

MÓDULO I

# Técnicas de venta

*Aprender es evolucionar*

Prof. Lic. IGNACIO MOYANO CAMIHORT

© Escuela de Ejecutivos – Fundación DINAMAI  
Abril de 2023.

Todos los derechos reservados.

Queda hecho el depósito que indica la Ley 11723.



*Generar valor; vivir, desarrollarse y crecer a partir de  
ese valor; eso es VENDER.*





**ESCUELA DE  
EJECUTIVOS**

MÓDULO I - PRIMERA SECCIÓN

# El ejecutivo comercial



# ¿Qué implica ser un ejecutivo comercial?



## Test de autodiagnóstico

### Actividad práctica: ¿vendedor o ejecutivo comercial?

Comencemos con un ejercicio práctico para analizar las diferencias entre el rol de un vendedor y el rol de un ejecutivo comercial.

#### 1. Pregunta inicial:



¿Sabés desempeñarte como un verdadero ejecutivo comercial con capacidad de generar riqueza para tu empresa?

#### OBJETIVO DE APRENDIZAJE:

¿Qué diferencia a un “vendedor” de un “ejecutivo comercial”?

#### 2. Situación:

Supongamos que trabajás como mozo o camarero en un prestigioso restaurante de tu ciudad. Si pensamos en algún lugar de Argentina, por ejemplo, podría tratarse de la reconocida “Parrilla de José”; un lugar donde se puede disfrutar de las mejores carnes y pastas de la ciudad en compañía de familiares, amigos o relaciones de negocios.

Para no extendernos más de la cuenta y para simplificar la comprensión del análisis, supongamos que en el restaurante solo se venden dos platos:

- **Parrillada de la casa:** una excelente —y abundante— degustación de las mejores carnes bovinas de tradición criolla.
- **Sorrentinos a las finas hierbas:** un sofisticado plato *gourmet*, elaborado por el chef con relleno de calabacín, hongos silvestres, un toque del mejor jamón crudo y una salsa exclusiva que los acompaña.

Valor de cada plato: (en pesos argentinos)

- |                                 |                                    |
|---------------------------------|------------------------------------|
| Parrillada de la casa           | \$3000 (Aproximadamente 21,00 USD) |
| Sorrentinos a las finas hierbas | \$2840 (Aproximadamente 14,80 USD) |

## Autodiagnóstico

#### 3. Planteo de decisión:

Supongamos, entonces, que un nuevo cliente llega al local. Es la primera vez que visita el restaurante y, como no conoce los platos ni el menú, decide pedirte ayuda para elegir qué comer. El cliente decide confiar en tu experiencia y en tu consejo como profesional de la gastronomía.

Pregunta del cliente:

—Dígame, joven, ¿qué debería comer en este restaurante? ¿Qué me recomienda probar en mi primera visita?

#### 4. Dilema:

¿Qué sugerencia le harías al cliente teniendo en cuenta que, además de mozo, sos un ejecutivo comercial profesional?

#### 5. Posibles soluciones:

Elegí, según tu criterio, qué opción recomendaría un ejecutivo comercial profesional. **Marcá la respuesta correcta.** (Advertencia: Solo hay una opción correcta).

**A)** Recomiendo que el cliente elija en función de las ganas que tenga ese día. Los dos platos que se ofrecen en el restaurante son lo mejor de lo mejor y, seguramente, el cliente quedará muy conforme y satisfecho con cualquier opción.

**B)** ¡Hombre, pues a no dudarlo! La parrillada es la mejor elección. Esta es la especialidad de la casa (recordemos que el negocio se llama “La parrilla de José”).

**C)** No quiero dar vueltas innecesarias. ¡Recomiendo los sorrentinos y a otra cosa!

**D)** ¡Soy un comercial!; ¡estoy para hacer dinero! Recomiendo la parrillada que es el plato que tiene el mayor precio de venta y que —seguro— es el que más le conviene a la caja del restaurante.

#### CLAVE:

La mayoría de los vendedores suelen pensar de la siguiente manera —porque así se les ha enseñado—:

“Hay que conformar al cliente”; “a cada cliente, hay que darle lo que desea”.

#### CLAVE:

Un ejecutivo comercial asume que, además de crear valor y satisfacción para el cliente, su responsabilidad es generar rentabilidad para la empresa.

#### CLAVE:

¿Con qué herramienta cuenta un ejecutivo comercial para orientarse en la creación de rentabilidad para su empresa?

Con el análisis del margen de contribución.

¿Tu respuesta? \_\_\_\_\_

¿Seguro?, ¿no querés pensarlo un instante más?

## Solución, explicación y conclusiones

**A)** Esta es la respuesta que daría un buen vendedor. Un buen vendedor se preocupa por satisfacer y superar las expectativas de su cliente. No cualquier persona es un *buen* vendedor. Esta cualidad requiere actitud, experiencia, esfuerzo y capacidad.

Sin embargo, no es lo que haría un ejecutivo comercial que sabe crear riqueza. Por lo tanto, es la respuesta incorrecta. **Si elegiste esta opción, no has acertado.**

**B y D)** Estas son las respuestas que daría un empresario "ingenuo" o toda aquel que cree que solo por el hecho de vender ya se está creando riqueza.

Sin embargo, estas dos respuestas también tienen cierto mérito. ¡No cualquier vendedor se preocupa por la caja de su negocio y por la rentabilidad final de la empresa!

Si elegiste esta respuesta, tenés una excelente intención y orientación hacia los resultados. Sin embargo, la respuesta no es *perfecta*. **Por lo tanto, si elegiste cualquiera de estas opciones, tampoco has acertado.**

**C) ¡Esta sí es la respuesta correcta!**

Un verdadero ejecutivo comercial tiene en claro que la riqueza se genera a partir del "**margen de contribución**" de cada producto, pero también entiende que es necesario tener en cuenta el "**costo de oportunidad**".

No hay que confundirse, al leer la frase "no quiero dar vueltas innecesarias". Esto no significa que al ejecutivo comercial no le interese la satisfacción del cliente; ocurre que, por tener en claro cuál es su estrategia, el ejecutivo comercial sabe lo que debe hacer y quiere hacerlo rápidamente sin perder el tiempo.

Veamos, entonces, un poco más sobre estos dos conceptos: margen de contribución y costo de oportunidad.

### CLAVE:

Es cierto que no es posible producir riqueza si no hay ventas. Sin embargo, el hecho de vender no garantiza la creación de riqueza.

### CLAVE:

Un ejecutivo comercial vende lo que le conviene vender y asegura siempre la satisfacción del cliente.  
Sabe cómo identificar qué le conviene vender.

## Margen de contribución

Cada unidad de producto o servicio que se vende tiene un **precio de venta**. También tiene un **costo variable** que se aplica para fabricar dicho producto. Si al precio de venta se le resta el costo variable, se obtiene el “**margen**” que genera ese producto. A nivel técnico, el nombre completo de este concepto es “**margen de contribución**”, pues indica lo que cada producto “contribuye” para cubrir los costos fijos de la empresa. El margen de contribución, por lo tanto, es un concepto que se aplica al **producto**. Fórmula matemática para nada difícil de recordar:

$$\text{Margen de contribución} = \text{precio de venta} - \text{costos del producto}$$

Supongamos que, en el ejemplo anterior, los costos de los insumos y de la mano de obra directa que se necesitan para producir los dos platos son los que se especifican en el cuadro que figura a continuación (15,00 USD para la parrillada y 5,00 USD para los sorrentinos).

	Precio de venta (PV)	Costo variable unitario (CVu)	Margen de contribución unitario (MgCu) = PV - CVu
Parrillada	21,00 USD	15,00 USD	6,00 USD
Sorrentinos	14,80 USD	5,00 USD	9,80 USD

En este cuadro, presentamos el precio de venta, el costo variable unitario y, finalmente, el margen de contribución de cada producto del ejemplo. **Cuando se dispone de esta información, es muy sencillo tener en claro lo que conviene vender.**

**ATENCIÓN:** El “margen de contribución” no es la “ganancia” de la empresa. Para conocer la ganancia de la empresa, habría que sumar todos los márgenes de contribución de todas las ventas y restarles todos los costos fijos necesarios para el funcionamiento. (Por ejemplo, gastos de alquiler, electricidad, etc.). Un producto no genera una ganancia, genera un margen.

Además del margen de contribución, otro factor que influye al momento de evaluar qué producto conviene vender es el uso de la estructura. Siempre será más conveniente comercializar aquel producto que haga menos uso de la estructura. Pensemos en esto, ¿cuánto tiempo y qué costo implica la preparación de un plato de parrillada en comparación con un plato de sorrentinos?

¡El tiempo es dinero y también es un costo!

## Costo de oportunidad

Una de las cuestiones más importantes para señalar con respecto a los costos es la diferencia en el análisis que suele hacer un contador y un empresario. Ambos tienen sus razones para adoptar diversas perspectivas: una se vincula al aspecto técnico-teórico y la otra, a la creación de riqueza.

Al tomar decisiones, la mente de un empresario siempre analiza las oportunidades que se ganan o pierden. Por ejemplo, si el dueño del restaurante eligiese ofrecer *flan con crema* de postre, dejaría de lado todas las otras opciones de postres disponibles. Esas opciones que se dejan de lado se denominan "costo de oportunidad". Este costo surge de la elección u opción no utilizada y de comparar el beneficio que se espera obtener en un proyecto con la mejor alternativa posible.

El costo de oportunidad es el sacrificio de la mejor alternativa posible. A veces, ese sacrificio tiene un valor menor que el beneficio que se obtiene. Las cosas no estarán nada bien cuando el sacrificio estimado sea mayor que el beneficio que se espera obtener.

El análisis del costo de oportunidad siempre depende de tres factores: las **circunstancias**, el **interés** y la **valoración**. Las decisiones siempre cambiarán y serán convenientes en función de estos tres factores.

Veamos otro ejemplo. Supongamos que, en una empresa, existe la posibilidad de invertir 10.000 USD en la compra de una nueva máquina con un automatismo que permitirá duplicar la capacidad de producción. El tema es que el dueño de esta empresa no cuenta con el capital necesario y deberá endeudarse para adquirir la máquina. Entonces, recurre a diversas fuentes y logra obtener 5000 USD. La otra mitad deberá asumirla por su propia cuenta y la única fuente que identifica es su propio negocio. Si decide aplicar el capital a esta compra, deberá "sacrificar" los recursos que normalmente usa para comprar insumos. Es decir, se quedará sin capital de trabajo. En este caso, ¿es conveniente tomar la decisión de comprar la ventajosa máquina? ¡Claro que no!, pues si hace la compra el empresario se quedará sin insumos para producir y para que su negocio funcione. En este ejemplo, el *costo de oportunidad* de la fuente de financiamiento para la máquina es negativo.

### Aplicación práctica:

Analicemos el costo de oportunidad en otro ejemplo sobre "La parrilla de José". Supongamos, una vez más, que somos el mozo del restaurante. El horario de cierre de la cocina es a las 15:30 h.

A las 15:20 h llega el último cliente y nos consulta qué puede almorzar. Podemos ofrecerle las mismas alternativas que en el caso anterior: parrillada y sorrentinos. Ahora bien, esta vez debemos tener en cuenta que en la parrilla aún quedan disponibles dos porciones que, si no se venden, deberán desecharse y pasarán a ser una pérdida para el negocio.

Si vendemos los sorrentinos, generaríamos para la empresa un margen de contribución de 9,80 USD. Sin embargo, el costo de tirar a la basura una porción de parrillada es de 15,00 USD. Por lo tanto, si le vendemos los sorrentinos al último cliente produciríamos una pérdida de 5,20 USD (margen generado por los sorrentinos menos el costo de la parrillada).

Debido al *costo de oportunidad*, en esta situación lo conveniente es vender la parrillada, aunque tenga menor margen de contribución. Recordá que siempre son tres los puntos de vista que debemos tener en cuenta para tomar la decisión: circunstancia, interés y valoración.

## Conclusión:

¿Qué plato debería vender un verdadero ejecutivo comercial?

Los sorrentinos.

¿Por qué? Porque es el producto que mayor margen de contribución aporta a la empresa.

Entonces, ¿a qué se dedica un ejecutivo comercial? A crear "márgenes de contribución".

Si le preguntasen cuál es el mejor producto o cuál recomendaría, ¿qué debería hacer un ejecutivo comercial?

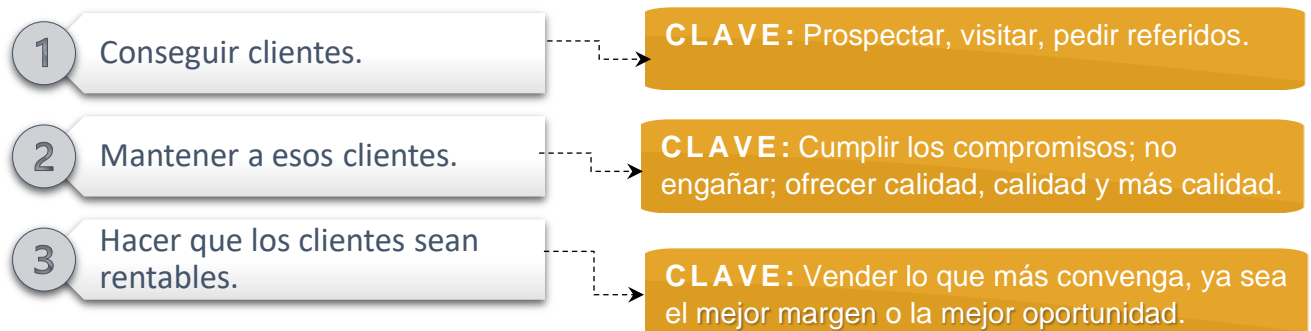
Un ejecutivo comercial debería recomendar el producto que tenga el mayor margen de contribución, siempre que no exista un costo de oportunidad negativo.

¿Y si no conoce los costos de la empresa?

En ese caso, el ejecutivo comercial debería pedir ayuda y orientación a su jefe. Para tomar estas decisiones, no es necesario conocer información sobre los costos al detalle. ¡Basta con saber qué producto tiene mayor o menor costo!

## Misión de un ejecutivo comercial

### MISIÓN DE UN EJECUTIVO COMERCIAL



# El secreto de las ventas



## Historia: ¿cómo construir argumentos de venta?

### Objetivos:

- Que los alumnos comprendan la relación entre “**actitud**” y “**conocimiento**” como elementos para el desarrollo del vendedor profesional.
- Que los alumnos conozcan, practiquen y dominen diferentes **técnicas de comunicación** que se aplican al proceso de venta como claves de gestión. En este caso, que conozcan de qué manera es posible implementar en la práctica la capacidad de traducir las características técnicas de un producto en beneficios específicos para el cliente por medio de una historia que funciona como ejemplo.

### El desafío

En aquellos días, eras un joven vendedor y la falta de experiencia te hacía ingenuo. Sin mucha conciencia de lo que hacías al hablar, habías desafiado al maestro experto en ventas de la empresa. No lo hacías con malicia ni por orgullo. Sabías que no podías superarlo. Las típicas consignas del tipo “a ver quién es el mejor”, “a ver quién es el más rápido” o “a ver quién cierra más ventas hoy” que solías usar con tus colegas vendedores –tan nuevitos como vos– no tenían sentido con el maestro.

Todavía no entendías casi nada sobre la vida y sobre los negocios, solo necesitabas dinero para vivir y tu ansiedad era progresar. Jamás te lo había mencionado, pero el maestro había visto en vos la llama de la *actitud*. Observaba que eras un poco torpe, pero bien intencionado y le recordabas a sus propios inicios.

La educación que te habían proporcionado tus padres hacía que fueses una persona respetuosa y cordial. Además, podías ver en aquel veterano ejecutivo comercial un don que, si bien no podías explicar, querías imitar. Reconocías la sabiduría y el enorme provecho de la experiencia que surgían tras atender clientes durante años y años. Esos años de experiencia habían convertido a aquel hombre en un verdadero maestro en el arte de las relaciones humanas y de las ventas.

En cierta ocasión, tratando de disimular entre pequeños gestos y conductas, le mencionaste que reconocías y admirabas toda la experiencia y el gran conocimiento que tenía. Este respeto y afecto generó en él la intención de prohijarte y de comprometerse con tu crecimiento profesional. El simple mérito de reconocer y valorar al prójimo hizo que el maestro estuviese dispuesto a transferirte u obsequiarte parte de todo su capital de sabiduría.

“Que astuto este muchacho. Con un poco de reconocimiento y afecto me pone a trabajar gratis para él y logra comprometerme con su éxito”, pensó el maestro.

Entonces, aquel día pensaste en una mejor manera de desafiar a este veterano vendedor y le preguntaste:

–Maestro, ¿me contás alguna anécdota de ventas que te haya marcado?; ¿hay algún “secreto” que quieras compartir conmigo?

El maestro sonrió. Pensó que era una buena ocasión para compartir un par de claves y para contarte una historia real que le había permitido aprender más sobre las ventas efectivas; no porque se la hubiesen contado, sino porque lo había vivido en primera persona.

–Ojalá hubiese un “secreto”. Lo cierto es que no hay un único secreto –respondió el maestro vendedor y añadió–: o, en todo caso, hay muchos.

Después, te explicó que la venta es un proceso y, como tal, tiene técnicas y etapas. No es un mundo teórico y abstracto. Por el contrario, es real, concreto y práctico. Las ventas son relaciones humanas.

Un sujeto percibe una necesidad y busca satisfacerla de la manera más rápida, simple y económica; lo que no siempre es posible.

Otras veces, el sujeto ni siquiera percibe que tiene una necesidad y, por tanto, no está dispuesto a realizar ningún esfuerzo para satisfacerla.

–Es ahí, en esas dos situaciones, donde aparecemos nosotros. No para “vender”, sino para ayudar y, de esta manera, ganar nuestro dinero. Lo nuestro es ayudar y, así, ganar. Es un arte, que se mejora solo con la práctica –mencionó el experimentado ejecutivo comercial.

A continuación, te explicó que, para mejorar en este arte, es fundamental que aprendas dos claves: “actitud” y “conocimiento”.

- 📌 CLAVE 1: Cuidá el equilibrio en tu actitud. Sé humilde, aunque no inseguro. Sé seguro, aunque no soberbio.
- 📌 CLAVE 2: No te confíes de tu sentido común, no creas que con la actitud y el esfuerzo es suficiente. Complementá estos factores con conocimientos que no provengan solo de tu experiencia; observá, leé y estudiá siempre.

–Déjame anticiparte los dos primeros errores que seguramente cometerás, pues son los típicos en quienes se inician: no saber preguntar y no tener seguridad ni en vos mismo ni en tus productos.

¿Sabés por qué surgen estos errores? La respuesta es simple, aunque dura –explicó el veterano ejecutivo comercial y agregó–: Ocurre que, al principio, todavía no te conocés bien a vos mismo ni tampoco conocés bien tu producto. Tu mente intuye esta ignorancia; entonces, ¿cómo podrías sentirte seguro?

Tenés que aprender a preguntar para que sea el cliente quien te guíe. No digas frases como “qué desea” o “cuánto

#### PRINCIPALES ERRORES QUE DEBERÍAS EVITAR:

- ✘ No saber preguntar.
- ✘ No tener seguridad en vos mismo ni en tus productos.

(Suelen ocurrir debido a la falta de conocimiento tanto sobre las técnicas de venta como sobre las características del producto).

quiere gastar". Esto solo hará que la persona se cierre en sí y termine pensando cosas como "no quiero comprar nada" o "no necesito nada y menos de tu parte".

**CLAVE:**

¿Cuál es el secreto más importante para aprender a hacer preguntas efectivas?

¡Muy simple! Estar dispuesto a escuchar más que a hablar, sin negar ni contradecir a quien escuchamos.



El maestro y gran ejecutivo comercial notó de inmediato tu interés y tu fascinación por conocer más. Así que continuó con la explicación:

–Cuando preguntes, la clave es escuchar. Si escuchás mucho más de lo que hablás, estarás en buen camino. Pero, cuidado con esta cuestión. ¡También se escucha con los ojos! Es MUY importante observar al cliente. Es habitual que los humanos digamos una cosa y hagamos otra. Observá sus gestos y sus acciones.

Tu desafío casi siempre será el mismo: saber de qué manera vos y tu producto pueden serle de utilidad a ese cliente que tenés enfrente en ese momento. Esa información, en principio, solo la tiene el cliente. Y, entonces, es él quien podrá ayudarte. El camino es saber preguntar y, fundamentalmente, **saber escuchar**.

También es importante que seas humilde y estudies constantemente. No todo lo enseña la calle.

- ✓ Ser humilde implica pensar en servir a tu cliente; es decir, pensar de qué manera tu producto le servirá al cliente como ningún otro.
- ✓ Nadie quiere comprar un producto y sus características técnicas. Todos buscan satisfacer sus necesidades específicas, buscan beneficios específicos.

Para que no olvides las claves de esta conversación, el maestro decidió contarte una historia real de su propia experiencia con afecto y con la paciencia de un observador avanzado. ¡Y qué historia resultó ser!

## Historia: la lección de Fernando, un gran ejecutivo comercial

Hace varios años ya, cuando era un joven como vos, aprendí esta increíble lección simplemente **observando** a un viejo y experimentado vendedor.

En ese entonces, acababa de nacer mi primera hija. A mi esposa y a mí, al igual que le ocurre a la mayoría de los padres, se nos había revolucionado la vida por completo. Una de las tantas decisiones nuevas que tomamos fue comprar una filmadora para guardar el recuerdo de las vivencias de aquellos días. Seguramente, hoy te sorprendas un poco, pero hubo un tiempo en que los seres humanos filmábamos todo, ¡y no usábamos nuestros celulares! En aquellos años, los celulares se usaban solo para hablar. Cada vez que íbamos de vacaciones, llevábamos nuestras cámaras de filmar. Y, al regresar, juntábamos a los amigos y familiares y los torturábamos con largos videos sobre nuestras aventuras. Hoy, por suerte, las cosas son mejores. El furor por las fotos y los videos se comparte de manera más corta y rápida a

través de las redes. La tecnología es tan accesible, común y cotidiana que siempre termina estando entre nosotros. No era así por aquellos días.

## El asesoramiento

En fin, lo importante que decidimos comprar una filmadora y, antes de hacer la compra, buscamos información. Le pedimos ayuda a un amigo que se dedicaba a la filmación de fiestas y eventos profesionalmente y que, además, era el productor de la empresa en la que yo trabajaba en ese momento.

–Tienen que comprar una filmadora Sony 8 mm. Es la mejor tecnología –nos recomendó este amigo y agregó–: Ojo, no es nada barata. Es un gasto importante, pero es un modelo que les va a durar mucho tiempo. No busquen lo más “económico”, busquen lo más “conveniente” para ustedes.

Miren esta filmación que hice en casete de 8 mm; es mucho mejor que el sistema PAL o NTSC; tiene mucho futuro. Todo se está achicando a una velocidad increíble. Hoy, lo mejor es no comprar otra marca, ni otra tecnología. Otra de las novedades que traen algunos modelos con este sistema es una mini pantalla de TV. ¡Es genial!, pero encarece la filmadora y hace que cueste casi seiscientos dólares. Si pueden, cómprenla. Igual, hay que pensarlo un poco porque con esa plata también se puede cambiar la tele de la casa o el equipo de música. No estamos hablando de algo barato.

Efectivamente, en aquel momento, ese dinero era demasiado para nosotros. Éramos una pareja de recién casados, teníamos que afrontar todos los gastos de la casa y, ahora, los de la bebé. ¡Pero la decisión estaba tomada! Partimos en búsqueda de una filmadora Sony de 8 mm, pero sin pantalla.

Fuimos a un *shopping* que había abierto recientemente en la ciudad. En los años noventa, estos centros comerciales comenzaban a inaugurarse por todo el país. Hasta acá, todo marchaba excelente. En el *shopping*, encontramos tres casas que vendían electrónica. Solo nos hizo falta visitar dos. Y, en una de ellas, nos encontramos con el vendedor que me dio una de las lecciones más valiosas sobre ventas que aprendí en toda mi vida.

## El primer local que visitamos

El primer local que visitamos tenía una vidriera que producía un asombro genuino. En un rincón, estaban exhibidas las cámaras filmadoras.

La electrónica, en general, no era como hoy. Estamos hablando de un tiempo en que no había máquinas fotográficas o filmadoras digitales. Los celulares solo se comercializaban en locales especializados, al igual que los artículos de informática.

### CLAVE:

No es cierto que lo primero que siempre miran los clientes es el precio.

Lo primero que miran es su conveniencia.

### CLAVE:

Cuando el cliente percibe que dos productos son iguales, el precio SERÁ UN DETERMINANTE.

El precio es más importante a medida que el producto deja de diferenciarse.

La cuestión es que estuvimos un largo rato dentro del lugar esperando que nos atendiesen. Nadie parecía darse cuenta de que nosotros estábamos allí. No éramos tan importantes y, lo que es peor, nadie se encargaba de hacernos sentir reconocidos ni queridos.

Después de un rato, ya con mal ánimo y cansados de esperar, nos acercamos hasta el mostrador para solicitar la ayuda de una persona que parecía ser el “encargado” e incluso usamos frases como “lamentamos molestarlo”.

Sin saludarnos y sin cambiar la expresión del rostro, este hombre alzó la voz y con tono firme gritó:

–¡Juan González, su turno!

(Con los años, comprendí que aquel encargado no necesitaba un curso de técnicas de venta, tampoco uno de conducción de recursos humanos. Lo que necesitaba era, primero, un poco de actitud de servicio; luego, humildad y, fundamentalmente, educación y cortesía. Sin estos cambios en la actitud y en el comportamiento, cualquier curso avanzado de ventas y negociación –como los que se dictan en la Escuela de Ejecutivos–resultará un desperdicio tanto de tiempo como de dinero).

Unos instantes después, apareció un vendedor de aspecto opaco. El vendedor se nos aproximó, nos observó brevemente y nos preguntó el típico “¿qué desean?”. “¡Mirar!”, pensé en contestarle. Pero no me pareció de cortesía hacerlo. Opté por ser directo. Mi esposa y yo ya teníamos decidida la compra.

–Estamos buscando una filmadora Sony de 8 mm –le informé.

–¿Sony? –preguntó el vendedor con incredulidad–, esas son las más caras. ¿Por qué mejor no miran una JVC? Esta marca es mucho más barata y es de fabricación nacional. Nosotros somos representantes exclusivos de JVC –terminó diciendo con aires de orgullo y diferenciación.

Cómo expresarle a aquel muchacho que no, que eso no era lo que buscábamos.

–Pero ¿tienen Sony? –le pregunté, simplemente.

–Claro –contestó el vendedor y agregó–: también tenemos, pero son las más caras. Estamos hablando de gastar más de mil ochocientos dólares en una filmadora, cuando por casi la mitad de ese precio puede llevar otra cámara.

–Pero el modelo de esta otra marca, ¿tiene zoom?; ¿tiene flash incorporado? –pregunté.

–Mmm..., no lo sé –dudó el vendedor y, luego de pensar por unos instantes, agregó–: podemos fijarnos juntos en el manual. Tendría que ir hasta el depósito en el subsuelo a buscarlo.

### CLAVE:

Un vendedor que no conoce las características técnicas del producto no podrá diferenciarlo frente al cliente.

Terminará siendo un vendedor de “precios” o un vendedor de ofertas.

No será un profesional de las ventas y, cuando sus productos no sean los más baratos del mercado, no podrá cerrar ninguna operación.

¿Cuántas veces escuchamos la excusa no vendo porque estamos más caros que la competencia?

¿No sería más apropiado decir no vendo porque soy un “improvisado” e “ignorante” que no conoce el producto y, por lo tanto, no puede hacerlo valer frente al cliente?

(Nota: Disculpas por la forma del párrafo. La idea es que resulte un poco “agresivo” para hacer reflexionar, no para ofender).



Lo justo es mencionar que aquel muchacho alguna actitud de servicio tenía. Ahora bien, ¿de qué sirve la actitud si no se conoce el producto?

Él y yo pensamos en silencio por un instante. Ambos coincidimos en que era demasiado tiempo y esfuerzo por solo “mirar”. Amablemente, nos despedimos con las frases y gestos habituales.

“Otro ‘Carlitos’ que anda molestando; preguntan, preguntan y jamás compran nada”, seguramente pensó él. Yo ya estaba dudando hasta de mis capacidades para decidir. Sin embargo, con mi esposa fuimos directo al segundo local.

## El encuentro con el vendedor que cambiaría la historia y me enseñaría la mejor lección sobre técnicas de venta

Al ingresar al segundo local, buscamos la exhibición de cámaras filmadoras. Un dependiente nos saludó, nos dio la bienvenida y nos preguntó qué ayuda necesitábamos.

–Queremos mirar cámaras filmadoras –le explicamos.

–¡Excelente!, en las vitrinas del fondo tienen un sin número de opciones. ¡Vengan, los acompaño! – expresó el empleado del local, nos condujo hasta la vitrina correspondiente y allí agregó–: Las filmadoras son un artículo técnico; permítanme buscar a alguien más calificado que yo para asesorarlos mejor. Por favor, vayan mirando un poco mientras yo llamo a un compañero que podrá ayudarnos a todos.

A continuación, miró hacia el salón y buscó entre la gente. Unos instantes después, exclamó:

–¡Ahí está! Es aquel. Se llama Fernando y es un genio para estas cosas. Conoce al detalle casi todos los modelos.

Apenas cruzaron miradas, Fernando entendió que debía dirigirse hacia nosotros.

–¡Hola! ¿Cómo los ayudamos? –preguntó Fernando con amabilidad y buena predisposición.

–Estamos buscando una cámara filmadora –contestó mi esposa.

–Perfecto. Antes de seguir, disculpas por la intromisión, pero ¿puedo preguntarles para qué la van a usar?; ¿por qué están buscando una filmadora? –quiso saber Fernando.

–Resulta que acaba de nacer nuestra primera hija... –comencé a explicarle.

–¡Claro! ¡Excelente! ¡Qué buena decisión que tomaron! –me interrumpió Fernando y agregó–: No se diga más. En realidad, más que una filmadora ustedes *están buscando una máquina de guardar recuerdos*. Tendrá que ser algo apropiado.

Sonreí y me tranquilicé. Sentí que hablábamos el mismo idioma.

Fernando también sonrió y continuó explicando:

### CLAVE:

Preguntas fundamentales que todo vendedor debería hacerse:

¿Qué es lo que el cliente compra en realidad al comprar mi producto?

¿Cuál es el beneficio, el servicio o el valor que el cliente desea adquirir por medio de mi producto?

–Pero también tiene que ser algo confiable y, fundamentalmente, sencillo de manejar. Si no, les va a pasar lo que nos suele pasar a todos los padres: cuando nace el primer hijo, fotografiamos, filmamos, grabamos y retratamos absolutamente todo; registramos cada cosa que hace el bebé en lujo de detalles y en todo momento del día. Cuando nace el segundo, también registramos algunos recuerdos, pero con la mitad de la intensidad. ¡Y ni te cuento lo que suele pasar con el pobre tercero! En realidad, esto ocurre por varios motivos. El primer hijo siempre es toda una novedad y uno como padre no mide los esfuerzos. A mí me pasó. Recuerdo tener siempre todo listo y a mano para sacar las fotos, tener listo el *flash*, tener rollos disponibles y, después, llevar las fotos a revelar, armar los álbumes... es todo un trabajito. ¡Y ni les cuento el presupuesto que esto significa, además de los pañales, las comidas especiales, las ropitas y algún remedio que siempre hay que comprar! Por eso, a los hijos que siguen les hacemos menos producciones. Ya no es tan novedoso y, fundamentalmente, somos conscientes del costo en dinero y esfuerzo que implica guardar estos recuerdos. Se los aseguro, no debe haber padres a los que no les haya pasado.

En mi interior, asentí sin dudarlo. Mi historia y mis recuerdos de la infancia confirmaban lo que Fernando nos explicaba, pues yo había sido el mayor de mis hermanos y, efectivamente, el relato parecía tomado de mi vida.

–Por eso –continuó Fernando–, lo principal es que se aseguren de llevar una cámara que les permita filmar, editar, proyectar y guardar las grabaciones de la manera más simple posible. Así van a poder mantener un equilibrio de proporciones entre lo que graban ahora a su primera hija y lo que grabarán en un futuro si tienen otro bebé.

Este gran vendedor se las había ingeniado para generar una relación personal con nosotros en menos de cinco minutos. Conocía acerca de nuestras vidas, conocía nuestra necesidad y se había convertido en un confiable asesor experimentado en la labor que más nos interesaba en aquel momento: convertirnos en buenos padres.

No nos estaba diciendo lo que debíamos hacer; simplemente, nos estaba ayudando a identificar nuestros intereses y los temas en los que debíamos pensar. No nos indicaba el camino, solo nos lo mostraba.

**CLAVE:**

Un buen vendedor no le dice al cliente lo que debería hacer, sino que lo ayuda a identificar sus intereses y las cuestiones que debería considerar al momento de adquirir el producto. No indica el camino, solo lo muestra.

Fernando tomó una linda cámara Hitachi de la estantería, la puso en nuestras manos y nos dijo:

–Empecemos por este modelo.

Antes de que siguiera, lo interrumpí. Le expliqué que estábamos buscando una Sony de 8 mm y que no queríamos gastar en la pantallita que funcionaba como visor. Es decir, queríamos una Sony de 8 mm, pero sin pantalla. Esto era lo que habíamos decidido siguiendo la recomendación de mi amigo.

Fernando me miró sorprendido. En su mente, vio con claridad que el asunto ya estaba resuelto. No necesitaría de los esfuerzos habituales para cerrar la venta. Solo haría falta un poco más de paciencia,

terminar de afianzar el vínculo y hacer una prospección para ver “qué más” podría vendernos; es decir, cómo podría seguir orientándonos.

–¿Pero puedo preguntarles por qué buscan esa cámara específica? –expresó Fernando.

Entonces le contamos toda la historia sobre mi amigo productor de videos y sobre los consejos que nos había dado.

–Sí –afirmó Fernando–, definitivamente es un gran consejo. Pero tienen que saber que ese tipo de cámara requiere una inversión más importante. Por otro lado, si tienen en cuenta la confiabilidad, las garantías y la red de servicios técnicos que ofrece, además de las maravillas que hace al filmar, puede terminar siendo lo más conveniente. Seguro que con ese equipo no se van a equivocar, aunque el esfuerzo sea un poco más importante. Al final, es el mejor negocio.

## Entender la diferencia y convertirse en un “traductor” que convierte las características técnicas en beneficios específicos

Fernando nos mostró el modelo de filmadora que buscábamos y se concentró en “traducir” las principales características técnicas del producto. Nos explicó:

–Fíjense, esta cámara tiene el mejor zoom óptico. Hay una diferencia enorme con el zoom digital que amplifica electrónicamente la imagen y la rompe; ese efecto se llama “pixelar”. El zoom óptico realmente acerca la imagen. Pero eso no es lo que importa. Lo que importa es lo que esto les permitirá hacer. Imagínense cuando suban a su hija por primera vez a una de las hamacas en la plaza. ¡Qué emoción le va a dar el ir y venir, la sensación de columpiarse! Y la cara que va a poner. ¡No se la pueden perder! Seguro este es un momento que van a querer registrar. Bueno, con esta cámara, van a poder hacer un primer plano del rostro incluso si están a 90 m de distancia.

### CLAVE:

Un verdadero profesional de las ventas es capaz de traducir las características técnicas del producto en beneficios específicos para el cliente.

Después, buscó nuestra complicidad y quiso afianzar su explicación con una experiencia personal.

–Les cuento una anécdota que me pasó –mencionó Fernando con una sonrisa y agregó–: En realidad, está un poco mal lo que les voy a contar, pero fue genial. Yo también me compré una de estas cámaras apenas salieron. Resulta que mi hijo practica karate en un club. Bueno, una vez estábamos en un torneo y yo quería grabar uno de los combates. Entonces, me subí a lo más alto de la grada en una de las tribunas para que nadie me obstruyese la visión. Acerqué el zoom al máximo y fue increíble. Pude grabar todos y cada uno de los golpes que mi hijo le metió al otro. Ya sé que está mal sentirse orgulloso de esto, pero cuando uno es padre, es padre. Y ya van a ver, seguro que mi hijo también muestra el video con orgullo dentro de diez años cuando traiga su primera novia a casa. En fin, ¿qué les quiero decir? Esto es lo que en verdad significa el zoom de esta cámara; es poder captar la imagen de tu hija cuando quieras y como quieras. ¿Entienden?

Así, Fernando siguió explicando y traduciendo para nosotros las principales características de la cámara. Se aseguró de **convertir cada atributo del producto en un beneficio específico para nosotros.**

Con este modelo, podíamos grabar, borrar o copiar las filmaciones sin esfuerzo alguno. Teníamos la certeza de que los casetes se desgravaban muy poco con el paso del tiempo. Podíamos agregarles música a los videos e incluso hacer "zoom" con el micrófono incorporado para limpiar la grabación de ruidos ambientales.

No quiero aburrirte con el relato de cada detalle que nos explicó Fernando en aquella ocasión. Simplemente, dejame contarte una última anécdota sobre mi encuentro con aquel ejecutivo comercial experimentado. Resulta que, en un principio cuando fuimos a comprar la filmadora, yo estaba convencido de que era importante buscar una cámara con *flash* incorporado. ¡Qué maestría tuvo Fernando para mostrarme lo que "realmente" estaba buscando!

—¿Vieron esta otra función? Bueno, ahora imaginemos que su hija está durmiendo en su cunita —nos dijo Fernando y añadió—: ¡Les va a encantar ese momento! Pocos padres lo confiesan, pero con todo el trabajo que demandan los bebés uno de los momentos más mágicos es cuando por fin se duermen. ¿Sabían que también sueñan? Resulta que hasta sonrían y gorjean

mientras duermen. ¡Es hermoso verlos! Bueno, imaginen que su nena duerme y sonrío mientras lo hace. Todas las luces van a estar apagadas en ese momento, por supuesto. ¿Cómo van a hacer para guardar el recuerdo? Si prenden el *flash* de la cámara, corren el riesgo de despertarla y fin del momento. ¡Sería un gran error! Lo bueno es que esta cámara permite grabar con y sin *flash* en una excelente calidad. Mi recomendación en este caso es que solo prendan la luz del pasillo o del cuarto de al lado. Con esa poquita, poquita luz, esta cámara toma el rostro y la sonrisa a la perfección. ¡Estos japoneses ingeniosos eliminaron la necesidad del *flash*! Son innumerables las posibilidades extra que nos ofrece esta nueva tecnología.

**CLAVE:**

Un buen vendedor se enfoca en mostrarle al cliente lo que "realmente" está buscando; es decir, su verdadera necesidad.

## El cliente es quien hace el "cierre" de la venta y aumenta la operación

Quienes no tienen tanta experiencia con las ventas podrían pensar que, en ese momento, el "cierre" de la venta era un hecho y que el proceso de venta estaba llegando a su fin. Sin embargo, para Fernando (un verdadero león de las ventas) no era así. El "baile" propiamente dicho recién comenzaba. Él sabía que su misión no consistía solo en "despachar" una cámara que el cliente había decidido de antemano que compraría y sobre la que solo buscaba la mejor opción.

Ahora también tenía que "aumentar" la venta y mostrarle al cliente opciones o posibilidades que ni siquiera se había imaginado.

—¡Bueno!, llevamos esta cámara entonces —concordamos mi esposa y yo

—¡Excelente!, no se van a arrepentir. Lo que su amigo les dijo sobre la pantallita, es así. Ni lo duden. Es más, con lo que se ahorran pueden llevarse ahora mismo un equipo de música que acaba de salir —remató Fernando.

**CLAVE:**

"Aumentar" la venta consiste en mostrarle al cliente opciones y posibilidades que ni siquiera se había imaginado, pero el cliente es quien siempre decide si la venta se cierra.

A esa altura de charla, ya me sentía hablando con un amigo. No tenía dudas e incluso conversé con mi esposa sobre la conveniencia de “aprovechar el ahorro” y comprar el equipo de música que también nos gustaba.

–¿Cómo van a pagar? –preguntó Fernando.

–En efectivo –respondimos–, no nos gusta usar la tarjeta si podemos evitarlo.

–¡Bien! Pero si eligen pagar con esta tarjeta “verde” hay una excelente oportunidad. Te financian la compra en 24 cuotas, exactamente al mismo precio que de contado. Ni un peso de recargo ni de interés. Todavía no entiendo bien cuál es el negocio, supongo que por ahora solo están buscando nuevos clientes. Como sea, no hay que desaprovechar esta oportunidad. ¡No es común que alguien te dé dinero a cambio de nada! –mencionó Fernando.

–Pero no tenemos la tarjeta “verde” –contestamos con cierta desilusión.

–¡No importa! Es la tarjeta de esta empresa. ¿Tienen otra cualquiera? La verificamos ya mismo y les asignamos el mismo límite de crédito que tengan disponible ahora. Incluso podríamos sumarle el equipo de música y hacemos todo en una sola operación –nos ofreció Fernando.

–Bueno, pero 24 cuotas es mucho tiempo... –refutamos con cierta duda.

–Les cuento cómo lo veo yo –dijo Fernando con un tono cómplice una vez más y agregó–: Está muy bien que traten de no tener deudas y de ser precavidos con el dinero. Pero, a veces, conviene pensar un poco diferente. Un hijo nuevo lleva un montón de pequeños gastos que uno ni siquiera se imagina: pañales, ropa que te falta, algún remedio, taxis en vez de colectivos para moverse... En fin, un sin número de gastos. Lo mejor es que hagan esta compra con las cuotas y tengan guardado el dinero de la cámara en su casa para emergencias e imprevistos. Se nota que son ordenados y meticulosos. Es una ventaja y les va a dar más tranquilidad.

No hay mucho más que contar sin repetir la historia. El final de la venta, a esta altura, es aburrido y previsible, pues siempre es el mismo, como el de una novela que siempre tiene un mismo argumento y en la que solo cambian los protagonistas y las circunstancias.

La venta es un proceso y, como tal, la clave es asegurar, dominar y repetir este proceso siempre de la misma forma. Es cierto que el “objeto” que se procesa es siempre similar al resto. También es cierto que es importante estar atentos. Aunque el proceso es siempre el mismo, cada venta es única porque las circunstancias son únicas incluso si se trata de un mismo cliente.

## Epílogo

En fin, mi joven amigo, esa es la historia sobre mi primer encuentro con un gran ejecutivo comercial. Sin darme cuenta, esa tarde cuando salí del local me llevé varios “secretos” sobre las ventas efectivas. Por supuesto, también llevé las compras que hice con mi esposa: una hermosa cámara Sony de 8 mm sin pantalla; un equipo de música con espacio para 5 CD, doble casetera, cuatro parlantes con una increíble potencia de graves y calidad de sonido inimaginables hasta ese momento; una nueva tarjeta “verde” que, durante 24 meses, se usó en varias oportunidades y que le generó a la empresa una hermosa “cuotita” por gastos administrativos durante cada mes.



Hoy, más de veinte años después, la cámara y el equipo de música todavía están en mi casa. Es cierto que ya casi no se usan y, más de una vez, estuvieron por ir a parar a la basura, pero todavía funcionan perfectamente.

Ahora bien, una última aclaración. No seas desprevenido. No pienses cosas como “aquel vendedor les vendió lo que quiso”. Claramente, no fue así. **Las personas no compramos nada que realmente no queramos comprar; nada sobre lo que realmente no estemos convencidos. Un vendedor no puede decidir por el cliente. A lo sumo –y solo en ciertas ocasiones–, puede condicionar la decisión, pero el cliente siempre es quien decide si la venta se cierra o no.** Y no me refiero a la filmadora (que es lo que fuimos a buscar y lo que Fernando solo debía “despachar” en lugar de vender). Me refiero al equipo de música y la tarjeta de crédito que supo ayudarnos a agregar. En realidad, necesitábamos ambos productos y Fernando, como buen vendedor, supo mostrarnos tanto esa necesidad como la oportunidad de satisfacerla.

Como te dije al principio, **no existe un solo cliente que compre las “características técnicas” de un producto. TODOS los clientes compran los beneficios que estas características técnicas les generan a cada uno de ellos.**

### OBJETIVOS PARA LOGRAR UNA VENTA EFECTIVA:

- ☺ Establecer una relación de confianza con el cliente. Generar en el cliente una sensación de afinidad.
- ☺ Identificar la necesidad específica que tiene cada cliente. (Preguntar **para qué y por qué** se va a usar el producto o servicio).
- ☺ Elegir el mejor producto que se pueda ofrecer en función de la conveniencia del cliente.
- ☺ Seleccionar las características técnicas o los atributos que resulten más apropiados.
- ☺ Traducir esas características en beneficios específicos para el cliente. (¿Cómo le sirve al cliente?; ¿cómo resuelve el problema del cliente?; ¿cómo satisface la necesidad del cliente?).

MÓDULO I - SEGUNDA SECCIÓN

# La venta profesional



# La venta profesional



## ¿Qué es una venta profesional?

Con lo visto hasta aquí, podemos estar de acuerdo en que una “venta” no es solo una técnica o un conjunto de técnicas. Es un proceso más complejo y sofisticado que involucra varios aspectos. Por un lado, implica tanto las relaciones humanas como la comunicación. También implica la actitud de buscar y causar un bien a cambio de un beneficio económico para ambas partes. Consiste en generar un valor para el prójimo; es decir, consiste en satisfacer una necesidad. Requiere *empatía benevolente*; es decir, el tipo superior de empatía que se compromete con una acción que beneficia al prójimo.

Una venta es una actividad humana o un arte complejo. Decimos que es “complejo” porque, en realidad, toda venta involucra múltiples actividades que deben combinarse con pericia y pertinencia en función de las necesidades de la otra persona y de las circunstancias.

En síntesis, una “venta” es un arte humano complejo o una serie de actividades que deberían dominarse y ejecutarse en forma coordinada.

Ahora bien, todas las actividades humanas *complejas* pueden simplificarse y asegurarse por medio de los procesos. Un “proceso” es una secuencia de tareas —acciones— previamente definidas que permiten asegurar un determinado resultado predefinido. Los seres humanos definimos y desarrollamos procesos con el fin de garantizar un resultado buscado. Y la venta es una actividad humana, entre tantas otras, que puede secuenciarse en un proceso.

La ventaja del término “proceso” es que nos permite intuir que estas actividades se ejecutan de manera coordinada por alguna razón o para alcanzar algún fin, objetivo o resultado. Las **actividades** y los **resultados** son, entonces, dos conceptos centrales que debemos tener en cuenta.

La **venta profesional** es un proceso que busca identificar y satisfacer las necesidades específicas de un cliente a cambio de un beneficio económico que se mide a través del *precio*.

### CLAVE:

La venta profesional es un proceso que busca identificar y satisfacer las necesidades específicas de un cliente a cambio de un beneficio económico que se mide a través del precio.

Para alcanzar este fin, en el proceso de venta se planifican las operaciones, se predispone la actitud del ejecutivo, se analiza el mercado objetivo, se identifica a un prospecto y se busca conocerlo para detectar sus necesidades; luego, a través de un proceso de comunicación, se busca adaptar la oferta al posible cliente para que este elija adquirir el producto o servicio a cambio de un precio.

Para que este proceso pueda llevarse a cabo, hay una serie de prerrequisitos que todo vendedor profesional debe cumplir:

- Tener una auténtica vocación por encontrar la manera de satisfacer las necesidades del cliente.
- Desarrollar la capacidad de observar y analizar a cada cliente.
- Dominar diversas técnicas de comunicación que permitan mostrar de qué manera la oferta beneficia al cliente. Para lograr esto, a su vez, será fundamental conocer las características técnicas del producto o servicio.

## Un error común sobre el proceso de venta

Es sorprendente observar con qué frecuencia se confunden las etapas del proceso de venta y se cree que la venta solo consiste en la entrevista. Este error suele ser muy común entre muchas personas que estudian técnicas de venta; entre muchos académicos, consultores y profesionales e incluso entre una horda de *youtubers* tecno milenials. Lo cierto es que la entrevista no es el punto determinante del proceso de venta profesional; solo es una de las etapas.

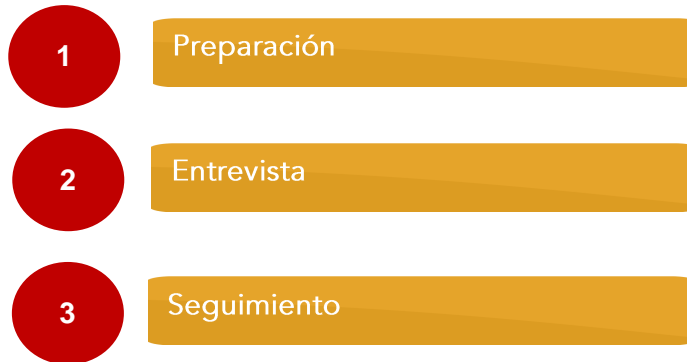
La **venta profesional** implica bastante más que solo saber mantener entrevistas con un potencial cliente. Un proceso de venta bien entendido tiene al menos tres etapas que deberían dominarse. La entrevista es una de estas tres etapas. Y, a su vez, también es un proceso complejo en sí mismo que cuenta al menos con cuatro subetapas.

La confusión probablemente se origine en el hecho de que la entrevista es una de las etapas que más resalta a primera vista dentro del proceso de venta. Además, suele ser la etapa que más temor, inseguridad e incluso parálisis suele producir en quienes se inician en la actividad de las ventas.

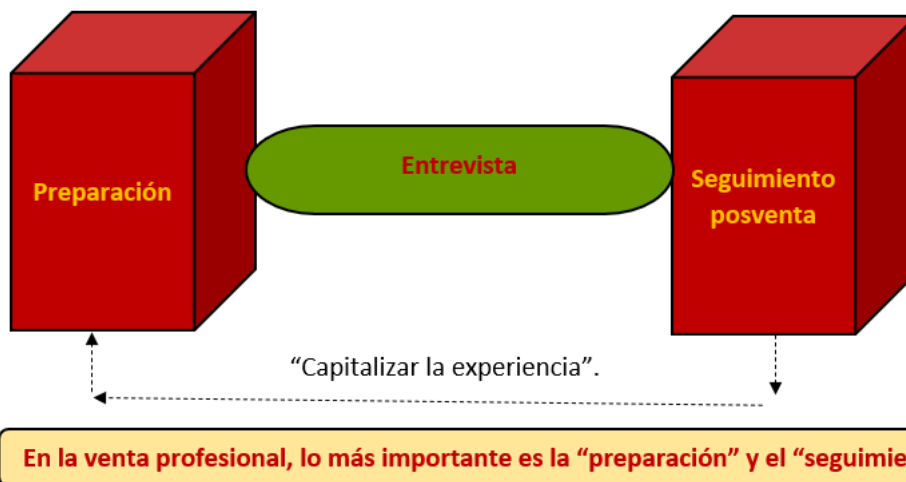
Sin embargo, es fundamental recordar que, en toda venta profesional, existen otras dos etapas además de la entrevista que suelen enmascarse y que son —por lejos— mucho más importantes y determinantes.

## Las etapas del proceso de venta

La venta profesional, en realidad, tiene tres etapas:



La venta como la entiende un profesional

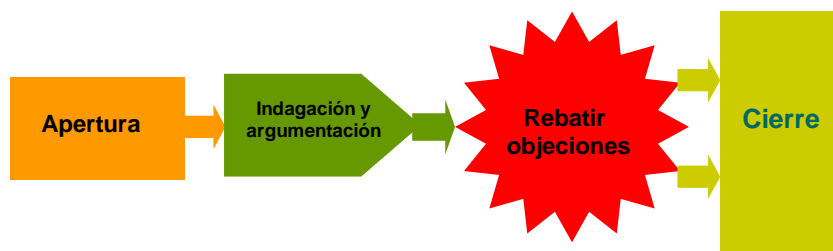


A su vez, la **entrevista** tiene al menos cuatro etapas que analizaremos más adelante:

- Apertura
- Indagación y argumentación
- Manejo de objeciones
- Cierre



### Etapas y claves del proceso de **entrevista**

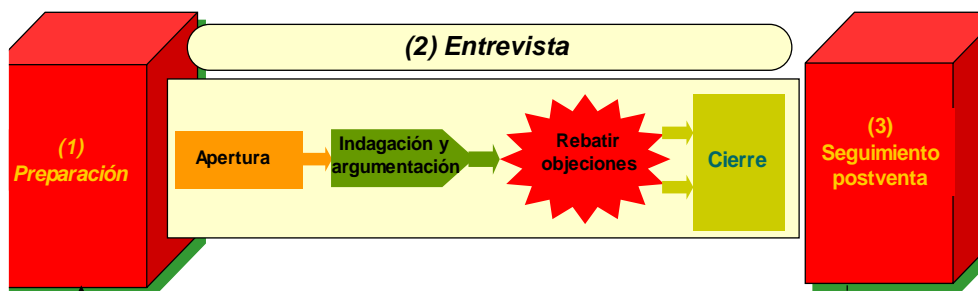


*La venta profesional no incluye solo la entrevista.*

La venta **NO** es solo la entrevista. La entrevista es una de las tres etapas que componen el proceso de venta.



### Las tres etapas del proceso de venta



*En la venta profesional, lo más importante es la preparación y el seguimiento*



**ESCUELA DE  
EJECUTIVOS**



# Créditos y propiedad intelectual

## Contenidos y manuales



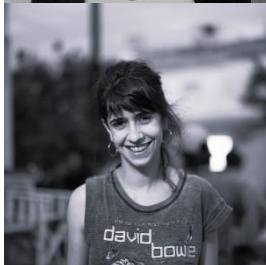
**Ignacio Moyano Camihort**  
(1966, Argentina. Reside en Córdoba, Arg.)  
Director fundador de Escuela de Ejecutivos  
Presidente de Fundación Dinamai  
Profesor de empresarios desde 1992



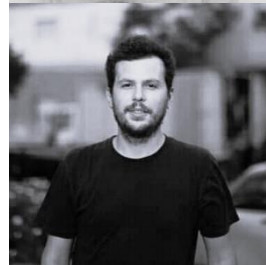
**Coordinación académica:**  
Celia Maldonado



**Corrección literaria:**  
Macarena Moyano  
Moreira



**Producción audiovisual:**  
Virginia Huespe



**Sonido:**  
Santiago Aguirre

## Propiedad de este manual del alumno

© 2023 - Escuela de Ejecutivos, Fundación Dinamai

Queda hecho el depósito de la Ley 11723.

Todos los derechos reservados.



Cursos y programas no adscriptos a la enseñanza oficial.

Escuela de Ejecutivos es propiedad de Fundación Dinamai.

Escuela de Ejecutivos, Dinamai y sus correspondientes iso- y logotipos son marcas registradas.



**ESCUELA DE  
EJECUTIVOS**

