

# CÓMO NEGOCIAR CON UN CLIENTE DIFÍCIL.

## *Sesión 1. Estilos de Clientes Difíciles.*

### **INTRODUCCIÓN.**

En la actualidad son los clientes los que manejan la relación comercial, los que poseen un poder de negociación sobre los proveedores. Los clientes no están dispuestos a que los traten mal, a que las empresas no cumplan con sus expectativas y solo compran lo que necesitan y no lo que les ofrecen. A todo esto hay que agregar que en la mayoría de los casos, los productos o servicios que poseen una alta calidad no son los más durables o eficientes en rendimiento, sino aquellos que se ajustan a los requerimientos del cliente, es decir, los productos de calidad son aquellos donde el cliente percibe tal calidad.

En este ambiente, el centro de la actividad económica es el cliente, y la empresa que no se preocupa de sus clientes con calidad total lleva la relación directamente a la discontinuidad. Esto ha obligado a las empresas a destinar recursos para invertir en capital humano, específicamente capacitar al personal de ventas, relacionadores públicos y a todo aquel que tiene contacto directo o indirecto con el cliente, con el objeto de entregar un servicio de excelencia. Es así que primero hay que tener claro que el cliente es quien manda en el mercado (excepto en los monopolios donde el oferente aún maneja la relación en el corto plazo y el cliente lo hace en el largo plazo) lo cual lleva a hacerse la pregunta ¿qué hacer cuando los clientes actuales o potenciales se caracterizan por ser difíciles?, ¿Cómo negociar con los clientes difíciles sin arriesgar los intereses de la empresa ni perder la relación comercial?

Por todo esto, es importante conocer estrategias de negociación que permitan entregar mayores opciones para las empresas y para superar situaciones donde el representante comercial deba resolver una disyuntiva durante el proceso “hago respetar mi dignidad como profesional y persona” o “termino el proceso de ventas”. En esas ocasiones independientemente de los resultados de la negociación, el vendedor puede sentir la sensación de frustración, desmoralización e incluso de derrota llevando esto a afectar fuertemente la motivación para futuras ventas. En definitiva, los representantes comerciales de las empresas, además de saber y manejar técnicas de ventas, técnicas de persuasión, manejo del trabajo en equipo y tener empatía, deben agregar un elemento que debe ser potenciado y este es “su capacidad de negociar”, en especial cuando el cliente es difícil.

## ESTILOS DE CLIENTES DIFÍCILES.

**1. Cliente Agresivo.** Son exigentes con sus requerimientos, se quejan con facilidad, se vuelven agresivos cuando el producto o servicio es deficiente o en los casos que el vendedor no respeta los acuerdos pasados. Su forma de expresarse es fuerte y agresiva; no dejan hablar a la contraparte y, en la generalidad de las veces, encuentran que los errores nacen por parte del vendedor; buscan soluciones rápidas a sus requerimientos. Suele suceder que si este cliente no ve salida a la negociación procede a terminarla, rompe las relaciones existentes y, además agrega mala publicidad hacia el vendedor y empresa oferente.

**2. Cliente Prepotente.** Son personas que tienen aires de superioridad hacia el resto, creen saberlo todo, no tienen problemas con atacar y humillar a los vendedores. Les gusta demostrar sus conocimientos, si tienen poder sobre la otra persona lo usan, desean sentir y que son ellos quienes maneja la negociación y que el vendedor sólo es un intermediario a sus requerimientos.

**3. Cliente Quejoso.** Esta persona encuentra todo malo, el precio muy alto, el servicio muy malo, en general, no les gusta lo que existe. Acá los vendedores poco observadores suelen aceptar cada exigencia y queja sin diferenciar, en muchas oportunidades, las que son legítimas de aquellas que poseen una exageración por parte del cliente.

**4. Clientes Silenciosos e Introversos.** Puede parecer que estos clientes son manejables y están lejos de ser difíciles, pero en muchos casos suelen ser más difíciles que el cliente más agresivo, debido a que sólo negocian con aquel que sienten confianza. Su silencio se puede deber a falta de personalidad o desconfianza natural con las nuevas personas que conoce.

**5. Cliente Desinteresado.** Este tipo de cliente es difícil porque no hay manera de entrar a una negociación con él, sencillamente no está interesado en lo que el vendedor ofrece, En estos casos pueden existir diversos motivos para esta actitud como, por ejemplo, que ya tenga una relación comercial con la competencia, que la empresa no esté diferenciada, o bien porque no le interese arriesgarse a cambiar de proveedor. En muchos casos este cliente suele ser el más difícil de todos

## *Sesión 2. Parte A.*

### **Estrategias para Negociar con un Cliente Difícil.**

**1. Prepararse al máximo.** Las clientes difíciles (en especial aquellos de temperamento alto y paciencia baja), se vuelven más dificultosos para negociar cuando la contraparte en este caso el Representante Comercial de la empresa oferente, es una persona poco informada, con bajo manejo del tema en cuestión, en la práctica no tiene poder de decisión, siempre va dejando pendiente las decisiones importantes por no poseer toda la información necesaria y, de esta forma, resta fluidez a la negociación. Para que no se presenten los motivos mencionados, el vendedor debe poseer un gran y amplio conocimiento de las distintas variables que influyen en una negociación -requisito fundamental para que el vendedor sea un negociador seguro, confiado y responsable- y que no se deje impresionar por el carácter y personalidad del cliente. Debe ser un negociador con capacidad de respuesta a los diferentes requerimientos de la contraparte y se puede adaptar a los distintos rumbos que puede tomar la negociación.

#### **Los Aspectos en los que hay que estar Preparado.**

**a) Oferta Propia.** El negociador debe conocer en detalle a su empresa, la línea total de productos, disponibilidad de los mismos, plazos de entrega, garantías, servicios post-venta, condiciones de pago, etc.

**b) Objetivos.** El negociador debe: plantearse cual será el mejor resultado de la negociación, saber que condiciones pueden ser consideradas como aceptables y lo mínimo que se está dispuesto a aceptar o máximo a ceder. La idea es plantearse escenarios hipotéticos antes de la negociación real con el fin de visualizar alternativas a los objetivos iniciales (que pueden volverse inalcanzables).

**c) Autorizaciones.** Las decisiones que se tomen en la negociación involucran a diferentes áreas de la empresa. El ideal es siempre poseer las autorizaciones ante posibles escenarios con la idea de no comprometerse con descuentos o tiempos de entrega que no se está en condiciones de ceder o entregar. Para lograr una aprobación de diferentes áreas, es indispensable que la empresa esté consciente de los objetivos comunes y de que la existencia de esfuerzos adicionales de algunos departamentos traerán beneficios generales.

**d) El Cliente.** Hay que investigar sobre los objetivos del cliente, saber hacia donde quiere ir, cuales son sus debilidades y fortalezas, conocer el estilo de negociación que tiene con su empresa, ver en forma anticipada lo que quiere e identificar lo que el cliente más valora.

**e) La Competencia.** Hay que investigar lo que ofrece la competencia. En general, saber en que aspectos la competencia es superior y en cuales no lo es. Si se negocia sin investigar se puede terminar entregando precios muy por debajo del mercado (lo que involucra un costo de oportunidad, por lo que se dejó de ganar) u opciones que dejan sin posibilidad de éxito a la empresa.

**Comentario del Tutor.** Para averiguar sobre el cliente, es muy efectivo visitar la página Web de su empresa, en ella generalmente se encuentran los objetivos de la empresa, misión, visión, lo que hace y como lo hace. Además, se pueden visitar sitios Web del sector económico al que pertenece el cliente, las organizaciones como las Cámaras de Comercio, las publicaciones de resultados económicos, etc. En el caso de empresas netamente tradicionales, visite alguno de los puntos de venta y observe aspectos importantes que le puedan servir para negociar

**2. Control de la Rabia y Agresividad.** El manejo de la rabia y la agresividad pueden ser consideradas una habilidad psicológica, la cual puede ser muy complicada de manejar y controlar, ya que es puesta a prueba sólo en situaciones límites. Suele suceder que en plena negociación el Representante Comercial es blanco de ataques directos por parte del cliente, siendo este último una persona que no acostumbra atacar los problemas sino que a las personas. Esta situación puede incentivar la rabia y agresividad para responder y actuar, lo que puede generar la pérdida del cliente y, muchas veces el despido del trabajador de la empresa donde trabaja. En definitiva, son actitudes que solo traen resultados negativos para el vendedor. Para potenciar la habilidad del control de la rabia y agresividad se debe tener un autocontrol tendiente a reducir y prevenir las interacciones agresivas, en especial con las personas propensas a llevar la relación al conflicto directo. Específicamente hay que tener la habilidad para.

**a. Reconocer y aceptar los sentimientos de Rabia o Frustración del cliente.** Muchas veces el primero en sentir la sensación de rabia es el cliente y esto no se puede traspasar a la actitud del vendedor (con un buen autocontrol de las emociones). No por el hecho de que el cliente levante la voz significa que el vendedor tenga que hacerlo también.

**b. Evitar responder de Manera Agresiva para prevenir posibles conflictos.** La mejor manera de controlar la rabia, es no llegar a ella. En los casos donde ya se siente rabia, es mejor contar hasta 10 antes de responder.

**c. Generar respuestas que no sean compatibles a las Reacciones Físicas y Emocionales Negativas.** El vendedor debe controlar su rabia y nivel de agresividad y mejor aun evitar que el cliente también sienta lo mismo. Por lo tanto, hay que tener cuidado con las respuestas y en como se expresan.

**3. No utilizar el Precio como la mejor Estrategia de Negociación.** El precio no es lo único que se negocia. Los negociadores tienen que preparar todas las variables que se pueden utilizar para aumentar las posibilidades de un buen acuerdo para la empresa y el cliente. Cuando se tiene al precio como la mejor estrategia de negociación se arriesgan malos acuerdos para la empresa, ya que durante la negociación el vendedor negocia no bajar mucho el precio y el cliente busca bajarlo lo más que se pueda. En ambos casos el precio baja igualmente. Por lo tanto, hay que identificar las variables que le permitirán negociar y desviar la atención del precio. A cada variable se le debe asignar el mínimo o máximo posible, es decir, saber hasta donde se esta dispuesto a ceder o entregar en pos de un buen acuerdo final para la empresa.

**VARIABLES A CONSIDERAR.** Que permitirían mantener el precio inicial e incluso en algunos casos, aumentarlo.

**a) Servicio Post-Venta:** Si la empresa entrega un servicio de 3 meses de reparaciones sin costo para el cliente, ofrecer una expansión a 6 meses puede ser beneficioso.

**b) Garantías.** Si la empresa garantiza calidad por 1 año, expandirla otro año más por un monto  $x$  de dinero adicional o gratis. Este punto se prepara con cuidado y se presenta en la negociación cuando el cliente quiere bajar el precio considerablemente.

**c) Ritmos de Entrega.** Si el acuerdo es entregar mercadería martes y jueves, analizar un tercer día de entrega puede inclinar la negociación a favor de la empresa oferente. Esto le puede permitir mantener el precio a cambio de aumentar los ritmos de entrega de mercadería.

**d) Formas de Pago.** Analizar dentro de las posibilidades de la empresa la entrega de mayores créditos. Esto muchas veces tiende a mantener el precio sacrificando la liquidez de la empresa.

**e) Capacitaciones.** La empresa debe estar consciente que la capacitación es una inversión en su recurso humano. De esta forma, debe capacitar al personal del área de ventas y atención al cliente (de preferencia al tratarse de una empresa comercial) en materias donde éste conozca plenamente los atributos del producto que se vende, lo que siempre es bien recibido por los clientes difíciles. Esto no quiere decir que el precio es intocable sino que sigue siendo una variable importante en la negociación, pero hay que utilizarla de forma inteligente como: proponer bajar el precio por compra de grandes volúmenes, o por pronto pago, no bajarlo sin algo a cambio o sin que el cliente lo pida.

Lo importante es, que según las características y beneficios de los productos o servicios de la empresa, se defina cuales son los aspectos negociables para que durante la negociación el Representante Comercial posea variados elementos para negociar y así poder lograr el máximo beneficio para la empresa. Se puede considerar un fracaso la negociación si lo único en que se cedió fue el precio por ello la empresa debe buscar los elementos y variables que aumenten el valor hacia los clientes.

**Comentario del Tutor.** Cuando su mejor estrategia de negociación es el precio, usted va dispuesto a bajar el precio, a disminuir su margen de utilidad, a disminuir la comisión del vendedor. Muchas veces usted baja el precio sin que exista una petición del cliente. Cuando esto ocurre, en futuras negociaciones el cliente partirá pidiéndole el descuento en el precio, ya que sabe que usted anteriormente se lo dio lo cual lleva a que piense que su empresa está dispuesta a soportarlo. Finalmente, tenga cuidado con los beneficios que entrega a su cliente, en especial si son exclusivos, pues si el resto de sus clientes se enteran que usted está entregando más, se lo exigirán.

**4. Aprender a Escuchar al Cliente.** Puede parecer sencillo escuchar a un cliente e identificar los reales requerimientos de éste, pero a las personas que no poseen los hábitos de escuchar, les es dificultoso poder hacerlo y más aún identificar que es lo que realmente quiere o disgusta a los clientes, de hecho se requiere mucha disciplina para poder lograrlo. La importancia de escuchar radica en el sentido de que no se pueden dar soluciones si no se conocen los problemas. A continuación se presentan algunas técnicas para mejorar el papel de receptor.

#### **Técnicas para mejorar los Hábitos de Escuchar.**

**a. No Interrumpir.** La interrupción corta el proceso de escuchar. Hay que dejar que el cliente hable y se desahogue ya que le gusta ser escuchado y, en ese momento, está enviando al vendedor la información que éste necesita. Luego, al interrumpirlo se corta su energía lo que provoca clientes molestos y, lo más probable, sin ganas de seguir hablando. Tampoco hay que interrumpir con historias personales, ni intentar terminar las frases del cliente.

**b. Interpretar la Comunicación No Verbal.** Hay que aprender a identificar y lograr separar entre lo que el cliente dice y lo que realmente quiere decir. Las personas difícilmente revelan sus errores o problemas, pero los quieren solucionar. Aprender a leer la comunicación no verbal permite acercarse a lo que realmente quieren los clientes y para esto hay que observar posturas, tonos de voz, gestos, la mirada, etc.

**c. No Perder el Interés.** Cuando el cliente se encuentra entusiasmado y no deja de hablar, lo importante es que el tema no se desvíe, ni menos perder el interés por lo que este habla. Puede suceder que el cliente cambie el tema a campos muy lejanos al interés del vendedor y, es en estos momentos que utilizando el mejor tacto, hay que guiar al cliente al tema que le interesa a ambas partes.

**d. No manifestar Posibles Desacuerdos.** En el momento en que el cliente exponga sus intereses hay que dejarlo hablar, independiente de que su postura sea contraria a la empresa oferente. Se debe recordar que es una persona dificultosa y puede estar enojada o molesta de esta forma cuando baje su ritmo en hablar, es momento de que el vendedor de a conocer su postura en la negociación.

**Ejemplo Práctico.** Un padre con su hijo ingresan a una tienda de mascotas y piden la mejor mascota que tengan. El vendedor tiene la opción de mostrar rápidamente la gran variedad de animales que posee y puede tener éxito, pero ¿sabe realmente la necesidad de sus clientes?. Si en el momento de la petición “queremos una mascota”, el vendedor hubiese contestado, “muy bien”, ¿para que la necesitan?, ¿en qué tipo de casa viven?, él habría tenido la oportunidad de comentar que la necesitan para que sea de compañía para sus hijos de 3, 6 y 7 años y que, además viven en una casa con un gran patio. Toda esta información se logra si se tiene la habilidad de escuchar y así permite ofrecer una mascota que cumpla el papel de ser compañía para los hijos, por lo que en este caso un perro puede ser la opción más factible en relación a otras mascotas, ya que habita mejor en casa grandes, comparte y se divierte más con muchas personas. En definitiva, el vendedor al escucharlo inteligentemente se dio cuenta de la real necesidad de sus clientes y terminó ofreciendo lo más adecuado.

**Comentario del Tutor.** Cuando el cliente comience a atacar nuestra propuesta, se encuentre indignado por la situación o simplemente seamos blancos de sus ataques por un mal día, nunca lo contra ataque aunque sepa que usted tiene la razón, en esos momento ni los mejores argumentos logran tranquilizar a las personas difíciles. Por ello escuche atentamente, identifique las molestias y proponga soluciones.

## *Sesión 2. Parte B.*

### Estrategias para Negociar con un Cliente Difícil.

**5. Resumir los acuerdos e Identificar lo que Falta.** Muchas negociaciones se pueden materializar en una reunión, pero no es lo más frecuente; en general, estas pueden durar varias sesiones de semanas o meses (los Tratados de Libre Comercio entre países llegan a durar varios años). Es por esto que a medida que se avanza en la negociación, se deben realizar pequeños resúmenes de lo acordado y destacar lo que falta por negociar, permitiendo esta forma de proceder a los negociadores no llegar al mismo acuerdo varias veces y así el cliente irá percibiendo que avanza la negociación. No realizar pequeñas síntesis de los avances termina dando la sensación que no se logra lo que se desea, que sólo existen diferencias y que se está lejos de llegar a buen término.

**Comentario de tutor.** Es recomendable ir traspasando formalmente al papel los puntos en acuerdo, los avances y posiciones en desacuerdo y, cada vez que reanude la negociación, comenzar con un repaso de los avances de la misma. Además, no deje elementos pendientes o dudosos aunque sean poco importantes, esos detalles pueden dilatar mucho tiempo el cierre de la negociaciones y el acuerdo final.

**6. Visión Doble para Negociar.** Una característica importante de todo vendedor es poseer empatía en la atención al cliente, es decir, tener la habilidad de ponerse en el lugar del cliente. Cuando esta habilidad se vuelve muy aguda y el vendedor entiende cada problema, necesidad y realidad del cliente, puede terminar afectando en forma negativa la parte de la empresa en la negociación, debido a que el representante comercial cede a favor del cliente, en desmedro de su propia empresa, entregando descuentos excesivos, agregando beneficios adicionales, etc.

Esta extrema habilidad (empatía) hace al vendedor o representante comercial un negociador que busca el beneficio del cliente y no el beneficio mutuo del cliente y de la empresa. Como el objetivo de las negociaciones es lograr acuerdos beneficiosos para ambas partes el negociador debe poseer una visión doble para negociar siendo ésta la de la empresa y la del cliente. El vendedor negociador no debe olvidar que representa los intereses de la empresa, que también posee necesidades y busca alcanzar objetivos. Cuando el cliente es difícil y el vendedor está en su ánimo de lograr el máximo beneficio para el cliente puede perder la visión de su empresa y sólo cubrir las necesidades de su cliente, situación que termina por perjudicar los objetivos de su propia empresa. En definitiva, el negociador nunca debe perder la visión doble para negociar. La recomendación, es que el negociador no se acelere en aceptar cada solicitud del cliente, aunque la solución ayude mucho al cliente, ésta tiene que ser adecuada también para la empresa del negociador. Ejemplo: un cliente muy presionado de su realidad económica pide descuentos adicionales por el mismo volumen de compra y el vendedor cree que si lo aprueba ayudará mucho a su cliente, pero debe saber que al tomar esa decisión hará trabajar a su empresa por un mes con margen de beneficios mínimos. En esta situación no es recomendable aceptar aquel requerimiento sin negociarlo por algunos otros beneficios que sean importantes para el cliente y que no se asocien a un incremento en los costos para la empresa oferente. En el caso de entregar descuentos adicionales, se puede negociar por el compromiso de fidelidad de compra por lo menos por un año con la empresa.

**7. Comenzar por los Puntos de Acuerdo.** Toda negociación tiene sus puntos críticos que al final serán claves en los resultados, que definirán acuerdo o desacuerdo, éxito o fracaso. De esta forma, el comenzar negociando por lo más importante puede terminar por generar una negociación corta y poco beneficiosa para ambas partes, en especial, cuando se tienen puntos de vista diferentes y cada una defiende fuertemente sus necesidades. Ejemplo: Un cliente llega y dice “me darás el descuento del 20%” y el vendedor dice “no se puede”, el cliente responde entonces “no hay acuerdo” y la negociación termina. Al cliente difícil le gusta ver progresos inmediatos en la negociación, de ahí que es positivo partir por los puntos en que ambas partes estén de acuerdo, lo que imprime de fuerza a la negociación, tanto para clientes como vendedores: además, da la sensación de progreso y buen ritmo. Discutir temas menores antes de llegar a los puntos críticos puede dar una visión más amplia a ambas partes, en especial al vendedor que puede terminar observando otros requerimientos del cliente y así aumentar sus variables para negociar y mejorando grandemente las posibilidades de éxito.

**8. Incluir un Margen de Negociación Extra.** Antes de negociar con el cliente difícil, el representante comercial debe saber en forma concreta y clara el mínimo que está dispuesto a aceptar y, a partir de éste, tener el adecuado conocimiento sobre el margen aceptable o ideal. Además, es bueno incorporar un margen de negociación extra.

**Ejemplo Práctico.** Una empresa que produce artículos de escritorio tiene como producto estrella una silla estilo ejecutivo. Aquí el vendedor encargado sabe que su cliente (un gran distribuidor nacional) siempre negocia el precio y por ello debe a partir del precio mínimo de aceptación que es \$18.500 establecer el que aceptable o ideal, quedando así este en \$20.000 y además, procede a adicionar un margen de negociación extra para establecer el precio normal que será de \$21.500.

Con este esquema definido de la variable precio, el vendedor queda en condición de negociar y ceder en este punto con facilidad, dándole al cliente la sensación que maneja por completo los resultados de la negociación. A final el precio puede quedar en \$19.500 - un precio mayor al mínimo y en el rango aceptable para la empresa oferente – para el cliente. En definitiva, lo que hizo el vendedor es ceder en la negociación sin un costo tan alto para la empresa, lo cual le permitirá ganar en otros puntos ya que al ceder en el precio llevará a que el cliente ceda en otras variables, por ejemplo, pronto pago. El ejemplo de ceder en el precio puede no ser el mejor punto para hacerlo, hay otros elementos como garantías, servicios post-venta, tiempos de entrega, créditos y fechas de pago, preferencia en momentos de escasez, etc.

**9. Mantener la Mente Abierta.** Durante el proceso de negociación el vendedor puede recibir ataques de todo tipo e incluso ser víctima de maquinaciones intencionales por parte de los clientes los que a veces saben que tipo de vendedores ceden ante las presiones y terminan aceptando cada petición de ellos. Es por esto que el vendedor debe cuidarse del juego emocional que puede iniciar el cliente (intencionalmente o no), ya que incluso los vendedores más experimentados han cedido ante este tipo de presiones. En estos casos el cliente suele comenzar agrediendo verbalmente al vendedor, utilizar tonos excesivamente fuertes para entregar sus puntos de vistas. En esas situaciones, las medidas a seguir deben ser ejecutadas de forma cuidadosa, con la idea de llevar la negociación a términos más

conductivos para ambos. Al mantener la mente abierta se pueden dar distintas posibilidades para la negociación las que pueden ser la suspensión de esta y la asignación de otro día para continuarla, teniendo el riesgo asociado de no contar con una segunda oportunidad para ello.

Por otro lado, en situaciones difíciles hay que escuchar con atención al cliente, no emitir objeción alguna y evitar gestos de disconformidad y cuando el cliente se calme proponer con personalidad y firmeza una reorientación de la negociación, alejarla de la discusión fuerte. La otra posibilidad es la más arriesgada e interrumpir al cliente para manifestar que la negociación tiene que ser más objetiva, que se negocien temas y problemas sin personalizar los ataques. Una buena táctica para lograr esto último es utilizar el nombre del cliente y con tono seguro decir por ejemplo, “Sr. Sánchez, comprendo que esté molesto, pero no utilice ese lenguaje”. Estas intervenciones a la negociación son arriesgadas, pero pueden salvar aquellas que no apuntaban a buenos resultados para ninguna de las partes.

## Sesión 3.

### *Razones de porqué los Clientes son Difíciles.*

**a) Problemas con la Empresa Oferente.** En este caso el representante comercial se encuentra con un cliente ofuscado por problemas que ha tenido el cliente con la empresa que representa. Las razones de esto pueden ser por problemas actuales o pasados en el sistema de despacho, el sistema de cobranza o el servicio de post-venta. Las empresas deben identificar lo que esta marcado la relación actual, el problema es que muchas empresas no poseen un sistema de seguimiento histórico de sus clientes, y no conocen los posibles problemas que ha tenido el cliente con la empresa. Para retomar la relación comercial y aumentar las posibilidades de éxito en la negociación, el vendedor debe transmitir la máxima confianza a el cliente, asegurando que los problemas se han solucionado y no volverán a suceder, con el fin de que el cliente recobre la confianza en la empresa y este dispuesto a negociar. Todo esto suponiendo que los problemas fueron primeramente solucionados, y no volverán a cometerse.

**b) Mala relación con el Representante Comercial.** La empresa posee sistemas de ventas, de despacho, de cobranzas, entre otros, que el cliente acepta y comparte. En este caso las dificultades surgen con el representante comercial, cuando esto es así, cobra mucha importancia el equipo de venta por sobre el vendedor individual. Las soluciones pueden ser variadas, por ejemplo cambiar al vendedor o no visitar al cliente individualmente, ver la conveniencia de que realicen estas actividades personas del sexo contrario – mujeres visitan a varones y viceversa.

También se puede dar el caso en que a clientes que son empresarios les gusta ser atendidos por los dueños o gerentes de las empresas proveedoras, lo cual es una buena oportunidad para iniciar una negociación pero con la presencia de un representante comercial para que éste sea quien la siga y termine.

**c) Poca Diferenciación de la empresa.** En este caso, las dificultades en la negociación surgen porque el cliente no acepta ninguna de las posiciones del vendedor, debido a que tanto la empresa, como los productos que representa son poco diferenciados o no poseen una marca posicionada. Esto último, convierte a todos los clientes en clientes difíciles y no necesariamente son clientes agresivos o groseros, sino más bien inteligentes y muy responsables, que no tienen la motivación ni las ganas de negociar, porque no existen incentivos para cambiar negociar, ya que la empresa no tiene elementos diferenciadores con el resto de los oferentes. En este caso, el objetivo del oferente es lograr retomar la atención del cliente por su empresa y para ello la empresa debe investigar el mercado, ver lo que ofrece el resto de proveedores y mejorar las ofertas, también debe identificar los servicios que más valora el cliente y proporcionarlos, la idea central es lograr la diferenciación en la empresa y productos, para lograr incentivar al cliente volver a tener una relación comercial.

**d) Los Productos o Servicios no son Prioridad de Compra para el cliente.** Cuando esto es una realidad para la empresa, se enfrenta a clientes que no negocian los pedidos, los ritmos de entrega, ni servicios pos venta, por el motivo de que son productos secundarios

para ellos. En estos casos la empresa oferente debe identificar tanto su mercado principal y los segmentos más atractivos, pero también deben visualizar donde no está su mercado.

La empresa debe agotar todas sus energías en su mercado objetivo, en los segmentos a los que pertenece, no debe invertir recursos en tiempo y dinero con segmentos en los que no existe demanda, y en el caso de los segmentos de demanda baja (por tener un producto o servicio secundario para aquellos clientes), realizar esfuerzos para que frente a estos cliente la empresa este disponible, con eficientes sistemas para tomar los pedidos rápidamente.

**e) El cliente se volvió (o es) fiel a la competencia.** Cuando los clientes se vuelven leales a la competencia, estos pasan a ser un clientes muy difíciles, en el sentido que no quieren, ni tiene la disposición para negociar con la empresa, por el hecho de no querer arriesgarse a cambiar de proveedor, ni volver a relacionarse con sus antiguos proveedores. En estos casos hay que utilizar estrategias para lograr que el cliente sienta el interés de reiniciar la relación comercial. Una opción es entregar muestras gratis del producto, descuentos de compra, también hay que investigar que entrega la competencia y mejorar la oferta.

**Comentario del Tutor.** Cuando un cliente está disgustado por algún motivo asociado al servicio que entrega su empresa, aunque sea una situación que puede ser injusta para su empresa, esto es parte de las reglas del juego en el mundo competitivo, ya que aunque usted o su empresa no tengan culpa alguna del disgusto del cliente, se aplica igualmente la expresión “el cliente tiene la razón”, aunque técnicamente no la tenga. Esto último por un tema de percepción (interpretación que hacen las personas por la información que provee el entorno) la empresa la debe interpretar como una realidad frente al cliente. Por lo tanto, cuando el cliente percibe que se le ha atendido mal, “se le atendió mal”; si el cliente encuentra que esperar 5 días para la entrega de mercadería es mucho tiempo, “es mucho tiempo” (aunque el proveedor sea el más eficiente en esta material); si el cliente percibe que fue mal atendido, entonces “fue mal atendido”; y si el cliente percibe que usted es el mejor, “usted es el mejor”. En definitiva, el cliente siempre tiene la razón. Para evitar una mala percepción hacia su persona y empresa, usted debe aprender a mirar a su empresa, sus productos y servicios a través de los ojos del cliente. Ejemplo, si usted deja marcar cuatro veces el teléfono antes de contestar y el cliente siente que 4 tonos es mucho, “es mucho”.

# Sesión 4.

## Estrategias que Utilizan los Clientes Difíciles.

Así como el vendedor se prepara para la negociación los clientes también lo hacen y en estos casos se debe tener especial cuidado con las estrategias que buscan presionar confundir, intimidar y debilitar al vendedor.

### Estrategias más comunes.

**1. Desgastar al Vendedor.** El cliente no cede su postura inicial, cita al vendedor a horas que va desplazando a lo largo del día, no le da mucho tiempo a las reuniones, no cierra la negociación hasta que el vendedor termine cediendo a sus requerimientos, busca resultados por desgaste. Esta táctica es utilizada por clientes que tienen poder de negociación frente al vendedor.

**2. Buscan Confundir al Vendedor.** El cliente intencionalmente ataca y entrega argumentos que buscan confundir la negociación. Entrega información confusa, refutando acuerdos anteriores, cambia reglas de la negociación. En general, presiona buscando la confusión del vendedor, de una atmósfera incómoda para la negociación y así permite sacar ventaja en los resultados finales.

**3. Acortan los Plazos.** Los clientes, en muchas ocasiones, presionan al vendedor para tomar la decisión pronto, sin mucha reflexión, manifiestan que no pueden esperar más días, utilizan expresiones como “lo tomas o lo dejas”, “hay más empresas interesadas en aceptar estos términos”, etc. y, de esta forma, dan ultimátum.

**4. Aumentan sus exigencias.** A lo largo de la negociación van agregando nuevos elementos a su favor con lo cual van presionando al vendedor para que cierre la negociación.

**5. Mencionan a la competencia.** Cada vez que hay que definir algún punto, el cliente manifiesta lo que la competencia está ofreciendo en la materia que se está tratando. Sin embargo, esta información puede diferir de la realidad lo cual lleva a que el vendedor termine entregando más servicios en relación a los de la competencia.

**6. Negocian en su oficina.** El cliente invita a su terreno a negociar, es decir, juega a local. En este caso maneja los aspectos como la iluminación y ventilación del lugar; el inicio de la reunión (incluso dilatándolo), sientan al vendedor negociador a una menor altura, contestan el teléfono durante la negociación, etc. En general, dominan la mayoría de las variables y causan un efecto de tipo emocional sobre el vendedor.

**CONCLUSIONES.** Los contenidos vistos en este curso, tienen como objetivo explícito conocer y entender estrategias para negociar con clientes difíciles y como objetivo implícito poder convertir clientes difíciles en clientes fidelizados. Pero no necesariamente se puede

asegurar éxito en las negociaciones si se aplica una, dos o todas las estrategias expuestas. Exponer con plena certeza cuál estrategia es mejor que otra o como aplicarla(s), sería comprometer la validez de lo expuesto, ya que cualquier estrategia a considerar siempre debe adecuarse al tipo de cliente, por otro lado, las características del negociador, los momentos exactos en los cuales se debería(n) aplicar la(s) estrategia(s), etc. también inciden en el logro del éxito en la negociación. La experiencia y habilidad del negociador marcarán en el tiempo el estilo propio de negociación, que se debe ir perfeccionando para convertirse en expertos negociadores sin importar el tipo de contraparte a la que se enfrente. Específicamente, hay dos elementos importantes que todo buen negociador debe poseer: flexibilidad y creatividad para negociar. Este curso destaca la flexibilidad como “la capacidad de saber ajustarse a las posibles situaciones” y la creatividad como “la capacidad de encontrar soluciones alternativas”, se concluyen como claves para aumentar las posibilidades de éxito en la negociación. La capacidad de encontrar caminos alternativos, lograr visualizar diferentes puntos de vista, encontrar soluciones originales, se logra con experiencia en las negociaciones, por eso la importancia de aprender de los errores y aciertos

En definitiva, en los mercados de alta competencia el desarrollo profesional, la experiencia y la habilidad son claves para lograr el éxito individual y empresarial. En este sentido, aprender estrategias de negociación es fundamental para complementar la experiencia.