



Entrenamiento
Técnico Comercial
ClaroVTR

ESTRATEGIAS

*Liderazgo &
Estrategia de
Ventas PYME*

MÓDULO 2:
**TÉCNICAS DE
COMUNICACIÓN
EFECTIVA Y
RESOLUCIÓN DE
CONFLICTOS**

Influencia y Persuasión5

Del diálogo a la persuasión: la nueva mirada sobre la influencia comercial..... 5

Influencia..... 5

Manipular..... 5

¿Cuáles son los ejemplos donde creamos una influencia positiva en el punto de venta? 6

Técnicas de persuasión e influencia 6

Comunicación resolutiva 7

Escucha efectiva 8

5 Criterios de argumentación 10

¿Qué es el MAAN? 12

¿Qué es la Actitud de Servicio? 14

Accountability 20

Accountability: la disciplina silenciosa que distingue a los líderes reales.....20

Accountability y Responsabilidad 20

Accountability 20

Habilidades Comerciales y Competencias 23

Competencias básicas y habilidades comerciales: el nuevo ADN del profesional moderno..... 23

Una competencia básica..... 23

Habilidades comerciales..... 23

Habilidades blandas 23

Habilidades duras:	24
El secreto de los ejecutivos estrella y de dar un servicio en excelencia	24

Modelo de negociación comercial de Harvard26

Negociar sin perder: el método Harvard y los siete pilares del acuerdo ganar-ganar26

Los 7 elementos de negociación de Harvard	27
¿Qué es el MAAN?	27
Las alternativas al no acuerdo	28
Comunicación:	29
La clave del poder se encuentra en tener alternativas (Plan B):	31
Cómo identificar intereses:	32
Criterios de legitimidad: utilizando criterios objetivos.....	33
Compromiso: logrando acuerdos duraderos	33
Compromiso: logrando acuerdos duraderos	34
La relación de trabajo: manejando las diferencias efectivamente. .	35

Manejo de Objeciones39

Cuando el ‘No’ no es final: convertir objeciones en confianza y cierres de venta39

Tipos de Objeciones	39
Procedimiento de Manejo de Objeciones (Modelo L.A.E.R.)	47

Seguimiento de Venta..... 48

Cuando la queja habla: escuchar, resolver y fidelizar en la era del cliente exigente..... 48

Cobro de la venta.....49

Técnicas de recuperación de clientes perdidos49

Técnicas de ventas complementarias: *Up Selling* y *Cross Selling*.....50

Principios de la comunicación en la organización:.....50

La comunicación dentro de la empresa y las funciones en las que aplica58

La comunicación interna: el sistema nervioso que mantiene viva a la organización58

Importancia de la comunicación dentro de la empresa58

Principales razones de su importancia59

Funciones principales de la comunicación dentro del área comercial59

Herramientas de comunicación para la resolución de conflictos y la negociación65

Conversar para resolver: las herramientas que transforman conflictos en acuerdos65

Conceptos clave65

Principales herramientas de comunicación para resolver conflictos y negociar en el área comercial66

Del diálogo a la persuasión: *la nueva mirada sobre la influencia comercial*

Vamos a hablar sobre influencia.

Hablar no es argumentar.
Insistir no es influenciar.
***Entonces...
¿Qué es influenciar?***



Es el uso de características personales y/o técnicas para llegar a acuerdos, generar una predisposición en el cliente de hacer negocios con nosotros. Alcanzar los objetivos basado en argumentación y actitud, en el menor tiempo posible y con el menor desgaste posible.

Influencia:

- *Busca un acuerdo favorable para ambos.*
- *Intente solucionar problemas.*
- *Invierte en relaciones.*

Manipular:

- *Empeora la situación del otro para resolver la suya propia.*
- *No propone soluciones.*
- *Pierde credibilidad y empeora la relación.*

¿Cuáles son los ejemplos donde creamos una influencia positiva en el punto de venta?

- *Ajustamos el mix: cuando los convencemos que compren la marca adecuada.*
- *Aumentamos el ticket promedio de un consumidor del minorista*
- *Atraemos a un consumidor nuevo.*
- *Ajustamos el volumen: rentabilizamos y garantizamos que no exista quiebre de stock*
- *Compromiso con el minorista: garantizamos la rentabilidad para el punto de venta.*

Incentivamos beneficios. Entre muchos otros ejemplos.

Técnicas de persuasión e influencia:

<i>Comunicación resolutiva</i>	<i>5 criterios de argumentación</i>	<i>Uso de alternativas</i>	<i>Actitud de servicio</i>
?	?	?	?
Cómo conseguir frases asertivas en los argumentos.	Conózca sus fortalezas y dificultades al argumentar .	Entender cómo dar opciones de ayuda a controlar la conversación.	La actitud de servir es una ventaja competitiva en la organización.
Crear una mayor apertura con el minorista.	Ser mas objetivo y eficaz en el convencimiento.	Mantener la negociación y opciones que quieras.	Haz tu servicio y acción una solución entre problemas y mejores ventas.

Comunicación resolutiva:

Es la capacidad de comunicarse de modo asertivo, eficaz y ágil con la contraparte y lograr acuerdos favorables. Capacidad de influenciar al otro positivamente en base a las habilidades de empatía, escucha activa y actitud positiva. La comunicación resolutiva es una de las cualidades más demandadas en los equipos comerciales en la actualidad.

Necesitamos tener cuidado en saber transmitir nuestro mensaje, porque comunicación no es sobre lo que usted habla. Es sobre lo que el otro entiende.

- *¿Has prestado atención en su forma de hablar en una negociación?*
- *¿En una negociación qué podría decir usted y ser mal interpretado?*
- *¿Hablar que es un error no mezclar las marcas?*
- *¿Criticar al Staff?*
- *¿Afirmar que el punto de venta no sabe calcular las necesidades de stock?*
- *¿Por qué se quejan o qué reclaman sus clientes?*

Los clientes no quieren

- *Excusas, rechazos, falta de respuestas.*
- *Promesas incumplidas, engaños.*
- *No saber cómo ni dónde reclamar.*
- *Burocracia y falta de seguimiento.*
- *Demoras, tiempos de espera enormes.*

**No sentirse cliente
o víctimas de los
procedimientos
anti-clientes.**

Palabras que empatizan

- “Lo entiendo y...”
- “Es posible corregir el error...”
- “Lo que usted realmente está pidiendo es...”
- “Comprendo...”
- “Mi trabajo es ayudarlo...”
- “Comparto...”
- “Considero...”
- “Respeto a...”
- “Su opinión es importante...”
- “La mejor forma de resolverlo es...”
- “Que le parece si...”

Escucha efectiva

La escucha activa es una técnica de comunicación que consiste en prestar plena atención al interlocutor, no solo a las palabras, sino también a su lenguaje corporal y emociones, con el objetivo de comprender en profundidad el mensaje recibido y dar una retroalimentación adecuada y empática. Se diferencia de la mera audición por su intencionalidad de comprender, procesar y demostrar que se está valorando la perspectiva de la otra persona, fomentando así la confianza y las conexiones humanas.

- *Escucha activa.*
- *Escucha profunda: Entender. Comprender.*
- *Acordar, validar.*

Así, asuma una forma colaborativa a la hora de hablar. Usted verá que la contraparte tiene mayor apertura de conversación y explicación de detalles.

Apoya lo que tenga sentido en su discurso

- *“Puede que tengas razón cuando dices que son marcas similares, pero...”*
- *“Estoy de acuerdo en que hay muchas opciones...”*

Explora la información en caso de duda

- *“¿Qué pasó para que no se vendiera más?”*
- *“¿Por qué crees que no vale la pena comprar esta marca?”*

Demuéstrale que sabes lo que él valora

- *“Veo que vas a un consumidor más premium, ¿verdad?”*
- *“Aumentar el valor promedio de compra tiene sentido, ¿verdad?”*

Esta forma de hablar genera continuidad positiva de la conversación y te da la oportunidad de persuadir.

Preguntar y/o validar en sentido positivo siempre.

Entonces, en lugar de competir con el contraparte, colabora para lograr una mayor apertura.

¿Cuál de estas formas de hablar crees que has usado más hasta ahora?

✗ Juzgar "Usted está equivocado ..." "No es verdad que ..."	✓	APOYAR LO QUE TIENE SENTIDO	"Quizás tengas razón ..."	"Estoy de acuerdo que ..."
✗ Asumir la decisión del otro "Si fuera yo ..." "Usted tiene que ..."	✓	EXPLORAR INFORMACIÓN	"¿Qué sucedió ...?"	"¿Por qué tu piensas eso ...?"
	✓	PREGUNTE POR FAVOR	"Estoy viendo eso ...?"	

5 Criterios de argumentación

Es clave saber transmitir el mensaje al cliente y que éste lo entienda. Para que algo se entienda bien, es básico que el mensaje sea claro, completo, corto, conciso, y comprendido.

Algunos ejemplos de las técnicas 5C

- **Claro:** utiliza un vocabulario fácil de entender, que no sea muy técnico, confuso o ambiguo.
- **Completo:** dar toda la información necesaria sin omisiones para realizar las acciones apropiadas.
- **Corto:** dar toda la información necesaria con el menor número de palabras posible y que se entienda perfectamente
- **Conciso:** un mensaje es conciso cuando el mensaje es breve y enfocado y evita información innecesaria o redundante.
- **(Ser) Comprendido:** encontrar justificados o naturales los argumentos o actos de otros. Cuanta más capacidad se tiene para escuchar y empatía, más conectada se siente con la persona que está hablando.

Ejercicio personal:

Reflexione y analice.

- ¿Cuál de estas características es más fuerte en usted?
- ¿Cuál necesita desarrollar más?
- ¿Por qué?

Corto

Conciso

Completo

Claro

(Ser) Comprendido

Tips:

Escucha tus audios de WhatsApp

¿Quieres conocer con mayor certeza tu característica más difícil?

Escucha los audios que envías y compáralos con los 5 elementos. Verás los puntos de mejora en la realidad, en situaciones en las que te centras en la argumentación.

Pega una nota adhesiva que te recuerde

Lo más importante para mejorar tu argumento es ser consciente de tu mayor dificultad. Recuerda cada vez que converses con la contraparte, piensa “¿Con qué tema tuve más dificultades en esta negociación?”.

El simple hecho que mantengas viva esta preocupación te recordará que debes controlar esta dificultad en tus próximas conversaciones.

Para recordar hacer esto, escriba los 5 elementos en una nota adhesiva y péguelos en el tablero del auto o cuaderno de notas en algún lugar visible para ti.

Uso de alternativas

Algunas negociaciones son como un campo de guerra.

Si presentas un caso más sólido en tu argumento, la contraparte también lo hará desde su punto de vista. Siempre que una persona no quiera escuchar sus argumentos. No insista.

Cuando alguien no escucha lo que dices, no tiene sentido repetirlo. Esto solo hará que repita su propia discusión hasta que ambos se cansen y se den por vencidos. (y pierdes la venta). Por eso son importantes las alternativas. Con ellos, mantendrás viva la negociación.

¿Qué es el MAAN?

MAAN: es la Mejor Alternativa al Acuerdo Negociado.

Se debe tener claro los objetivos de la reunión previamente y tener las alternativas priorizadas de estos objetivos. Es identificar claramente que es lo que se tiene antes de iniciar la negociación ¿Para qué? Para que no termines peor de lo que tenías antes de negociar. Más de una vez te pasó o te han contado que alguien fue a negociar y salió peor de lo que estaba, esto porque no conocía su MAAN o tenía un MAAN débil.

Tan o más importante que conocer tu MAAN es conocer el MAAN de la contraparte.

Intereses: Son básicamente las motivaciones de cada una de las partes. Se debe conocer los intereses que motivan y mueven al cliente. Aunque cada uno debe expresar lo que busca, porque es la forma de dar a conocer los intereses de cada parte, cuidado que no sea aprovechado de mala manera por su contraparte.

Opciones: Visualice todas las posibilidades de acuerdos que tienes sobre la mesa, es decir, las que resulten de la información sobre sus intereses y los de su contraparte. En general un acuerdo resulta mejor si se escoge entre muchas opciones.

Legitimidad: Los argumentos y puntos de vista deben ser justos, válidos, objetivos y legítimos para ti y mirados desde tu contraparte.

Las alternativas al no acuerdo

No todas las negociaciones terminan con un acuerdo.

O bien se llega al acuerdo precipitados a causa de la presión que ejerce la otra parte: “tómalo o déjalo”. Debemos tener bien preparado lo que suceda si “lo dejo”.

***¿Cuáles son mis alternativas y las de ellos frente el no acuerdo?
¿Cómo así, influencia?***

¿Por qué las alternativas aumentan su oportunidad de éxito?

Con las alternativas cambias la dirección de la conversación.

Por eso es esencial que pienses en alternativas a las objeciones más comunes de todos los clientes atendidos. De esa manera, no te sorprenderás durante la conversación y podrás mantener el tema en un buen argumento para usted.

Ejercicio personal:

Reflexione y analice.

- *Anote en una hoja mínimo 3 objeciones que son más habituales en el día a día por sus clientes.*
- *Indica que alternativas de argumentación podemos usar en cada una de ellas.*
- *Ten claro los intereses y opciones de tus clientes.*

¿Qué es la Actitud de Servicio?

Es la capacidad y disposición para realizar un trabajo. También podemos definirla como la manera de proyectarnos a los demás. La actitud inicia con la autoestima que es la valoración, aceptación y respeto por uno y por los demás. Cuando vamos a ofrecer un servicio debemos tener en cuenta que el cliente es lo más importante y estamos obligados a servirlo y atenderlo de la mejor manera.

Tips para una buena Actitud de Servicio:

- **Agilidad:** *Capacidad de ahorrar tiempo al momento de prestar un servicio.*
- **Exactitud de información:** *Tener claridad acerca de los productos y/o servicios que estamos ofreciendo.*
- **Escucha activa:** *Saber entender las necesidades de los clientes al momento de preguntar lo que están necesitando.*
- **Amabilidad y calidad:** *Estar siempre disponible tanto al inicio como al final de la presentación de un servicio y tener en cuenta que lo que se ofrece siempre sea lo mejor.*

- **Cultura organizacional:** El sistema laboral es un conjunto de varios elementos, entre ellos el personal. Dentro de cada empresa se crea una sociedad y por ende una cultura, la organizacional.

La Cultura Organizacional es el conjunto de valores, normas y hábitos que comparten los integrantes de una organización, generando una conducta común que los distingue de otras organizaciones. Dentro de la Cultura Organizacional se consideran muy importantes los siguientes factores:

Actitud, Servicio y Calidad

Estos determinan el logro de objetivos de una organización, uno de los más importantes es la lealtad de los clientes que se convierte en utilidades. La actitud de servicio es un valor fundamental y marca la diferencia con respecto a la competencia. Es una ventaja competitiva.

Una actitud es una tendencia o disposición a la acción. Es un estado de disposición psicológica, pero adquirida y organizada a través de la propia experiencia. Dicha disposición incita a la persona a reaccionar de una cierta manera frente a determinadas personas, objetos o situaciones.

Hay que destacar que:

- *Las actitudes no son innatas.*
- *Se trata de disposiciones adquiridas y aprendidas a partir de la interacción con otros y/o situaciones.*
- *Pueden ser modificadas por influencias externas, es decir se pueden cambiar.*

Ejercicio personal:

Reflexione y analice las siguientes preguntas.

- ¿De qué manera influyen las actitudes en tu vida?
- Piensa en alguna situación que se te presentó y donde tus resultados se vieron afectados negativamente por tu actitud.
- ¿Qué son para ti las actitudes? ¿Son importantes?

Estrategias de Actitud-Servicio al Cliente. **Manejo de conflictos**

Consideraciones:

- **Entregado antes de lo prometido:** nada más sorprendente que recibir un producto o estar satisfecho con el pedido, antes del tiempo esperado. En un mercado donde el retraso en la entrega es un problema constante, la promoción de una entrega temprana es, sin duda, una forma de diferenciar y sorprender al cliente.
- **Devolución rápida:** cualquier información solicitada por el cliente o prometida por usted debe ser procesada y solucionada rápidamente. Ideal en el instante. Seguramente se sorprenderá, ya que esto es inusual. Esta demostración del interés y compromiso con el cliente dará como resultado un cliente feliz y fidelizado.
- **Anticipar problemas:** si detecta un problema, como un retraso en la entrega de un producto al cliente, no espere a que llame para quejarse. Anticipar, reportar el retraso y mostrar compromiso para resolver el problema. Solo porque usted muestra preocupación por el cliente, convertirá una situación desfavorable en una oportunidad para ganar aún más confianza de él.

- **Resolver el problema del cliente:** cuando un cliente manifiesta tener un problema con el producto o servicio adquirido, no busca responsables busca soluciones a su problema. Cuando ocurran problemas, foco en brindar una solución y demuestre actitud de buen servicio. El cliente quiere ver su compromiso, no sus excusas, y sobre todo una solución rápida.
- **Entregue más de lo esperado:** los clientes leales a menudo no son tan valorados como los clientes que finalmente nos cambian por la competencia. Muchas veces, nos esforzamos más por complacer al cliente que nos cambia por centavos que por el que es fiel y siempre está con nosotros. Es justo recompensarles por su lealtad ofreciéndoles una ventaja inesperada, un descuento especial o un producto de regalo.
- **Responda con optimismo:** evite frustrar al cliente. No hay nada más perjudicial para las ventas que un clima negativo, siempre hay que ser realista y hablar con sinceridad al cliente. Respuesta con actitud positiva: “sí, el producto estará disponible en nuestro stock a partir de mañana. Se lo enviaremos. Le llamaremos para avisarle del plazo de entrega”. (Y no solo indicar que no hay stock, sorprender, pensar en el cliente y como me gustaría a mí que me atendieran).
- **Causar una gran impresión final:** la calidad en la asistencia debe estar en toda la empresa y debe ser creciente. El servicio en el embalaje o la entrega aún mejor y así sucesivamente. Para conquistar a un cliente fiel y asegurar la próxima venta, siempre es necesario causar una gran impresión final.
- **Práctica postventa:** aunque es un concepto ya con algunos años, la postventa es todavía poco practicada, incluso siendo una gran oportunidad para fidelizar al cliente, para obtener información fundamental para las estrategias de la empresa y para diferenciarse de la competencia. El contacto con el cliente después de la venta, además de mostrar el interés de la empresa por su satisfacción, permite una retroalimentación constante, fundamental para la corrección de errores y la mejora continua.

- **Servicio, la “marca” más valorada en el futuro:** con productos cada vez más similares, precios cada vez más similares y acceso a la tecnología y a la información disponible para muchos, no cabe duda alguna que la “marca” más valorada en el futuro será la “actitud de servicio al cliente”. La calidad en la atención debe ser el factor determinante en la opción del cliente por una empresa.

La actitud no se ve, pero se percibe a través de la conducta, el comportamiento, las decisiones y desde luego en los resultados que se obtengan.

Estrategia de Servicio al cliente con Actitud de Servicio

Para mejorar el servicio se tienen que desarrollar tres acciones:

1. **Ampliar la definición de servicio:** Implica que es necesario dar al cliente todas las prestaciones que espera además del servicio básico, cuidando dos aspectos fundamentales: el trato y la información que se le proporciona.
2. **Reconsiderar quienes son los clientes:** Que implica desarrollar una actitud en el que se considere que el cliente o usuario:
 - a. Es la persona más importante en cualquier negocio.
 - b. No depende de nosotros, nosotros dependemos de él.
 - c. No nos interrumpe, es nuestro objetivo de trabajo.
 - d. Nos hace un favor cuando llega y no nosotros se lo hacemos al atenderlo.
 - e. No es ningún extraño.

3. Desarrollar una actitud amistosa hacia el cliente: Ya reconsiderada la definición de servicio y cliente se puede desarrollar una actitud amistosa hacia los clientes que consiste en:

- a. Servir por el placer de servir.
- b. No sustituir la conveniencia por el servicio.
- c. Considerar cada reclamo como una solicitud de servicio.
- d. Administrar los momentos de la verdad (cuando se atiende el cliente).
- e. Atender a sus clientes e invitar a su jefe a que lo atienda a usted.
- f. Considere que los jefes no son responsables del trabajo que uno realiza. Uno mismo es el que hace el trabajo.
- g. Considere que el placer de los negocios y del trabajo proviene de servir a la gente y no de venderles algo.
- h. Reconozca el buen servicio y permita ser servido.

Ejercicio personal:

Reflexione sobre las siguientes preguntas.

- *Alguna situación de servicio dado por ti, donde tus resultados se vieron afectados negativamente por tu actitud.*
- *Si tu fueras un cliente de ti mismo, ¿Cuál consideras que sería la actitud que te dejaría completamente satisfecho? Describe detalladamente.*

Accountability: la disciplina silenciosa que distingue a los líderes reales

Ser accountable se define como tener el valor interno de hacerte responsable de tus funciones y tareas, cumpliendo cabalmente en tiempo y forma con ellas, sin necesidad de ser exigido y cuestionado por nadie para realizarlas.

Accountability y Responsabilidad:

La responsabilidad se considera una cualidad y un valor del ser humano. Necesitamos un nuevo enfoque: el de un liderazgo mucho más RESPONSABLE, adaptativo y evolutivo, menos anclado en la resistencia y el pasado y basado en un cambio de actitud pensando en el futuro. Ser responsable supone asumir las consecuencias de los propios actos, de nuestras decisiones. La responsabilidad no significa sólo responder ante uno mismo, respondemos también ante los demás. Podemos definir a la persona responsable como aquella que asume las consecuencias de sus actos intencionados, resultado de las decisiones que tome o acepte; y también de sus actos no intencionados.

Accountability:

Una elección personal para sobreponerse a las propias circunstancias y demostrar la apropiación necesaria para lograr los resultados deseados para verlo, adueñárselo, resolverlo y hacerlo.

Esta definición incluye una mentalidad o actitud de preguntarse continuamente:

“¿Qué más puedo hacer yo para sobreponerme a mis circunstancias y lograr los resultados que deseo?”

Involucra un proceso (los pasos) de:

- *Ver la situación.*
- *Adueñárselo, es decir, tomarlo y hacerlo propio.*
- *Resolverlo, buscar la solución.*
- *Hacerlo, tomar acción concreta e implementación.*

Y requiere un nivel de apropiación que incluye: el hacer, mantener y responder por las decisiones personales.

La definición de *Accountability* enfatiza el hecho que el *Accountability* funciona mejor cuando las personas comparten la apropiación de las circunstancias y los resultados. La vieja definición de *Accountability* lleva a las personas a asignar una responsabilidad individual sin reconocer ese *Accountability* compartido que tan a menudo caracteriza el comportamiento organizacional y la vida moderna.

En el análisis final, hacerlo significa aceptar su completa responsabilidad por los resultados y dar siempre cuentas de su progreso para el logro de esos resultados, sin importar cómo o por qué motivo usted llegó a su situación actual.

Por lo tanto, la definición actual de *Accountability* ***es hacerse cargo de su responsabilidad individual y también del equipo de personas a cargo, tanto de lo que se hace y se dice, como también de lo que se deja de hacer y de decir; y sus consecuencias.***

Hacer que las personas se hagan Responsables (Accountable)

- *Al final, la Accountability personal significa que los individuos eligen verlo, deciden*
- *Adueñárselo, trabajan personalmente para resolverlo y entonces individualmente se comprometen a hacerlo.*

Tips:

Identifica las necesidades reales de tus clientes. Saber que mueve a tu contraparte a decidir la compra o la definición del tema tratado.

- *Háblale en su propio idioma, no en el tuyo.*
- *Identifica los objetivos e intereses de tu contraparte y ayúdalos a lograrlo.*
- *Maneja tus opciones e influencia con argumentos legítimos.*
- *Usa las técnicas de influencia y persuasión aprendidas.*

Todas estas técnicas que hemos visto pueden ayudarte a vendes más y mejor:

- *Comunicación Resolutiva.*
- *5C.*
- *Uso de Alternativas.*
- *Actitud de Servicio.*

Las técnicas son como un menú:

- *Cada técnica es una opción para que la apliques a diario.*
- *Piensa que técnica se adapta mejor a tu estilo personal.*
- *Adaptarte a los diferentes tipos de conversación y negociación que puedan surgir.*
- *Cuantas más técnicas tengas, más efectivo serán ante diferentes situaciones.*

Competencias básicas y habilidades comerciales: el nuevo ADN del profesional moderno

Una competencia básica:

Es un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que debe tener cualquier persona para lograr realizar sus labores profesionales o cualquier otra actividad.

Habilidades comerciales:

La actividad profesional y servicios se han convertido en una actividad muy compleja que exige una serie de habilidades, como la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio, el cierre de las ventas, la gestión de la cartera de clientes o contribuir al éxito de los clientes.

Las habilidades se pueden dividir en dos clases:

Habilidades blandas:

Son habilidades informales que se aprenden a lo largo de la vida y normalmente se refieren a la aptitud personal para realizar tareas habituales y para conectar con otras personas.

- *Habilidad para relacionarse con los demás.*
- *Habilidad para escuchar a los demás.*
- *Habilidad para gestionar bien el tiempo.*
- *Habilidad para contar historias.*
- *Habilidad de pensamiento crítico.*

- *Habilidad para manejar tecnología.*
- *Habilidad para trabajar en equipo.*

Habilidades duras:

Son habilidades formales y técnicas que se aprenden en instituciones académicas, en el puesto de trabajo, en seminarios, de otros trabajadores más expertos o en cursos de formación.

- *Conocimiento del producto.*
- *Conocimientos sobre los programas informáticos diseñados para las gestiones de ventas.*
- *Habilidades de comunicación empresarial.*
- *Habilidad para conectar con el cliente.*
- *Habilidad para hacer presentaciones y demostraciones de producto.*

El secreto de los ejecutivos estrella y de dar un servicio en excelencia:

¿Qué pensarías si te dijera que hay una cualidad del profesional que predice el éxito mejor que cualquier otra? ¿Qué pensarías si te dijera que existen investigaciones científicas que lo demuestran?

Esta cualidad que es capaz de predecir el éxito en la gestión es el optimismo. Eso es, el optimismo. Es decir, ser optimista es la cualidad más importante de los profesionales estrella.

Ejemplo: En varios estudios promedios, después de dos años, estos vendedores súper optimistas vendían un 57% más que los vendedores pesimistas, a pesar de que no habían superado la prueba de aptitud que teóricamente servía para discriminar aquellos candidatos con potencial para ser buen vendedor de aquellos otros que no lo tenían.

Cómo ser más optimista: Los psicólogos recomiendan lo siguiente para mejorar tu actitud frente a la vida y ser más optimista:

- *Considera el fracaso como algo temporal.*
- *Relativiza el fracaso.*
- *No pierdas el norte.*
- *Programa tu cerebro para ser más positivo.*
- *Fíjate en aquellos que se han enfrentado a grandes dificultades y las han superado.*
- *Deja espacio para la duda.*
- *Practica la autodisciplina.*
- *Empieza el día con una nota positiva.*
- *Busca el lado más positivo de las cosas.*
- *Procura dominar tus pensamientos negativos.*

La resiliencia, una cualidad muy útil para un profesional, es la capacidad para sobreponerse a la adversidad. La resiliencia está muy relacionada con tener una visión optimista y una actitud positiva ante la vida. Así pues, las personas optimistas, que piensan que cualquier desgracia es algo temporal, son capaces de sobreponerse a casi cualquier revés.

Ejercicio personal:

Reflexione lo siguiente.

- *¿Qué habilidades blandas necesita desarrollar para mejorar en su trabajo y en las relaciones con los clientes y colaboradores?.*
- *¿Se considera una persona optimista? ¿Por qué?*
- *¿Cómo maneja usted la resiliencia?.*

Negociar sin perder: el método Harvard y los siete pilares del acuerdo ganar-ganar

Negociación y cierre de contratos complejos, de la venta a la alianza estratégica

En la negociación se trata de crear valor para ambas partes, sin ceder en puntos críticos.

Principios de Negociación de Harvard.

La negociación basada en principios se enfoca en los intereses de las partes, no en sus posiciones. Tampoco en las personas.

Conceptos Clave:

La negociación basada en principios se enfoca en los intereses de las partes, no en sus posiciones. Tampoco en las personas.

- ***MAAN (Mejor Alternativa al Acuerdo Negociado):*** Tu “plan B” si no logras un acuerdo. Conocer tu BATNA te da poder.
- ***ZOPA (Zona de Posible Acuerdo):*** El rango en el que ambas partes pueden encontrar un punto de acuerdo mutuamente beneficioso.

Los 7 elementos de negociación de Harvard:

El Método Harvard de la Negociación, metodología diseñada por sus profesores Roger Fisher, Bruce Patton y William Ury en 1980, nos muestra los 7 aspectos básicos que usted debe tener en cuenta para enfrentar situaciones en las cuales se necesite llegar a acuerdos sin perdedores. Fisher, Ury y Patton, establecieron 7 elementos del proceso que intervienen y se relacionan entre sí, que proporcionan un marco analítico y conceptual importante para la obtención de acuerdos win – win.

Los 7 pasos de este método son: **Alternativas, Intereses, Opciones, Legitimidad, Compromiso, Comunicación y Relación.**

¿Qué es el MAAN?

MAAN es la “Mejor Alternativa al Acuerdo Negociado”.

Es identificar claramente que es lo que se tiene antes de iniciar la negociación ¿Para qué? Para que no termines con menos de lo que tenías antes de negociar. Probablemente más de una vez te pasó o te han contado que alguien fue a negociar y salió peor de lo que estaba, esto porque no conocía su MAAN o tenía un MAAN débil.

Tan o más importante que conocer tu MAAN es conocer el MAAN de la contraparte.

Para Patton, el primer principio consiste en tomar decisiones con base en los méritos reales de los problemas y no con base en el tradicional regateo.

Esto equivale a que las fórmulas empleadas en el proceso buscarán ventajas mutuas, buscando que la decisión final esté basada en un criterio justo y no sólo en la voluntad o los intereses de las partes.

Hay quienes consideran que para negociar es fundamental mantener una posición dura, mientras que otros prefieren utilizar un sistema blando para lograr que las cosas varíen a su favor. En este sistema no se sugieren trucos o poses, pues la idea es lograr que se reclamen los derechos del negociador de manera justa y decente. Todas las negociaciones son diferentes, pero tienen unos principios básicos 7 según el método de Harvard. Patton señala que la negociación ideal depende de una combinación de estas dos posiciones: con argumentos legítimos, pero trato suave para las personas.

Las alternativas al no acuerdo:

No todas las negociaciones terminan con un acuerdo. O bien se llega al acuerdo precipitados a causa de la presión que ejerce la otra parte: “Tómalo o déjalo”. Debemos tener bien preparado lo que suceda si “lo dejo”. ¿Cuáles son mis alternativas y las de ellos?

Intereses:

Son básicamente las motivaciones de cada una de las partes en conflicto. Aunque cada uno debe expresar lo que busca, porque es la forma de dar a conocer los intereses de cada parte, un buen negociador no demuestra la real necesidad que tiene de llegar a un acuerdo porque esto puede ser aprovechado por su contraparte.

Opciones:

Visualice todas las posibilidades de acuerdo que tiene sobre la mesa, es decir, las que resulten de la información sobre sus intereses y los de su contraparte. En general un acuerdo resulta mejor si se escoge entre muchas opciones. Identificar toda la gama de posibilidades en que las partes pudieran llegar a un acuerdo y satisfacer sus intereses. Un acuerdo es mejor si se incorpora la mejor de muchas opciones. Punto básico para generar opciones: Realizar sesiones de «lluvia de ideas» con los equipos de negociación de ambas partes.

Legitimidad (o criterios):

Un buen acuerdo resulta de una negociación equilibrada y justa. Pero estas características sólo se observan si se compara con alguna referencia externa o un principio independiente de cualquiera de las partes.

Siempre considerar los criterios:

Los criterios tienen que delinearse perfectamente para que el acuerdo al que se va a llegar deba ser con prudencia y justo para ambas partes. Es importante para nosotros que la otra parte tenga la sensación de habernos «ganado», aunque ello no sea cierto y nosotros hayamos conseguido nuestros objetivos. Este ejercicio ayudará además a descubrir nuevos intereses y opciones útiles a la negociación.

Comunicación:

La forma que se utiliza para comunicar tiene un impacto crítico en el resultado de la negociación, especialmente cuando las dos partes no se conocen «el beneficio puede ser mucho mayor para ambos cuando ocurre cara a cara porque sólo de esta forma es posible compartir información vital.

Si el volumen de las transacciones a realizar es importante, vale la pena el ir a conocer personalmente a la persona con la que luego deberemos negociar por teléfono o e-mail. Hemos comprobado que, si ambas partes tienen en común un conocimiento personal positivo, entonces el método de comunicación (teléfono, e-mail, etc.) debe tener importancia para el buen resultado. Si los negociadores, al contrario, no se conocen o son extraños el medio se convierte en crítico y marca la diferencia. Si existe buena preparación de las partes y argumentos sólidos, lo ideal es que la comunicación sea clara y efectiva.

La confianza y el aporte se establecen mucho más fácilmente cuando las partes se conocen, lo que sería imposible hacer por teléfono o e-mail entre extraños.

Compromisos:

Son planteamientos que deben quedar claros para las partes y pueden ser orales o escritos. Para su redacción, el lenguaje debe ser igual y comprensible para todos. Los compromisos son planteamientos verbales o escritos que especifican lo que una parte hará o no hará. Podríamos llamarlos el «borrador del contrato». Pueden hacerse en el curso de una negociación.

Relación:

Si los negociadores asumen posiciones amistosas y no de contrincantes, el proceso de negociación resulta más distendido. Además, la primera negociación puede dar origen a muchas otras en el futuro y es mejor cultivarlas. Las negociaciones más importantes se hacen con las personas o instituciones con las cuales hemos negociado antes y negociaremos de nuevo. Para una buena relación no debes mezclar problemas de relación personal con problemas esenciales de la negociación.

En la negociación basada en intereses se comienza:

- *Definiendo los intereses propios.*
- *Se trata de comprender la medida en que estos intereses son compatibles con los de la otra parte.*
- *Luego se trabaja sobre las áreas de compatibilidad para desarrollar opciones de ganancia mutua.*

En la negociación basada en posiciones: se trata de poder evaluar quién, cuándo y cómo se debe hacer una oferta, si se deben hacer concesiones y cuándo hacerlas, etc.

El foco está en el poder (el propio y el del oponente), el objetivo está en tener más poder que el oponente y en disminuir el poder del éste.

La clave del poder se encuentra en tener alternativas (Plan B):

Si se tienen alternativas a un acuerdo negociado, se puede pedir cualquier cosa, si se obtiene lo que se pide, pues bien, y si no se obtiene, pues ningún problema, se pasa a la alternativa.

Un cliente con varios proveedores con los que está satisfecho o con tiempo para realizar su proyecto puede exigir más que un cliente desesperado, con poco tiempo y sin proveedores de confianza. Un proveedor al que le sobran los clientes puede poner condiciones de trabajo que a un proveedor con pocos clientes no se le pueden siquiera ocurrir (¡no aceptar al cliente! por ejemplo).

Suposiciones: La Torta puede agrandarse, la negociación debe ayudar a crear valor antes de dividir la torta, la relación y la comunicación son los medios para crear y dividir valor.

Premisa Utilizable: Centrarse en los intereses en lugar de las posiciones aumenta nuestras posibilidades de alcanzar un buen resultado.

Se tiende a centrarse en las posiciones, no en los Intereses. Muchas partes suponen que negociar es presentar “su” solución al principio, defender su posición y atacar a la de la otra parte. Cada parte busca “ganar” logrando un acuerdo que refleje su posición inicial.

Un examen detenido de los intereses fundamentales revelará la existencia de más intereses compartidos que opuestos. Centrarnos en los intereses facilita la solución creativa de problemas. Cuando buscamos los intereses motivadores tras las posiciones, a menudo podemos encontrar una posición alternativa que satisface tanto nuestros intereses como los de ellos. Ej. Frontera y recursos minerales.

Cómo identificar intereses:

Ponerse en posición de otro y preguntarse por qué esa posición, sin justificar, pero comprendiendo:

- *Necesidades.*
- *Esperanzas.*
- *Temores.*
- *Deseos.*

Piense en las opciones del otro:

- *¿Por qué no?*
- *¿De quién es la decisión que quiero afectar?*
- *¿Qué percibe que usted le pide que haga?*
- *Analice consecuencias de decisión desde su punto de vista.*

Cada parte tiene intereses múltiples:

- *Independientes.*
- *Compartidos.*

Intereses más poderosos son necesidades básicas:

- *Seguridad.*
- *Bienestar económico.*

- *Sentido de pertenencia.*
- *Reconocimiento.*
- *Control sobre la vida.*

Dato útil: Haga una lista de intereses y priorícelos. Mejora la calidad de juicios.

Criterios de legitimidad: utilizando criterios objetivos

Premisa Utilizable: Usar los criterios de legitimidad como el medio predilecto de persuasión.

¿Sobre qué base decidiremos los asuntos?: Puede decidirse en base al Poder (una parte fuerza a la otra) o con base a la Legitimidad (persuadir a la parte que el enfoque propuesto es justo y adecuado, con base a normas y criterios independientes a las partes).

La razón fundamental detrás del uso de la legitimidad: Los seres humanos parecen estar programados para desear la equidad, ninguna de las partes quiere que se les trate injustamente.

Cuando podría ser útil la legitimidad: La legislación, estudios técnicos, derecho internacional, la reciprocidad, etc. pueden ser útil para Persuadir a otros sobre cuál es la respuesta apropiada y para Protegernos contra la coacción.

Compromiso: logrando acuerdos duraderos

Premisa Utilizable: Abstenerse hacer compromisos sobre la sustancia hasta el fin del proceso, mejora la eficiencia de las negociaciones y calidad del resultado.

Problema: La gente a menudo se encuentra encerradas en compromisos durante las negociaciones. Cada parte adopta al

principio posiciones extremas y concede lentamente, por eso pasan la mayoría de su tiempo y esfuerzo determinando si un acuerdo es posible en vez de inventar el mejor acuerdo posible.

Causa: Es la calidad de la promesa lo que más cuenta y es raro que se pueda juzgar prematuramente. Nuevos problemas aparecen requiriendo nuevos compromisos, frecuentemente las promesas prematuras llegan a ser promesas pobres.

Aproximación al Problema: Posponga para el final los compromisos sobre temas sustanciales, el mejor momento de hacerlos es cuando todos los intereses hayan sido comprendidos y muchas opciones estén sobre la mesa y después de llegar a un acuerdo de la selección de criterios para decidir los términos justos.

Compromiso: logrando acuerdos duraderos

Premisa Utilizable: Cada parte en una negociación gana, al crear y mantener una clara comunicación en dos sentidos.

Problema: Los malentendidos son frecuentes en las negociaciones. La comunicación es muchas veces enviar humo con viento fuerte. Las comunicaciones son la sangre en la vida de las negociaciones. La mala comunicación bloquea el proceso y causa ruptura en las negociaciones y relaciones.

Causa: Uno se concentra en decir a otras personas lo que piensa, los otros pueden no oír su mensaje y uno no escuchar el de ellos. Cuando sus problemas no son entendidos por otras personas, la capacidad de solución es menor.

Aproximación al Problema: Intente la comunicación en dos sentidos, es decir ambas partes escuchan y hablan. Ningún mensaje es verdaderamente comunicado hasta que es escuchado y entendido.

Considerar las siguientes pautas:

- *Comunique a pesar de existir desacuerdos.*
- *Considere el consultar antes de decidir.*
- *Escuche activamente y déjele saber que está escuchando.*
- *Hable con un propósito, sepa lo que quiere comunicar.*
- *Hable por usted mismo no por ellos.*

La relación de trabajo: manejando las diferencias efectivamente.

Premisa Utilizable: Ser incondicionalmente constructivos en las relaciones. Algunos pueden manejar sus diferencias en forma de agresión, mediante negociación dura y hostil, etc. La idea es a través de una buena relación manejar cualquier problema que surja entre las partes.

Problema: Las relaciones se deterioran al surgir un problema serio Ej. Palestinos e Israelíes. Las Decisiones se toman en base a las emociones y no a la razón.

¿Por qué muchas relaciones funcionan deficientemente?: Se debe a la forma que tratamos a los otros: lógica o emocionalmente, clara o ambiguamente, honesta o engañosamente.

¿Cómo pueden mejorarse las relaciones de trabajo?: Separar los problemas de relación de los problemas esenciales.

Sea duro con el problema y suave con las personas.

Ser incondicionalmente constructivos sobre los problemas de relación.

Posibles suposiciones erróneas:

- *La negociación es una batalla.*
- *Ellos deben ir primeros.*
- *Todo lo que importa es el resultado.*
- *Nuestros intereses son opuestos.*
- *La torta es fija.*
- *Nosotros tenemos la razón, ellos están equivocados.*
- *Ser Confiable es OK, pero el poder es lo que cuenta.*

Posibles suposiciones:

- *La negociación es una oportunidad conjunta para resolver un problema.*
- *Podemos tomar la iniciativa en la negociación y mostrarles el camino.*
- *Como logremos el resultado puede ser tan importante como el resultado mismo.*
- *Nuestros intereses pueden ser similares.*
- *Podemos aumentar la torta.*
- *Los dos podemos tener la razón.*
- *Ser Confiable aumenta mi poder en la negociación.*

¿Y si ellos juegan sucio?

Tácticas de negociación engañosas: propuestas unilaterales acerca del procedimiento.

Tácticas que pueden usar en su contra:

- *Mentiras.*
- *Violencia psicológica.*
- *Tácticas de presión.*
- *Ilegales.*
- *No éticas.*
- *Desagradables.*

Algunas tácticas engañosas:

- *Engaño deliberado.*
- *Información falsa.*
- *Autoridad ambigua.*
- *Intenciones dudosas.*
- *Algo menos que la verdad total no es una mentira.*
- *Desvalorizar lo ofrecido por otra parte.*
- *No hacer ofertas serias ni con sentido.*

Formas de contrarrestar:

- *Entrar en un proceso de negociación basado en principios.*
- *Reconozca la táctica.*
- *Expresa el problema explícitamente.*
- *Negociar sobre el procedimiento para lograr un acuerdo sensato sobre el procedimiento.*
- *Separe la persona del problema, critique la táctica y no la integridad de la persona.*
- *Concéntrese en intereses mutuos no en posiciones.*

- *Invente opciones de mutuos beneficios. Sugiera alternativas.*
- *Insista en usar criterios objetivos.*
- *No olvide la Mejor Alternativa para Negociar Acuerdo. MAAN.*

Ejercicio:

Escriba en una hoja.

Caso práctico negociación: Seleccione una situación de negociación con un cliente.

Elabore los pasos a seguir según el modelo de Harvard.



Cuando el ‘No’ no es final: convertir objeciones en confianza y cierres de venta

El objetivo es que puedas identificar, clasificar y responder eficazmente a las objeciones que los clientes presentan durante el proceso de decisión de compra, con planes de acción específicos para cada tipo. Una objeción es toda manifestación verbal o no verbal del cliente que expresa duda, resistencia o falta de disposición para avanzar en la decisión de compra.

No siempre es un “no definitivo”, sino una solicitud encubierta de más información, confianza o justificación para tomar la decisión.

El objetivo del vendedor/proveedor: Convertir la objeción en una oportunidad para clarificar, generar confianza y avanzar hacia el cierre.

Las objeciones son importantes, y el hecho que existan no significa que usted haya perdido la venta.

Tipos de Objeciones:

- **Dudas:** se dan cuando el cliente da objeciones reales, aun así, está interesado en el servicio.
- **Excusas:** se dan como pretexto para no realizar la compra, en ese caso debemos poner punto final a la presentación, pues pudiéramos estar perdiendo el tiempo.

Ejemplos de objeciones:

- **Al precio:** cuando el cliente no reúne las exigencias de orden económico.
- **Al Servicio:** el cliente se resiste a cambiar el servicio o la marca que usualmente compra, el servicio (producto) no está dentro de sus prioridades, o no encuentra razones suficientes para comprar.
- **A la empresa:** cuando el cliente no confía en el negocio o empresa al cual representamos.
- **Al respaldo y soporte del servicio:** cuando no está conforme con los servicios de post venta que le ofrecemos.
- **Al vendedor:** cuando el cliente no confía en la persona que le ofrece el servicio.

Tipos de objeciones y plan de acción del proveedor:

A continuación, se detallan las objeciones más comunes y cómo abordarlas profesionalmente.

Objeciones de producto o servicio:

Ejemplo:

- “No estoy seguro de que este producto cumpla con lo que necesito.”
- “Ya trabajo con otro proveedor que me da mejor soporte.”

Causa raíz: Falta de información, comparación desfavorable o experiencia previa negativa.

Plan de acción:

- Escuchar y clarificar: *“¿Podría contarme qué aspectos considera críticos para su operación?”*
- Reformular positivamente: *“Justamente, en ese punto nuestra propuesta ofrece una mejora en...”*
- Demostrar con evidencia: *Casos de éxito, fichas técnicas, o una prueba piloto.*
- Cierre de confianza: *“Le propongo hacer una demostración sin compromiso para que evalúe usted mismo.”*

Objeciones de precio o costo:

Ejemplo:

- *“Está muy caro.”*
- *“Otro proveedor me ofrece lo mismo más barato.”*

Causa raíz: El cliente no percibe el valor diferencial, solo el precio nominal.

Plan de acción:

- Validar percepción: *“Entiendo que el costo es un factor importante.”*
- Trasladar el foco al valor: *“Permítame mostrarle cómo este producto reduce costos ocultos en mantenimiento / tiempo / riesgo.”*
- Usar comparaciones de costo total: *costo-beneficio, retorno esperado.*
- Cierre consultivo: *“Si lo que busca es optimizar el gasto total anual, nuestra propuesta le asegura una reducción del X% en costos operativos.”*

Objeciones de tiempo o prioridad:

Ejemplo:

- “No tengo tiempo ahora.”
- “Llámenme el próximo mes.”

Causa raíz: Falta de urgencia o saturación de tareas.

Plan de acción:

- Empatizar: “Entiendo que está con la agenda llena.”
- Crear urgencia real: “Le comento que este mes mantenemos condiciones preferenciales...”
- Propuesta ligera: “Podemos agendar una breve reunión de 15 minutos para evaluar si vale la pena para usted.”
- Cierre flexible: ofrecer alternativas de fecha, envío de resumen ejecutivo o demo virtual.

Objeciones de indecisión o duda:

Ejemplo:

- “Déjeme pensarlo.”
- “No estoy seguro todavía.”

Causa raíz: Miedo a equivocarse o falta de confianza en la decisión.

Plan de acción:

- Validar emoción: “Entiendo que quiera pensarlo, es una decisión importante.”
- Detectar la causa: “¿Hay algo específico que le genera duda?”
- Apoyar con evidencia: testimonios, garantías, política de devolución.

- Cierre guiado: *“Si hacemos una prueba piloto, ¿le ayudaría a decidir con más tranquilidad?”*

Objeciones hacia la empresa proveedora:

Ejemplo:

- *“No conozco a su empresa.”*
- *“He escuchado comentarios mixtos sobre su servicio postventa.”*

Causa raíz: Desconfianza institucional o desconocimiento.

Plan de acción:

- Reconocer y validar: *“Es lógico que quiera conocer bien con quién trabaja.”*
- Reforzar credenciales: años en el mercado, certificaciones, referencias de clientes.
- Demostrar solvencia: estudios de caso, alianzas, indicadores de cumplimiento.
- Cierre de confianza: *“Le puedo compartir contactos de clientes actuales que pueden contarle su experiencia.”*

Objeciones hacia el vendedor o representante:

Ejemplo:

- *“Prefiero hablar con otra persona.”*
- *“No confío mucho en lo que me dice.”*

Causa raíz: Falta de conexión personal, empatía o credibilidad.

Plan de acción:

- Autoevaluar actitud y tono: mantener calma, apertura y empatía.
- Reforzar credibilidad: “Comprendo, si desea puedo coordinar que participe también mi gerente técnico.”
- Enfocarse en necesidades, no en defensa personal.
- Cierre profesional: “Mi objetivo es ayudarlo a tomar la mejor decisión, incluso si eso significa comparar alternativas.”

Objeciones de necesidad o prioridad estratégica:

Ejemplo:

- “No lo necesitamos en este momento.”
- “No está dentro de nuestros objetivos actuales.”

Causa raíz: Percepción de baja relevancia o desconexión con los objetivos del cliente.

Plan de acción:

- Diagnóstico consultivo: “¿Qué metas están priorizando este trimestre?”
- Reenfocar: mostrar cómo el producto contribuye a esas metas.
- Apoyar con indicadores: productividad, ahorro, satisfacción del cliente final.
- Cierre propositivo: “Podemos dejarlo planificado para su siguiente etapa de expansión.”

Objeciones de experiencia negativa previa:

Ejemplo:

- “Ya trabajamos con ustedes y no nos fue bien.”
- “La última vez tuvimos problemas con la entrega.”

Causa raíz: Desconfianza basada en experiencias pasadas.

Plan de acción:

- Escucha activa y disculpa empática: “Lamento mucho que haya tenido esa experiencia.”
- Asumir responsabilidad (si aplica): “Desde entonces hemos mejorado los procesos de entrega.”
- Demostrar cambio: nuevas políticas, control de calidad, equipo de postventa.
- Cierre reparador: “Permítanos mostrarle las mejoras con una nueva experiencia piloto.”

Principios generales del manejo de objeciones

Principio	Descripción	Ejemplo de aplicación
Escucha activa	No interrumpir y buscar entender la raíz de la objeción.	“¿Podría contarme un poco más sobre lo que le preocupa?”
Empatía valiente	Reconocer la emoción o la preocupación.	“Es totalmente razonable que quiera comparar antes de decidir.”
Reformulación positiva	Cambiar la objeción en oportunidad.	“Justamente eso me que menciona es lo que diferencia nuestro servicio.”
Evidencia concreta	Soportar con datos, casos o pruebas.	“Un cliente de su sector redujo 20% sus tiempos con esta solución.”
Cierre de avance	No presionar, sino mantener continuidad.	“¿Le parece si agendamos una llamada para revisar resultados?”

Las objeciones del cliente:

Habría que decir por último que hay objeciones que son válidas, en ese caso hay que admitir la situación y no insistir.

Otras objeciones típicas y las respuestas que un ejecutivo debe ofrecer o decir pueden ser:

- *No decido yo* *¿Quién decide?*
- *Esto no se va a vender* *¿Por qué lo dice, como cree que si se puede vender?*
- *Esto es muy caro* *Y tiene una gran calidad, se venderá por ello.*
- *Lo tiene todo el mundo* *Por supuesto, es muy bueno, todos lo buscan.*
- *No te termina de gustar* *¿Por qué motivo?*

Las objeciones no son barreras, sino señales de interés.

El rol del ejecutivo es transformarlas en diálogo de confianza aplicando:

- *Escucha, validación, y personalización.*
- *Comunicación basada en valor.*
- *Cierres progresivos y sin presión.*

Procedimiento de Manejo de Objeciones (Modelo L.A.E.R.)

Las objeciones no son rechazos, son pedidos de más información.

- **L (Listen - Escucha):** Escucha activamente la objeción sin interrumpir. El cliente quiere ser escuchado.
- **A (Acknowledge - Reconoce):** Valida su punto. Frases como “Entiendo perfectamente su preocupación sobre el precio...” muestran empatía.
- **E (Explore - Explora):** Ahonda en la raíz del problema. “¿El precio es un problema por el presupuesto, o por el valor que le ve al servicio?”
- **R (Respond - Responde):** Responde con información relevante, usando la Matriz de Dolor y Valor para justificar el precio con los beneficios.

Ejercicio:

Reflexiona sobre estas preguntas. Medita y escribe tus respuestas

- ¿Cuáles son las principales objeciones que enfrentas a parte de la variable precio?
- ¿Cuáles son tus consideraciones sobre el precio?
- ¿Cómo manejas las objeciones respecto al precio?

Cuando la queja habla: escuchar, resolver y fidelizar en la era del cliente exigente

Gestión y atención de quejas, reclamaciones y devoluciones.

Cuando un cliente presenta una queja es porque el producto no ha superado las expectativas que se había hecho, a la existencia de algún defecto encontrado en el producto o por algún incumplimiento del contrato. La empresa ha de saber detectar la autenticidad de las quejas y reclamaciones porque ambas pueden estar influidas por varios factores, como la situación económica, el valor del producto o el perfil del cliente.

Seguimiento de la venta. Atención, satisfacción y fidelización del cliente:

- *Escuchar las quejas de sus clientes resulta rentable para las empresas si son rápidas y eficientes en resolverlas.*
- *El ejecutivo comercial tiene la misión de centrarse en su rol de garante frente al cliente. La mayor parte de las empresas disponen de servicios de atención al cliente que tienen como fin fidelizar y afirmar las ventas. Pero el ejecutivo es la cara visible para todo lo que el cliente necesita y en las relaciones con la organización.*
- *El cliente, frecuentemente, hace valer sus derechos como consumidor, de modo que las empresas han de estar atentas a posibles quejas.*

- *Los clientes valoran la inmediatez de la respuesta por parte de la empresa independientemente de las actuaciones futuras.*
- *Toda la empresa se debe focalizar en la satisfacción del cliente, no solo el vendedor.*
- *Un buen servicio de atención al cliente debe tener un horario adecuado para satisfacer al consumidor.*

Cobro de la venta

- *Los ejecutivos deben asegurarse de que el cliente puede pagar antes de realizar la venta.*
- *Tener muchos impagados para la empresa representa también tener gastos financieros que hacen mermar los beneficios, de modo que el vendedor ha de implicarse también cuando no se realiza el pago por parte del cliente, bien para interesarse por el motivo del impago (un cliente insatisfecho, un problema en la entrega o en el producto), bien para recordarle el mismo.*
- *Si el pago no se realiza finalmente, el departamento financiero tendrá que entrar en acción.*

Técnicas de recuperación de clientes perdidos

Debemos obrar de la misma forma que en la fidelización y atención al cliente. Las técnicas de recuperación se basan en:

- *Mantener un contacto directo con el cliente, personalizando la atención y la comunicación.*
- *Escuchar al cliente que nos exprese sus motivos de abandono y sus quejas. Reconocer los errores cometidos y presentar nuestras disculpas.*
- *Darles las soluciones para no repetir los errores del pasado.*
- *Ofrecer ofertas como descuentos especiales, o la prestación de un servicio especial.*

Técnicas de ventas complementarias: *Up Selling* y *Cross Selling*

Una vez que reactivas tus ventas con las mejores técnicas de ventas para tu empresa llega el momento de abrir más posibilidades de ventas dentro de tu cartera con la finalidad aumentar la retención y fidelización de tus clientes. Para ello existen dos técnicas altamente eficaces: el *Up Selling* y el *Cross Selling*.

El *Up Selling* (o venta incremental) consiste en, una vez captado el interés del cliente, ofrecerle un producto o servicio con prestaciones superiores a lo que inicialmente estaba procurando, es decir, intentar venderle un producto de mayor costo, siempre y cuando encaje con sus necesidades.

El *Cross Selling* (o venta cruzada) es cuando tu empresa ofrece un producto o servicio complementario al que el cliente buscaba inicialmente y así aumenta la venta. Pero, atención, no se trata de vender por vender, sino de vender de forma más personalizada para satisfacer más necesidades tus clientes.

Principios de la comunicación en la organización:

El objetivo es mostrar cómo la comunicación estratégica dentro de la organización y hacia los clientes se convierte en una herramienta decisiva para impulsar las ventas, generar confianza y fidelizar. La comunicación en la organización es el proceso por el cual la empresa transmite información, valores, emociones y propuestas de valor a sus públicos internos (equipos comerciales, soporte, marketing) y externos (clientes, proveedores, medios). En el ámbito comercial, su propósito es alinear el mensaje, construir confianza y facilitar la decisión de compra.

Principios fundamentales de la comunicación organizacional que apoyan la gestión comercial:

A continuación, se detallan los principios clave, su aplicación práctica y un ejemplo concreto vinculado a la venta de productos o servicios.

Claridad del mensaje: El mensaje debe ser preciso, directo y fácil de entender. En ventas, la confusión mata el interés.

Aplicación:

- *Evitar tecnicismos innecesarios.*
- *Comunicar el beneficio central antes que la característica técnica.*
- *Usar ejemplos o comparaciones visuales.*

Ejemplo:

En lugar de decir: *“Este router tiene una tasa de transferencia de 2.4 Gbps.”*

Comunicar: *“Con este router puede conectar 25 dispositivos al mismo tiempo sin pérdida de velocidad.”*

Impacto comercial:

El cliente entiende el valor en segundos → aumenta la probabilidad de compra.

Coherencia comunicacional: El mensaje debe ser consistente entre todas las áreas (marketing, ventas, postventa). La coherencia genera credibilidad y confianza.

Aplicación:

- *Unificar el discurso comercial y corporativo.*
- *Alinear lo que se promete en la publicidad con lo que cumple el producto.*
- *Capacitar a los vendedores con el mismo relato de marca.*

Ejemplo:

Si la empresa comunica “entrega en 48 horas”, el área logística y el vendedor deben garantizar ese compromiso.

Impacto comercial:

Evita reclamos, mejora la experiencia del cliente y refuerza la reputación.

Empatía comunicacional: capacidad de entender el punto de vista y las emociones del cliente antes de ofrecer una solución.

Aplicación:

- *Escuchar activamente necesidades y preocupaciones.*
- *Adaptar el tono según el interlocutor (técnico, ejecutivo, usuario final).*
- *Usar validaciones emocionales (“Entiendo lo que comenta...”, “Es una preocupación común...”)*

Ejemplo:

Cliente: “Tengo miedo de cambiar de proveedor porque podría afectar mi servicio actual.”

Vendedor: *“Es totalmente comprensible. Por eso planificamos una migración gradual sin cortes, con acompañamiento técnico las 24 horas.”*

Impacto comercial:

Aumenta la cercanía, reduce la resistencia y facilita la decisión.

Bidireccionalidad (escucha activa): La comunicación efectiva es un diálogo, no un monólogo. Escuchar es tan importante como hablar.

Aplicación:

- *Formular preguntas abiertas.*
- *Registrar feedback de clientes y retroalimentarlo internamente.*
- *Ajustar el discurso en función de las respuestas del cliente.*

Ejemplo:

Cliente: *“¿Qué aspectos valora más al elegir un sistema de monitoreo: ¿la velocidad, la estabilidad o el soporte técnico?”*

Vendedor: *“Principalmente el soporte.”* Vendedor: *“Perfecto, entonces le muestro cómo nuestro servicio garantiza respuesta en menos de 5 minutos.”*

Impacto comercial:

El cliente siente que su opinión importa → aumenta el compromiso y la satisfacción.

Credibilidad y transparencia: Toda comunicación debe basarse en honestidad y evidencia verificable. El cliente debe percibir que la empresa cumple lo que promete.

Aplicación:

- *No exagerar beneficios.*
- *Mostrar pruebas reales (casos de clientes, certificaciones, datos técnicos).*
- *Admitir limitaciones cuando las haya, ofreciendo alternativas.*

Ejemplo:

“Nuestro equipo portátil tiene una duración de batería de hasta 9 horas en uso normal. Si su operación es más intensiva, le recomendamos un modelo con batería extendida.”

Impacto comercial:

Genera confianza a largo plazo y reduce conflictos postventa.

Consistencia visual y verbal de marca: Toda comunicación debe reflejar una identidad de marca uniforme: tono, colores, estilo, lenguaje.

Aplicación:

- *Guías de comunicación corporativa.*
- *Plantillas de presentaciones y cotizaciones con identidad visual.*
- *Uso coherente del logo y mensaje clave.*

Ejemplo:

Un catálogo digital, un correo de venta y una presentación de PowerPoint usan el mismo estilo visual y tono profesional.

Impacto comercial:

Refuerza la percepción de profesionalismo y confianza.

Orientación al valor (beneficios sobre características): El mensaje comercial debe centrarse en cómo el producto mejora la vida o el negocio del cliente, no solo en lo que “hace”.

Aplicación:

- Traducir características técnicas en beneficios concretos.
- Usar lenguaje centrado en resultados: ahorro, eficiencia, satisfacción.

Ejemplo:

En lugar de: *“Nuestro software tiene una interfaz moderna.”*

Decir: *“Nuestro software le permitirá gestionar las órdenes en la mitad del tiempo.”*

Impacto comercial:

El cliente percibe utilidad tangible → más rápido avanza hacia el cierre.

Oportunidad y continuidad: La comunicación comercial debe ser oportuna y constante: antes, durante y después de la venta.

Aplicación:

- *Enviar información útil después de cada reunión.*
- *Mantener contacto de seguimiento sin presionar.*
- *Comunicar novedades o mejoras del producto periódicamente.*

Ejemplo:

Luego de presentar una propuesta, el vendedor envía un resumen de valor al día siguiente, y una semana después un caso de éxito similar.

Impacto comercial:

Mantiene viva la relación y refuerza la decisión de compra.

Adaptación del canal comunicacional: Elegir el canal más adecuado según el perfil del cliente y el tipo de mensaje.

Aplicación:

- *Usar videollamada para demostraciones técnicas.*
- *WhatsApp o correo para recordatorios.*
- *Reunión presencial para negociaciones estratégicas.*

Ejemplo:

Cliente industrial: presentación técnica en videollamada con ingeniero.

Cliente retail: catálogo digital y seguimiento por correo.

Impacto comercial:

Optimiza la comprensión y acelera las decisiones.

Síntesis práctica. Matriz de aplicación

Principio	Enfoque comunicacional	Ejemplo de aplicación de ventas
Claridad	Mensaje simple y concreto.	"Este filtro reduce un 30% el consumo energético."
Coherencia	Mismo discurso en toda la organización.	Promesa de entrega = cumplimiento real.
Empatía	Escucha y adaptación emocional.	"Entiendo su preocupación, le propongo una prueba sin riesgo."
Credibilidad	Transparencia y datos verificables.	Mostrar datos de clientes similares.
Bidireccionalidad	Escuchar más que hablar.	"¿Qué problemas busca resolver hoy con este producto?"
Valor	Beneficios concretos.	"Le ahorra 3 horas de trabajo diario."
Oportunidad	Comunicación continua.	Seguimiento con contenido de valor.
Canal acuerdo	Personalizar medio y tono.	Video breve, ficha técnica o reunión ejecutiva.

La comunicación corporativa y comercial eficaz es mucho más que transmitir información: es crear significado compartido, generar confianza y construir relaciones sostenibles. Cuando la empresa comunica con claridad, coherencia y empatía, cada mensaje se transforma en una herramienta de ventas.

La comunicación interna: el sistema nervioso que mantiene viva a la organización

Definición de la comunicación dentro de la empresa: La comunicación organizacional interna es el conjunto de procesos, canales y mensajes que permiten que las personas dentro de una empresa compartan información, coordinen acciones y alineen objetivos hacia una meta común.

En otras palabras, es el sistema nervioso de la organización: conecta a las distintas áreas (comercial, marketing, operaciones, logística, finanzas, etc.) para que trabajen de manera coherente, coordinada y eficiente.

Importancia de la comunicación dentro de la empresa

La comunicación interna es clave para la gestión comercial porque conecta la estrategia con la ejecución. Una empresa puede tener un gran producto o servicio, pero si su comunicación interna es deficiente, la gestión comercial se fragmenta, se duplican esfuerzos y se pierden clientes.



Principales razones de su importancia:

<i>Dimensión</i>	<i>Descripción</i>	<i>Ejemplo en gestión comercial</i>
Alineamiento estratégico	<i>Garantiza que todos comprendan los objetivos comerciales, políticas y metas de venta.</i>	<i>Un equipo de ventas que entiende las metas trimestrales sabe qué productos priorizar y cómo justificar promociones.</i>
Coordinación entre áreas	<i>Permite que marketing, ventas y operaciones trabajen integradamente.</i>	<i>Ventas informa a logística de un pico de demanda y evita retrasos en entregas.</i>
Motivación y compromiso	<i>Una comunicación clara y transparente fortalece la moral del equipo.</i>	<i>Reuniones internas que reconocen resultados generan mayor compromiso.</i>
Flujo de información	<i>Mejora la toma de decisiones con datos actualizados.</i>	<i>Los vendedores comparten feedback del mercado con gerencia comercial para ajustar estrategias.</i>
Prevención de errores	<i>Minimiza malentendidos y promesas incumplidas al cliente.</i>	<i>Si ventas comunica correctamente plazos y condiciones, se evitan reclamos posteriores.</i>
Reputación y coherencia externa	<i>Lo que se comunica internamente se refleja en la experiencia del cliente.</i>	<i>Si todos repiten el mismo mensaje de marca, el cliente percibe profesionalismo y confianza.</i>

Funciones principales de la comunicación dentro del área comercial:

En el área comercial, la comunicación cumple funciones técnicas, estratégicas y relacionales, que aseguran que el proceso de venta sea eficiente y coherente con los objetivos corporativos.

A continuación, se describen las funciones más relevantes con ejemplos aplicados:

Función informativa:

Objetivo: Transmitir información clara, oportuna y relevante al equipo comercial y entre áreas.

Ejemplos:

- *Difundir cambios en precios, condiciones comerciales o lanzamientos de nuevos productos.*
- *Comunicar reportes de ventas, cuotas y objetivos semanales.*
- *Informar promociones activas o campañas de marketing.*

Impacto: Evita errores en las ofertas, fortalece la coordinación y mejora la precisión del mensaje al cliente.

Función motivacional:

Objetivo: Estimular el compromiso y la actitud positiva del equipo de ventas.

Ejemplos:

- *Comunicaciones internas que reconocen el logro de metas o buenas prácticas.*
- *Mensajes del liderazgo que refuerzan la visión y propósito de la empresa.*
- *Publicación de rankings, desafíos o historias de éxito de vendedores.*

Impacto: Aumenta la moral, genera sentido de pertenencia y mejora la productividad comercial.

Función de coordinación:

Objetivo: Sincronizar esfuerzos entre equipos y áreas involucradas en el proceso de venta.

Ejemplos:

- *Comunicación fluida entre ventas y logística para coordinar entregas.*
- *Alineación con marketing para el uso de mensajes publicitarios y material comercial.*
- *Coordinación con servicio al cliente para asegurar continuidad postventa.*

Impacto: Asegura que el cliente reciba una experiencia homogénea y profesional.

Función formativa o de aprendizaje:

Objetivo: Transmitir conocimientos y mejorar competencias del equipo comercial.

Ejemplos:

- *Capacitaciones internas sobre nuevos productos o técnicas de venta consultiva.*
- *Boletines internos con tendencias del mercado o comportamiento de clientes.*
- *Retroalimentación sobre desempeño comercial y oportunidades de mejora.*

Impacto: Desarrolla habilidades, eleva el estándar del servicio y mantiene actualizado al equipo.

Función de retroalimentación (feedback):

Objetivo: Recoger y procesar información desde el equipo comercial hacia la dirección o hacia otras áreas.

Ejemplos:

- *Vendedores informan sobre objeciones comunes de los clientes.*
- *El área comercial comparte requerimientos o necesidades detectadas en terreno.*
- *Retroalimentación al marketing sobre efectividad de campañas.*

Impacto: Permite ajustes rápidos en la estrategia y mejora continua del proceso comercial.

Función formativa o de aprendizaje:

Objetivo: Transmitir conocimientos y mejorar competencias del equipo comercial.

Ejemplos:

- *Capacitaciones internas sobre nuevos productos o técnicas de venta consultiva.*
- *Boletines internos con tendencias del mercado o comportamiento de clientes.*
- *Retroalimentación sobre desempeño comercial y oportunidades de mejora.*

Impacto: Desarrolla habilidades, eleva el estándar del servicio y mantiene actualizado al equipo.

Función cultural o de identidad:

Objetivo: Reforzar los valores, misión y estilo comunicacional de la empresa en el equipo de ventas.

Ejemplos:

- *Transmitir el “cómo vendemos” (enfoque ético, asesoría, orientación al cliente).*
- *Campañas internas que reflejan la cultura corporativa (por ejemplo: “vendemos confianza”).*
- *Comunicación coherente entre líderes y colaboradores.*

Impacto: Fortalece la cohesión del equipo y genera una identidad comercial compartida.

Función relacional:

Objetivo: Construir relaciones internas y externas sólidas basadas en confianza.

Ejemplos:

- *Comunicación constante entre supervisores y vendedores para resolver conflictos.*
- *Interacción entre vendedores y otras áreas para resolver necesidades de clientes.*
- *Relación colaborativa con clientes basada en transparencia y empatía.*

Impacto: Facilita la resolución de problemas y genera fidelización tanto interna como externa.

Ejemplo integrador aplicado al área comercial

Caso: La empresa lanza una nueva línea de equipos.

Flujo comunicacional interno exitoso:

1. **Informativa:** se comunica oficialmente el lanzamiento con fichas técnicas y precios.
2. **Formativa:** se realiza una capacitación online sobre beneficios diferenciales.
3. **Motivacional:** se lanza una campaña interna de incentivos para los primeros vendedores.
4. **De coordinación:** ventas y logística se coordinan para garantizar disponibilidad.
5. **De retroalimentación:** los vendedores informan las objeciones iniciales de clientes.
6. **De ajuste:** marketing adapta mensajes publicitarios según esa retroalimentación.

Resultado: El equipo comercial actúa alineado, motivado y con información actualizada → ventas aumentan y la experiencia del cliente mejora.

Conclusión: La comunicación dentro de la empresa no es un proceso administrativo, sino un activo estratégico que:

- Alinea equipos.
- Facilita decisiones.
- Refuerza la cultura comercial.
- Potencia la satisfacción del cliente.

Una comunicación interna clara, coordinada y participativa se traduce directamente en una gestión comercial más efectiva, coherente y competitiva.

Conversar para resolver: las herramientas que transforman conflictos en acuerdos

En una empresa que vende productos o servicios, los conflictos comerciales pueden surgir por diversas razones:

- *Retrasos en entregas.*
- *Diferencias en precios o condiciones.*
- *Incumplimiento de expectativas.*
- *Malentendidos entre vendedor y cliente.*
- *Negociaciones tensas por margen o garantías.*

Ante esto, la comunicación profesional es la herramienta principal para reconducir la relación, restablecer la confianza y llegar a acuerdos sostenibles.

Conceptos clave

Las herramientas de comunicación para la resolución de conflictos y negociación son los métodos, canales y técnicas que facilitan el diálogo, la comprensión mutua y la búsqueda de acuerdos entre la empresa y sus clientes.

Estas herramientas se aplican tanto en la interacción verbal (reuniones, llamadas, correos, videollamadas) como en la gestión interna del conflicto (reuniones entre áreas, reportes, documentación).

Principales herramientas de comunicación para resolver conflictos y negociar en el área comercial

A continuación, se detallan las herramientas más relevantes, su objetivo, aplicación y un ejemplo en contextos de venta de productos.

Escucha activa: Técnica de comunicación basada en prestar atención total al interlocutor, demostrando comprensión y validación emocional.

Aplicación práctica:

- No interrumpir.
- Parafrasear (“Si entiendo bien, lo que le preocupa es...”).
- Mostrar empatía (“Comprendo que esta situación haya sido incómoda...”).

Ejemplo: Un cliente reclama por una entrega con retraso.

Vendedor: “Entiendo su molestia, señor. Revisemos juntos el estado del envío y busquemos una solución inmediata.”

Resultado: El cliente se siente escuchado y dispuesto a colaborar.

Comunicación asertiva: Expresar ideas, límites o desacuerdos de forma directa, respetuosa y empática, sin agresividad ni sumisión.

Aplicación práctica:

- Usar el “yo” en lugar del “tú” para evitar confrontación.
- Explicar razones sin justificar en exceso.
- Mantener tono firme pero cordial.

Ejemplo:

“Entiendo que esperaba otro precio, pero permítame mostrarle cómo el valor actual incluye soporte técnico y garantía extendida.”

Resultado: Mantiene la relación profesional y orienta el diálogo a la solución, no al conflicto.

Reformulación positiva: Técnica de comunicación que convierte afirmaciones negativas o críticas en mensajes constructivos y orientados a soluciones.

Aplicación práctica:

- *Sustituir “problema” por “situación a resolver”.*
- *Reencuadrar la objeción del cliente como una oportunidad.*

Ejemplo:

Cliente: *“Su sistema es muy complejo.”*

Vendedor: *“Es cierto que tiene muchas funciones, justamente por eso ofrecemos capacitación personalizada para facilitar el uso.”*

Resultado: Reduce la tensión y mantiene la conversación en un plano colaborativo.

Feedback constructivo: Retroalimentación orientada al aprendizaje y la mejora, no al reproche.

Aplicación práctica:

- *Usar el modelo “SBI” (Situación – Comportamiento – Impacto).*
- *Comunicar hechos, no juicios.*
- *Cerrar con propuesta de mejora o compromiso.*

Ejemplo (interno):

“En la reunión con el cliente (situación), se generó confusión al mencionar precios distintos (comportamiento). Esto afectó la confianza (impacto). Propongo alinear las listas antes de la próxima presentación.”

Resultado: Mejora la coordinación interna y evita repetir errores.

Canales de comunicación profesional: Selección estratégica del medio adecuado para cada tipo de conflicto o negociación.

<i>Tipo de situación</i>	<i>Canal recomendado</i>	<i>Ejemplo</i>
Reclamo urgente o emocional	Llamada o videollamada.	Permite escuchar el tono y empatizar.
Negociación formal	Reunión presencial o virtual con acta.	Favorece acuerdos claros.
Seguimiento o registro	Correo electrónico.	Deja constancia escrita y profesional.
Ajustes operativos	Plataforma registro clientes o chat interno.	Facilita trazabilidad de acciones.

Resultado: Evita malentendidos y mantiene profesionalismo en toda interacción.

Comunicación no verbal y paraverbal: Uso consciente del lenguaje corporal, tono, gestos y ritmo para transmitir credibilidad y calma.

Aplicación práctica:

- *Mantener contacto visual.*
- *Evitar posturas defensivas (brazos cruzados, mirada evasiva).*
- *Usar tono pausado y seguro.*

Ejemplo: Durante una reunión difícil, el representante mantiene un tono empático y una postura abierta, lo que transmite disposición al acuerdo.

Resultado: Disminuye la tensión y mejora la percepción de profesionalismo.

Documentación y trazabilidad de acuerdos: Uso de herramientas escritas o digitales para registrar compromisos y decisiones, garantizando claridad y cumplimiento.

Aplicación práctica:

- *Actas de reunión con acuerdos y fechas.*
- *Correos de resumen después de reuniones.*
- *Uso de sistemas CRM para seguimiento de compromisos.*

Ejemplo: Luego de resolver un reclamo, se envía un correo confirmando el cambio de producto y la fecha de entrega.

Resultado: Evita malentendidos y fortalece la confianza en la empresa.

Comunicación empática y validación emocional: Reconocer y validar las emociones del cliente como parte del proceso de resolución.

Aplicación práctica:

- Reconocer la emoción (“Entiendo su frustración...”).
- Mostrar intención de ayuda (“Vamos a resolverlo juntos...”).

Ejemplo: Cliente molesto por una falla: “Es lógico que esté decepcionado; lo importante es que podamos corregirlo de inmediato.”

Resultado: Baja la tensión emocional y reestablece la conexión interpersonal.

Técnicas de negociación colaborativa: Modelo basado en la búsqueda de un beneficio mutuo (“ganar-ganar”) en lugar de imponer condiciones.

Aplicación práctica:

- Intereses vs. posiciones: descubrir qué quiere realmente el cliente.
- Opciones múltiples: ofrecer alternativas de valor (descuentos, servicios, plazos).
- Criterios objetivos: basar decisiones en datos, no percepciones.
- Cierre con compromiso claro: acuerdo validado por ambas partes.

Ejemplo:

Cliente: “Necesito un 10% de descuento.”

Vendedor: “Podemos ofrecer ese descuento si el pedido supera cierta cantidad o si pactamos contrato anual.”

Resultado: Ambas partes ganan: el cliente obtiene beneficio y la empresa asegura volumen o continuidad.

Reuniones de alineamiento interno: Instancias formales o informales para que ventas, marketing, logística y servicio al cliente compartan información y prevengan conflictos.

Aplicación práctica:

- Reuniones breves semanales (revisión de reclamos y casos críticos).
- Informes cruzados entre áreas.
- Espacios de aprendizaje postconflicto (“qué aprendimos de este caso”).

Resultado: Se refuerza la coordinación y se anticipan futuras fricciones con clientes.

Ejemplo aplicado a una empresa que vende productos

Situación: Un cliente reclama porque unos productos llegaron incompletos.

Uso de herramientas:

1. **Escucha activa y empatía:** “Comprendemos su molestia, revisemos juntos qué faltó.”
2. **Comunicación asertiva:** “Hubo un error en el despacho, no en su orden.”
3. **Canal adecuado:** llamada inmediata + correo con confirmación.
4. **Reformulación positiva:** “Ya gestionamos un envío express para completar su pedido.”
5. **Registro documental:** correo de seguimiento con nuevo número de guía.
6. **Feedback interno:** el área comercial informa a logística para evitar futuras fallas.

Resultado: Conflicto resuelto sin pérdida del cliente y con mejora en el proceso interno.

Conclusión:

La resolución de conflictos y la negociación efectiva no dependen solo de habilidades comerciales, sino de una comunicación estructurada, empática y estratégica.

Las empresas que dominan estas herramientas logran:

- *Retener clientes en momentos críticos.*
- *Convertir reclamos en oportunidades de fidelización.*

Fortalecer su reputación y credibilidad comercial.





Entrenamiento Técnico Comercial

ClaroVTR