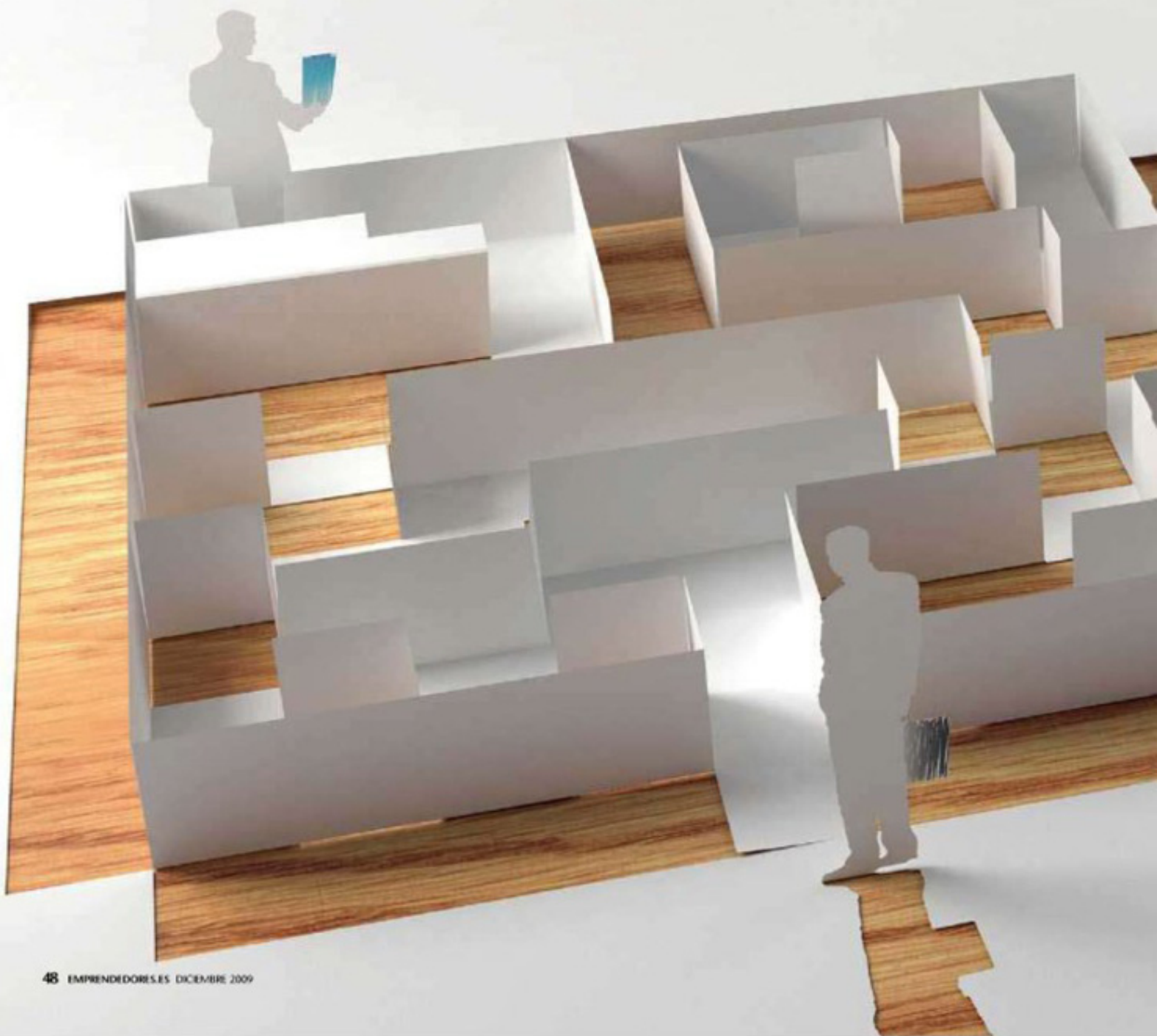


EL INNOVADOR, EL INTRANSIGENTE, EL EGIPCIO... CÓMO CONVENCER A LOS DISTINTOS TIPOS DE COMPRADORES QUE TE PUEDES ENCONTRAR CUANDO TU CLIENTE FINAL ES UNA EMPRESA

Laberinto de ventas

Cuando tu cliente no es un particular sino una empresa, el éxito en cualquier negociación es cuestión de conocimiento. Por eso, para conocer de cerca a tu interlocutor, reconocer las diferentes personalidades que adopta, cómo se comporta, qué espera de ti y qué puedes tú sacar de él, te invitamos a usar esta guía que te conducirá a la salida del laberinto comercial.



Te has preguntado alguna vez por qué esa oferta tan buena que llevabas en las manos no ha cuajado? ¿O por qué un cliente ejemplar ha pasado a ser un problema en lugar de una ventaja? Para resolver éstas y otras cuestiones hemos indagado entre diferentes expertos. Porque no es igual tratar con un cliente estratégico que con uno potencial, ni es lo mismo discutir con uno intransigente que con otro afable. Conocer el tipo de cliente con el que tratas resulta fundamental en una negociación entre empresas o B2B. También tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

Investígale a fondo. Antes de visitar al cliente, haz un análisis detallado de la empresa, identifica sus debilidades y fortalezas. Comprueba sus balances en el Registro Mercantil y estudia su trayectoria en los últimos tiempos para poder rebatir posibles contradicciones en

las que incurra tu interlocutor. Si ya es cliente tuyo, comprueba qué acciones has realizado con él y cuál ha sido el efecto de las mismas, el histórico de pedidos, de pagos...

No seas un mero proveedor. Lo más peligroso en una negociación B2B es llegar a ella con una posición muy débil. La única manera de reforzar tu posición es diferenciar tu oferta al máximo, para como insiste Antonio Díaz Morales, profesor de EAE *on line* OBS, "convertirte en socio estratégico y no en un mero proveedor". Para ello, además de dar valor añadido a tu propuesta, debes dárselo a tu servicio, empapándote de la filosofía y de las inquietudes de la empresa.

Aprende a decir no. Ésta es quizás la parte más difícil porque las empresas tienen una posición dominante sobre sus proveedores y eso obliga a aceptar plazos y tarifas que en otras circunstancias no interesarían o, como los denomina Díaz

Morales, puedes encontrarte con *clientes nocivos*: "Aquellos que sólo quieren de ti las ofertas en situaciones límites o los servicios o productos que menos te interesan".

Renúvate continuamente. Igual de peligroso que negociar con empresas que aprietan mucho es tratar con compañías que no lo hacen nada porque, como defiende Marc Sachon, profesor de Operaciones del IESE, "te hace perder competitividad. Hay que buscar organizaciones que aprieten, pero que, una vez alcanzado el *target prize*, establezcan una colaboración a largo plazo. Es lo que ocurre por ejemplo con Toyota: puedes tardar hasta 10 años en lograr un contrato de proveedor, pero una vez alcanzado la relación es duradera".

Analiza tus costes. Luis Masyebra, formador de marketing relacional, CRM y comercio electrónico de ICEMD/ESIC, aconseja clasificar a los clientes atendiendo al coste >>>

Cualquier negociación entre empresas o B2B puede convertirse en un auténtico laberinto.

¿QUIÉN TIENE LA ÚLTIMA PALABRA?

Existe una información crucial y cuyo desconocimiento puede hacer fracasar una negociación: quién decide la compra. En función de este parámetro, debes clasificar a tus clientes de la siguiente manera:

- ❑ **ESTRUCTURAS PATERNALISTAS.** Son estructuras sostenidas por un líder visionario y que están muy vinculadas a esa persona, por ejemplo en el caso de las empresas familiares. Aquí la negociación es un tema de empatía personal. Es muy importante identificar quién es la persona que realmente toma las decisiones y ajustar el cargo de la persona que va a llevar la negociación con el de la persona que le va a atender.
- ❑ **ESTRUCTURAS DE PODER DISPERSO.** Son estructuras complicadas porque normalmente hay un responsable técnico que es quien necesita el producto, un responsable financiero que es quien visa las tarifas que están dispuestos a pagar y un responsable de compras que es quien supervisa las compras. Tienes que contactar con cada uno de ellos para que nadie se sienta olvidado y, además, utilizar argumentarios diferenciados: más técnico y detallado para el usuario; incidiendo en el aspecto económico, para el financiero; y de presión, para el responsable de compras.
- ❑ **COMPRADORES DE OFERTÓN.** Como explica Díaz Morales, suelen llamar a varias empresas a la vez y suelen quedarse con quien mejor les ajusta el precio. Se diferencia del infiel o el de las gangas que mencionábamos antes, en que, en este caso, una vez que te contratan la primera vez, suele repetir pedidos, mientras que el infiel nunca va a estar satisfecho.
- ❑ **ESTRUCTURAS DE MESA DE CONTRATACIÓN.** Aquellas en las que tienes que negociar absolutamente todo con un departamento de compras y, una vez convencido éste, volver a empezar con el financiero desde el principio. A diferencia de las estructuras de poder disperso, donde tenías que ajustar tu argumento a cada una de las partes que luego lo ponen en común en un comité, aquí cada departamento exige toda la información completa y puede anular la decisión del otro.

Antes de una negociación realiza un análisis de tu cliente que incluya identificar sus debilidades y fortalezas

» que supone tu relación con ellos: "El coste preventa, el de venta (comerciales, atención al cliente, administración) y, por último, el postventa (pedir información...)".

LOS FUERTES Y LOS DÉBILES.

Díaz Morales señala que "es necesario identificar la posición de los

clientes frente a sus competidores: un cliente que está creciendo es distinto a otro decadente". Por tanto, la clasificación de los clientes habría que establecerla en función de su importancia en el mercado y de su posición en nuestra economía. Para lo primero se puede recurrir a balances mercantiles y a informaciones

DIME CÓMO ERES Y TE DIRÉ CÓMO COMPRAS

Aunque tu cliente sea una empresa, nunca debes olvidar que detrás del cargo hay una persona, con sus debilidades y fortalezas. Los estereotipos de la PNL (Programación Neurolingüística) pueden ser de utilidad. "Permiten saber qué palancas tocar", defiende José Pedro García, director del Excellence Research Institute.

EL INNOVADOR:

Ante tu oferta, seguro que se le ocurre 1.000 utilidades más. Es fácil detectarle porque suele ser muy entusiasta, se inclina hacia delante en la mesa para compartir contigo las ideas que se le acaban de ocurrir. Lo mejor es formularle preguntas del tipo: "¿Qué otras aplicaciones crees que podría tener este servicio en vuestra empresa?".



EL PROFESIONAL:

Tiene claro lo que quiere para la empresa. Es respetuoso, sonríe y es cortés. Su gran peligro es que está más acostumbrado a recoger información que a darla. Tienes que hacerle ver que eres un profesional. Arranca con preguntas del tipo de: "Antes de que yo te cuente lo que te ofrezco, me gustaría saber cuáles son vuestras necesidades".



EL IMPACIENTE:

Suele ir directamente al grano. A diferencia del profesional, éste prescinde de cualquier interacción social con su interlocutor. Es muy eficiente, muy objetivo, pero rara vez está dispuesto a establecer relaciones a largo plazo. Lo mejor es ser muy directos: "Veo que le gusta ir al grano, a mí también. ¿De cuánto tiempo disponemos?".



EL AFABLE:

Es el primero que quiere tender puentes con el otro para que la relación sea agradable y amistosa. Hay que dejarle hablar sin cortarle bruscamente, pero llevándole al terreno de la negociación. Si habla por ejemplo de sus tiempos de facultad, puedes preguntarle: "¿cómo has venido a parar aquí? O: ¿cuáles son los retos ahora de tu empresa?".



registrales; para lo segundo, a datos históricos y potenciales.

Cruciales. Serían los clientes A, aquellos que crecen mucho en el mercado y son importantes para tu negocio. En este segmento debemos invertir mucho tiempo y dinero y cuidarlos especialmente, sobre todo en la parte postventa, con el fin de fidelizarlos al máximo.

Potenciales. Serían los clientes B, aquellos que también crecen mucho, pero tienen una importancia relativa para ti. En este caso, si queremos incrementar su peso en la empresa es necesario destinar

mucho esfuerzo en dinero y tiempo para atraerlos a servicios que a lo mejor no ofrecías.

Decadentes. O clientes C. Son buenos para ti, pero están perdiendo peso en el mercado. Conviene analizar su evolución en los últimos meses y, si confirmas el declive, ir ajustando tus esfuerzos para no malgastar tiempo, energía y capital en un cliente que puede acabar cerrando y convertirse en impagado. Díaz Morales recomienda realizar un análisis frío para detectar "si el cliente tiene fiebre o está en fase terminal, porque en el primer caso

aún hay esperanza, pero en el segundo no; y lo mejor es cerrar los pagos cuanto antes".

Terminales. Son aquellos que son débiles en el mercado y también para tu negocio. Aquí hay que ajustar mucho y renunciar a ellos.

POTENCIAL DE CRECIMIENTO

Otra clasificación que pone su foco en el cliente es la que analiza su potencial o su rendimiento a un año. Según este análisis, puede distinguirse varios tipos:

Estratégicos. Son aquellos que presentan un desarrollo sostenido. ▶▶

No hay dos clientes iguales. Adapta tu discurso al perfil de tu interlocutor y busca su empatía.

EL INSEGURO:

Normalmente coincide con una persona joven, inexperta o que acaba de acceder al puesto. Hay que hacer que se sienta seguro y valorado porque siempre están a la defensiva y con el pensamiento de que le vas a timar. Cruza los brazos, mantiene una actitud distante. Es bueno arrancar con preguntas que le permitan relajarse, del tipo: "Háblame de la empresa. En los tiempos actuales cuáles son vuestras necesidades", "¿cómo cuadra este servicio en vuestra organización?"



EL ANTI-LOGO:

Juan Carlos Alcaide, director del Instituto de Márketing de Servicios, lo define como "aquel al que no le gustan las marcas ni los logotipos. Apela siempre a la relación calidad-precio y desconfía de las empresas que se apoyan mucho en su imagen corporativa". En este caso es importante utilizar argumentos que apelen a la racionalidad de la compra: "Esta opción es racionalmente la que mejor se ajusta a tu necesidad. Te lo garantizo personalmente".



EL EGOCÉNTRICO:

Siempre tiene el "yo" por delante: eso ya lo sabía yo, te voy a contar... Emplea un tono cortante en sus conversaciones y es posible que nos interrumpa para demostrar su superioridad. Apela a su experiencia y conocimientos para que se sienta valorado: "Según tu experiencia, ¿cómo podríamos ayudarlos mejor?" "Tú has llevado adelante muchas iniciativas novedosas a la empresa, ¿de qué manera podríamos llegar a mejorar nuestra aportación".



CLIENTES QUE NO INTERESAN

Para terminar, no está de más señalar algunos tipos de clientes que es mejor obviar porque nos sustraen mucho tiempo, esfuerzo e, incluso dinero. Los hay monopolizadores, intrasigentes, malos pagadores... Te los descubrimos.

□ **EL MONOPOLIZADOR.** Es el que continuamente requiere nuestra atención, con llamadas telefónicas, con pedidos... Es peligroso caer en relaciones comerciales con una empresa para la que supongamos el 1% de sus gastos y, sin embargo, represente más del 60% de nuestros ingresos porque siempre estaremos en posición de debilidad.

□ **EL EGIPCIO.** Alcaide lo define como aquel que deja caer durante la conversación que está abierto a prebendas, rega-

los, obsequios... Lo mejor es evitarlo porque no es un cliente fiel: en cuanto alguien le soborne con más dinero o mejores regalos, se irá.

□ **EL INTRANSIGENTE.** Siempre tiene razón y siempre está poniendo pegas hasta el más mínimo detalle. Es fácil detectarle en la primera entrevista, con lo cual conviene alec-

cionar a los comerciales a evitarlos porque pueden derivar en muchos costes postventa, en cambios de plazo, en modificaciones sobre la marcha que pueden hacer un proyecto en principio viable algo eterno y en el que la empresa pierda finalmente dinero.

□ **EL MAL PAGADOR.** Actualmente son muchas las

empresas que pueden entrar en este perfil. Lo importante es informarte antes en las compañías especializadas en hacer estudios de morosidad.

□ **CLIENTE PIRATA.** Es aquel que realmente está muy próximo a nuestro producto o servicio y que lo que quiere es contratarte para copiar tu método o tu oferta. Es difícil de detectar porque a menudo te hacen un primer pedido y cuando ya te han copiado desaparecen, pero el daño ya está hecho.

□ **EL INDEFINIDO.** No pone plazos, no ajusta precios, ni define contenidos. A éste hay que atarle con un contrato donde se especifiquen todas estas cuestiones o estás abocado a tener más de un quebradero de cabeza.

No negocies con aquellos que te aprieten en exceso: nunca será una buena colaboración

do en el tiempo. En muchos casos estos clientes se acaban convirtiendo en fundamentales porque de alguna manera encajarían con la categoría A.

Tácticos. Son empresas con distintas unidades de negocio (nacional, internacional, otra área de actividad) a las que sólo les ofreces servicio en una. Puede ser que para captar su interés te veas obligado a ampliar tu campo de actuación para ofrecerle un servicio global. Esta estrategia puede ser peligrosa porque puede obligarte a diversificar hacia áreas en las que no estás realmente preparado, de forma que un cliente que *a priori* era interesante se convierta en problemático.

Esporádicos o infieles. Acuden puntualmente por sobresaturación de sus proveedores, pero son infieles por naturaleza. **E**

ISABEL GARCÍA MÉNDEZ

Establece la clasificación de tus clientes en función de su importancia en el mercado y el coste que tienen para tu empresa.