

4. Venta a través de la conversación con el cliente

TIPOS DE CLIENTES, TIPOS DE VENEDORES, TIPOS DE PERSONAS

En este apartado le mostraré cómo reconocer, con mayores o menores esfuerzos, los diferentes tipos de personalidad humana. La razón de confrontarle con ello es la siguiente: nosotros, como vendedores, tendemos a adoptar una posición de defensa ante ciertas conductas de los clientes con las cuales no estamos de acuerdo. Los clientes perciben claramente esta posición a pesar de todos nuestros esfuerzos por reprimirla.

Mi objetivo es mostrarle que, ante determinadas situaciones, a ciertos tipos de personalidad corresponden ciertas formas de reacción “típicas”, que no siempre son meras ganas de algunos de sus clientes de montar una escena y hacerle pasar un mal rato; encójase de hombros y tómelo con filosofía.

Para este propósito vamos a analizar conjunta y completamente el diálogo de venta, es decir, sus fases:

- saludo,
- inicio,
- presentación y demostración,
- objeciones y quejas,
- negociación y
- despedida.

Estas fases, que usted y yo hemos vivido una cantidad innumerable de veces al día con nuestros clientes, son experimentadas de manera distinta por los diferentes tipos de clientes. Se lo mostraré valiéndome de dos tipos de clientes que usted seguramente reconocerá con facilidad desde su propia experiencia (véase el cuadro 6). Existen, naturalmente, muchas otras tipologías, pero pretender analizarlas todas excedería con mucho los propósitos de este libro.

Cuadro 6. Tipologías racional y emocional en el diálogo de venta

	Cliente tipo A	Cliente tipo B
Saludo	Convencionalmente racional Ético y decente Formal y reservado Le importuna el saludo Contesta de manera formal Busca contacto objetivo Viste moda formal Mantiene distancia	Espontáneamente emocional Original e independiente Cálido e íntimo Quiere conversar Busca el contacto Viste informalmente Saluda de mano Es confiado
Inicio	Está informado acerca de autores, títulos y editoriales Prefiere enunciados cortos y tiende a la abstracción Valora la discreción y casi se siente uno obligado a anunciar cada pregunta: "¿Puedo preguntarle...?" Le gustan expresiones como: valorar, favorecer, tomar en consideración	Tiende a la curiosidad y le gusta ser sorprendido Disfruta hablar de cosas privadas Tiende a lo concreto Le gustan las expresiones: gustar, preferir, fascinar
Presentar y demostrar	Calla Contesta a preguntas de control como "¿le gusta?" con un llano <i>sí</i> o un <i>no</i> . El <i>porque</i> se lo reserva Permanece atento Le gusta decidir por sí mismo Acepta elogios como "A mí no se me hubiera ocurrido"	Lo comenta todo Necesita apoyo, guía Divaga Se le puede elogiar de manera directa: "Estoy seguro de que no se arrepentirá"
Objeciones y quejas	No le gusta que le rebatan una excusa Le gusta que le consideren con "poder adquisitivo" Se le puede ofender "profundamente" pues tiende al perfeccionismo Valora las aclaraciones Se maneja por principios Aprecia lo justo (sonríe cuando se le hace un obsequio en compensación y lo toma como justificación)	Agradece el interés en lo que verdaderamente piensa Se le puede atraer con "gangas" y vuelve a casa con su "mercancía regateada" sin darle mayor importancia Disfruta poniendo excusas ingeniosas Le gusta experimentar nuevas vivencias Goza que lo consientan y agradece pequeñas compensaciones
Negociación	Oculta cualquier gesto emocional a la hora de pagar (<i>pokerfaced</i>) Las compras complementarias deben poder justificarse racionalmente. Mejor aún si él	Se queja abiertamente de los precios Espera comprensión y se alegra de que se atiendan sus quejas Expresa abiertamente sus

	mismo llega a esa conclusión Esquiva tomar créditos y tener que dar cuenta de su situación financiera. Prefiere el anonimato	emociones y acepta ofrecimientos agradecido No le importa aceptar el crédito ni tener que revelar detalles acerca de su situación económica
Despedida	Valora fórmulas de despedida tales como: "Muchas gracias por su visita"	Puede tolerar perfectamente ser despedido como amigo: "No se le olvide preguntar pasado mañana por su pedido"

Consejos que siempre sirven

Los clientes disfrutan de sentirse necesitados. Uno de los más grandes errores de los vendedores consiste en creer que deben ocultar sus ganas de vender, más aún sus ganas de vender algo extra, algo más. Acabamos de ver en la comparación de los dos tipos de personalidades *A* y *B* cómo algunos clientes están más predispuestos para el diálogo que otros. Intente entonces, cuando pase de una fase del diálogo a otra, intercambiar también los roles.

Ejercicio 15

1. ¿Qué encuentra usted no muy aconsejable en la fórmula de saludo "Buenos días, ¿cómo puedo ayudarle?"
2. Una cliente le dice: "Quiero hacerle un regalo a mi cuñado, que es todo un experto en fútbol." ¿Con qué clase de pregunta puede usted conseguir que la cliente, antes de que se inicie la fase de demostración de productos, tenga que contestarle algo?

Propuestas de solución

1. El enunciado combina saludo e inicio del diálogo de venta en una sola expresión. Una pequeña pausa entre el saludo y la pregunta siguiente dejaría, al menos, un pequeño espacio para que el cliente pudiera devolver el saludo.
2. La pregunta debería tener la siguiente orientación: "Tenemos una sección de deportes muy bien surtida. ¿Puedo mostrársela?" La cliente de eguro pensará: "claro que puede, ¡vaya pregunta!" Pero justo una pregunta así condiciona una respuesta concreta por parte de la cliente: "Está bien, vamos" o el planteamiento de alguna otra alternativa. Podemos decir que se han sentado las bases para un diálogo posterior.

Ahora vamos a analizar aquellos casos en los que en lugar de vender quisiéramos hacernos invisibles o de plano desaparecer como por encanto ante ciertos clientes. “Ése no me gusta”, “aquel otro tampoco”, “ese autor es muy malo”, “esa escritora es horrible”: así responden muchas veces en los diálogos de venta; se crea un muro de concreto entre vendedor y cliente, y no hay ningún colega a la mano para delegarle al cliente.

Cuando dos personas entran en contacto se produce, en ambas cabezas, un análisis del terreno extraordinariamente extenso y complejo. Se producen asociaciones. Se hacen presentes los recuerdos de malas experiencias con otras personas “de ese tipo” e inevitablemente se activan mecanismos para inhibir la repetición de sucesos desagradables. El juicio se asienta en el prejuicio y, como si estuviésemos programados, se nos prenden los focos rojos haciéndose evidente, lo queramos o no, nuestro absoluto malestar: “Bien pesadito que ha de ser este tipo.”

Y bueno, ironías del destino que aun en el trabajo se repitan escenas tan parecidas a algunas vividas en casa con nuestra última visita: “¿Todavía tienes la misma sala de cuando éramos estudiantes? Yo mejor me siento aquí.” En tales situaciones es verdaderamente difícil salir indemnes sin un poco de ayuda externa. Hace falta un esfuerzo casi sobrehumano para actuar de manera natural y equilibrada. El instinto grita: “¡En guardia!” o “¡Huyamos!, nos han reconocido.” La cabeza, por el contrario afirma: “Calma, esta vez habremos de lograr un intercambio positivo.” Entonces, hay que encarar al cliente: frente en alto, una sonrisa. A veces también funciona el camino inverso, primero hablar y después reforzar el mensaje verbal con un gesto amable: “Buenos días”, esperar la respuesta y entonces sonreír: “Dígame, ¿qué puedo mostrarle?” o “¿En qué puedo ayudarle?” Victor Borge, un cálido músico y comediante danés, lo ha dicho de una manera inmejorable: “El camino más corto entre dos personas es una sonrisa.”

Pero no siempre es absolutamente necesario hacer el esfuerzo sobrehumano de equilibrio y serenidad. Por suerte existen los compañeros de trabajo; sobre todo cuando éstos y el cliente no se conocen entre sí. Fuera de la escena, abran espacio para que trabajen los colegas: “¿Te encargo este cliente, por favor? Yo de verdad no puedo con él.” Quizá lo haya vivido alguna vez: una colega le pasa un cliente evidentemente difícil a usted. Afortunadamente se entienden muy bien y todo transcurre sin contratiempos. Sorprendente que estando el cliente tan alterado todo haya ocurrido al final tan tranquilamente. ¿De qué depende?

En primer lugar, ambos, usted y su colega, consideran que sólo puede resultar ventajoso poner al cliente en manos de una persona diferente después del evidente desencuentro y eso le proporciona a usted una ventaja comparativa frente al cliente. En segundo lugar, la necesidad de “intercambiar golpes” ya fue cubierta y seguramente le seguirá un periodo de distensión. Tercero, pudiera darse el afortunado caso de que justo ese cliente haya tenido en el pasado una experiencia positiva con usted, lo que resulta en una buena predisposición del cliente para con usted. En definitiva, solicitar la ayuda de compañeros no debe ser valorado siempre negativamente: es una estrategia pura de venta orientada al cliente. Sólo habrá que considerar con seriedad cuando ningún cliente quiera o pueda ser atendido por un vendedor determinado.

Actuar en dos películas (al mismo tiempo)

Quizá le haya pasado más de una vez: está terminando de atender a un cliente, todavía no despeja su cabeza y aún tiene entre las manos la hoja de pedido que hay que poner en su lugar cuando ya el siguiente cliente está reclamando su atención: “Por favor, quisiera comprar este libro.” Y usted debe responder: “Sí”, aunque en ese momento esté ocupado en cualquier otra cosa. En su película, usted se dirige a la caja donde deben ser depositados todos los pedidos; no vaya a ocurrir que lo olvide y tenga un disgusto con el cliente que acaba de atender. El nuevo cliente lo aborda y, antes de que todas estas conjeturas desfilen por su cabeza, usted responde servicial y de ninguna manera grosero: “Un momento.” Pero en la película del cliente las cosas suceden más o menos así: “Vamos a ver si aquí sí consigo el regalo que necesito. Ese holgazán en la tienda de discos no tenía la seguridad de que Plácido Domingo estuviera agotado, pero tampoco tenía ganas de tomarse la molestia de buscarlo. ¡Maldición! Bueno, ahí viene el vendedor: ‘Por favor, quisiera comprar este libro.’ Parece muy ocupado en sus asuntos.” Es cuando usted respondió: “Un momento” y siguió su camino. El cliente pensará, descargando adrenalina: “¡Caramba!, hoy todos amanecieron insolentes. ¡También puedo comprar en otro lado!”

Usted se ha estado esforzando todo el día, y en el momento en que escucha al cliente decir “¡También puedo comprar en otro lado!” le dan ganas de botar todo y largarse, ¿no es cierto? La próxima vez intente esta respuesta: “Sí, con mucho gusto. Permítame tan sólo unos segundos. Debo dejar primero un pedido en su lugar.” Para la situación del cliente esta respuesta hubiera sido mucho más aceptable.

Usted y su cliente actúan en dos películas diferentes, a pesar de haber compartido, momentáneamente, una misma escena. ¿Qué se puede hacer? Mi consejo es que se diga a sí mismo: “Estoy profesionalmente preparado para reconocer las dificultades con los clientes. Me ha llamado insolente y así espera que me comporte. Para *inhabilitar* ese prejuicio establecido tendré que aplicar una porción *extra* de amabilidad: ‘No, no, disculpe, en verdad me da mucho gusto poder ayudarle pero antes debo dejar la hoja de pedido en su lugar. ¿De qué libro se trata?’”

Adrenalina: riesgos y remedios

Una “descarga de adrenalina como reacción de defensa del organismo en situaciones de peligro” (enciclopedia *Brockhaus*, tomo 1) puede conducir a reacciones inesperadas que provoquen, en la persona con quien se habla, una reacción similar y la predispongan en nuestra contra. Ya sabe de lo que hablo: dos personas tirándose con todo, desde “¡No sea tan majadero!” hasta “¡Qué desfachatez! No me importa, hay muchas otras librerías.” Ya sólo falta la cereza del pastel: “¡Efectivamente, muchas más de las que usted puede ningunear!”

Por otra parte, no es ningún secreto que el número de personas sin modales crece constantemente y que a veces dan incluso ganas de devolverlos al parvulario. Hace poco me contaba una colega de un diálogo de venta tapizado de imprudencias por parte del cliente. Y no del tipo suave, como: “¿Es esto una churrería?”, sino: “Primero debería usted inscribirse de nuevo en la primaria.” En algún momento ella preguntó si la conversación podría continuar en algún *otro* tono. Yo no puedo menos que darle la razón. A propósito, el cliente cambió como por arte de magia su actitud. Ahí tiene.

Que algunos clientes van regando mala leche allá donde se paran es, en mi opinión, un mal menor. En primer lugar uno sabe perfectamente que siempre hay gajes del oficio y, además, corresponde a los riesgos normales de cualquier negocio. Esos clientes van y vienen y pertenecen, bien mirado, a una minoría insignificante.

Yo encuentro mucho peor cuando colegas, e incluso jefes, invaden la librería con su frustración, con su mal humor, y esparcen por doquier un ambiente malsano. Este tipo de personalidades viven del disfrute de los errores de otros y de arreglarlo todo, mejor aún ante los ojos de otros colegas o de los propios clientes. Y quiera el cielo que no descubran algún flanco débil porque, entonces sí, se complacen en remover una y otra vez el cuchillo dentro de la herida para gozar a sus

anchas con el dolor provocado. Habrá quien piense que estoy dramatizando un poco de más. Personalmente creo que incluso me he quedado corto.

En estos casos la descarga de adrenalina actúa verdaderamente como un remedio. Cuando se quiere sobrellevar la situación sin sufrir una úlcera gástrica, ayuda mucho poner un alto: “¡Puede ser que tenga usted razón, pero a mí no me va a hablar de esa manera!” En esos momentos no hay nadie que le pueda ayudar. Ni siquiera los colegas que tanto respaldo le mostraron y ahora se arrinconan medrosos en la misma esquina donde usted lame sus heridas.

A lo mejor está pensando que incluí este capítulo de la adrenalina un poco demasiado temprano. Entonces puede estar contento: quienes lo han padecido lo ven de otro modo. Justo frente a los clientes, donde la armonía y la satisfacción deberían respirarse en el ambiente, justo ahí tiene uno que poder desenvolverse sin tener que cuidarse las espaldas.

En el número 19 de la *Börsenblatt*, del 5 de marzo de 1996, apareció un cuestionario titulado “Compruebe el ambiente dentro de su empresa” que constaba de dos partes, una dedicada a la dirección y otra a los empleados. Si pudiera aplicar ese cuestionario en su propia empresa, podría ver y cuantificar todo lo que enrarece el clima de trabajo en su propia librería.

¿Existe una tipología de la clientela?

Los cuatro temperamentos de la antigüedad

Sin duda, los diferentes tipos de clientes se incluyen siempre dentro del tema “vender” en la mayoría de los libros. Se entiende por *tipo* un cierto carácter fijo, permanente, una cierta tendencia de conducta, humor y manera de reaccionar que caracteriza a un grupo de individuos. Revisemos brevemente la más antigua y conocida clasificación de los seres humanos:

- el colérico: fuerte apretón de manos, declaraciones espontáneas con valoraciones agresivas y a veces ofensivas, con un alto sentido de la justicia y una tendencia a reaccionar de manera inmediata ante los desafíos;
- el sanguíneo: de mirada curiosa, despabilada, alegre; buscando llamar la atención y de inmediato absorbo en sí mismo; su mejor lugar está en el centro de todas las miradas. Su presencia parece reclamar a gritos: “yo me quiero mucho, ¿me quieren ustedes también?”;

- el flemático: se podría asegurar que seguiría resguardando el pequeño puente en Alsacia si nadie le hubiera informado del fin de la guerra. No se le puede alcanzar de manera alguna, con nada, ni con lo más triste ni con lo más alegre. Sus reacciones son duras y su resistencia fenomenal, y
- el melancólico: “más vale no meterse en eso”, “no va a funcionar”, “y se va a poner todavía peor”, “es muy peligroso”. Expresiones todas de aquellos seres con un sexto sentido para la desgracia. Muy bueno que exista siempre uno de estos “sistemas tempranos de alerta” en cada grupo.

Esta clasificación en cuatro temperamentos proviene de la edad antigua. Su autor fue Galeno, un contemporáneo de Hipócrates. Todavía hoy siguen escribiéndose libros fundamentados en esa clasificación. Leer estos ejemplos sacados de la vida diaria, de ese contacto cotidiano con los clientes, sigue siendo no sólo ameno y divertido; es también una útil herramienta para interpretar la realidad.

Pero en el momento de vender no estamos en el papel de los espectadores divertidos sino en el de los personajes involucrados. Para nuestros fines basta con poder entender cuándo un cliente actúa de manera reservada, abierta, decidida, titubeante o lo que sea. No está en nuestros objetivos averiguar, y mucho menos en el transcurso del diálogo de venta, por qué el cliente es de esta o de aquella manera.

Cientes indecisos. Los clientes indecisos se balancean (aun corporalmente), aquí y allá, entre el “puedo” y el “no puedo.” Así comunican su necesidad de una decisión externa. La seguridad que les falta (que puede ser también una seguridad que les justifique el no comprar) la buscan afuera. Lo que *no* necesitan es una confirmación de su inseguridad con expresiones como: “Bueno, eso debe saberlo usted mismo.” Evite formulaciones como “eventualmente”, “quizá” o construcciones condicionales como “podría”, “sería”, “¿qué le parecería éste?”. Por el contrario, utilice expresiones como: “Llévese éste”, “Éste de aquí”, “Lo que usted necesita es...”. Ponga toda su competencia profesional en la balanza y en caso necesario también la de sus colegas.

Cientes silenciosos. Los clientes silenciosos pueden estar hoy muy callados porque vienen del dentista, porque estuvieron hablando todo el día o porque justo hoy no se sienten muy bien. Y ésa es precisamente la razón por la cual no debemos confiar a ciegas ni aplicar indiscrimina-

damente nuestra clasificación de los cuatro temperamentos fundamentales. Es sólo un marco de referencia y no un estrecho corsé al uso. Los cuatro temperamentos analizados dejan suficiente espacio para sorpresas, pues existen muchas variables que pueden influir en la amplísima gama de comportamientos de una persona. El calladito de hoy puede venir mañana hablando hasta por los codos y viceversa. ¿Qué paso? No se sorprenda. Simplemente así es.

Tenga también en consideración que nadie puede “no tener ninguna expresión”. Guardar silencio es ya una forma de decir algo. En cuanto registre *silencio*, ponga *observar* en su máxima potencia.

Aquí le tengo un par de señales que le pueden ser de gran ayuda, publicadas en el número 7, de 1994, en el *Handelsjournal*:[†]

- *interés*: fruncir el entrecejo, ladear la cabeza, asentir con la cabeza, tocar el producto;
- *sorpresa*: levantar las cejas, abrir mucho los ojos, abrir la boca, echar la mitad superior del cuerpo hacia atrás;
- *alegría*: sonreír, tener una actitud abierta, emitir murmullos aprobatorios. (¡Atención! en este momento por ningún motivo preguntar “¿Qué dijo?”), y
- *emociones negativas*: aparición de arrugas sobre el puente nasal, caída de las comisuras bucales, negación con la cabeza, actitud corporal cerrada, distanciamiento físico.

Quien habla poco quizá quiera mostrar más. Tal vez el cliente trae un papelito donde anotó el nombre extranjero del autor o del título. Quizá no se atreva a pronunciarlo por temor a equivocarse. Conteste, por ejemplo, ante la solicitud escrita de algún título: “Espere un momento, tengo que consultar de qué clase de texto se trata.” Al final pudiera estar ofreciendo a su cliente una muy buena justificación: “Bueno, tampoco él conoce todos los libros.”

Pero, ojo, quizá suceda exactamente lo contrario. El cliente dice: “¿Cómo, no sabe?” Como ya se lo advertí alguna vez, la psicología aplicada no brinda seguridades; solamente, y en el mejor de los casos, *pro-*

[†] Órgano oficial de Asociación General de Minoristas Alemanes, con sede en Berlín y representaciones en todos los estados federados. Se define como un semanario al servicio del comercio minorista y trata, entre otros temas, economía, mercadotecnia, finanzas, asesoría fiscal, etcétera. Aparece mensualmente y su tiraje es de 60 mil ejemplares. [N. del t.]

babilidades. Si un cliente le contesta “¿Cómo, no sabe?”, conteste tranquilo y seguro: “No, no lo sé. Todavía no; pero ahora mismo voy a averiguarlo.”

Cientes permanentes y clientes eventuales. Ésa es la diferencia que finalmente sólo se encuentra en las grandes “catedrales del libro”: grandes almacenes de libros que pueden prescindir de clientes permanentes y que han consentido en sufrir alguna merma en su clientela. El gerente de una enorme librería en Colonia, que cambió en la década de los ochenta al concepto “gran almacén de libros”, me confesaba hace poco: “Ya no tenemos a ninguno de nuestros antiguos clientes permanentes de antaño, pero hemos cuadruplicado nuestras ventas.”

Si usted como comprador es uno de los que estiman la atención personal, puede quizás entender que muchos de aquellos clientes permanentes lo prefieran también. ¿Será quizá por eso que evitan dirigirse a uno de esos “grandes almacenes de libros”?

Los clientes permanentes tienen una sensación de pertenencia y, como buenos amigos, muestran consideración ante nuestras debilidades momentáneas. Se alegran de poder echar un vistazo de tanto en tanto “detrás del escenario”: allá donde no cualquiera tiene acceso. Levantan

Ejercicio 16

Marque de entre las siguientes opciones aquellas que, según su opinión, correspondan a los buenos clientes permanentes:

- 1. son conocedores,
- 2. compran mucho,
- 3. se demoran en pagar,
- 4. hablan mucho,
- 5. quieren siempre hablar con el responsable,
- 6. son comprensivos, tolerantes,
- 7. se hacen los importantes,
- 8. se impacientan fácilmente,
- 9. quieren ser nombrados por sus títulos académicos
(doctor, ingeniero, etcétera),
- 10. son atentos y
- 11. se ofenden si uno no sabe su nombre.

Propuesta de solución

La personalidad ideal de un cliente permanente sería: 1, 2, 6, 10.

Ejercicio 17

Uno de sus clientes permanentes llega a la librería con un recordatorio de pago entre las manos y le inquiera: “¿Cómo puede ser, apenas 21 días y ya me mandan un recordatorio de pago? ¿Le parece a usted que es necesario?” ¿Cómo respondería?

Propuesta de solución

Mi consejo es que actúe usted un poquito: “Permítame ver, por favor. Correcto, el plazo de vencimiento de todas nuestras facturas es de diez días. En este caso usted ha tenido más del doble de tiempo para cubrir su pago, ¿acaso ya pagó?”

El cliente responderá: “No, todavía no.”

Y usted: “Me quita un peso de encima, pensé que lo habíamos molestado de manera injustificada. Pero ya que está usted aquí, ¿no quiere saldar su cuenta de una vez?”

un libro que se ha caído, ayudan a los vendedores novatos, tienen paciencia. ¿Acaso no actúa usted así en aquellos lugares donde usted mismo es un cliente permanente? Eso pensé.

En relación con el ejercicio 16, las características de los clientes no permanentes —3, 4, 5, 7, 8, 9, 11— corresponden a clientes que aún están en camino de volverse permanentes o que necesitan “atención especial.”

Cientes que demandan atención especial. Atienda a este tipo de personas (perdón, a personas con este tipo de comportamiento, pues como ya dijimos no es posible asociar mecánicamente un comportamiento con una personalidad) como le gustaría que lo trataran a usted. El umbral de estimulación aplicable en estos casos se sitúa muy por encima de la norma.

Aquí tiene usted algunas otras posibles respuestas a la pregunta del ejercicio 17, a elegir según la ocasión: “Disculpe las molestias. Voy a avisar en contabilidad para que no le hagan recordatorios sino hasta pasado un mes del vencimiento.” “A ver, déjeme ver. Sí, es un recordatorio escrito por la señora Cifuentes. Hoy mismo voy a informarle de su queja. Discúlpenos, por favor.” “Correcto. Qué suerte tiene, porque contabilidad envía recordatorios de pago a partir de una semana de retraso.”

Discúlpeme, en realidad ninguna de las anteriores respuestas es aceptable; ahora le explico por qué: la empresa vive de los pagos, no de los recordatorios.

Nunca critique a sus compañeros ni a la propia empresa delante de sus clientes. Cuando mucho puede usted contestar: “Seguramente se trata de un error, pero déjeme verificarlo.” La insolencia es lo que menos ayuda. Por el contrario, sólo contribuye a acrecentar la percepción del cliente de estar siendo “mal tratado”.

Estas reacciones u otras parecidas contienen un mensaje subyacente: la venta contra factura es una deferencia que no implica la voluntad de esperar indefinidamente por el pago. Un cliente que no paga puntualmente se ubica, sin nuestra intervención, entre los clientes con los que tenemos que invertir un mayor esfuerzo; está contraviniendo las reglas y no se comporta exactamente como un buen amigo. Y eso tenemos que hacérselo ver y brindarle la oportunidad de enmendar su conducta.

El cliente decidido

Un ejemplo: de paso por Wurzburg entré en la sección de libros infantiles de una muy bien surtida librería. La vendedora se acercó a preguntarme qué deseaba. Me tomó por sorpresa porque hasta ese momento no tenía yo muy claro lo que realmente quería. “Me gustaría comprar un libro para mi nieta de cinco años”, respondí. Diligente, buscó entre los estantes y pocos minutos más tarde puso ante mis ojos un libro que, indiscutiblemente, era adecuado a mis propósitos.

“Maravilloso”, alcancé a decir, y antes de que tuviera tiempo de pedirle que lo envolviesen para regalo volvió con dos, tres libros más. Llegaron otros clientes, que se impacientaron; era sábado en la mañana, alguno se marchó. Finalmente me armé de valor y dije: “¿Puedo pedirle que envuelvan para regalo el primer libro que me mostró?” Fue hasta entonces cuando la vendedora se dio cuenta que ya con su primera elección había alcanzado su objetivo. Yo ya estaba decidido. A veces sucede y, cuando pasa, podemos aceptarlo tranquilamente. Sin duda, la vendedora era absolutamente competente en cuanto a títulos y contenidos de su oferta. Vivía entre sus libros pero no estaba muy atenta a la retroalimentación de sus clientes.

El cliente decidido —sin importar que su decisión la haya tomado dentro de la librería o que ya haya llegado con ella— quiere alcanzar su objetivo sin rodeos. En estos casos usted puede ofrecer artículos complementarios sólo en el caso de que, sin dicha intervención, se limitara la utilidad del artículo comprado. Por ejemplo, si un cliente desea comprar una guía de viaje, usted puede ofrecer: “La misma edito-

rial acaba de publicar un mapa de rutas actualizado de la misma región. ¿Quiere verlo?”

Clientes exigentes

Que un librero tenga en su librería un intercambio intelectual de altos vuelos con sus clientes, discusiones acerca de autores y disciplinas y que, además, se dé tiempo de demostrar su amplia cultura y la cantidad de títulos que ha leído constituye verdaderamente una excepción. Los libreros, como todas las demás personas, tenemos trabajo que hacer, cónyuge, hijos y muchas otras responsabilidades que poco o nada tienen que ver con los libros. También nosotros tenemos que hacer infinidad de trámites burocráticos que cada vez reclaman más y más tiempo.

Por esa razón no podemos ponernos a discutir con nuestros clientes acerca de los temas de su especialidad, allí donde mejor preparados están y donde más cómodamente se desenvuelven. Lo que sí podemos hacer es mostrar interés y curiosidad: “¿Ya lo leyó? ¿Qué opinión le merece?” Como interlocutores interesados podemos ser tan útiles y apreciados por nuestros clientes como el que más. Después de todo nadie espera que el mesero de un restaurante cocine y cate como el mismísimo cocinero en jefe. Por supuesto, tiene que conocer bien los platillos así como los ingredientes utilizados y, por lo general, los conoce. No dejan de maravillarme los buenos gastrónomos, esos que diseñan menús y sin embargo quieren también saber qué tal estuvieron los aperitivos, qué opinión nos merecieron los postres.

Pero regresemos al comportamiento de los clientes exigentes. Además de una mayor exigencia en términos intelectuales, también tienen mayores exigencias en cuestión de servicios:

- servicio de entrega,
- servicio de envoltura,
- búsqueda de títulos aislados,
- elaboración de bibliografías,
- cambio de ejemplares,
- asesoría,
- exposiciones y
- servicios de notificación.

Éstos son algunos de los servicios cuya “justificación” provoca actualmente acaloradas discusiones. Se discute si se puede “consentir” tanto a

los clientes. Las posiciones van desde “podemos exagerar en todo” hasta “quien lo necesite lo puede pedir”.

A tales reservas yo opongo la opinión expresada por Blanchard y Bowles, en *Cómo entusiasmar a los clientes* (Rowohlt, 1994), dado que no considero suficiente satisfacer a los clientes. Quien quiera lograr que sus clientes diseminen la buena opinión que tienen de un comercio con el mismo entusiasmo con que los clientes insatisfechos promueven publicidad negativa, debe —exactamente con estas palabras— hacer de sus clientes seguidores entusiastas. A propósito le contaré una anécdota sucedida en el departamento de libros de un lujoso almacén estadounidense.

A la solicitud de un *best-seller*, para regalarlo a su esposa en su cumpleaños, una vendedora comentó al cliente tanto su buen gusto como la pertinencia de su elección para la fecha indicada. Seguidamente preguntó: “¿Cuánto tiempo permanecerá en el almacén?” “Unos veinte minutos —contestó el cliente—, ¿por qué?” “Por el momento no tenemos más ejemplares de ese título en existencia, pero sé dónde puedo conseguirlo rápidamente y envolverlo para regalo”, aseguró amablemente la vendedora. La respuesta sorprendió mucho al cliente y, temeroso de que aquello pudiera generar costos extra, preguntó enseguida: “¿Cuánto más va costarme eso?” (recordemos que en Estados Unidos no existe ningún precio fijo para los libros). “Nada —agregó sonriendo la vendedora—, que no tengamos en este momento el libro en existencia nuestro jefe lo considera un problema nuestro.”

Minutos más tarde, al volver el cliente, encontró el volumen solicitado primorosamente empaquetado para regalo. En la conversación subsiguiente pudo enterarse de que la vendedora, en su anterior empleo, era pagada con una comisión sobre sus ventas. En este lugar, por el contrario, le pagaban por “fascinar” a los clientes. “Es mucho más gratificante”, sentenció finalmente la vendedora.

Para terminar, he aquí otra historia sucedida hace ya algunos años en una pequeña librería especializada en libros religiosos al sur de Hesse. Apenas habían exhibido los cines una película de la vida de Jesús cuando una cliente llegó a la librería solicitando: “¿Tiene una buena traducción comentada de la Biblia o alguna buena novela sobre la vida de Jesús?” Durante la conversación el vendedor tuvo oportunidad de conocer que la literatura solicitada no era para la mujer misma sino para su esposo, con quien había visto la película recientemente pero que no podía visitar la librería por encontrarse en cama con una pierna rota. Algunas horas más tarde la cliente y su esposo recibieron asom-

brados la visita del vendedor con una caja llena de libros, mismos que mostró y comentó pacientemente. Vendió dos.

Seguramente pensará que la relación costo-beneficio en este caso no fue particularmente alta. Pero quien pueda ver el acontecimiento desde la perspectiva del cliente seguramente lo evaluará de una manera diferente.

Ejercicio 18

1. ¿Cómo se comportaría ante un cliente que ha tomado ya su decisión de compra?
2. ¿De qué manera puede usted utilizar de modo positivo el hecho de que un cliente sepa más que usted en un determinado campo?
3. ¿De qué manera sorprendió la vendedora del almacén, en la anécdota que acaba de leer, a su cliente?

Propuestas de solución

1. A menudo, los clientes decididos quieren (y así lo expresan) resolver el trámite de la manera más rápida posible. Muchas veces, además tienen prisa. Inmediatamente después de averiguar lo que desean, muéstreles el producto que considere adecuado y observe si expresan señales de rechazo o aceptación. En caso de que no existan tales señales, simplemente pregunte: "¿Es esto lo que estaba buscando?"; y es posible que reciba un: "Lo llevo" por respuesta, con lo que puede usted proceder al cierre de la venta.
2. Seguramente todavía lo tiene en la memoria. Cambie los papeles y pregunte usted al cliente si no estaría interesado en difundir sus conocimientos en una mesa de debate organizada *ad hoc* por la librería con otros clientes.
3. La vendedora sorprendió al cliente ofreciéndole conseguir el libro en otra librería. Por supuesto un servicio así no se promueve a voz en cuello. Es una cuestión de sensibilidad. Dado el caso se puede uno permitir ciertos excesos con tal de conseguir un "seguidor entusiasta" más.