obras de teatro y cine donde el vestuario tendrá que ser afín al rol que juguemos en esa película.

***Saludar con firmeza (sin exageración) viendo a la persona a los ojos con una leve sonrisa.**

***Nunca hay que desaprovechar la oportunidad que se ha dado de hacer una presentación. Hay que dar mucha importancia a cada una y siempre hay que agradecer anticipadamente (sin exagerar) la amabilidad del cliente por escucharlo e invertir algo de su tiempo.**

Aprender a tomar el mando de la conversación.

Hay que demostrar seguridad, nunca angustia o desesperación, aun cuando se este pasando por un momento difícil, lo cual a todos nos sucede. Hay que proyectar entusiasmo sin sonar falso o hipócrita.

Demostrar interés por el cliente.

Hay que hacerlo principalmente en aspectos ajenos al negocio(de una manera franca y honesta). Nuevamente el sonar tan falso como un billete de tres dólares causara mas problemas que beneficios Como aprenderse de memoria, aun cuando no haga referencia a ellos mas que en casos necesarios, los nombres del cónyuge e hijos del cliente, de ser posible edades e información general(entretenimientos, escuelas, actividades, etc.)

Procurar hacerse indispensable.

Esto solo se logra con el tiempo y en cierto tipo de condiciones; de cualquier forma esta debe ser la meta, tan indispensable como lo es un ginecólogo para una mujer, un entrenador para un deportista o un buen amigo en un momento difícil. *El vendedor esta contratado, o bien comprometido para ayudar a resolver problemas, a*

lograr metas específicas o a mejorar resultados. (18)

No pretender hacerse el gracioso. El respeto es clave.

A todos nos gusta que se nos trate y hable con respecto, conocidos y no conocidos. Aquí lo interesante es entender que en ocasiones vamos en busca de una meta que nos ayude y al intentarlo comunicamos algo diferente. Ejemplos sobran: una broma de mal gusto, referirnos al cliente con un apodo de la infancia o la escuela, pedir que nos comuniquen con el cliente por teléfono y dejarlo esperando, llegar sin cita, llegar tarde, tutear cuando la contraparte nos habla de usted, entrar husmeando, fumando, haciendo mucho ruido, llevar el celular encendido y que suene durante una platica. Hay tantas formas de faltar al respeto que es mejor ser precavidos y muy prudentes.

Con el tiempo, aprender a actuar como un consultor, inexperto en muchas cosas salvo en una: en lo que uno es el experto.

Un consultor profesional genera y proyecta confianza y credibilidad; es respetado, al menos en su área; no se hace de la noche a la mañana. Requiere de mucha exigencia a si mismo, preparación, humildad para detectar y reconocer sus fallas, gallardía y determinación para superarlas. (19)

No hay que apresurarse, hay que analizar bien cada situación. Documentarse... no improvisar. Aprender con el tiempo que los profesionales son los que desarrollan mas resultados, reputación e ingresos.

En cada reunión se debe aprender el habito de tomar notas (hasta del mas mínimo detalle)

En estos los médicos nos dan clases a muchos al tener un claro historial de nuestro estado físico, ya sea bajo un archivo por cliente o de nuestras actividades diarias. Registrar lo que el cliente desea nos permitirá generar una imagen de profesionalismo, así

como un excelente recurso para recordar. Hay estudios de memorización que indican que después de cinco días de una entrevista mas del 50% de la información se nos olvida y en menos de tres semanas recordaremos solo un poco mas del 10%.

Hacer propuestas de venta personalizada.

Esos machotes de presupuestos, presentaciones de venta memorizadas-declamadas, o argumentos de venta enlatados para todo mundo no llevan muy lejos. Hay que aprender a hacer "trajes a la medida", resolver problemas específicos, atender las necesidades concretas de cada quien, dándole lugar a cada persona y situación. (20)

Pedir recomendaciones o nombres de terceros que se puedan interesar en los servicios o productos.

Las recompensas vienen con el tiempo siempre y cuando hagamos las cosas bien, con deseos de satisfacer al prójimo y de ganar a pulso un lugar dentro de la vida de los demás.

Proyectar éxito, seguridad y entusiasmo con mucha sencillez y humildad.

Esto es cuestión de clase, de actitud. No se requieren costosos trajes o autos. Saludar y sonreír a los demás, sin importar su nivel, estatus o posición económica es una cualidad gratamente evaluada por los demás y abre muchas puertas.

Hay que presentarse y actuar como un profesional especializado y reconocer que ha habido y habrá alguien como o mejor que uno. Hay que sonreír, tener pequeños detalles con los clientes, para quien trabaja para ellos, para el personal de apoyo (intendencia, mensajería o seguridad).

Curiosamente entre mas personas nos saluden, proyectaremos una imagen de casi dueño de un prospero negocio, nos sentiremos bien y haremos sentirse igual a los demás.

Siempre decir la verdad (proteger la credibilidad).

Debemos saber decir la verdad cuando no podemos cumplir con algo, cuando desconocemos un tema, cuando no estamos en capacidad de entregar como se nos pide o bien hacer especificaciones exageradas del producto o servicio.

Un vicio muy criticado en el extranjero es que los latinos no sabemos decir que no. (21)

Es preferible renegociar condiciones o reconocer abiertamente nuestra incapacidad para hacer algo que, a través del tiempo, un cliente o prospecto se decepcione y cancele su relación con nosotros.

Automotivarnos, darnos pequeñas recompensas.

Hay que buscar una canción que levante el ánimo o traiga buenos recuerdos. No hay que olvidar que el mejor supervisor y asesor es uno mismo.

Hay mucha gente muy afectada que no ha tenido ayuda o en ciertos casos ni los especialistas han podido resolverles sus problemas, menos nosotros.

Siempre actuar con respeto para conservar la dignidad. Una recomendación que sirve en momentos difíciles es rentar videos que levanten el ánimo, tomarse unos días de descanso para descontaminarse, salir a cenar o a escuchar un buen concierto

Encontrar en que espacio u hora del día hacer las actividades de una manera optima.

Tomar ventaja en los momentos de inspiración(para vender) o de organización (para planificar y analizar actividades). Recordar que el tiempo es el mejor aliado. No esta escrito que la productividad opere solo de 8:00 a 18.00 horas. Hay que encontrar los momentos de fuerza , inspiración y optimismo. (22)

Leer, estudiar y prepararse en la áreas en las que dentro de la industria sean necesarias y no se dominen bien.

Participar en asociaciones profesionales. Esto permitirá estar al día o a la vanguardia.

Leer mucho, es un habito que fácilmente podemos desarrollar a cualquier edad. Observar a los que considere exitoso y ver se puede aprender de ellos.

Agradecer por escrito una buena oportunidad, una buena venta a un nuevo cliente o algún favor especial.

Ya sea con una carta o con una tarjeta, el saber expresar agradecimiento siempre es una muestra de clase y buena educación, una forma de lograr una mayor y mejor acercamiento con los clientes. De ser posible, hacer una tarjeta original, causara mayor impacto.

Aprender a hacer exposiciones y presentaciones en publico.

Los tiempos actuales reflejan mayor limitación para moverse en las grandes ciudades, para lograr platicar con calma con los prospectos. Una meta común es la búsqueda de la productividad, con énfasis en el aprovechamiento del tiempo. Todo esto a provocado la llegada de nuevas formas de venta como las exposiciones y demostraciones. En todas ellas el elemento clave es saber hacer presentaciones masivas o en grupo de personas que pueden ir desde cinco o 10 hasta 100. Por obvio que parezca, es importante diferenciar en los puntos clave para impactar en lo personal y a la vez en lo masivo.

Ayudar a otros a hacer ventas.

No esperar algo a cambio; simplemente, el gusto de ayudar a un colega a que logre sus metas a mediano o largo plazo, darán un aliado. Hoy por mí, mañana por ti

Aspirar a desarrollar una reputación.

A través del tiempo la meta debe ser desarrollar una reputación así como una imagen de confianza desde el proyecto, presentación y cierre hasta la misma posventa. Nunca engañar a los demás ni utilizar recursos que harán perder tiempo, ventas y lo mas importante : la reputación. (23)

Los vendedores y equipos de venta mas exitosos son los que cuentan con un mas alto prestigio como profesionales.

Aprender de los errores. Confrontarlos.

Entenderlos, dejarlos atrás y seguir adelante.

Existen errores lamentables o ilustrativos que se han cometido. Por ejemplo:

- *No estar preparado para una presentación importante.
- *Dejar que otro miembro del equipo la haga cuando es inmaduro o no tiene credibilidad.
- *Llegar tarde a una junta importante (o llegar después de una reunión entre amigos con aliento a cerveza).
- *No ir vestido al igual que el cliente.
- *Hacer comentarios al cliente de la recepcionista y resulta que es su esposa.
- *Tratar con mucha confianza a un cliente amigo de la infancia
- *Contradecir o humillar al prospecto ante un grupo de personas.

Ser honesto consigo mismo y cuestionarse si la empresa para la que se trabaja satisface auténticamente.

No hay peor cosa que dedicar de ocho a 10 horas al día a hacer algo que no nos gusta o en lo que no creemos. Si es así, hay que preparar terreno para hacer un cambio en nuestra carrera y vida.

Vale la pena intentarlo.

Conservar un buen sentido del humor y , de ser posible, una buena condición física.

Muy pocas personas son mal vistas o recibidas cuando su actitud hacia la vida y los demás es positiva. La sonrisa honesta es un arma muy valiosa. El buen humor (sin excesos) es también muy bien recibido. Si se es muy optimista o positivo, hay que cuidar el volumen de la voz (no gritar).

Aprender a controlarse

Así como el bateador falla muchos de sus intentos, el delantero falla goles casi hechos, debemos estar preparados para todo tipo de reacciones, desde encontramos con alguien grosero, mal educado, déspota hasta el bienintencionado que de alguna manera también nos puede o intenta herir. La meta deberá estar fundamentada en lo que podemos controlar.

Hay que seguir adelante. Con o sin nosotros....todo debe continuar y continuara.

LOS MITOS DE LOS VENDEDORES

Muchísimos vendedores sienten temor de venderse (su imagen) o vender servicios por causa de la imagen negativa que tienen los vendedores. Existen algunos mitos acerca de las ventas, revisemos algunos:

Un vendedor ofrece artículos no necesarios.

La gente compra para satisfacer necesidades. El vendedor debe ayudar al comprador a identificar sus necesidades pero el comprador solo compra cuando cree que el producto o servicio ofrecido realmente satisface sus necesidades. Las ventas no son una seducción para empujar el cliente a comprar algo que no desea o que no tendrá uso.

Los vendedores exitosos usan muchos trucos y artimañas.

Los trucos y artimañas solían ser las herramientas utilizadas por los antiguos vendedores. Ahora los compradores son muy sofisticados para caer en estas tácticas. Probablemente los trucos y artimañas sean aun utilizadas por ciertos vendedores en algunas industrias pero esta técnica no es una habilidad usada por los vendedores profesionales de hoy en día.

Los mejores vendedores exitosos son agresivos.

Los mejores vendedores no son agresivos, tomando la definición literal de la palabra. Ellos son automotivados, entusiastas y agradables. Cuando llegamos a tratar (muchas veces con demasiada tolerancia) con vendedoras irritadas o agresivas es porque nos hemos topado con la marce de un vendedor sin entrenamiento, vocación y profesionalismo. Los altos ejecutivos de cuenta en cualquier campo son sinceros,

conocedores del producto y de la industria, considerados, dispuestos a ayudar y empáticos, o sea, se saben poner en los zapatos del comprador.

Los grandes vendedores nacen, no se hacen.

Este es otro gran mito. Los grandes vendedores no son aquellos que nacen, sino lo que son entrenados para ello. Ellos no son como los super estrellas atléticas o como los cómicos de espectáculos que deben ya tener ciertas cualidades físicas o de personalidad para desarrollar estas habilidades. El vendedor lo que necesita es deseo, entrenamiento, practica y experiencia, estas cosas les darán a cualquiera la habilidad de alcanzar exitosos niveles en el mundo de las ventas.

Las ventas es algo que se hace a la gente.

Vender es algo que se hace con gente, no a la gente. Las presentaciones de ventas son un estilo de conversación. Estas deben hacerse bajo un ambiente de cortesía y no en un ambiente de confrontación. El cliente necesita información y busca al vendedor o ejecutivo de cuenta para solicitar un consejo o dirección. El vendedor debe ser una persona que ayude y de soporte al cliente ya que después de su presentación el cliente tomara una decisión.

Un vendedor profesional requiere un compromiso ético.

El vendedor debe estar solamente motivado por el deseo de satisfacer las necesidades de sus clientes. Un verdadero profesional pone como prioridad los intereses de su cliente antes que los propios. La confianza es un ingrediente esencial en las relaciones de ventas y un profesional nunca compromete su integridad para alcanzar el éxito.

El público en general no confía en los vendedores.

A la gente no le gustan los vendedores pobremente entrenados o informados y además, poco efectivos. Frecuentemente se escuchan historias acerca de algún vendedor nada ético y poco servicial. Se espera que próximamente todas las compañías tenga vendedores bien entrenados para que las historias cambien y se pueda decir, ¡ Busca a X vendedor, el (o ella) es una persona confiable! En la actualidad todos los compradores aprecian a un vendedor conocedor y que vea por sus necesidades. Si lo encuentran les son fieles y mantienen relaciones por muchos años.

Para ser un vendedor efectivo debes adoptar una nueva personalidad.

Entre mas abierto y espontaneo sea el vendedor con su cliente, mas revela quien es el. Entre menos trate el ejecutivo de cuenta de aparentar el estereotipo del vendedor, mas efectiva será la venta. Entre mas comparta sus valores, sentimientos y experiencias con sus clientes, creara un ambiente de mas confianza.

La mercadotecnia esta reemplazando las ventas.

Las ventas es solo una parte del proceso mercadotécnico. Algunas veces los profesionales usan el termino ¡mercadotecnia! en lugar de ventas, creyendo que es mas aceptado. Esto es también un error. La creencia de que la mercadotecnia puede reemplazar las ventas porque elimina la necesidad del trato directo, o sea uno a uno, con el cliente es imposible. Tal vez esto pueda manejarse para algunos productos o servicios donde el vendedor solo actúa como un tomador de ordenes. Pero para la mayoría de los productos y servicios, cualquiera que esta sea, las ventas son necesarias y una muy valorada parte del sistema mercadotécnico.

Anteriormente se pensaba que la actividad de ventas y la de mercadotecnia debían estar separadas. Los responsables de esta última, en cualquier empresa o actividad, eran los que se encargaban de hacer estudios de mercados en los que determinaban temas como el porqué la gente compraba un producto u otro, en x o y empresa o tienda, a qué horas del día, por qué sí y por qué no, etc. También hacían estudios para determinar qué pensaban los clientes de sus productos y servicios, y más adelante pasaban la información con los responsables de coordinar los esfuerzos de comercialización (ventas y mercadotecnia).

Los mercadólogos también se encargaban de hacer cambios en los empaques de los productos, en los diseños de los mismos, en hacer campañas de publicidad y promoción, y en ver en qué lugares se podía vender mejor el producto, o bien en qué lugares se podría localizar una oficina de servicios. Los vendedores se dedicaban solamente a vender, tratando bien a sus clientes, entendiéndolos, cobrándoles y visitándolos periódicamente. Si la empresa era de servicio, se dedicaban a recibir y atender al cliente, muchas veces pensando que el sonreír o informar o contestar al cliente era vender. Antes era muy común que se tuvieran conflictos y distanciamientos serios entre las dos actividades, tanto por la falta de entendimiento e integración como por concentrarse cada quien en lo suyo.

El concepto contemporáneo de ventas conlleva a pensar en una actividad totalmente integrada. Los mercadólogos saben cada vez más de ventas, haciendo recomendaciones más atenuadas o viables de implementación y los vendedores son cada vez más mercadólogos, aprendiendo a dominar actividades que antes eran del dominio exclusivo de los mercadólogos. Ahora los vendedores pueden sugerir desde cambios en la dirección de la publicidad en una ciudad, en el empaque de una línea de productos o en una estrategia promocional, entre muchas otras cosas, más allá que atender a sus clientes, cobrarles y venderles.

La mercadotecnia, a nivel de grandes o pequeñas empresas, se enfatiza comúnmente en obtener información constante del cliente y de la competencia. Los gerentes lo hacen con estudios de mercado, preguntando y observando al cliente en forma constante, para evolucionar junto con ellos, atender al mismo ritmo en que cambian las expectativas y mantenerse informado de lo que hacen los competidores.

Las empresas comunican, vía la publicidad y promoción masiva, las razones (beneficios) por las cuales su producto o servicio debe ser adquirido por el mercado en general.

Por otro lado, el vendedor mercadólogo debe analizar fenómenos de cambio que pueden afectar el desempeño de los productos o que representen incrementos u oportunidades de nuevos negocios. Por ejemplo hay ciudades donde la mujer está casi tan integrada como el hombre en el proceso productivo, lo cual le deja menos tiempo para el hogar y se requiere de nuevos productos y servicios. Lo mismo sucede con las zonas de crecimiento suburbanas, reciclado y muchos otros fenómenos de cambio que deben ser observados y analizados y reportados.

El vendedor con enfoque de mercadólogo debe observar con mucho detalle los elementos que pueden afectar positiva y negativamente el desempeño de los productos o servicios. Se debe captar señales del mercado en cuanto necesidades y oportunidades, tales como los tamaños de las presentaciones de los productos, la información que se requiere en la etiqueta o empaque; el énfasis de los beneficios en los mismos, así como recomendaciones en aspectos regionales, tales como variedad o rapidez en entrega y ecología. Las aportaciones y observaciones en estos aspectos, son clave.

Todos los vendedores exitosos son muy empeñosos en cerrar ventas.

Las estadísticas demuestran que los vendedores exitosos de la actualidad raramente invierten mucho tiempo en cerrar ventas. En lugar de esto, ellos se enfocan en encontrar las necesidades de sus clientes, demuestran las ventajas que ofrecen sus productos y

preguntan a sus clientes retroalimentación para saber que es lo que piensan o esperan. El vendedor profesional, después de que esta convencido de que su cliente tiene toda la información necesaria para tomar una decisión, simplemente pregunta si el desea tomar el siguiente paso. (24)

SELECCIONAR LAS TACTICAS ADECUADAS

Tácticas son las estratagemas y maniobras que el negociador usa para lograr su estrategia. Las tácticas de una negociación tienen dos objetivos principales:

**Fortalecer la posición del negociador en el criterio de la otra parte, y*

**Alterar la perspectiva de la otra parte sobre su propia posición. (25)*

Cuanto mas se pueda conseguir estos objetivos, tanto mas probables es que el trato resulte mejor. Esto no significa que el comprador o negociador necesariamente quede en peores condiciones. Los dos pueden salir victoriosos con un arreglo que de hecho sea diferente de las proposiciones originales de ambos.

Hay centenares de tácticas. Lo que sigue es un resumen de las tácticas mas comunes.

Aun cuando nunca se considere siquiera usar algunas de ellas, se necesita ser capaz de reconocerlas y saber contrarrestarlas.

Añadir

La táctica de añadir consiste en agregar extras inesperados a los términos establecidos de un trato.(26) Los comerciantes los usan para elevar sus precios. Si se compra una lavadora que en el precio de la etiqueta dice 895 pesos (incluye la instalación gratuita y 12 meses de crédito sin cargo extra). Uno supone que este es el precio total.

Pero cuando se examina la cuenta, de hecho el precio a subido a 1,055 pesos. Las adiciones incluyen 30 pesos por la entrega, 85 de accesorios de plomería para la instalación, y un cargo de administración por el llamado "crédito sin cargo"

Defensa: Ser muy cauto antes de cerrar el trato y verificar exactamente lo que esta incluido en el precio, antes de comprometerse a comprar. Si hay extras, presionar para que

se incluyen en el precio original.

La limitación del presupuesto

Pensar que se acaba de licitar para rediseñar y renovar el inmueble de un cliente, por 68,000 dólares. El cliente comenta: "Me gusta la propuesta, pero temo que lo único que tengo son 55,000 dólares".

El cliente esta usando la táctica del "espantajo", como aveces se le llama, o de limitación de presupuesto. Se puede rebajar el precio o proponer alternativas.(27)

La táctica del espantajo no va en contra de la ética. Una limitación legítima del presupuesto alienta al vendedor a rebajar su precio y a rediseñar el paquete del negocio, de modo que resuelva los problemas presupuestarios del comprador.

Defensa: Se puede prever el espantajo, preparando de ante mano otros posibles paquetes. Sin embargo, también se debe estar preparado para hacer prevalecer el valor de la propuesta original. Por ejemplo: "Comprendo que el presupuesto no pueda extenderse hasta la medida de nuestra proposición original. ¿Estaría dispuesto a considerar un arreglo de menor costo? Si quisiera cambiar sus especificaciones, de modo que nos permitiera usar nuestros componentes reglamentarios, estoy seguro de que podríamos adaptarnos a su presupuesto mejor que nadie".

A veces se puede salvar el escollo de los límites de presupuesto cambiando el calendario de pagos. Se puede permitirle al cliente pagar el 60 por ciento del costo durante el presente periodo de presupuesto, y el resto durante el siguiente periodo.

A veces se puede convertir una restricción presupuestaria en oportunidad creativa para obtener otras concesiones.

Por ejemplo: creo que podemos adaptarnos a su presupuesto, si:

* Usted conviene en que nosotros seamos su proveedor exclusivo durante los dos próximos años;

- * Nos otorga además el contrato de servicios de teneduría de libros;
- * Usa nuestros transportes para recoger el equipo;
- * Hace pedidos en lotes mínimos de seis docenas;
- * Podemos posponer los programas de capacitación hasta fines de julio.

Alza

El alza es una de las tácticas de presión mas efectiva en una negociación. A veces es ética, otras veces no. Todo depende de las circunstancias y los motivos del usuario.

Si se recorren tiendas buscando una cámara de 35 mm, con un juego de lentes y accesorios. Al fin se encuentra un vendedor que , después de un largo regateo ofrece vender todo el paquete por 800 pesos. Se regresa al día siguiente a pagar, pero el vendedor objeta: "Lo siento, pero el precio que acordamos ayer es demasiado bajo. No puedo ofrecer estos artículos a ese precio. Mi mejor precio será 900 pesos". Mucha gente, no se da la media vuelta y se marcha. Han pasado demasiado tiempo buscando lo que querían y es demasiado problema volver a negociar un nuevo trato con otra compañía, así que aceptan el "precio alzado".(28)

El alza puede ayudar al vendedor a proteger su postura original.

Defensa: El único modo efectivo de manejar el alza es denunciando la falta de fundamento de la otra parte. Ante todo, pedirles las pruebas convincentes de que el alza esta justificada. Si no las presentan, hay que retirarse de la negociación.

Falta de autoridad

Si se negocia un trato con alguien que se cree que tiene plena autoridad para cerrarlo o hacer concesiones. Se esta apunto de cerrar el trato, cuando la otra parte dice: "Tengo que llevarle la propuesta a mi gerente para la aprobación" Lo normal es que esta medida lleve a otra serie de negociaciones y requiera nuevas concesiones.

Defensa: La mejor defensa es constatar, antes de empezar la negociación, si el negociador tiene plena autoridad para hacer el trato. Si el contacto no la tiene, hay que procurar negociar con el que de hecho toma las decisiones. Si esto no es posible, hay que asegurarse un "colchón protector" alrededor de las ofertas, previendo otra posible serie de concesiones.

Información engañosa

A veces los negociadores deliberadamente confunden a la otra parte en cuanto a sus verdaderas necesidades, intereses y prioridades. Saben lo valioso que es conocer las carencias, los límites de tiempo y los recursos de la otra parte. Por eso, con toda deliberación procuran confundirla, creando problemas de paja y guiándola por falsos senderos.

En una negociación comercial sobre un contacto complejo, una parte pasa casi todo el tiempo discutiendo la cláusula 16, para distraer la atención de la otra parte de su verdadera preocupación, que es la cláusula 27.

Un sindicato obrero reclama por los nuevos procedimientos disciplinarios, exige limitaciones en el tiempo extra, cambios en plan de salud de la compañía, y vincula sus exigencias a la petición del salario anual y las condiciones de trabajo, como una pista falsa para distraer a la compañía de su verdadera prioridad: una cobertura más amplia del sindicato.

Defensa: Una preparación exhaustiva es la mejor defensa contra la información engañosa. Hay que revisar toda la información que podría afectar a la negociación. Un interrogatorio efectivo y un análisis cuidadoso del patrón de concesiones de la otra parte servirá también para aclarar sus verdaderas necesidades y prioridades.

Exigencia inicial exorbitante

El oponente empieza planteando una exigencia inicial exorbitante, mucho mas de lo que el vendedor podía haber imaginado. El propósito de esta táctica de choque es conseguir hacer una oferta mucho mayor de lo que se hubiera pensado.

Defensa: Casi siempre la exigencia inicial exorbitante es pura farsa. Ante todo, no hay que permitir que esa exigencia nos sacuda. Hay que aferrarse a la oferta inicial, explicando claramente todas las ventajas.

Tentativas

Los compradores aprovechan pagando las facturas con retrasos, reclamando reembolsos a los que no tienen derecho y pidiendo servicios adicionales gratuitos. Los vendedores lo hacen agregando costos inesperados, entregando un poco mas de lo que se les ha pedido, o no suministrando los servicios prometidos.

Defensa: Si se esta comprando, hay que averiguar exactamente lo que se compra antes de cerrar el trato. Si se esta vendiendo:

*Publicar una lista de precios que especifique cargos adicionales por todos los aditamentos y detallar las normas de la compañía. (La palabra escrita tiene siempre mas autoridad que la palabra simplemente hablada.)

*Rechazar con cortesía la petición tentativa. La mayoría de los que las hacen solo tratan de poner pruebas

*Prever la tentativa, incluyéndolo en el precio original.

Vinculación

En toda negociación en la que hay varios asuntos, el vendedor tiene que decidir si se ocupa de cada uno por si mismo, como negociación independiente y autónoma, o si los vincula entre si y los trata como parte de un paquete único. (29)

Al vincular los asuntos, se aumentan las variables y la gama de posibilidades. Se tiene el recurso de intercambiar el movimiento en un asunto con el movimiento en otro.

La vinculación, en las negociaciones complejas, requiere mayor habilidad. Son muchas mas las variables de las que hay que tener control. La vinculación favorece a los que están bien preparados.

A veces, en una negociación muy compleja con numerosos asuntos en litigio, puede ser preferible separar unos cuantos aspectos de menor importancia y convenir primero en ellos, para crear una sensación de impulso en la negociación.

Tómelo o déjelo

En la mayoría de las negociaciones, llega un momento en que una parte dice "es mi oferta definitiva". Incluso es posible que añadan, en tono agresivo: "Usted decide si la toma o la deja".

La medida de "Tómelo o déjelo", si se adopta en tono agresivo, suscita mucha hostilidad. A nadie le gusta que lo amenacen con un ultimátum. Sin embargo, esta táctica, si bien en un tono mas cortés, se usa a diario con nosotros sin que nos ofenda. Por ejemplo, cada vez que compramos algún artículo o servicio, que tiene un membrete con precio fijo, de hecho este nos esta diciendo: "tómelo o déjelo".

Defensa: Los negociadores hábiles tienen numerosas formas de esquivar el "tómelo o déjelo".

Lo ponen a prueba cambiando la naturaleza del paquete propuesto. Por ejemplo: "Podríamos aceptar su oferta final, si usted estuviera dispuesto a recoger los accesorios en nuestra fabrica".

Lo que hacen es ratificar las ventajas de aceptar su paquete y repetir los puntos en los que ya se ha llegado a un acuerdo mutuo. A veces continúan negociando, como si nunca hubieran oído el ultimátum. Otras veces salen de la sala, dejando la puerta abierta para

una reanudación de las conversaciones sin detrimento de la dignidad personal. Por ejemplo: "No estamos en condiciones de aceptar su oferta final. Me temo que sencillamente no podemos darnos ese lujo. Sin embargo, si ustedes encuentran alguna forma de reconsiderar su oferta definitiva, tenga la bondad de avisármolo.

El "duro" y el "amable"

Esta representación y, por cierto, no es mas que eso, es una variante de la rutina del interrogatorio hecho por el policía bueno y por el policía malo, que se ve en docenas de películas y programas de televisión.

El primer interrogador, el policía malo, amenaza con intimidar y maltratar al prisionero, para subyugarlo. Cuando este no se quebranta, el policía malo se retira e interviene el bueno. Este adopta un enfoque mucho mas blando. Ofrece un cigarrillo, algo de beber, es mas conciliador y pide disculpas por la conducta de su colega. Sin embargo, aconseja al prisionero que confiese. Le explica que una confesión es provechosa para todos y a el le permite garantizar una mejor solución para el supuesto reo.

En las negociaciones comerciales, el "duro" adopta una postura de competencia, opuesta al compromiso. En una típica negociación de ventas, esta clase de agente es la que dice: "No estamos dispuestos a pagar un centavo mas de \$2 80 por unidad, y es preciso que se entreguen dentro de un lapso de cinco días, a partir de la fecha de pedido". El otro negociador adopta una postura mas amable, de mayor colaboración y compromiso: "Vamos, Carolina, se mas razonable. Pedro nos ha dado siempre buen servicio durante años. Nos ha apoyado siempre, cuando nos hemos encontrado con un inventario limitado. El también necesita ganarse la vida. No veo por que no podamos llegar a \$3.15, y darle diez días para la entrega"

Si todo marcha bien, el vendedor aceptara la oferta del "amable", aunque este muy por debajo de lo que es realista

Defensa: La mejor defensa es reconocer la táctica. El "duro" y el "amable", hombre o mujer, son un equipo. Cantan a dúo. Una vez que se ha percatado de esto, es mucho más fácil defender la propuesta original como justa y razonable.

Que pasaría si.....

Los negociadores usan la táctica del "que tal si...", para extraer información a la otra parte. Imaginemos que se quiere comprar dos mil rollos de plástico. Se conseguiría una información muy valiosa sobre los costos y economía de escala de la otra parte, si se le pide al proveedor sus precios para quinientos, dos mil y cinco mil rollos. Se obtendría aun mayor información, si se formula preguntas hipotéticas, tales como estas:

- * *¿Que pasaría si cambiáramos la especificación?*
- * *¿Que pasaría si dejamos que usted haga la entrega en su temporada tranquila?*
- * *¿Que pasaría si nosotros suministramos el troquel para la fabricación?*
- * *¿Que pasaría si nosotros fuéramos a su planta a recoger los rollos? (30)*

Un analista sagaz puede aprovechar información como esta para calcular los costos de producción de la otra parte y su probable límite definitivo. Algunos compradores averiguan el precio de diez mil unidades, cuando en realidad solo quieren mil, y hacen este último pedido al precio del anterior. Cuando el vendedor protesta, el comprador asegura que se trata apenas del primer pedido de una serie que justificara con creces el descuento por volumen.

Defensa: Cuando la otra parte empiece a preguntar " que pasaría si....", el vendedor tiene que ponerse alerta. Tiene que formular sus respuestas en palabras cuidadosamente seleccionadas, que no revelen más de lo necesario. Si la otra parte usa la información para obtener mejor precio, el vendedor debe estar preparado para defender su oferta original.

¿Cual es el ultimo precio?

Esta es otra táctica de presión muy comúnmente usada por compradores. El comprador que se enfrenta a un vendedor sin experiencia, le dice: "Mire, no tengo tiempo para regatear. ¿Cual es su ultimo precio?" Esta pregunta presiona al vendedor a hacer una pregunta inicial baja, como punto de partida de la negociación.

Defensa: Nunca hay que ofrecer un ultimo precio definitivo. Hay que aferrarse a la oferta inicial. Apoderarse de la iniciativa contestando: "Bueno, considero que un precio justo sería 87,000 pesos". Esta cantidad se convierte en la cifra que da principio a la negociación.

Sin duda usted puede proponer algo mejor

Esta debe ser una de las tácticas mas comunes. Para algunos compradores profesionales, ese "sin duda usted puede proponer algo mejor" es un reflejo automático ante cualquier propuesta de venta. Presuponen que existe un margen intrínseco en cualquier posición de ventas, y que este es el camino mas corto para llegar al ultimo precio

Defensa: Una vez que se reconoce la táctica, es posible sobreponerse a ella creando un cojín adicional en el precio, el calendario o el presupuesto.

VERIFICACION DE LOS ADEMANES EN EL LENGUAJE CORPORAL

Uno de los mayores errores que pueden cometerse al observar el lenguaje corporal es hacer juicios sobre un gesto aislado. Los ademanes se presentan en conjunto y siempre deben interpretarse de esa manera.

Todos los seres humanos en cierta medida ocultan sus emociones para proteger la autoimagen o para ajustarse a las convenciones sociales. Pero generalmente se emiten algunas señales que ayudan a otros a determinar lo que se está sintiendo.

Por muchas razones, los humanos son incapaces o no están dispuestos a declarar las emociones de manera precisa.

De esta manera, lo que las personas dicen suele no reflejar de manera precisa lo que están sintiendo, Por lo tanto, a veces es necesario recurrir a otros indicios de la emoción si se quiere comprender completamente.

Los hechos dicen más que las palabras, las personas son más elocuentes con sus cuerpos de lo que piensan o pretenden. Se transmiten una buena cantidad de información a los demás por medio de las expresiones faciales, posturas corporales y distancia física; en realidad, con frecuencia los cuerpos envían mensajes emocionales que contradicen las palabras.

Las expresiones faciales son los indicadores más obvios. También son buenos indicadores de las emociones que está experimentando una persona, sea cual sea su origen. Se puede deducir una gran cantidad de información acerca del estado emocional de una persona observando si da la impresión de reír, llorar, sonreír o fruncir el ceño. Muchas expresiones faciales son innatas, no aprendidas. Los niños que nacen sordos y ciegos utilizan las mismas expresiones faciales que otros niños para expresar las mismas emociones.

Otro medio por el cual, se comunican mensajes de manera no verbal es el lenguaje corporal. Cuando se esta relajado, la tendencia es estirarse en la silla; cuando el ambiente es tenso, el sentado es mas rígido, con los pies juntos. Encorvar o enderezar la espalda proporcionan señales acerca de la emoción que está sintiendo alguien.

Otra clase de comunicación corporal es la distancia. La distancia de conversación normal entre las personas difiere de una cultura a otra. Dos suecos que conversan comúnmente estarán mucho más alejados de lo que estarían dos árabes o dos griegos. Al parecer, dentro de cada cultura existe una distancia común para la conversación normal, aquella que, en general, se considera apropiada. Si alguien se mantiene mas cerca de lo usual, podría indicar agresividad o seducción; siesta mas alejado de lo común, podría indicar evitación o aversión.

Gestos, como una palmada en la espalda o un abrazo, también pueden indicar sentimientos. Si una persona da un apretón de manos breve o de mayor duración, firme o suave, puede decir algo de lo que siente.

Es necesario hacer una advertencia Aunque la conducta manifiesta puede ser un indicio de los sentimientos de una persona, no es una señal infalible. Reír y llorar suenan parecido, por ejemplo, y mostrarnos los dientes tanto en las sonrisas como el los gruñidos. Llorar puede significar pena, alegría, ira, nostalgia o que está rebanando cebolla Es mas, lo mismo que ocurre con los reportes verbales, siempre es posible que alguien esté representando señales falsas. Todos los seres humanos han hecho reflexivamente que ofenden por que estas acciones se interpretan como si se estuviera expresando una emoción que, en realidad, no se siente en ese momento. En todos estos casos, las señales no verbales no corres ponen bien a las emociones reales que se están sintiendo

APERTURA

- * cálida sonrisa*
- * brazos no cruzados*
- * piernas no cruzadas*
- * inclinarse hacia adelante*
- * cuerpo relajado*
- * contacto directo de la mirada con pupilas dilatadas*
- * palmas abiertas*
- * saco (chaqueta) desabrochado / quitado (entre hombres)*

ACTITUD DEFENSIVA

- * poco contacto ocular*
- * comisuras de los labios hacia abajo*
- * cuerpo rígido*
- * puños cerrados*
- * llevarse la palma a la nuca*
- * brazos estrechamente cruzados*
- * ceño fruncido*
- * labios fruncidos con fuerza*
- * cabeza baja*
- * piernas / tobillos estrechamente cruzados*
- * rascarse bajo los lóbulos de las orejas o un lado del cuello*

ACTITUD DE DOMINIO

- * palmas hacia abajo*
- * estar montado a horcajadas en la silla con el respaldo por enfrente, usado como escudo*

- * *pies sobre el escritorio*
- * *elevación física sobre la otra persona*
- * *voz fuerte y estridente*
- * *reclinarse hacia atrás en el asiento, con las manos en la nuca*
- * *ofrecer la mano con la palma hacia abajo, o con un apretón que haga tronar las coyunturas*
- * *una pierna sobre el brazo del sillón*
- * *usar el escritorio como barrera física*

AGRESIVIDAD

- * *frente arrugada*
- * *contacto de la vista sostenido, con pupilas contraídas (mirada fija)*
- * *anteojos en punta*
- * *puños cerrados*
- * *brazos extendidos mientras las manos aferran el borde de la mesa*
- * *una pierna sobre el brazo del sillón*
- * *párpados entrecerrados*
- * *cejas vueltas hacia abajo*
- * *apuntando con el dedo índice*
- * *ofrecer la mano con la palma hacia abajo, o con un apretón que haga tronar las coyunturas*
- * *brazos en jarra estando de pie*

TEDIO O INDIFERENCIA

- * *los ojos en blanco*
- * *ojos sin parpadear*

- * *la cabeza apoyada en la palma de la mano*
- * *poco contacto ocular*
- * *ojos entrecerrados*
- * *piernas cruzadas*

FRUSTRACIÓN

- * *mirada en el vacío*
- * *pasarse los dedos por entre el cabello*
- * *dar puntapiés al piso o a un objeto imaginario*
- * *inspiraciones y espiraciones cortas*
- * *frotarse las manos con fuerza*
- * *labios fuertemente cerrados*
- * *frotarse la nuca*
- * *inspiraciones profundas*
- * *manos fuertemente entrelazadas*
- * *frecuente ir y venir*

BUENA DISPOSICION

- * *buen contacto con la mirada*
- * *estando sentado, inclinarse hacia el frente, con las manos a mitad del muslo o sobre las rodillas*
- * *expresión animada en el rostro*
- * *estando de pie, tener el saco o chaqueta abiertos, echados hacia atrás, con las manos en las caderas (los hombres)*
- * *expresión facial de alerta*
- * *mucho acercamiento*
- * *estar sentado en la orilla del asiento*

** asentir con la cabeza, indicando acuerdo*

CONFIANZA

** tener las manos con las yemas de los dedos juntas (como campanario de iglesia moderna)*

** los pies sobre el escritorio*

** apoyarse hacia atrás, con las manos atrás de la cabeza*

** posición erecta satisfecha con las manos unidas por la espalda*

** la cabeza levantada*

** las piernas extendidas*

** el cuerpo irguiéndose físicamente*

** apoyándose hacia atrás en el sillón*

** contacto continuo con los ojos*

** mandíbula proyectada hacia adelante*

NERVIOSISMO, INCERTIDUMBRE

** apretón de manos débil y sudoroso*

** aclararse constantemente la garganta*

** cubrirse la boca con las manos al hablar*

** deficiente contacto con los ojos*

** risa nerviosa*

** tamborilear los dedos en la mesa*

** suspiros*

** brazos y piernas cruzados*

** moverse inquieto en el sillón*

** estar jugueteando con objetos o con la ropa*

NUEVOS SISTEMAS DE VENTAS Y TENDENCIAS QUE SE DEBEN CONOCER

Telemercado: hay que conocer los principios clave para generar y recibir llamadas. Cada vez se realizan mas ventas por teléfono. Muchas empresas han ahorrado grandes cantidades reduciendo las visitas de los vendedores a sus clientes, las cuales en muchos casos (en venta repetitivas) son innecesarias o quitan tiempo a los clientes. Ahora, con un esfuerzo de atención y servicio vía telefónica, se están alcanzando grandes logros.

(32)

Esta actividad no es tan fácil como se puede creer a primera vista.

Requiere de algunos detalles diferentes al contacto personal.

Para hacer llamadas: hay que organizar y planificar lo se tratara. Saludar de nombre a la secretaria y dedicarle importancia. Mantener información clave y de apoyo a la mano. Nunca hay que permitir que la secretaria llame al cliente y que este lo espere en la línea. Ser breve y conciso.

Anotar lo que convenga o lo que se arregle con el cliente.

Para recibir llamadas de clientes, si no se esta preparado, solicitar personalmente comunicarse en unos minutos. Dar instrucciones para que el teléfono no suene mas de tres veces. Organizar y mantener información clave a la mano. Si no se trata el asunto en persona, mantener personal que tenga capacidad de decidir. Anotar lo convenido. Agradecer al cliente que se haya tomado la molestia de llamar.

El multinivel: una nueva tendencia en ventas que ofrece oportunidades interesantes en ciertos tipos de productos y servicios.

En muchos casos es una actividad y oportunidad única para personas con limitaciones en

horario o que deseen trabajar solo ciertas horas, y una posibilidad de negocio para la mujer latina que ahora desea agregarse a la fuerza de trabajo. *Parte del truco esta en formar un equipo o red de vendedores que a su vez reclutaran mas y así cada uno ira obteniendo comisiones en diferentes proporciones que al final pueden generar un cheque con un numero agradable. Curiosamente aquí el éxito, mas que en la venta del producto, consiste en la administración y motivación del equipo de trabajo. (33)*

Si se va reclutar personal para una red, no hay que engañar a las amistades o prospectos si se desea involucrarlos. La clave para el éxito cuando se trabaja en el multinivel es trabajar para alguien que tenga un buen producto o servicio, de preferencia que no se consiga en algún otro canal de ventas, formar una extensa red, administrarla y motivarla adecuadamente, y tener mucha paciencia.

Vendiendo en ferias y exposiciones (industriales).

Varios fenómenos que se han presentado en los últimos años han hecho que las ferias y exhibiciones sean de mucha utilidad para introducir empresas, conocer prospectos y lograr futuros clientes. Muchas empresas han disminuido el numero de compradores de su organización. Estos ahora pueden atender menos vendedores, tienen menos tiempo para desempeñar su función de compras y por supuesto mas presión. En muchos casos, han desarrollado aliados estratégicos, reduciendo su numero de proveedores a dos o tres en cierto tipo de componentes o servicios.

De cualquier forma, una de sus grandes ayudas como compradores, para lograr ver muchos proveedores a la vez, son estas exhibiciones y exposiciones.

Se debe saber como montar una exhibición adecuada y vendedora y como estar preparado para atender a este tipo de clientes. Al igual que en todo, quien mas llamativo y bien montado tiene su stand, mas posibilidades tendrá. Deberá tener información suficiente del producto o servicio, artículos promocionales, folletos, posters y si es posible

equipo audiovisual. Hay que ser proactivos al recibir a los prospectos y siempre obtener los datos básicos. Anotar en cada tarjeta las impresiones de cada quien y posibles fechas de seguimiento. Si se piensa vender bajo esta esquema, exigir que los organizadores de la exhibición o del centro de exposiciones asesoren en como sacar mas provecho del mismo.

La mujer en las ventas: superación, autosuficiencia y satisfacción.

Las ventas en Latinoamérica hasta hace algunos años era una actividad casi exclusiva de los hombres. Ahora vemos como la mujer le ha dado una nueva dimensión. Es conveniente que sepan librar algunos de los obstáculos que extraconservadores todavía les ponen. Con mucha paciencia, demostrando con resultados, la mujer latina ahora ocupa una posición relevante, sobre todo en algunas categorías. Quienes trabajan y atienden sus hogares encontrando una combinación interesante de actividades que les permite autosuficiencia y aportación económica, y por supuesto, muchas satisfacciones.

La mercadotecnia social y las ventas : enseñar y ayudar a los demás a superarse y educarse.

Una inquietud internacional de la cual Latinoamérica es un excelente ejemplo es la mayor diferencia económica entre los ricos y los pobres. Existen muchas condicionantes que hacen cada vez mas difícil que una persona que trabaje mucho y posea alguna habilidad personal llegue con el tiempo a adquirir una buena posición en una empresa o en su propio negocio.

Adicionalmente, se ha podido observar que las empresas que han decidido tomar un enfoque de ayuda a los demás tienen una ventaja competitiva, sus clientes se lo reconocen y juegan un rol importante en la sociedad. Esto mismo seria muy conveniente ser considerado. Ayudar a los niños de la calle a que aprendan un oficio, a tocar un

instrumento, a saber vender, entre otras cosas, y no solo darles de vez en cuando puede tener mejores resultados para ellos, la sociedad y el país. Requerimos soldados para este gran esfuerzo. Lo mas interesante de todo es que como persona se siente uno muy bien, se tendrá satisfacciones que perduren, muy superiores a los bienes materiales.

Desarrollar una propia base de datos. Aprender el manejo de paquetes computacionales.

Con la ayuda de una computadora personal y un paquete sencillo, se puede clasificar, analizar, controlar y distribuir información clave sobre los prospectos y clientes. Se podrá tener en esta base desde la información elemental de la persona hasta sus consumos, preferencias, historial crediticio y cambios en la organización, entre otros. Podrá tener diferentes subclasificaciones, desde clientes y prospectos, hasta por importancia en sus consumos.

El mensaje es claro. Como emprendedor, debe darse la habilidad de saber manejar las herramientas básicas de computación. Esto permitirá tener un mayor y mejor control de las actividades, así como una productividad superior.

La reingeniería: mas trabajo y funciones

-- menos tiempo-- ¿mismo sueldo?

En los últimos años, las grandes corporaciones han introducido una serie de cambios que están revolucionando la forma de trabajar (los procesos). Iniciando con la actividad de producción y después con la administrativa, las empresas han reducido drásticamente el numero de trabajadores y los que se quedan ahora tienen mas funciones que desempeñar, mas autoridad y responsabilidad y, en cierto sentido, mas trabajo. Si el área de ventas ha sido en general una de las ultimas en entrar en este proceso, no seria imprudente pensar que el proceso de reingeniería se dará en el resto de la década de una

manera mas acentuada en el área de ventas de productos y servicios.

Esto significa que el vendedor emprendedor deberá manejar, dentro de sus responsabilidades, mas funciones. Las posibilidades serán muchas. Deberá aprender a administrar su conocimiento en tres grandes factores: su relación con el cliente, el análisis de la competencia y el cambio en el medio donde se desenvuelve; por ello, hay que estar preparados para el cambio de enfoque. Algunas empresas ya lo están utilizando. Un ejemplo puede ser un hotel de lujo, donde la misma persona que recibe a los huéspedes en la entrada principal los registrara, les llevara su equipaje, les servirá como agente de relaciones publicas y a la vez tendrá la autoridad y poder como para darles incentivos (una cena gratis, dos cortesías para el teatro, etc.) para que los clientes se vean motivados en regresar. Si surgen problemas, el o ella estarán autorizados a dar descuentos especiales o a tomar decisiones que antes llevaban mucho tiempo y eran solo realizadas por los gerentes y directores.

La reingeniería en las ventas ofrecerá mayores controles vía computacional, lo que implica una supervisión mas hacia resultados y menos en el campo. También implicara que los vendedores tengan mayor autoridad, que requieran de mas confianza y mucho mas entrenamiento para poder tener multifunciones.

El emprendedor global. Aprender a vender y negociar con individuos de otras culturas.

El mundo cada vez esta mas interrelacionado. Las barreras entre los países son cada vez menores y el intercambio comercial tiende a ser mayor. Los argentinos ahora reciben mas visitas de estadounidenses y alemanes. Los colombianos tienen mas contacto con mexicanos. Estos hacen negocios con mas estadounidenses, japoneses y alemanes, entre otros. El punto es que el visitante internacional en muchos casos residirá por un tiempo en un país diferente al que nació. Ellos requerirán casa de renta. Tendrán que

comprar bienes y servicios en supermercados, tiendas de departamentos, restaurantes, bancos, etc. Sus familias atenderán colegios locales y requerirán de los servicios de médicos y abogados del país anfitrión. Y así, ¿a quienes les comprarán? Lo interesante es que en estos casos los contactos y conocidos no ayudan tanto. Ellos le comprarán a sus empresas y en lo personal a quienes los entiendan y atiendan mejor, de acuerdo con sus expectativas. Para un latino, llegar tarde 15 minutos es "un poco tarde", para un japonés o norteamericano es un grave retraso que genera desconfianza y decepción.

Para que se tenga una buena oportunidad de hacer negocios o vender con un cliente extranjero se debe considerar tres puntos importantes: mucha paciencia (para comunicarse, entenderse, esperar respuestas, etc.); mucho respeto (en cuanto a su aspecto físico, su forma de comer, su vestuario, religión, etc.). Hay que informarse de los modales y costumbres del país de procedencia del cliente. A los japoneses no les gusta que los toquen, el saludo es muy formal. A los estadounidenses les parece de muy mal gusto que se les pregunte su estado civil, su edad o religión. Esto lo consideran como algo muy personal. El punto es informarse y respetar sobre todo si la contraparte tiene hábitos, costumbres o creencias diferentes. (34)

Finalmente, es muy importante que se pregunte y conocer los estándares de servicio y expectativas del cliente internacional.

Si el cliente se comunica en un idioma que no es el natal, se tiene que cuidar mucho de que exista un entendimiento mutuo de lo que se desea comunicar o bien de lo que se entendió. Poner todo lo convenido por escrito. Evitar al máximo las bromas, a menos que se este muy seguro que lo que se dirá no será ofensivo. Hay que recordar que, de ser posible, se debe aprender a hablar el lenguaje del cliente.

Aprender a hacer presentaciones en publico

Al igual que para vender, hablar en publico requiere de un estilo personal. Es importante cuidar lo básico: informarse de cuanto tiempo se cuenta para una presentación, no hacer una cita posterior que este cercana para evitar tensiones. (35)

Hay que planificar bien la presentación, vestirse adecuadamente, usar material audiovisual; si se tiene la oportunidad, pedir que se apoye con recursos (proyectores, videocaseteras, etc.), si no hay, llevar los propios. Al empezar agradecer la oportunidad de hacer la presentación (tomar el costoso tiempo de quienes escucharan), no ser fastidioso con agradecimientos o comentarios sobre el cliente o empresa a quien se dirigirá, cuidar el tono de voz (aprender a actuar un poco), manejar adecuadamente los ademanes y el lenguaje no verbal (expresiones faciales y gestos), ver poco a poco los ojos de todos los participantes (nunca dirigir la presentación solo a la máxima autoridad), nunca hablar mal de los competidores o de sus productos o servicios. Dejar un buen espacio para preguntas y escuchar y anotar todo lo que se pueda. Estructurar y organizar bien la presentación reflejando orden, seguridad, conocimiento, entusiasmo, interés y deseos de escuchar a los clientes. Destacar los beneficios específicos que el producto o servicio ofrecerá en la empresa y de ser posible comprobarlos (numéricamente, con gráficas, etc.). Asegurarse de que todo mundo entendi6. No desesperarse si hay interrupciones. Si se tiene algo de temor, hay que practicar en el espejo o con gente de confianza que sepa hacer esto y de buena retroalimentaci6n.

Nunca pedir disculpas de que no se sabe o acostumbra hablar en publico, de que se esta ah6 por accidente y no se esta bien preparado o porque la presentaci6n ser6 larga.

Siempre dar las gracias al terminar.

Continuar preparándose y educándose permanentemente.

En esta actividad no podemos confiar de mas. El proceso de cambio es continuo. Si la competencia, cliente, mercado, compañeros cambian y nosotros permanecemos igual, algo malo puede suceder y tal vez quedarnos atrás o fuera de la carrera. Leer es un excelente habito. Si se tiene una costumbre que quite tiempo o que no deje algo de provecho (televisión, vueltas inútiles, etc.) hay que considerar la posibilidad de hacer un ajuste y continuar leyendo.

La industria química, en la actualidad se rige de avances tecnológicos a pasos agigantados, por el cual requiere de preparación continua en los diferentes ramos al cual se pertenece. Siendo una de estas la razón por el que constantemente , surgen cursos, simposiums y exposiciones, que mantienen al día a los clientes y proveedores, en los diferentes ramos, para su actualización. La empresa que no se mantiene al margen de los avances de la industria, es muy probable que su duración en el mercado, no se vea duradera.

Al igual que la preparación industrial es radical en el medio comercial , es importante mantenerse al margen de la Educación Continua. El aprendizaje, generado por diplomados, cursos y maestrías; en relación a mercadotecnia, finanzas, administración, relaciones humanas, superación personal, etc., da mayor firmeza y posición en el medio sin dejar de mencionar lo importante que es manejar algún idioma extra.

Nunca estará de mas el mantenerse actualizado, si no al contrario, la preparación constante, generara el mantenerse un paso adelante de la competencia y hasta de los mismos compañeros de trabajo.

RECOMENDACIONES:

La industria química, como en cualquier otro ramo se denota altamente competitiva. Jamás se encontrara un productor único que quiera manejar el mercado a su antojo, siendo esta la razón de este trabajo. El salir a la calle como primera vez, en busca de posibles clientes, genera nerviosismo, incertidumbre y miedo a lo desconocido, he ahí la principal razón para estar preparado; preparación que no es dada durante el ciclo escolar. Pero siendo este un reto netamente satisfactorio, a nivel personal, como profesional.

En el análisis presentado, es difícil presentar una conclusión que genere una norma que sea cien por ciento viable a seguir. En este caso los capítulos y los puntos previamente indicados, muestran un panorama de opción que puedan ser llevados a cabo, mas no impuestos como la única forma de obtener éxito en una negociación.

El éxito de una negociación, siempre se dará de forma distinta, pero el estar preparado anímica, física y mentalmente, proporcionara las ideas y las estrategias para generar un ataque de ganancia bilateral. Es importante tener en cuenta que el primer propósito es vender, por lo que se debe analizar y documentarse sobre el producto y (o) servicio que se pretende promocionar así como a la empresa o posible cliente que pueda estar interesado en adquirirlo.

El conseguir un cliente o lograr una venta, no es tan importante como el mantenerlo activo; siempre se ha comentado que es mas fácil perder un cliente que recuperarlo una vez perdido. En todo momento hay que alimentar la relación que en un principio se creo, para que este siga generando el principal objetivo "dinero". Jamás hay que descuidar a un cliente, ya que la competencia siempre esta al acecho para lograr introducirse.

Un cliente siempre estará con el proveedor que le de la mejor calidad, servicio, precio y sobre todo con el que se sienta con la confianza de abastecimiento y de trato personal,

donde el vendedor sea mas que solo un proveedor, sino que llegue a ser parte de su empresa y que sin mayor preámbulo le pueda manifestar los problemas en donde el proveedor pueda generar una ayuda que lo deje seguir adelante con las labores de la empresa, y en algunas ocasiones de tipo personal.

En muchas ocasiones se manifiesta que los negocios se logran en cantinas o en ambientes donde el alcohol juegan un papel fundamental. En este tipo de mitos no es una regla, definitivamente el cliente pretende ser atendido, pero el vendedor puede sondear este tipo de situaciones donde un desayuno puede ser tan fructificante, en lugar de tener una botella en medio de una negociación. Esto es tan solo un pretexto o una excusa por algunos vendedores para satisfacer sus vicios.

Por ultimo solo resta mencionar que el carácter y la personalidad del vendedor como del cliente, abre la pauta de alguna negociación, pero el tener información de tipo psicológico, así como mantener un orden en los diferentes pasos que conllevan a este, darán el camino a una negociación efectiva.

BIBLIOGRAFIA

1.- Mills Harry A.; *Negociar, un arte para el triunfo.*

Editorial Diana julio 1998.

(1)pp: 8, (4)pp: 11-13, (7)pp: 57, (8)pp: 59, (9)pp: 62, (11)pp:64-66,

(14)pp: 68-69, (16)pp: 71, (17)pp: 72, (26)pp: 156, (27)pp: 159,

(29)pp: 160, (31)pp: 175-179.

2.- Treviño M. Rubén; *Todo esta en saber vender, mercadotecnia y ventas*

practicass Editorial Mc Graw Hill Octubre 1997.

(2)pp: 23, (3)pp: 26, (5)pp: 32, (6)pp: 35-37, (10)pp: 53, (12)pp: 76,

(13)pp: 78, (15)pp: 69-70, (18)pp: 46, (21)pp: 51, (22)pp: 52, (30)pp: 90.

3.- Kotler Philip; *Dirección de mercadotecnia (Análisis y planeación).*

Editorial Diana 1985.

(19)pp: 653, (23)pp: 430, (32)pp: 830, (35)pp: 670.

4.- Ries Al y Trout Jack; *Las leyes inmutables de la mercadotecnia.*

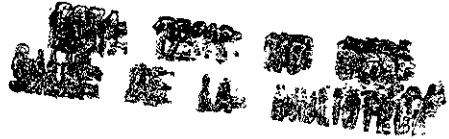
Mc Graw Hill 1993.

(20)pp: 111, (25)pp: 18, (28)pp: 109, (33)pp: 60.

5.- Orduña Yanet; *Revista Contexto Gráfico.*

Año 6, numero 58, agosto 1998.

(24)pp: 12-13.



6.-Tousley, Clark; Mercadotecnia principios.

UTEHA 1982.

(34)pp: 127.

7.-Norris H. Psicología.

PERTINENCE HALL 1990

Cap 10 . pag 437-443.

8.-López F. Raúl, El Proceso de la venta eficaz.

Grupo Editorial Norma 1998.

9.-Dacuson Roger, Los secretos del éxito en los negocios.

Selector Actualidad Editorial 1999.

10.-Hewell Frederick, Las reglas del marketing.

Mc Graw Hill Interamericana 1998.