

## Ideas innovadoras para una mejor práctica de negocios



Volumen III, Marzo de 2005

### *Atención al Cliente y Ventas - ¿Qué hacen los vendedores y cómo lo hacen?*

Andrés Frydman, Sandra Marder, Pablo Bisciotti y Guadalupe Romero

Pág. 4

### *Captar Clientes..... ¿A cualquier precio?*

Ezequiel Sapoznik

Pág. 10

### *El Liderazgo Femenino (¿existe?!)*

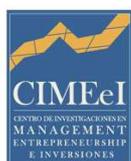
María Florencia Bradich y María Liliana Portillo

Pág. 15

### *Empresas Resilientes - Algunas ideas para construirlas*

Cristina Minolli

Pág. 20



UCEMA



### ATENCIÓN AL CLIENTE Y VENTAS

#### ¿QUÉ HACEN Y CÓMO LO HACEN LOS VENDEDORES?

Andrés Frydman, Sandra Marder, Pablo Bisciotti y Guadalupe Romero

El objetivo del presente artículo es detectar los estilos de venta diferenciales de los Vendedores de diversas empresas (Bancos y Retail) argentinas y chilenas mediante la medición de parámetros actitudinales y aptitudinales presentes en los momentos de contacto y evaluados a través de la técnica de "mystery shopper"<sup>1</sup>.

A partir de nuestra experiencia en la consultoría y capacitación en diversas empresas surge un planteo: ¿Existe cierta homogeneidad en cuanto a lo que hacen y cómo lo hacen (habilidades de venta) los vendedores de bajo, medio y alto desempeño?

#### ¿CUÁL ES EL APORTE DE UN PROYECTO COMO ÉSTE? <sup>2</sup>

La presente investigación genera aportes en varias dimensiones:

- ✓ **Para la selección de candidatos:** Al momento de la selección de nuevos vendedores es relevante conocer cuáles tienen las mayores posibilidades de convertirse en estrellas y qué variables hay que tener en cuenta.
- ✓ **Para capacitación:** Éste es un material imprescindible para poder capacitar a las personas que se seleccionan a fin de convertirlos en estrellas. Este estudio brinda

información sobre la "brecha" real en que necesitan ser capacitados.

- ✓ **Para la supervisión:** A los Jefes les permite conocer mejor a su gente, facilitando una comunicación más efectiva entre Supervisores y vendedores. También este estudio les brinda pautas acerca de las necesidades de entrenamiento de sus vendedores.
- ✓ **Para obtener mejor clima laboral:** Permite mejorar las relaciones interpersonales del grupo y hace factible, si es necesario, formar equipos o círculos de calidad.
- ✓ **Para tener información:** Posibilita la obtención de una base de datos del cono sur (Argentina y Chile) con elementos concretos para contrastar y para publicar en medios de difusión.
- ✓ **Para el autoconocimiento:** Finalmente brinda a los vendedores y ejecutivos estudiados la posibilidad de conocerse más y poder apuntalar áreas de mejora.

#### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

##### Procedimiento

Se seleccionaron los sujetos de trabajos realizados con clientes de la consultora<sup>3</sup> durante el año 2003; en el caso de la muestra general se seleccionó al azar; para la muestra de alto

<sup>1</sup> Técnica en la que un sujeto se hace pasar de incógnito por cliente para relevar los mecanismos de ventas.

<sup>2</sup> Frydman, Andrés. *Gestión Comercial Efectiva*. El Ateneo. Bs As 2004

<sup>3</sup> Los autores son miembros de la consultora Esama Consulting, [www.esama.com](http://www.esama.com).

desempeño los sujetos fueron seleccionados a partir de diversos indicadores de resultados comerciales. Los clientes incógnitos han sido capacitados para realizar un tipo de compra "standard" en donde no se presiona al vendedor y tampoco se deja totalmente librada al azar la venta, sino que se trata de darle la posibilidad al vendedor de ser proactivo sin dejar de evaluar los distintos pasos del momento de contacto.

La evaluación del momento de contacto tiene el objetivo de obtener una *puntuación total y puntuaciones parciales (parámetro aptitudinal: sumatoria de bienvenida, técnica de venta y despedida; y parámetro actitudinal)*; se puede realizar con o sin cámara oculta con una grilla cuantitativa en donde algunos puntajes son binarios (1 o 0) y otros valorativos (0- 5) (*ver grilla en Anexo de página 9*). Esta grilla puede ponderar los resultados obtenidos resaltando más o menos la valoración de algunos ítems o parámetros.

### **Sujetos: 502 vendedores/ ejecutivos:**

Muestra de vendedores seleccionados al azar (n= 460)

	<b>BANCOS ( 220)</b>	<b>RETAIL ( 240)</b>
<b>ARGENTINA ( 220)</b>	Bancos internacionales y compañías financieras	Firmas de electrodomésticos y locales de ropa, perfumería, etc.
	<b>Total= 100</b>	<b>Total= 120</b>
<b>CHILE ( 240)</b>	Bancos nacionales, internacionales y compañías financieras	Firmas de electrodomésticos y locales de venta de autos
	<b>Total= 120</b>	<b>Total= 120</b>

Muestra de vendedores de alto desempeño (n= 42)

	<b>BANCOS (28)</b>	<b>RETAIL (14)</b>
<b>ARGENTINA (21)</b>	Bancos internacionales y compañías financieras	Firma de electrodomésticos
	<b>Total: 14</b>	<b>Total: 7</b>
<b>CHILE (21)</b>	Bancos nacionales e internacionales	Firma de electrodomésticos
	<b>Total: 14</b>	<b>Total: 7</b>

Por otro lado, y a partir de indicadores bajos, medios y altos de la técnica de venta, se construyeron cuatro estilos de vendedores que describen el comportamiento observado en los momentos de contacto, según sea alta o baja la orientación al cliente o al negocio modificando de este modo una tipología ya existente en la bibliografía.<sup>4</sup>



### **RESULTADOS GENERALES DESCRIPTIVOS**

La mayoría de los vendedores del mercado (55%) tanto bancario como "retail" no utilizan las técnicas o habilidades comerciales esenciales durante la venta (por eso se los categoriza por su estilo de venta como *No Comprometidos*).

Los No Comprometidos poseen un estilo sumamente reactivo al momento de contactarse con un cliente, solo atinan a responder lo que les preguntan, dejando en manos del otro cuando dar por terminado el contacto. Por lo general, es el cliente quien se retira de la sucursal diciendo el ya clásico: -"Gracias, lo voy a pensar, cualquier cosa después vuelvo". Esto sucede porque este cliente no recibió ninguna razón que le haga ver que realmente vale la pena comprar allí, que si no

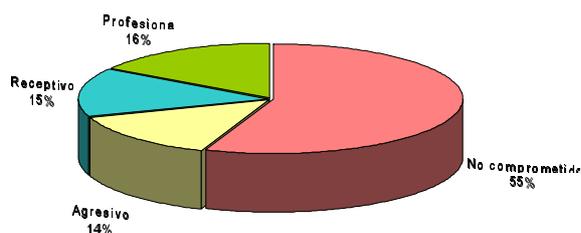
<sup>4</sup> IPV: Test de autoconocimiento elaborado en el Centre de Psychologie Appliquée, París, (1977), y adaptado por TEA Ediciones, S. A., Madrid. 2000

lo hace se perderá una gran oportunidad y que lo que encontró aquí es en algunos aspectos mejor a lo que puede encontrar en locales de la competencia. No terminan de realizar ninguna acción específica y concreta con el objetivo de brindarles a los potenciales compradores motivos válidos por los cuales les convenga comprar allí. No son conscientes de la importancia de realizar una buena "Indagación", por lo que desaprovechan la oportunidad para conocer y entender las expectativas, gustos, motivos y criterios de decisión del potencial comprador. Por esto se les hace sumamente difícil poder presentar el producto o servicio a la medida del posible comprador, (ya que el cliente no busca productos o servicios, lo que en realidad busca son soluciones a sus problemas).

El resto de los vendedores (45%) posee diferencias bien marcadas de estilo, repartiéndose en partes iguales en cada uno de ellos:

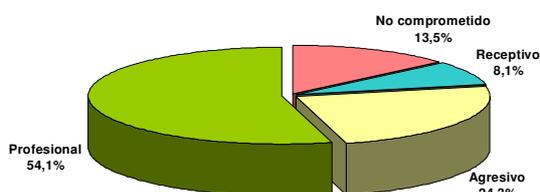
- Profesionales (16%)
- Receptivos (15%)
- Agresivos (14%)

GRÁFICO 1: MUESTRA AL AZAR



Obsérvense las diferencias con el grupo de alto desempeño en relación con la inversión de las proporciones de los no comprometidos/profesionales:

GRÁFICO 2: MUESTRA ALTA DESEMPEÑO

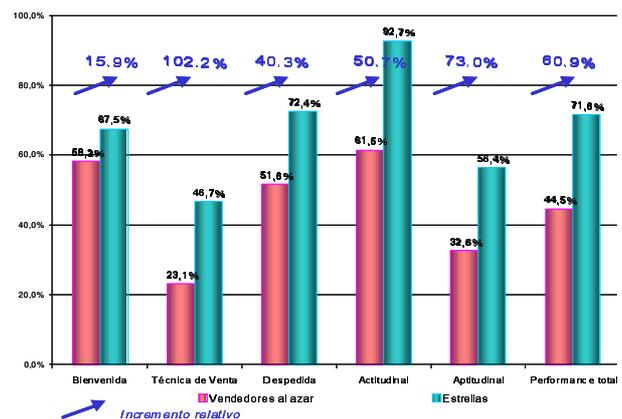


Si comparamos Argentina y Chile observamos que:

➤ Si bien el estilo que más predomina a ambos lados de la cordillera es el **No Comprometido**, en Chile hay cerca de un 10% menos que en Argentina (58% vs. 53%). Se observa en las fuerzas de ventas chilenas un mayor nivel de profesionalidad respecto a la Argentina (20% vs. 12%). Esto podría explicarse por la mayor incidencia de profesionales en el mercado bancario en Chile y porque la industria trasandina ha sido mucho menos golpeada que la argentina (la estabilidad y el crecimiento económico han permitido implementar un trabajo de entrenamiento y capacitación constante en aspectos comerciales). En ambos países se encuentran similares proporciones de vendedores con estilos Receptivos y Agresivos.

Si comparamos las muestras de vendedores de alto desempeño con los de desempeño promedio lo que encontramos es:

GRÁFICO 3: RESULTADOS TOTALES COMPARADOS ALTO Y MEDIO DESEMPEÑO



➤ Los vendedores Promedio alcanzan una baja efectividad de cumplimiento en los Pasos de la Venta, ya que solo llegan a un 45% de desempeño. En cambio los Estrella los superan comparativamente en un 60.9%, llegando a un

71.7% de efectividad de cumplimiento. En donde presentan las mayores deficiencias ambos grupos es en la aplicación de la Técnica de Venta, no obstante los vendedores Estrella duplican en efectividad a los Promedio (23% vs. 46%).

➤ Analizando cada uno de los Pasos de la Venta, vemos que la habilidad menos desarrollada es la Indagación, aún en los Estrella. Por lo general el vendedor comienza a hablar acerca de su producto conociendo muy poco del cliente. Esto responde a una evidente falta de pericia para indagar o desconocimiento de lo crucial que resulta tener o no información sobre el cliente al momento de vender. El vendedor que no es Profesional siente que molesta si pregunta mucho y tiene miedo de parecer impertinente ante el cliente, por eso tímidamente realiza unas pocas preguntas, que por lo general son cerradas.

➤ Cerca de la mitad de los vendedores Promedio no presentan al cliente beneficios o ventajas sobre el producto que están ofreciendo, su explicación se basa en algunas pocas características y requisitos (cuando ofrecen productos financieros).

➤ Donde se encuentra mayor diferencia de desempeño entre ambos grupos es en el Intento de Cierre. Un 46% de los Estrella buscan proactivamente concluir la operación en ese mismo momento, otro 35% lo hace con menor énfasis y el restante 19% de vendedores Estrella no lo hace. La gran mayoría de los vendedores Promedio (un 63%) no hace ningún intento por lograr que el cliente se lleve el producto en ese momento.

➤ Si observamos cómo se comportan los vendedores durante la Bienvenida, vemos que un 36% de los Estrella (de bancos) se presenta dando su nombre, mientras que tan solo un 27% de los vendedores Promedio lo hace. Por lo tanto, no existen diferencias significativas en este punto.

➤ Menos de la mitad de los vendedores Promedio muestra predisposición con una pregunta de apertura adecuada cuando un cliente entra en contacto, creando de este modo un marco de recibimiento acorde, (por ej.: - “¿En qué puedo ayudarlo?”), lo contrario sucede con los Estrella de los cuales la gran mayoría (71%) sí demuestra interés al cliente al recibirlo, generando así un marco más adecuado para la atención.

➤ Los vendedores Estrella se preocupan más por la impresión final que se lleva el cliente luego de haberlos contactado. Cumplen de forma más eficiente con Quedar a disposición o Agradecer al cliente su visita (65% vs. 40%). Al dar el Saludo final un 84% de los Estrella lo realiza correctamente y tan solo lo hace un 66% de los vendedores Promedio.

➤ Por otro lado, también en el puntaje actitudinal encontramos diferencias significativas entre los grupos (61% de eficacia vendedores al azar frente a 82% estrella).

## CONCLUSIONES

Como conclusión podemos plantear que los vendedores que tienen mejores resultados comerciales tienen un desempeño muy superior en el momento de contacto con los clientes. La indagación, argumentación y cierre son los aspectos en los que diferencialmente se debe capacitar a los vendedores.

Por último: “Lo que se mide se hace y lo que se premia se repite.” (Goldman, H)<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Heinz Goldman. *Estrategias Innovadoras en Ventas*. Visendus, Business Video Series. Gestión-HSM. Argentina.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Goldman, Heinz. *Estrategias Innovadoras en Ventas*. Visendus, Business Video Series, Gestión-HSM, Argentina.
- *Inventario de Personalidad Vendedores*. Test de autoconocimiento elaborado en el Centre de Psychologie Appliquée, París, 1977, y adaptado por TEA Ediciones. A., Madrid, 2000.
- Frydman, Andrés. *Gestión Comercial Efectiva*. El Ateneo, Bs As, 2004.
- MSPA (Mystery Shopping Providers Association): [www.mysteryshop.org](http://www.mysteryshop.org)
- Stanley, Thomas. *Selling to the affluent – The professional's Guide to closing the sales that count*. Irwin Professional Publishing, EEUU, 1991.

# Temas de Management

**Anexo Materiales:** Planilla utilizada para evaluar el desempeño en el momento de contacto:

Estar pendiente del cliente	<b>BIENVENIDA</b>	Binaria	
Saludo		Valorativa	
Presentación personal (sólo en bancos - financieras)		Binaria	
Pregunta de apertura		Binaria	
<b>TOTAL BIENVENIDA</b>			
<b>TÉCNICA DE VENTA</b>			
Indagación		Valorativa	
Argumentación		Valorativa	
Tratamiento de objeciones		Valorativa	
Intento de cierre		Valorativa	
<b>TOTAL TÉCNICA DE VENTA</b>			
<b>DESPEDIDA</b>			
Cierre de contacto (Agradece o Queda a disposición)		Binaria	
Saludo		Valorativa	
<b>TOTAL DESPEDIDA</b>			
<b>TOTAL APTITUDINAL( BIENVENIDA +TÉCNICA Vta.+DESPEDIDA)</b>			
<b>PARAMETROS ACTITUDINALES</b>			
Comunicación (lenguaje verbal y gestual)		Valorativa	
Amabilidad / Disposición para atender		Valorativa	
Proactividad comercial		Valorativa	
<b>TOTAL ACTITUDINAL</b>			