

El vendedor desafiante



**Las características necesarias
para vender siempre**

MATTHEW DIXON • BRENT ADAMSON



Matthew Dixon y Brent Adamson

El vendedor desafiante

Las características necesarias para vender siempre

EMPRESA ACTIVA

Argentina - Chile - Colombia - España - Estados Unidos - México - Perú - Uruguay -
Venezuela

Para los miembros del Corporate Executive Board en todo el mundo, que nos desafían cada día a ofrecer una información merecedora de su tiempo y atención.

Contenido

[Portadilla](#)

[Dedicatoria](#)

[Prólogo](#)

[Introducción. Una mirada sorprendente al futuro](#)

[1. El viaje evolutivo de la venta de soluciones](#)

[2. El Vendedor Desafiante \(I\)](#)

[3. El Vendedor Desafiante \(II\)](#)

[4. Cómo enseñar para diferenciarse \(I\)](#)

[5. Cómo enseñar para diferenciarse \(II\)](#)

[6. Cómo hacer una oferta a medida para conseguir resonancia](#)

[7. Cómo hacerse con el control de la venta](#)

[8. El jefe de ventas y el modelo del Vendedor Desafiante](#)

[9. Lecciones para la puesta en práctica aportadas por los pioneros](#)

[Epílogo. Cómo desafiar más allá de las ventas](#)

[Agradecimientos](#)

[Apéndice A. Extracto de la Challenger Coaching Guide](#)

[Apéndice B. Autodiagnóstico del estilo de venta](#)

[Apéndice C. Guía para la contratación de Vendedores Desafiantes](#)

[Créditos](#)

Prólogo

La historia de las ventas muestra un progreso estable, interrumpido por unos cuantos avances revolucionarios que han cambiado el rumbo de toda la profesión. Estos avances, señalados por unas ideas radicalmente nuevas y unas mejoras espectaculares en los resultados, han sido raros. Sólo me vienen a la mente tres de ellos en el último siglo. El primero se inició hace unos cien años, cuando las compañías de seguros descubrieron que podían duplicar sus ventas mediante un sencillo cambio de estrategia. Antes de este primer gran cambio, las pólizas de seguros —igual que muchos otros productos, como muebles, enseres domésticos y bienes de equipo— se vendían a través de agentes que conseguían clientes y los visitaban cada semana para cobrar las cuotas o los pagos aplazados. Después de firmar con un centenar de personas, el vendedor estaba tan ocupado recaudando las cuotas semanalmente que no le quedaba tiempo para vender más productos. Entonces, algún genio anónimo dio con una idea que creció hasta convertirse en lo que ahora llamamos modelo del cazador-agricultor. Supongamos que, en lugar de que sea la misma persona quien realice la venta y cobre las cuotas, se separan los dos cometidos. Habría *productores*, que sólo venderían, respaldados por *recolectores* menos experimentados —y por lo tanto, más baratos— que aparecerían a continuación para cuidar de los clientes ya existentes y recaudar las cuotas semanales. La idea tuvo un éxito espectacular y cambió el sector de los seguros en un abrir y cerrar de ojos. El concepto se extendió rápidamente a otros sectores y, por vez primera, vender se convirtió en un trabajo «puro», libre de la carga de la recaudación.

El segundo avance

No sabemos exactamente cuándo se introdujo la idea del productor/recolector, pero sí que podemos ser muy concretos sobre la fecha del segundo gran avance. Fue en julio de 1925, cuando E. K. Strong publicó *The Psychology of Selling* [La psicología de la venta]. Este trabajo seminal introdujo la idea de las técnicas de venta, tales como características y beneficios, manejo de las objeciones, cierre y, quizás lo más importante, planteamiento de preguntas cerradas y abiertas. Mostraba que había cosas que se podían aprender para vender de manera más eficaz, e hizo surgir el sector de la formación en ventas.

Si lo vemos desde la sofisticada perspectiva actual, muchas de las cosas sobre las que Strong escribió parecen toscas y simplistas. No obstante, él y los que lo siguieron cambiaron la venta para siempre. Quizás el aspecto más importante de su aportación fue la idea de que la venta no era una habilidad innata. Era un conjunto de destrezas identificables que se podían aprender. Y en 1925, esto era algo muy radical. Abría las ventas a una variedad de personas mucho más amplia y, a juzgar por las anécdotas recogidas en la época, fue la causa de espectaculares aumentos en la eficacia vendedora.

El tercer gran paso adelante

El tercer gran avance se produjo en los años setenta, cuando los investigadores se interesaron por la idea de que las técnicas y destrezas que daban resultado en las ventas pequeñas eran, quizás, muy diferentes de las que funcionaban en ventas mayores y más complejas. Tuve la suerte de ser parte integrante de esta revolución. En los setenta, dirigí un enorme proyecto de investigación para seguir la trayectoria de más de 10.000 vendedores en 23 países. Los seguimos en más de 35.000 visitas de venta, y analizamos qué hacía que algunos de ellos tuvieran más éxito que otros en las ventas complejas. A partir de este trabajo, que duró doce años, publicamos una serie de libros, el primero de los cuales fue *SPIN Selling* [Venta “spin”]. Fue el principio de lo que ahora llamamos la era de la venta con asesoría. Fue un cambio revolucionario porque presentaba unos modelos mucho más sofisticados de cómo vender productos y servicios complejos e, igual que sucedió con los anteriores, generó un aumento significativo de la productividad en ventas.

Los últimos treinta años han estado marcados por muchas pequeñas mejoras en la venta, pero no hemos visto muchas innovaciones que cambiaron las reglas del juego y de las que pudiera afirmarse que eran revolucionarias. Es cierto que se ha producido la automatización de las ventas, el proceso de la venta y la gestión de la relación con el cliente. La tecnología ha tenido un papel cada vez mayor en las ventas. También ha habido cambios enormes en la venta transaccional [de productos], como resultado de la existencia de internet. Pero han sido, todos, cambios incrementales, con frecuencia con un aumento dudoso de la productividad, y ninguno de ellos, a mi modo de ver, tiene la categoría para ser un avance revolucionario genuino en cuanto a vender de manera diferente y más eficaz.

La revolución en las compras

Es interesante constatar que sí que ha habido un aspecto revolucionario en la otra cara de la interacción de ventas. El departamento de compras ha experimentado una gran revolución. Desde ser una especie de callejón sin salida, en la década de 1980, donde iban a morir los que no daban la talla en RH [Recursos Humanos], ha emergido como una vibrante fuerza estratégica. Dotado de unas metodologías de compra poderosas, tales como las estrategias de segmentación de los proveedores, y unos modelos sofisticados de la gestión de la cadena de abastecimiento, el auge de la nueva función de compras ha exigido unos cambios fundamentales en la manera de pensar en las ventas.

Esperaba ver cómo reaccionaría el mundo de las ventas ante los cambios en las compras. Si alguna vez hubo un momento para el siguiente avance revolucionario, debía producirse en respuesta a la revolución en las compras. Pero no ha aparecido nada grande en la escena de las ventas. Ha sido un poco como esperar al siguiente terremoto inevitable. Sabes que llegará algún día, pero no puedes predecir cuándo; sólo sientes que es el momento, que es algo a punto de suceder.

El cuarto avance

Todo lo cual me lleva a *El vendedor desafiante* y al trabajo del Sales Executive Council. Es demasiado pronto para saber si éste es el avance que estábamos esperando; sólo el tiempo lo dirá. A primera vista, sus investigaciones muestran todos los indicios de que pueden cambiar las reglas del juego. Primero, como en los ejemplos anteriores, va en contra de la sabiduría convencional. Pero necesitamos más que eso. Muchas ideas demenciales violan el pensamiento establecido. Lo que hace que esto sea diferente es que, como los otros avances revolucionarios, una vez que los líderes de ventas lo entienden, dicen: «¡Claro! Va en contra de la lógica, pero es sensato. Debería haberlo sabido». La lógica que encontrarán en *El vendedor desafiante* conduce a la conclusión ineludible de que es una manera de pensar muy diferente, y que funciona.

No voy a estropearles la historia dando detalles ni desvelando el final. A ustedes les toca leerla. Pero les diré por qué creo que la investigación realizada es el avance más importante en la venta desde hace muchos años, que bien puede justificar el raro y codiciado marchamo de «avance revolucionario en la venta».

Es una buena investigación

La investigación es sólida y, créanme, no digo esto a la ligera. Mucha de la llamada investigación de la venta tiene unos agujeros metodológicos tan grandes que por ellos podría pasar un jumbo. Vivimos en una época en que cada consultor y cada autor afirma que ha hecho «investigación» para demostrar la eficacia de lo que vende. En un tiempo, la investigación era un medio seguro de ganar credibilidad; ahora se está convirtiendo en un medio infalible de perderla. Los consumidores se muestran justificadamente escépticos respecto a unas afirmaciones indefendibles que se ocultan bajo el nombre de investigación, como en «Nuestra investigación demuestra que las ventas crecieron más del doble después de nuestro programa de formación», «En nuestra investigación descubrimos que cuando los vendedores aplicaban nuestro modelo de los siete estilos de compra del consumidor, esto hacía que la satisfacción del cliente aumentara en un 72 por ciento». Afirmaciones como éstas son imposibles de probar y socavan la credibilidad de la auténtica investigación.

Estaba en una conferencia en Australia cuando oí hablar por vez primera de que el Sales Executive Council (SEC) tenía un nuevo y asombroso estudio sobre la eficacia de la venta. Debo reconocer que, aunque respetaba al SEC y su buen historial de sólida metodología, estaba tan escaldado por malas investigaciones que me dije: «Probablemente será otra decepción». Cuando volví a mi despacho en Virginia, invité al equipo de investigadores a pasar el día conmigo y examinamos con lupa su metodología. Admito que daba por sentado que podría dejar al descubierto serios fallos en lo que habían hecho. En particular me preocupaban dos cosas:

1. *Metían a los vendedores en cinco cestos.* La investigación afirmaba que los vendedores encajaban dentro de cinco perfiles claros:

El Trabajador

El Desafiante

El Forjador de Relaciones

El Lobo Solitario

El Solucionador de Problemas Reactivo

Me parecía ingenuo y arbitrario. Le pregunté al equipo en qué se basaban para determinar estos cinco cestos. ¿Por qué no siete? ¿O diez? Me demostraron que no eran categorías inventadas sino la consecuencia de un amplio y sofisticado análisis estadístico. Y comprendían, de una manera que muchos investigadores no hacen, que sus cinco cestos eran grupos de conducta, no rígidos tipos de personalidad. Habían aprobado mi primera prueba.

2. *La trampa del vendedor con un alto rendimiento frente al vendedor de bajo rendimiento.* Un alto porcentaje de las investigaciones sobre la venta eficaz comparan a los que rinden mucho con los que rinden poco. Cuando yo empecé a investigar, hacía lo mismo. Como resultado, aprendí mucho sobre los que rinden poco. Cuando le pides a alguien que compare a sus estrellas con sus perdedores, descubres que pueden diseccionar a éstos con una precisión quirúrgica, pero resulta difícil, si no imposible, señalar exactamente qué hace que sus estrellas lo sean. Pronto averigüé que, al final, conocía a fondo qué era el mal rendimiento y poco más. Para que mi investigación tuviera algún sentido, tenía que comparar a los que más rendían con los que tenían un rendimiento medio. Era tranquilizador ver que el SEC había adoptado exactamente ese planteamiento.

Se basa en una muestra impresionante

Es corriente que la investigación de ventas se base en muestras pequeñas, de entre 50 a 80 participantes, procedentes de sólo tres o cuatro compañías. Las investigaciones a una escala mayor son más difíciles de realizar y mucho más caras. En mis propias investigaciones usaba muestras de un millar o más, no porque nos gustaran los megaestudios sino porque —dados los escandalosos datos de la venta en la vida real— no teníamos otra alternativa, si queríamos extraer una información significativa estadísticamente. La muestra inicial de la investigación del Vendedor Desafiante era de 700, una cifra que, desde entonces, ha aumentado hasta 6.000. Es impresionante según cualquier baremo. Más impresionante incluso es que hayan participado 90 empresas. Con una muestra tan amplia, podemos descartar muchos de los factores que, normalmente, impiden que una investigación generalice sus resultados para cubrir la venta en su conjunto. Lo que el SEC descubrió no pertenece a una organización en particular ni a un sector específico. Es aplicable a todo el espectro de las ventas, y esto es importante.

No encontró lo que los investigadores esperaban

Siempre desconfío de una investigación que encuentra exactamente lo que busca. Los investigadores, como todo el mundo, tienen una serie de prejuicios e ideas preconcebidas. Si saben qué buscan, por Dios que lo encontrarán. Me sentí muy satisfecho al saber que los propios investigadores se habían quedado estupefactos al descubrir que sus resultados eran casi los opuestos de los que habían supuesto. Es una señal muy saludable y una característica frecuente de una investigación significativa. Miremos de nuevo los cinco perfiles:

El Trabajador
El Desafiente
El Forjador de Relaciones
El Lobo Solitario
El Solucionador de Problemas Reactivo

La mayoría de ejecutivos de ventas, si se vieran obligados a elegir un único perfil para formar su fuerza (o equipo) de ventas, habría escogido al Forjador de Relaciones, y eso mismo es lo que esperaba el equipo de investigación. Pues no. La investigación demostró que era improbable que los Forjadores de Relaciones tuvieran un rendimiento estelar. En cambio, los Desafiantes, que resultan difíciles de manejar y actúan con seguridad y firmeza, tanto con los clientes como con sus propios jefes, ocupaban los primeros puestos. Como veremos en el libro, los Desafiantes ganaron no por un pequeño margen, sino por goleada. Y la diferencia era mucho mayor en las ventas complejas.

El declive de la venta relacional

¿Cómo podemos explicar estos descubrimientos que no nos parecen lógicos? En el libro, Matt Dixon y Brent Adamson presentan un argumento muy persuasivo. Permítanme que aporte mi granito de arena a lo que dicen. La sabiduría convencional defiende, desde hace mucho, que la venta tiene que ver con las relaciones y que en las ventas complejas, lo que apuntala todos los éxitos de ventas son las relaciones. Sin embargo, en los últimos diez años, ha habido unos indicios inquietantes de que la venta basada en las relaciones quizás sea menos eficaz de lo que solía. Mis propios estudios de lo que los clientes valoran en los vendedores serían un buen ejemplo. Cuando preguntamos a 1.100 personas qué valoraban en un vendedor, nos sorprendió el escaso número de veces que mencionaron las relaciones. Parece que el viejo consejo «Forja relaciones primero y las ventas vendrán a continuación», ya no es verdad. Esto no quiere decir que las relaciones no sean importantes. Creo que una explicación mejor es que la relación y la decisión de compra se han disociado. Hoy, con frecuencia, se oye decir: «Tengo una relación estupenda con este vendedor, pero le compro a la competencia porque me ofrecen un valor mejor». Personalmente, creo que la relación con un cliente es el *resultado* y no la causa de una venta con éxito. Es una recompensa que el vendedor se gana creando valor para el consumidor. Si ayudamos a los clientes a pensar de otra manera y les aportamos ideas nuevas —que es lo que el Vendedor Desafiente hace— entonces nos ganamos el derecho a la relación.

El desafío del desafío

En el núcleo de este libro está la superioridad demostrada de los Vendedores Desafiantes en cuanto a su efecto en el cliente y, por lo tanto, en los resultados de ventas. Muchas personas se sorprenden

al descubrirlo, y sospecho que a muchos lectores les pasará lo mismo. Pero aunque la expresión de la idea del Vendedor Desafiante es nueva, la evidencia es visible por todas partes. Los estudios muestran, de forma constante, que los consumidores dan el máximo valor a los vendedores que los hacen pensar, que aportan nuevas ideas, que encuentran medios creativos e innovadores para ayudar a la empresa del cliente. En los últimos años, los consumidores han ido exigiendo más profundidad y conocimientos especializados. Esperan que los vendedores les enseñen cosas que ellos no saben. Estas cosas son las técnicas fundamentales de los Vendedores Desafiantes. Son las técnicas del futuro, y cualquier equipo de ventas que ignore el mensaje de este libro lo hace bajo su propio riesgo.

Llevo en el negocio de la innovación de las ventas toda mi vida profesional, así que no preveo que la publicación de esta importante investigación provoque una revolución instantánea. El cambio es lento y doloroso. Pero sí que sé esto: habrá unas cuantas empresas que tomarán los descubrimientos expuestos aquí y los pondrán en práctica acertadamente. Estas empresas cosecharán ganancias enormes y dispondrán de una ventaja competitiva importante al incorporar el desafío a su equipo de ventas. Como muestra la investigación del SEC, vivimos en una época en que la innovación del producto, por sí sola, no puede ser la base del éxito corporativo. La manera en que vendes ha llegado a ser más importante que lo que vendes. Una fuerza de ventas eficaz es una ventaja competitiva más sostenible que una línea de productos. Este libro nos ofrece un plan bien articulado para construir un equipo de ventas ganador. Mi consejo es éste: léalo, piense en ello y póngalo en práctica. Usted y su organización se alegrarán de haberlo hecho.

Profesor NEIL RACKHAM,
autor de *SPIN Selling*

Introducción

Una mirada sorprendente al futuro

En los inolvidables primeros meses de 2009, cuando la economía global se vino abajo, los líderes de las ventas de empresa a empresa de todo el mundo se enfrentaron a un problema épico y a un misterio más profundo si cabe.

Los clientes desaparecieron de la noche a la mañana. El comercio había caído en punto muerto. El crédito era escaso, y el dinero más escaso todavía. Para cualquiera en el mundo de los negocios era una época difícil. Pero para los jefes de ventas era una auténtica pesadilla. Imagina tener que levantarse cada día, animar a las tropas y enviarlas a librar una batalla que no podían ganar de ninguna manera. Buscar negocio donde no se podía encontrar ninguno. Ciento, la venta siempre ha entrañado una buena pelea, conseguir negocio frente a una fuerte resistencia. Pero esto era diferente. Una cosa es vender a consumidores reacios, incluso nerviosos, y otra muy diferente no vender a nadie en absoluto. Y ésa era la situación a principios de 2009.

Sin embargo, ahí estaba el misterio. En las fauces mismas del ambiente de ventas más duro en décadas —o de todos los tiempos— un pequeño número de vendedores, con unas cualidades únicas, seguían vendiendo. De hecho, vendían mucho. Mientras a otros les costaba cerrar incluso el más pequeño trato, ellos se apuntaban la clase de negocios con el que la mayoría sólo podían soñar, incluso en una economía boyante. ¿Era cosa de suerte? ¿Es que era algo innato? Y lo más importante, ¿cómo se podía capturar esa magia, embotellarla y exportarla a todos los demás? Para muchas empresas, su misma supervivencia dependía de la respuesta.

Fue en este entorno donde el Sales Executive Council (SEC) —una entidad dentro del Corporate Executive Board— lanzó lo que iba a convertirse en uno de los estudios más importantes de la productividad del vendedor en décadas. Encargados de la tarea por nuestros miembros —jefes de ventas de las empresas más grandes y conocidas del mundo—, pusimos manos a la obra para identificar qué era exactamente lo que distinguía a este grupo tan especial de vendedores. Y, después de haber estudiado la cuestión de forma intensiva durante casi cuatro años, abarcando a docenas de compañías y miles de vendedores, hemos descubierto tres aspectos básicos que han reescrito de manera fundamental las reglas del juego de la venta, y hecho que los ejecutivos de las ventas de empresa a empresa (*Business to Business*, o B2B) de todo el mundo piensen de una manera muy diferente sobre cómo venden.

El primer descubrimiento no era ni siquiera algo que estuviéramos buscando. Resulta que casi todos los vendedores B2B del mundo encajan en uno de cinco perfiles diferentes, con un conjunto específico de destrezas y modos de actuar que definen su manera primordial de tratar con los clientes. Es algo interesante en y por sí mismo, ya que podrá encontrarse y encontrar a sus colegas en estos perfiles en cuanto los vea. Estas cinco descripciones demuestran ser un medio increíblemente práctico de dividir el mundo en un conjunto manejable de técnicas de venta alternativas.

Dicho esto, es en realidad el segundo descubrimiento lo que lo cambia todo. Cuando cogemos

estos cinco perfiles y los comparamos con los resultados reales de la venta, descubrimos que hay un clarísimo ganador y un perdedor igualmente claro. Uno de ellos supera de forma espectacular a los otros cuatro, al tiempo que otro queda muy por detrás de los demás. Sin embargo, hay algo muy desconcertante en estos resultados. Cuando se los enseñamos a los líderes de ventas, oímos lo mismo una y otra vez. Los encuentran profundamente perturbadores, porque han apostado, con mucha distancia, por el perfil que menos probable es que gane. Este descubrimiento ha hecho trizas la idea que muchos tienen de la clase de vendedores que creen que necesitan para sobrevivir y prosperar en una economía difícil.

Y esto nos lleva al tercer y definitivo descubrimiento de este trabajo, que podríamos decir es el más explosivo de todos. Según profundizábamos en los datos, encontramos algo todavía más sorprendente. Aunque nuestra intención, cuatro años atrás, era descubrir la receta ganadora para el éxito de los vendedores en una economía en horas bajas, todos los datos señalan algo mucho más importante. El hecho de que el perfil que más parece que tenga que ganar no gane no es debido a que la economía esté en crisis, sino con independencia de ello. Los vendedores que ganan lo hacen porque dominan la venta compleja, no porque dominen una economía compleja. En otras palabras, cuando desvelamos el misterio de unos resultados altos en una economía a la baja, lo que encontramos resultó ser mucho más importante de lo que nadie había previsto. Los mejores vendedores de todos —los que nos permitían sobrevivir a la mala situación económica— no son sólo los héroes de hoy, sino también los de mañana, ya que están más capacitados para impulsar las ventas y rendir valor al cliente en *cualquier* tipo de ambiente económico. En última instancia, lo que descubrimos es una fórmula enormemente mejorada para conseguir un vendedor de soluciones exitoso.

A estos vendedores los llamamos «Desafiantes», y ésta es su historia.

El viaje evolutivo de la venta de soluciones

A principios de 2009, el equipo del Sales Executive Council emprendió la tarea de responder a la pregunta más acuciante en la mente de los líderes de ventas en aquellos momentos: ¿cómo podemos seguir vendiendo en la peor situación económica que ha habido en décadas?

Era una cuestión que iba acompañada naturalmente no sólo por una apremiante preocupación —incluso miedo—, sino también por la idea de que había un auténtico misterio. En un mundo donde las ventas B2B habían quedado casi paralizadas por completo, los ejecutivos de ventas se sorprendieron al descubrir que un puñado de vendedores cosechaban un negocio típico de los mejores tiempos, no de los peores. Pero, ¿qué hacían que fuera diferente? ¿Cómo era posible que siguieran vendiendo bien cuando prácticamente nadie más vendía nada en absoluto?

Al estudiar esta cuestión a fondo descubrimos algo sorprendente: lo que los distinguía de los demás no era tanto su capacidad para triunfar en una economía en crisis, sino la de tener éxito en un modelo de ventas complejo, que obliga tanto a los vendedores como a los clientes a pensar y actuar de manera diferente. Con frecuencia, nos referimos a ese modelo como «venta de soluciones» o «enfoque de soluciones» —o simplemente «soluciones»—, y ha acabado dominando la estrategia de ventas y marketing en los últimos diez a veinte años.

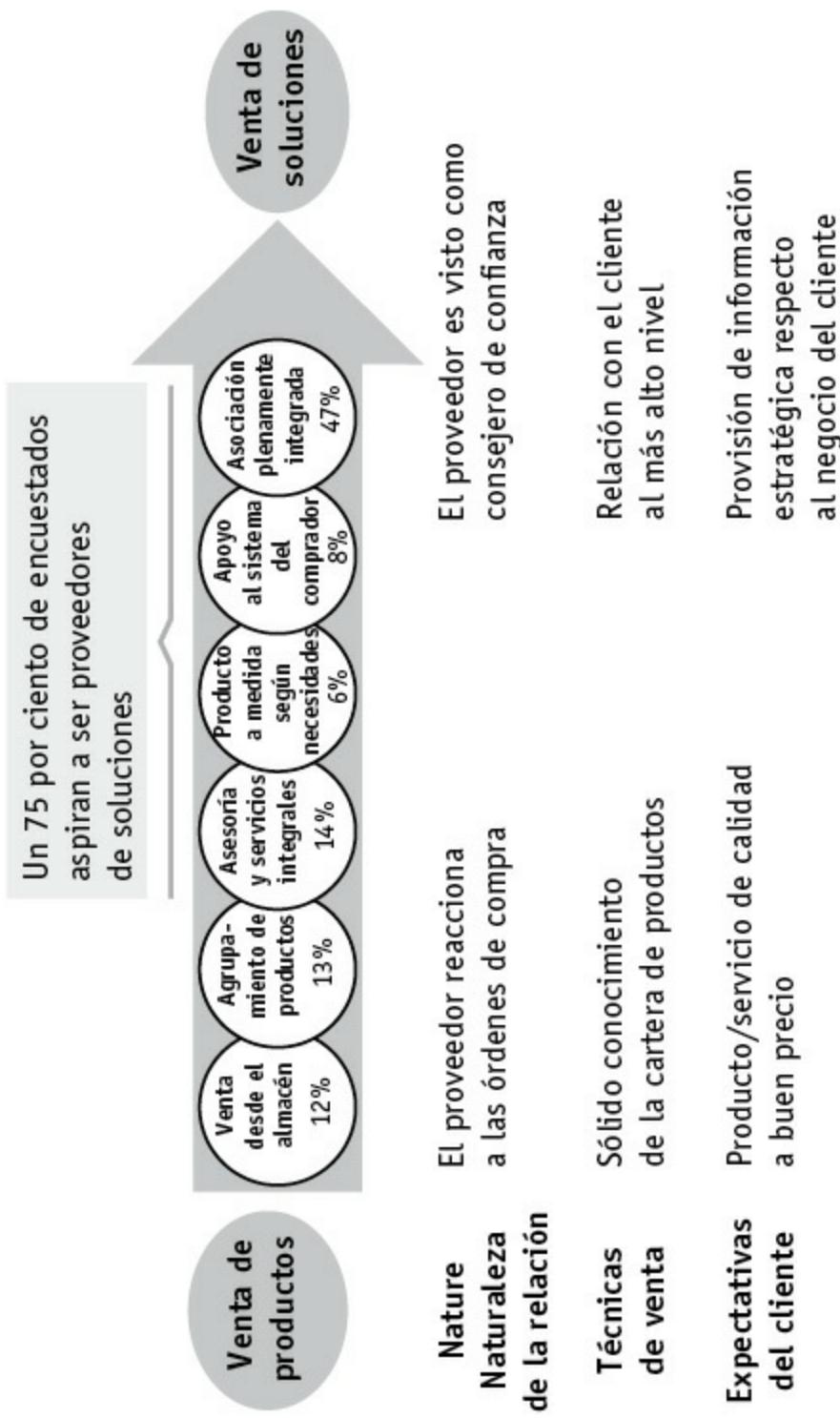
No obstante, lo que descubrimos en nuestra investigación nos reveló algo muy importante sobre el mundo de la venta de soluciones. Está evolucionando de una manera espectacular. Conforme los proveedores buscan vender «soluciones» cada vez mayores, más complejas, fuera de lo común y caras, es natural que los clientes de B2B compren con un mayor cuidado y resistencia que nunca antes, reescribiendo las reglas del juego de manera drástica al hacerlo. Como resultado, las técnicas de venta tradicionales, de eficacia comprobada, ya no funcionan como antes. Los vendedores con un rendimiento medio se enfrentan a grandes problemas en todas las ventas, salvo las más sencillas, dejando a su paso un número alarmante de tratos cerrados a medias, mientras tratan de adaptarse a las cambiantes demandas del consumidor y a unas actitudes de compra en evolución.

Desde esta perspectiva, la crisis económica que tanto preocupaba a los altos ejecutivos de ventas cuando iniciamos este trabajo demostró ser una pista falsa. La crisis ha exacerbado el desfase cada vez mayor entre vendedores medios y estrellas de las ventas, pero no lo ha causado. De hecho, lo que contamos aquí no tiene nada que ver con la economía. Tiene que ver con el mundo en evolución de la venta de soluciones y las técnicas necesarias para conducir el éxito comercial en el futuro inmediato, con independencia de cuáles sean las condiciones económicas. Mientras el mundo de la venta de soluciones continúa cambiando, la investigación del Sales Executive Council indica que ha surgido un conjunto específico de técnicas de venta que tiene muchas más posibilidades de favorecer los resultados comerciales que aquellas en que se hacía hincapié en la venta tradicional de productos o en las primeras ventas de soluciones. Para comprender por qué tienen tanta importancia, es útil examinar en primer lugar la evolución del modelo mismo de la venta.

El camino a la venta de soluciones

La venta de soluciones tiene muchas caras, pero en general describe el paso desde una práctica concentrada en la venta transaccional de productos individuales (por lo general basada en el precio o el volumen) a otra que se centra en la venta consultiva, de amplia base, de «paquetes» de productos y servicios. La clave de su éxito es la creación de ofertas agrupadas que no sólo satisfacen las necesidades más amplias del cliente de una manera única y valiosa, sino que, además, a la competencia no le resulta fácil copiar. Por lo tanto, las mejores soluciones no son sólo únicas, sino que lo son de manera sostenible y permiten responder a los problemas del cliente de maneras nuevas o más económicas en relación con la competencia.

¿Por qué esto es importante? Lo que impulsa, en gran medida, la venta de soluciones son los intentos que hacen los proveedores por huir de una presión continua hacia la indiferenciación, que aumenta de manera espectacular conforme productos y servicios se parecen cada vez más unos a otros. Como es difícil que un competidor pueda ofrecer todo el espectro de capacidades comprendido en un paquete de soluciones bien diseñado, es mucho más fácil proteger un precio alto en una venta de soluciones que en otra tradicional de producto.



Fuente: Investigación del Sales Executive Council.

Figura 1.1. Paso de la venta de productos a la venta de soluciones.

No es de extrañar que, por esta razón, este planteamiento se haya vuelto muy popular en las ventas de empresa a empresa. De hecho, para tener idea de lo mucho que se ha extendido la venta de soluciones, en una reciente encuesta del SEC le pedimos a los líderes de ventas que clasificaran su estrategia básica en un continuo de múltiples pasos desde la venta tradicional de productos en un extremo a la venta de soluciones preparada a medida para el cliente, en el otro. ¿El resultado? Hasta tres cuartas partes de los participantes informaron de que aspiraban a convertirse en algún

tipo de proveedor de soluciones para la mayoría de sus clientes. Básicamente, alguna variedad de venta de soluciones es ya una estrategia de ventas dominante en casi todos los sectores.

No discutimos el valor de esta migración a largo plazo hacia la venta de soluciones —en particular como medio para escapar de la implacable presión hacia la generalización—, pero, de todos modos, la estrategia acarrea diversos problemas reales. Entre ellos se destacan dos que explican cómo —y por qué— el modelo de las soluciones ha evolucionado, necesariamente, a lo largo del tiempo. El primero es la carga que este tipo de venta supone para el cliente. El segundo, la carga que supone para el vendedor.

La carga que la venta de soluciones representa para el cliente

Por definición, pasar a la venta de soluciones tiene como resultado que el cliente da por sentado que el vendedor «solucionará» un problema real y no sólo proporcionará un producto fiable. Y eso es algo difícil de hacer. Exige no sólo que comprendamos los problemas o desafíos subyacentes que tiene el cliente igual de bien, o mejor que él mismo, sino que además podamos identificar medios nuevos y mejores de responder a esos retos, articular beneficios claros usando unos recursos limitados para resolver el problema, en comparación con la competencia, y determinar el sistema adecuado para medir el éxito. Y la única manera de conseguir todo esto es hacerle al cliente un montón de preguntas. Así pues, el vendedor se pasa una gran cantidad de tiempo preguntando cosas como: «¿Qué le impide dormir por la noche?», en un intento por comprender plenamente los problemas que el cliente tiene para competir.

El problema de todo este «descubrimiento» es que, con frecuencia, puede acabar pareciendo un prolongado partido de ping-pong entre el proveedor y el cliente. El cliente explica sus necesidades, el vendedor resume su interpretación, el cliente confirma si el vendedor lo ha entendido bien o no, el vendedor elabora una propuesta, el cliente la revisa y la corrige, y así sucesivamente.

Este proceso complicado y con frecuencia muy prolongado, requiere una enorme participación del cliente en cada etapa, sometiéndolo a dos clases de carga: la primera es tiempo, la segunda es el momento. Esta danza no sólo entraña una importante participación de numerosas y diferentes partes interesadas en la empresa del cliente, teleconferencias y presentaciones, sino que, desde el punto de vista del cliente, la mayor parte de este esfuerzo se produce temprano, antes de que vea ningún valor. La verdad es que pensar que va a sacar algo a cambio de tantas molestias es un acto de fe por su parte.

Esto ha conducido a algo que llamamos «fatiga de la venta de soluciones». Conforme la complejidad de este tipo de venta ha ido en aumento, también la carga que representa para el cliente se ha incrementado, haciendo que se relacione con los proveedores de una manera muy diferente cuando se trata de tratos complejos. En realidad, son cuatro las tendencias que se destacan al describir cómo evoluciona rápidamente la conducta compradora del cliente.

Auge de una venta basada en el consenso

Primero, hemos visto un aumento considerable de la necesidad de consenso a fin de cerrar acuerdos. Como los beneficios de comprar una solución compleja son tan inciertos, incluso los ejecutivos del más alto nivel, con una gran autoridad para tomar decisiones, se muestran reacios a aventurarse para decidir una compra importante sin el respaldo de su equipo. Nuestra investigación en el Sales Executive Council indica que lo primero que buscan los responsables de más alto nivel para tomar una decisión de compra es que su equipo apoye de manera amplia al proveedor (un descubrimiento del que hablaremos a fondo más adelante).

Y, claro, esa necesidad de consenso tiene enormes repercusiones para la productividad de las ventas. Ahora, el vendedor no sólo tiene que pasar tiempo localizando a todas esas personas y vendiéndoles la solución, sino que el riesgo de que al menos una de ellas diga que no aumenta con cada nuevo interesado con el que tiene que hablar.

Aumento de la aversión al riesgo

Segundo, como los acuerdos se han hecho más complejos y más caros, la mayoría de clientes también se preocupan mucho más sobre si llegarán a ver algún rendimiento de su inversión. Como resultado, muchos actúan decididamente para exigir que los proveedores participen más en el riesgo más alto que perciben en las propias soluciones. No es nada nuevo que los clientes exijan una entrega «justo a tiempo» o la producción «según demanda», pero cada vez más, nos encontramos con revisiones del baremo que aplican para juzgar el éxito de la puesta en práctica de una solución. Como resultado, en el mundo de las soluciones complejas, el éxito de un proveedor se mide, con frecuencia, por los resultados de la empresa del cliente, no por los de los productos de ese proveedor.

Por ello, los proveedores que quieren desarrollar un negocio de venta de soluciones van a tener que hacer frente a los riesgos, incorporándolos a su propuesta de valor, ya que un número cada vez mayor de usuarios no está dispuesto a aceptar, sin más, que las «soluciones» rendirán, finalmente, la clase de valor que los proveedores prometen de entrada.

Una mayor demanda para la oferta a medida

Tercero, según aumenta la complejidad de los acuerdos, también lo hace la tendencia natural del cliente a querer modificar el trato para que satisfaga mejor sus necesidades específicas. Mientras que los proveedores suelen ver la oferta a medida puramente desde una perspectiva del coste, los clientes la ven como parte de la promesa de una venta de «soluciones»: «Si van a “solucionar” mi problema, entonces esto es lo que necesito que hagan. ¿Por qué debería costarme más dinero? Bien mirado, si no hacen eso, entonces no es realmente una “solución”, ¿verdad?» Es difícil refutar esa clase de lógica. Ofertas a medida: todo el mundo las quiere, nadie está dispuesto a pagar por ellas.

El auge de los consultores externos

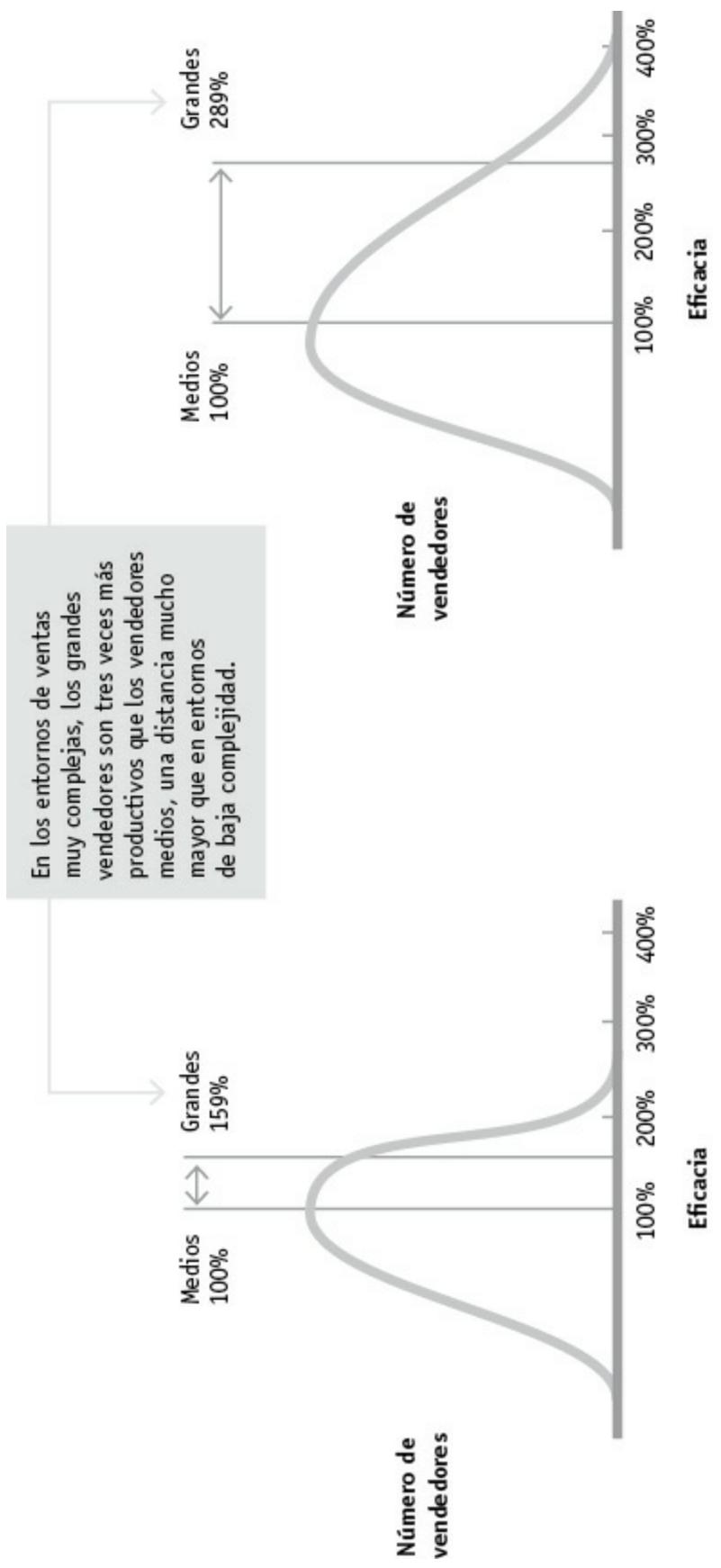
Finalmente, en los últimos años, hemos visto un aumento espectacular e inquietante de consultores que son contratados, como terceras partes, por los clientes para que les ayuden a «extraer el máximo valor de una decisión de compra». Una práctica bien afianzada en algunos sectores —por

ejemplo, los seguros sanitarios corporativos en Estados Unidos—, esta tendencia despegó realmente de forma global a finales del 2009, fraguada por la necesidad de reducir gastos que tenían la mayoría de empresas, por un lado, y la necesidad incluso más apremiante de encontrar empleo que tenían expertos que acababan de ser despedidos, por el otro. Habitualmente, estos consultores recién establecidos vendían sus servicios basándose en su capacidad para ahorrarle dinero a las empresas. En ese caso, «extraer el máximo valor de una decisión de compra» no era en realidad más que una manera de decir que harían todo lo posible para atornillar a los proveedores en el precio, tanto en el presente como incluso retrocediendo, auditando acuerdos anteriores para descubrir razones para renegociar.

No obstante, con el tiempo, los jugadores de las organizaciones de mayor tamaño también se han involucrado profundamente en la compra. En su caso, «extraer el máximo valor de una decisión de compra» suele traducirse en algo que se acerca más a ayudar a los clientes a navegar a través de la complejidad de las soluciones. La realidad es que mientras los proveedores tratan de vender soluciones cada vez más amplias para unos problemas cada vez más complejos, es muy frecuente que esa complejidad sea tal que los clientes no estén cualificados para manejar los posibles procedimientos, y mucho menos evaluarlos, por sí mismos. Necesitan ayuda. En lugar de acudir a los proveedores en busca de esa ayuda, recurren a una tercera parte, los expertos «neutrales».

Como resultado, hoy los proveedores suelen enfrentarse a terceros, intermediarios agresivos que buscan hacerse con su parte del «valor» del acuerdo. Y podemos estar seguros de que esa parte de pastel saldrá del lado del proveedor, no del cliente, dado que los consultores trabajan para éste. En este mundo, es fácil hacerse con todo el negocio del cliente, pero con nada de su dinero.

Estas cuatro tendencias en el modo de comprar del cliente han conducido a una amarga verdad para las organizaciones de ventas de todo el mundo, y en especial para los vendedores que trabajan para ellas: aunque la economía ha mejorado, vender no se ha vuelto más fácil. Es la física de la venta: los proveedores han apostado por el juego de las soluciones, y los clientes han hecho su contrajugada. Los clientes buscan medios para reducir tanto la complejidad como el riesgo que las campañas de venta de soluciones de los proveedores les han echado encima.



Fuente: Investigación del Sales Executive Council.

Figura 1.2. Vendedores medios frente a grandes vendedores en entornos de venta transaccional (izquierda) y de venta de soluciones (derecha).

Un vacío de talento cada vez mayor

¿Qué efectos tiene esta historia de las soluciones en el rendimiento individual de cada vendedor? El impacto ha sido espectacular.

En un estudio reciente, nuestro equipo del Sales Executive Council analizó el efecto que tenía el modelo de venta de una empresa —en otras palabras, la venta transaccional frente a la venta de soluciones— en los resultados de sus vendedores. Lo que descubrimos fue revelador y bastante inquietante.

En un entorno de venta transaccional, la distancia entre los resultados de los vendedores estrella y los vendedores medios es del 59 por ciento. Es decir, el vendedor estrella vende la mitad más que el corriente. No obstante, en las empresas con un modelo de venta de soluciones, esta distribución es muy diferente. En ellas, los vendedores estrella superan a los corrientes en casi un *200 por ciento*. La distancia es cuatro veces mayor. Dicho de otra manera: cuanto más compleja es la venta, más espectacular se hace la distancia entre los vendedores estrella y los vendedores medios.

Esto nos lleva a tres conclusiones. Primero, como proveedores de soluciones, es preciso encontrar el medio de dar un gran abrazo corporativo a nuestros vendedores estrella. Conquistan el triunfo para nosotros. Un jefe de ventas de servicios a empresas nos dijo recientemente que de su centenar de vendedores, *dos eran responsables del 80 por ciento de las ventas de la compañía*. Aunque quizás la situación no sea tan extrema en otras empresas, no cabe duda de que el paso a la venta de soluciones ha visto un aumento espectacular de los problemas que acarrea depender de algunas personas clave en muchos equipos de ventas. No es sólo que las estrellas sean quienes se llevan el éxito, sino que, con frecuencia, también sustentan a toda la empresa.

Segundo, conforme el modelo de ventas aumenta en complejidad, el valor de reducir la distancia entre los vendedores estrella y los vendedores medios crece de forma radical. En el mundo transaccional, el valor de conseguir a alguien que esté a medio camino entre bueno y magnífico es una mejora de un 30 por ciento. No está mal. Pero el valor de la misma medida en un entorno de venta de soluciones es una mejora de casi el 100 por cien. Dicho llanamente, eliminar la distancia vale mucho más que antes.

Finalmente, el castigo por no eliminar esa distancia es aterrador. Según nuestro modelo evoluciona, sin que nos ocupemos de él, el vendedor medio se irá rezagando cada vez más, hasta acabar siendo totalmente incapaz de ejecutar el nuevo modelo.

Un nuevo camino adelante

En este mundo donde la conducta de compra del cliente está cambiando de forma radical y las cualidades para la venta divergen rápidamente, nuestro planteamiento de ventas debe evolucionar, o nos quedaremos rezagados.

Así pues, la cuestión es: ¿qué hacemos al respecto? Para seguir avanzando, tenemos que equipar a los vendedores para que generen nueva demanda en un mundo de clientes reacios y contrarios al riesgo, clientes a los que les cuesta comprar soluciones complejas tanto como a nosotros venderlas. Va a ser necesario contar con un profesional de la venta de una clase especial de verdad. Igual que el mundo de la venta ha evolucionado de forma espectacular en los últimos diez a veinte años, nuestra investigación indica que los mejores vendedores han desarrollado un conjunto de habilidades únicas y poderosas para seguir adelante. Y ahí es donde nuestra historia nos lleva a continuación.

El Vendedor Desafiante (I):

Un nuevo modelo para conseguir un gran resultado

La necesidad de comprender lo que hacen los vendedores estrella para diferenciarse de sus colegas de rendimiento medio nunca ha sido más apremiante. El mundo de la venta está cambiando. La fórmula para alcanzar el éxito en las ventas anterior a la recesión no dará resultado en una economía posterior a la recesión. Dicho esto, la propia economía sólo sirve de telón de fondo para esta historia. La auténtica historia gira en torno al espectacular cambio experimentado en el modo de comprar del cliente durante los últimos cinco años que revisábamos en el capítulo anterior, todo en respuesta a los esfuerzos de los proveedores para vender soluciones más amplias, más complejas, más perturbadoras y más caras.

Sin embargo, como mínimo, el desplome global de la economía ha servido para poner de relieve la distancia cada vez mayor entre los vendedores estrella y los vendedores medios. Incluso en lo más profundo de la crisis, cuando la mayoría de vendedores estaban muy por debajo de su cuota, algunos —de forma muy inexplicable— seguían consiguiendo no sólo alcanzar sus objetivos, sino superarlos. ¿Qué hacían de manera diferente? En general, la tendencia en las ventas es, simplemente, achacar la diferencia al talento natural y dar por sentado que para los mejores se trata sencillamente de algo innato. No es como si pudiéramos tomar su habilidad, embotellarla y rociar con ella a nuestros vendedores medios para eliminar la distancia. ¿De acuerdo?

Bien, ¿y si pudiéramos? ¿Y si pudiéramos concretar la parte reproducible de lo que diferencia a los vendedores estrella, capturar esa magia y transmitirla al resto de nuestra organización de ventas? Imaginemos un mundo donde todos nuestros vendedores —o por lo menos muchos más que ahora— rindieran como estrellas. ¿Qué valor tendría eso para nosotros? ¿Qué significaría para los resultados globales de nuestra empresa?

En 2009, en un mundo donde, para empezar, sólo las estrellas vendían, podía significar la diferencia entre la bancarrota y la supervivencia. Y fue en ese mundo, con sus apuestas tan altas, donde nos pusimos a trabajar para contestar a la pregunta: ¿qué habilidades, modos de actuar, conocimientos y actitudes tienen la máxima importancia para alcanzar grandes resultados?

En busca de respuestas

Para averiguarlo, encuestamos a cientos de jefes de ventas de primera línea, de 90 empresas de todo el mundo; les pedimos que evaluaran, cada uno, a tres vendedores de sus equipos —dos con un rendimiento medio y uno, estrella— respecto a 44 atributos diferentes. Y aunque el modelo

inicial se basó en el análisis de los 700 primeros vendedores de los que tuvimos datos —que representaban a los principales sectores, zonas geográficas y modelos de salida al mercado—, desde entonces hemos aumentado ese número hasta más de 6.000 vendedores de todo el mundo, y continuamos realizando este trabajo de diagnóstico a través de nuestro grupo SEC Solutions —el brazo ejecutor del Sales Executive Council—. Entre otras cosas, continuar ese trabajo nos ha permitido determinar si lo que nos cuentan los datos ha cambiado o no con el tiempo, en especial a la luz de la recuperación, lenta pero constante, de la economía. Y por razones que revisaremos dentro de un momento, hemos conseguido establecer con total claridad que estos descubrimientos se mantienen, con independencia de las condiciones económicas.

Veamos pues, exactamente, en qué consistía el estudio. En la tabla siguiente recogemos una muestra de los atributos de los vendedores que examinamos como parte de este trabajo. Pedimos a los jefes de ventas que evaluaran las actitudes, incluyendo el grado en que sus vendedores intentaban solucionar los problemas del cliente y su disposición a arriesgarse a sufrir desaprobación. Preguntamos sobre habilidades y modos de actuar; por ejemplo, la visión para los negocios que tenían los vendedores así como su capacidad de diagnóstico de las necesidades. Examinamos las diferentes actividades, como la tendencia del vendedor a seguir el proceso de venta y evaluar a fondo las oportunidades. Y, finalmente, preguntamos sobre el conocimiento, por parte del vendedor, del sector del cliente, así como de los productos de su propia empresa.

MUESTRA PARCIAL DE LAS VARIABLES EXAMINADAS			
ACTITUDES	HABILIDADES/ MODOS DE ACTUAR	ACTIVIDADES	CONOCIMIENTOS
Deseo de buscar la solución del problema Disposición a arriesgarse a la desaprobación Accesibilidad Motivación por objetivos Alcance de la focalización en el resultado Apego a la empresa Curiosidad Esfuerzo discrecional	Visión para el negocio Evaluación de las necesidades del cliente Comunicación Uso de recursos internos Negociación Gestión de las relaciones Venta de soluciones Trabajo en equipo	Observancia del proceso de ventas Evaluación de oportunidades Preparación Generación de demanda Administración	Conocimiento del sector Conocimiento del producto

En lo referente a demografía, el estudio cubría una amplia serie de modelos de venta, desde cazadores a agricultores, desde vendedores de campo a vendedores internos, desde jefes de clientes clave a vendedores con una amplia base de clientes, así como vendedores directos e indirectos. Dicho esto, controlamos cuidadosamente cosas como la permanencia del vendedor, su zona geográfica y el tamaño de su cartera de clientes para asegurarnos de que los resultados fueran aplicables no sólo de manera universal en toda la muestra, sino también de forma amplia en la gran variedad de empresas miembros del Sales Executive Council.

Finalmente, dado que trabajábamos con vendedores, teníamos un medio muy práctico para medir el rendimiento real, que era comparar los resultados de cada vendedor respecto a los objetivos. Una vez todo sumado, lo que este trabajo nos proporciona es una instantánea muy sólida, basada en los datos, del rendimiento del vendedor, que nos permite responder a la pregunta: «De todas las cosas que un vendedor *podría* hacer bien, ¿cuáles son las que más importan para los resultados de ventas?» Es una imagen exhaustiva del aspecto que tiene lo «bueno» cuando se trata de la habilidad y modo de actuar de un representante de ventas.

También queríamos señalar lo que *no* estudiamos. Ciertamente, este trabajo no es un examen de los tipos de personalidad ni de los puntos fuertes personales de los vendedores. Este tipo de cosas son difíciles de medir, e incluso más difíciles de cambiar. Si le dijéramos a un vendedor que el «carisma» es de enorme importancia para el éxito en la venta, quizás estaría de acuerdo, pero es muy probable que le costaría saber qué *hacer* realmente con esa información. Sin duda, con el tiempo quizás encontrará nuevos puestos para sus vendedores no carismáticos y contratará a otros más abiertos. Pero, aunque es posible que esto ayudara a los resultados mañana, sería enormemente difícil de ejecutar en la práctica a fin de mejorar esos resultados hoy. Lo que sí queríamos hacer, ante todo, era ofrecer asesoría sobre lo que se puede hacer en este momento con los vendedores que *ya* se tienen (aunque, ciertamente, de estos resultados emerge también una historia de contratación).

Con ese fin, volviendo a la lista de variables, observará que todos los atributos que pusimos a prueba se centraban en el *modo de actuar demostrado* de los vendedores. En otras palabras, ¿hasta qué punto es probable o improbable que un vendedor haga «X»? ¿Qué eficacia tiene un vendedor haciendo «Y»? Lo hicimos así porque la habilidad y el modo de actuar *son* cosas sobre las que se puede hacer algo de forma inmediata. Alguien puede ser o no ser carismático, pero mediante una preparación mejor, por ejemplo, yo puedo ayudarlo a hacer un trabajo mejor en el seguimiento del proceso de venta. También, mediante unas herramientas y una formación mejores, puedo perfeccionar su conocimiento del producto o del sector.

Éste es un estudio sobre conseguir que las cosas se hagan. No estaba pensado tanto para decidir por qué sus estrellas son mejores, sino para decidir cómo conseguir que sus vendedores medios sean mejores. Piense en el potencialmente enorme valor comercial que, en la actualidad, se encierra en ese 60 por ciento medio de su equipo de ventas. ¿Qué valor tendría hacer que cada uno de esos vendedores mejorara aunque sólo fuera un poco? Nuestro estudio se centraba en las cosas que se pueden hacer ahora mismo para ayudar a los vendedores medios que ya tenemos a actuar de una manera más parecida a las estrellas que desearíamos que fueran.

Así pues, ¿qué descubrimos? ¿Cuáles de estos numerosos atributos importa más? Al nivel más alto, la historia gira alrededor de tres descubrimientos clave, cada uno de los cuales representa un cambio radical respecto a las ideas que tienen la mayoría de ejecutivos sobre cómo impulsar el éxito

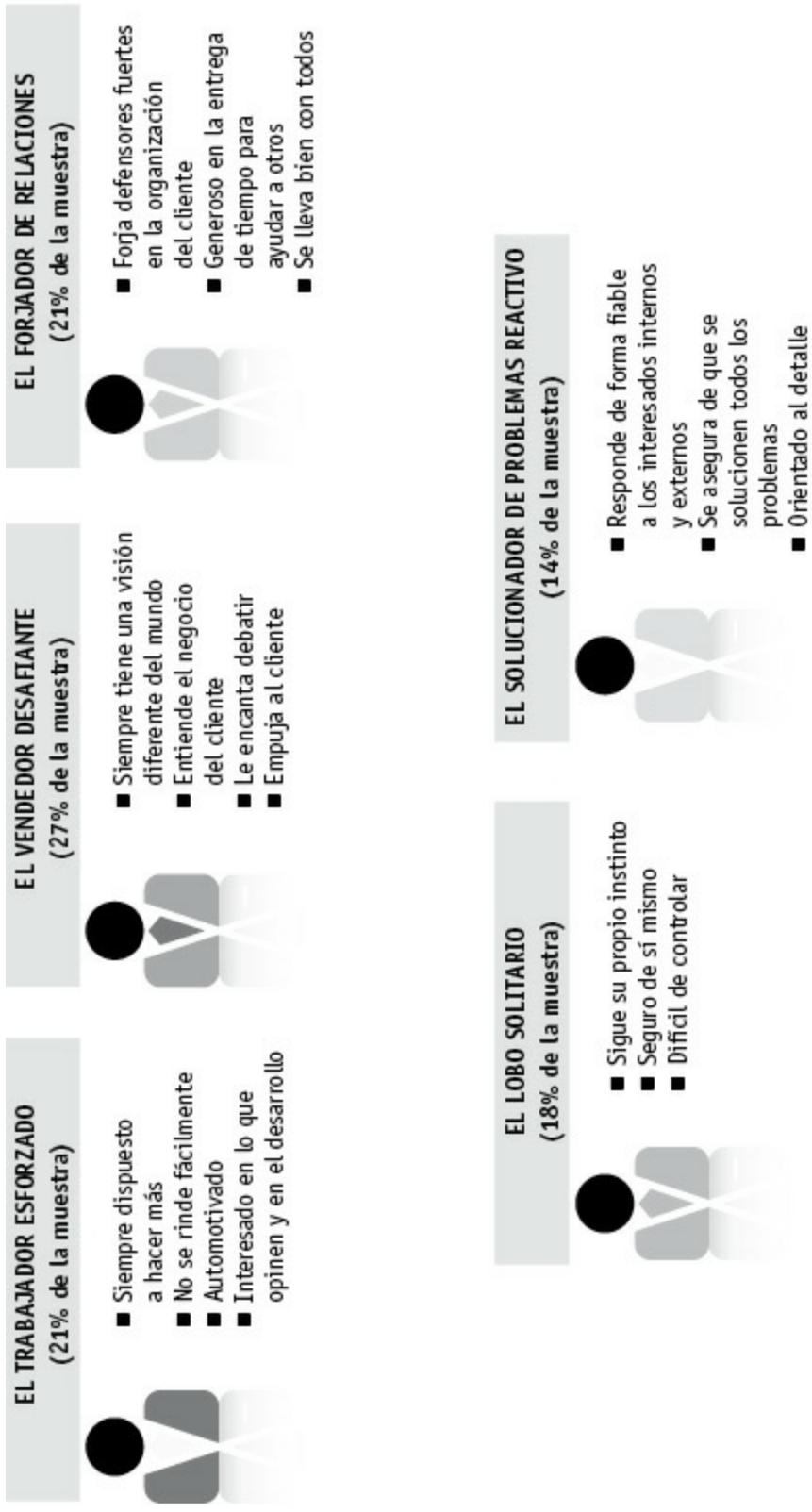
en las ventas. Véamoslas de una en una.

Descubrimiento n.º 1: Hay cinco tipos de vendedores

Lo primero que hicimos fue efectuar un análisis factorial de los datos. Dicho simplemente, el análisis factorial es un método estadístico para agrupar un gran número de variables en un conjunto de categorías menor, dentro del cual las variables se presentan y se mueven juntas. Por ejemplo, si estuviéramos estudiando los ecosistemas, un análisis factorial de todas las variables potenciales del ecosistema nos diría que cosas como calor intenso, arena, aridez, escorpiones y cactus tienden a aparecer juntas en la naturaleza. Como solemos encontrarlos juntos, podemos darle a esta categoría un nombre: «desierto».

Cuando hicimos un análisis factorial de los datos de nuestro estudio de los vendedores, encontramos algo realmente interesante. El análisis indicaba muy claramente que ciertas características tendían a agruparse. Los 44 atributos que pusimos a prueba formaban 5 grupos claros, cada uno de los cuales contenía una combinación muy diferente de características. Cuando un vendedor tiende a ser bueno en uno de los atributos de ese grupo, es muy probable que también lo sea en todos los demás del mismo grupo.

La figura 2.1 muestra estos cinco perfiles claros de vendedor así como las variables descriptivas agrupadas dentro de cada uno. Estos grupos no son mutuamente excluyentes. Volviendo al ejemplo del ecosistema que dábamos antes, podemos verlo de esta manera: todos los desiertos tienen arena y un calor intenso, pero la arena y el calor intenso no son exclusivos del desierto. Se encuentran también en otros ecosistemas, aunque puede que con una abundancia diferente. En nuestro estudio, cada vendedor tiene por lo menos un nivel base de rendimiento en todos los atributos que pusimos a prueba. Por ejemplo, en un grado u otro, todos los vendedores cumplen un proceso de ventas formalizado. Todos tienen por lo menos un nivel mínimo aceptable de conocimiento del producto y el sector. Pero, en casi cada vendedor, un subconjunto específico de estos atributos define su principal sistema para tratar al cliente.



Fuente: Investigación del Sales Executive Council.

Figura 2.1. Los cinco perfiles del vendedor.

Nos gusta pensar en estos perfiles como si fueran títulos universitarios. A fin de graduarse, todos los estudiantes deben cubrir un amplio plan de estudios básico: ciencia, lengua, historia, matemáticas, etc. Pero, al mismo tiempo, tienen también unas asignaturas «primordiales» o «principales»: aquello en que se especializan y que diferencia a unos de otros. Y a eso se refieren nuestros cinco perfiles. Son las cinco «asignaturas principales» claras de la venta.

Estos cinco perfiles no son grupos que formemos basándonos en nuestra interpretación de los

datos o nuestra visión del mundo. Hemos dejado que sea el análisis el que cuente la historia. Los cinco perfiles se derivan de los datos estadísticos, pero describen de forma precisa y completa los cinco perfiles más comunes encontrados en el mundo real. Es interesante que, relativamente, estén distribuidos de forma regular por toda la población muestra.

Veamos pues, ¿quiénes son estos diferentes vendedores? Mientras revisamos los cinco perfiles, hágase las preguntas siguientes: ¿cuál de estos cinco perfiles le parece que describe mejor el grueso de su fuerza de ventas? ¿Dónde ha situado sus apuestas como organización o, quizás hablando de manera más práctica, qué tipo de vendedor trata de contratar en estos momentos? ¿A qué tipo trata de hacer que sus vendedores se parezcan más en su modo de actuar?

El Trabajador Esforzado

Estos trabajadores son exactamente lo que parecen. Son los que llegan a trabajar temprano, se quedan hasta tarde y siempre están dispuestos a hacer un esfuerzo extra. Son los vendedores que «trabajan sin parar». Están automotivados y no abandonan fácilmente. Harán más llamadas en una hora y más visitas en una semana que todos los demás del equipo. Y, con frecuencia y entusiasmo, recaban la opinión de los demás, buscando siempre oportunidades para mejorar su actuación.

El director de ventas de una empresa de logística global lo expresó de esta manera: «Estos hombres creen que hacer las cosas debidas de la manera debida te reportará inevitablemente resultados. Si hacen las suficientes llamadas, envían los suficientes *e-mails* y responden a suficientes solicitudes de propuestas, al final del trimestre todo cuadrará. Son los que prestaban realmente atención cuando insistíamos en la importancia del proceso de ventas».

El Forjador de Relaciones

Tal como el nombre indica, estos vendedores se entregan a construir y nutrir sólidas relaciones y cultivar defensores personales y profesionales en toda la organización del cliente. Son muy generosos con su tiempo, y se esfuerzan mucho para garantizar que se satisfagan las necesidades del cliente. Su principal actitud con los clientes es, en gran medida, de accesibilidad y servicio. «Cualquier cosa que necesite —le dicen a los clientes— estoy aquí para conseguirla. Sólo tiene que decirlo.»

No es extraño que uno de los vicepresidentes de ventas con el que nos entrevistamos recientemente nos dijera: «Nuestros clientes *adoran* a nuestros forjadores de relaciones. Se han esforzado mucho para construir relaciones con los clientes, a veces durante años. Parece que eso ha sido de una enorme importancia para nuestra empresa».

El Lobo Solitario

Este tipo de vendedor resultará familiar a cualquiera que trabaje en ventas. Los Lobos Solitarios tienen una profunda seguridad en sí mismos. Como resultado, tienden a obedecer a su propio instinto en lugar de seguir las normas. En muchos sentidos, son las «prima donnas» del equipo de ventas; los *cowboys*, que bien hacen las cosas «a su manera», o simplemente no las hacen. Con mucha frecuencia, vuelven locos a los líderes de ventas; no cumplen con el procedimiento, no

presentan informes de sus viajes, ni registran su gestión de las relaciones con el cliente.

«Con franqueza —nos dijo un jefe de ventas—, los despediría si pudiera, pero no puedo, porque todos hacen trizas sus cifras.» Y lo mismo sucede en la mayoría de compañías. Por término medio, a los Lobos Solitarios suele irles muy bien, pese a reírse descaradamente del sistema, porque si no lo hicieran bien, es probable que ya los hubieran despedido.

El Solucionador de Problemas Reactivo

Este tipo de vendedor es muy fiable y está orientado al detalle. Aunque todos los vendedores se centran, de una u otra manera, en solucionar los problemas del cliente, éstos se sienten atraídos naturalmente a garantizar que todas las promesas que se hacen, inevitablemente, como parte de una venta se mantengan una vez cerrado el trato. Se inclinan a centrarse con mucha fuerza en el seguimiento posventa, asegurándose de que los aspectos del servicio relativos a la implantación y ejecución se solucionen rápidamente y a conciencia.

Un miembro del Sales Executive Council describió al solucionador de problemas diciendo que era «un agente del servicio al cliente vestido de agente de ventas». En sus propias palabras, «llegan a la oficina por la mañana con grandes planes para generar nuevas ventas, pero en cuanto llama un cliente con un problema, se sumergen en él, en lugar de pasarlo a las personas a las que pagamos para solucionar esos problemas. Encuentran medios de hacer felices a los clientes, pero a costa de no buscar medios para generar más negocio».

El Vendedor Desafiente

Estos vendedores son los discutidores del equipo. Entienden a fondo el negocio del cliente y usan ese conocimiento para provocar las ideas del cliente y enseñarle algo nuevo para que su empresa pueda competir con una mayor eficacia. No temen expresar sus opiniones, incluso cuando son diferentes y potencialmente polémicas. Los Vendedores Desafiantes expresan sus opiniones con firmeza y seguridad —tienden a «presionar» algo a los clientes— tanto en sus ideas como en cosas como los precios. Y, como les dirán muchos líderes de ventas, no se reservan su modo de pensar desafiante sólo para los clientes. Tienden a empujar también a sus propios jefes y a los líderes *senior* dentro de su propia organización. No de un modo molesto o agresivo, por supuesto —si así fuera, a este perfil tendríamos que llamarlo «el cretino»—, sino de tal manera que obligan a los demás a pensar sobre cuestiones complejas con una perspectiva diferente.

Como dijo uno de nuestros miembros, «tenemos un puñado de “desafiantes” en nuestra empresa, y parece que casi todos tienen asignado un tiempo fijo en el calendario de nuestro director de ventas para discutir lo que ven y oyen en el mercado. Al jefe le encanta. Constantemente, traen una información fresca a la mesa que le obliga a contrastar permanentemente su estrategia con la realidad».

Descubrimiento n.º 2: Un ganador claro y un perdedor claro

Demos un paso atrás, miremos los cinco perfiles y preguntémonos: ¿a cuál de ellos preferiríamos tener en nuestro equipo? En muchos sentidos, todos pintan bien.

Pero por interesante que sea que los vendedores pertenezcan a uno de los cinco perfiles, es realmente el segundo descubrimiento lo que ha demostrado ser totalmente sorprendente. Cuando tomamos estos cinco perfiles y los comparamos con los resultados reales de ventas, descubrimos algo espectacular. Hay uno que le saca la cabeza y los hombros a los demás, y otro que queda muy por debajo de todos; sin embargo, los resultados son lo contrario de lo que esperaríamos. Cuando la mayoría de líderes de ventas ven los resultados de cada perfil, te dicen francamente que habían apostado decididamente por el perfil que menos posibilidades tenía de ganar.

¿Quién gana? La respuesta es el Vendedor Desafiante, por goleada. Echemos una ojeada a la figura 2.2.

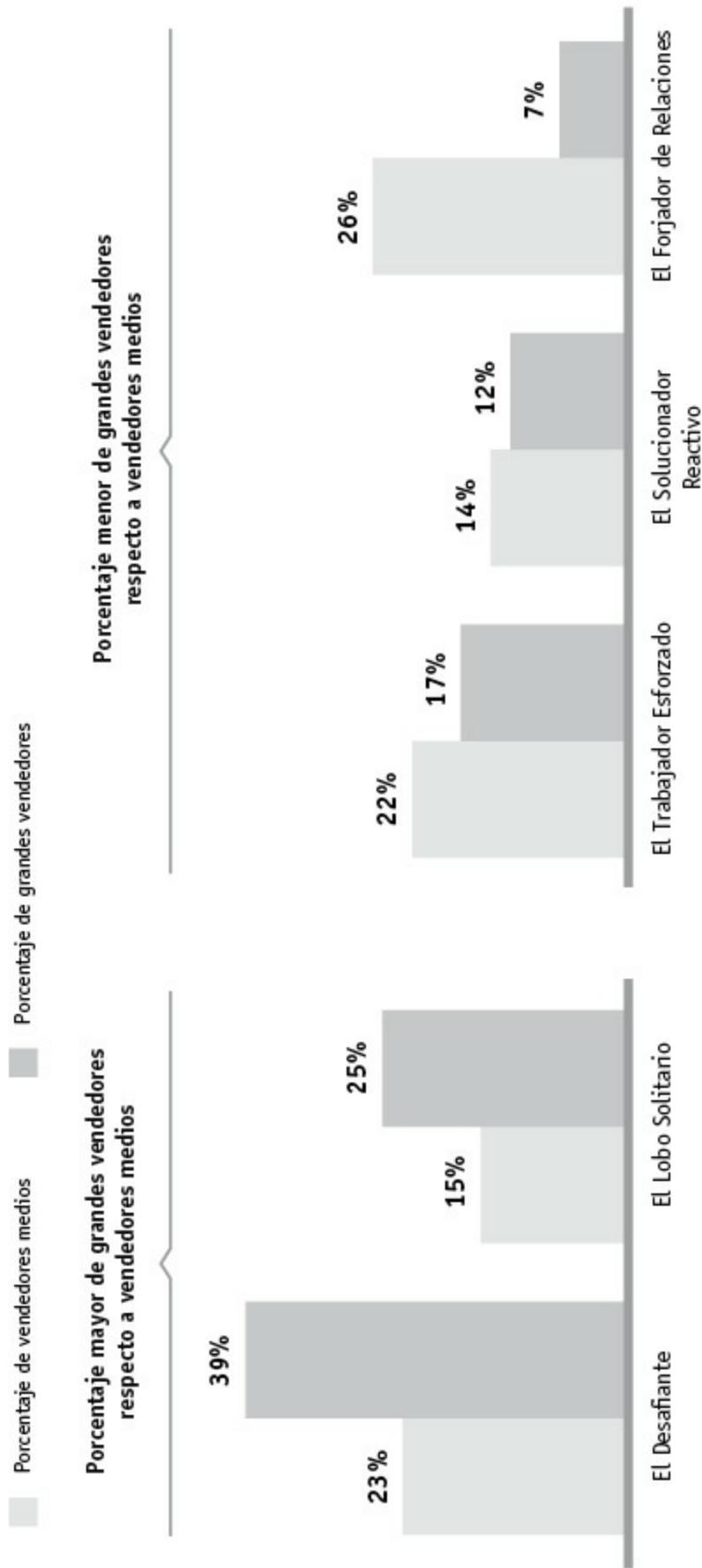


Figura 2.2. Grandes vendedores y vendedores medios por perfil.

Fuente: Investigación del Sales Executive Council.

Al comparar los cinco perfiles de los vendedores con los resultados reales de las ventas, lo primero que hicimos fue separar a los vendedores medios de los vendedores estrella y analizar cada uno de forma independiente. Para determinar los vendedores estrella, pedimos a las compañías participantes que nos dijeran cuáles de sus vendedores en la muestra estaban en el 20 por ciento superior de su equipo de ventas, medidos por los resultados conseguidos respecto a los objetivos

fijados. Una vez categorizados todos los vendedores de la muestra según sus resultados, determinamos la distribución de cada grupo en los cinco perfiles. Y lo que descubrimos fue fascinante.

Para empezar, la distribución de los vendedores *medios* en los cinco perfiles es bastante homogénea. No hay un perfil dominante entre ellos. Resulta que no son medios porque gravitent hacia un perfil específico, sino, bueno, porque lo son. Aparecen en las cinco categorías y alcanzan unos resultados medios en cada una de ellas. En otras palabras, no hay una sola manera de ser un vendedor medio, sino cinco. La mediocridad se presenta en muchos tamaños y precios. Se puede ver esto en la figura 2.2, en la distribución relativamente uniforme de las barras de color más claro de los cinco perfiles.

Pero cuando miramos la distribución de los vendedores *estrella* en los mismos cinco perfiles, encontramos algo totalmente diferente. Aunque puede que haya cinco maneras de ser un vendedor medio, está claro que hay una manera dominante de ser una estrella. Y es, de lejos, el perfil del Vendedor Desafiante, que reúne casi el 40 por ciento de los vendedores con un rendimiento más alto de nuestro estudio.

Recordarán que el Vendedor Desafiante es el que adora el debate. El que usa su profundo conocimiento del negocio de un cliente no sólo para servirlo, sino para enseñarle, para llevar más allá sus ideas y proporcionarle maneras nuevas y diferentes de pensar en su negocio y en cómo competir.

¿Qué es lo que los distingue? En nuestro análisis, de los 44 atributos que pusimos a prueba, seis demostraron ser estadísticamente significativos para definir a alguien como Vendedor Desafiante:

- Ofrece al cliente unas perspectivas únicas
- Tiene fuertes habilidades de comunicación en dos sentidos
- Conoce lo que impulsa el valor de cada cliente
- Puede identificar los impulsos económicos del negocio del cliente
- Se siente cómodo hablando de dinero
- Puede presionar al cliente

A primera vista, esta lista podría parecer una mezcla extraña de cualidades no relacionadas entre sí. De hecho, cuando elaboramos la lista de atributos que queríamos poner a prueba, es improbable que nadie hubiera elegido estos seis en particular como componentes clave de un rendimiento estelar. A pesar de ello, ése fue el resultado del análisis. Cada uno de estos atributos representa un aspecto particular en el cual los Vendedores Desafiantes superan a sus colegas de nivel medio.

Dicho esto, si agrupamos los atributos en tres categorías, descubrimos que dibujan una imagen muy clara de quién es verdaderamente el Vendedor Desafiante. En realidad, se define por su capacidad para hacer tres cosas: enseñar, adaptar la oferta a medida y tomar el control:

- Con su perspectiva única del negocio del cliente y con su capacidad para participar en un intenso diálogo, los Vendedores Desafiantes pueden *enseñar cómo alcanzar la diferenciación* durante una interacción de ventas.
- Como poseen una percepción superior de los impulsos económicos y de valor de un cliente, pueden *adaptar su oferta para conseguir resonancia*, emitiendo el mensaje adecuado a la

persona adecuada dentro de la organización del cliente.

- Finalmente, estos vendedores se sienten cómodos hablando de dinero y pueden, cuando es necesario, presionar un poco al cliente. De esta manera, *toman el control* de la venta.

Estos son los atributos definitorios del Vendedor Desafiante: la capacidad de enseñar, de adaptar y de tomar el control. Son los pilares de lo que hemos llamado «Modelo de venta desafiante», y el resto de este libro ofrecerá una guía para crear estas habilidades en su fuerza de ventas.

Sin embargo, antes de abordar un análisis más detallado de los Vendedores Desafiantes, volvamos brevemente a nuestros resultados globales. Porque, por fuerte que haya sido el «ajá» de los líderes de ventas de todo el mundo al constatar que el Vendedor Desafiante tiene muchas más probabilidades de ganar que cualquier otro perfil, para ellos ha resultado ser igualmente sorprendente —y, francamente, mucho más inquietante— averiguar que el Forjador de Relaciones quedaba tan rezagado. En nuestro estudio, sólo el *siete por ciento* de los vendedores estrella pertenecía al perfil de quienes construyen relaciones, muchos menos que en cualquier otro. Este descubrimiento debería ser una luz roja para todos los líderes de ventas que alientan a sus vendedores a ir y «forjar relaciones más profundas» con los clientes o, como una empresa les dijo a sus vendedores en lo más profundo de la recesión, ir y «abrazar a sus clientes».

Bien, antes de seguir adelante, deberíamos insistir en que estos resultados no indican, de ninguna manera, que las relaciones con el cliente no sean importantes para la venta; sería una conclusión ingenua. Por supuesto que son importantes, en particular en las ventas complejas donde se exige que el vendedor se relacione con múltiples cargos interesados. Si sus clientes no saben quién es usted, o peor todavía, les desagrada, lo primero es arreglar esto. Pero, al mismo tiempo, si su estrategia como vendedor es, sobre todo, estar disponible para ocuparse de cualquier cosa que su cliente necesite —de consentir todas y cada una de sus demandas—, eso podría ser una fórmula para el desastre en un entorno donde los clientes se muestran más reacios que nunca a comprar las soluciones que se les ofrecen, por todas las razones que exponíamos en el capítulo 1. En ese entorno, por crucial que pueda ser una sólida relación con el cliente, la familiaridad por sí sola no es suficiente para hacerse con el negocio. Una visita trimestral de control al cliente, orientada al servicio, puede ser un medio fantástico para *buscar* negocio, pero no es muy buena para *hacer* negocio. Como resultado, en un mundo donde el negocio encontrable casi ha desaparecido, los forjadore de relaciones están condenados al fracaso.

Así pues, ¿es el perfil del Vendedor Desafiante muy diferente del perfil del Forjador de Relaciones? Lo es, sin ninguna duda. Cuando veamos los atributos que definen al primero y los comparemos con los que definen al segundo, tal como los presentamos en la figura 2.3, veremos por qué.

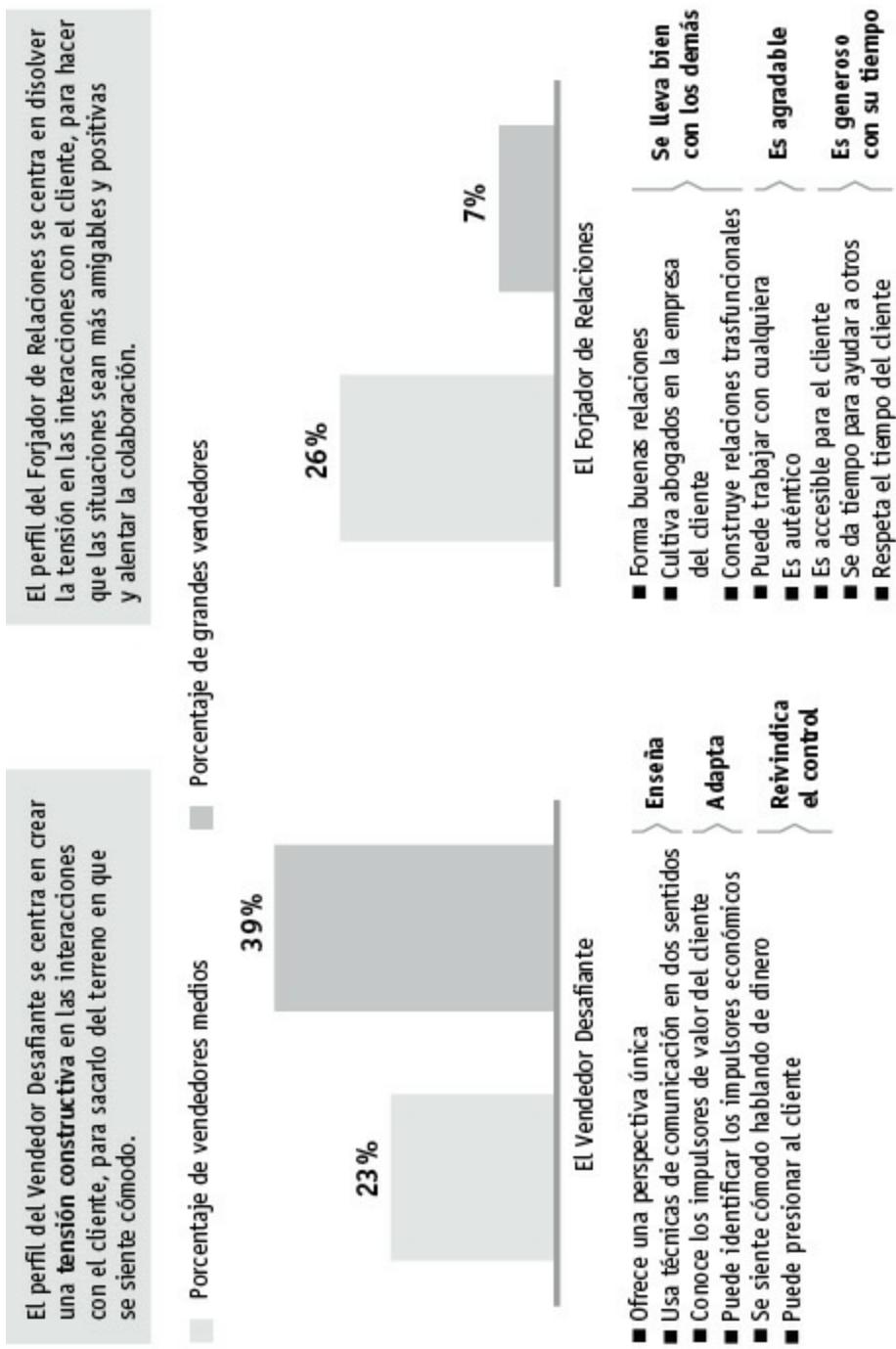


Figura 2.3. Perfil del Vendedor Desafiante frente al Forjador de Relaciones.

Fuente: Investigación del Sales Executive Council.

Los Vendedores Desafiantes triunfan por todas las razones que acabamos de describir: se destacan en la enseñanza, la adaptación y el control. Por otro lado, mientras el Vendedor Desafante se centra en sacar al cliente del terreno en que se siente cómodo, el Forjador de Relaciones se centra en ser aceptado en él. Se concentra en tejer sólidas relaciones personales en toda la organización del cliente, en caer bien y en ser generoso con su tiempo. Este vendedor adopta una mentalidad de servicio. Mientras que el Vendedor Desafante está focalizado en el valor del cliente, el Forjador de Relaciones está más preocupado por la conveniencia del cliente.

El Vendedor Desafante gana manteniendo un cierto grado de tensión constructiva durante la

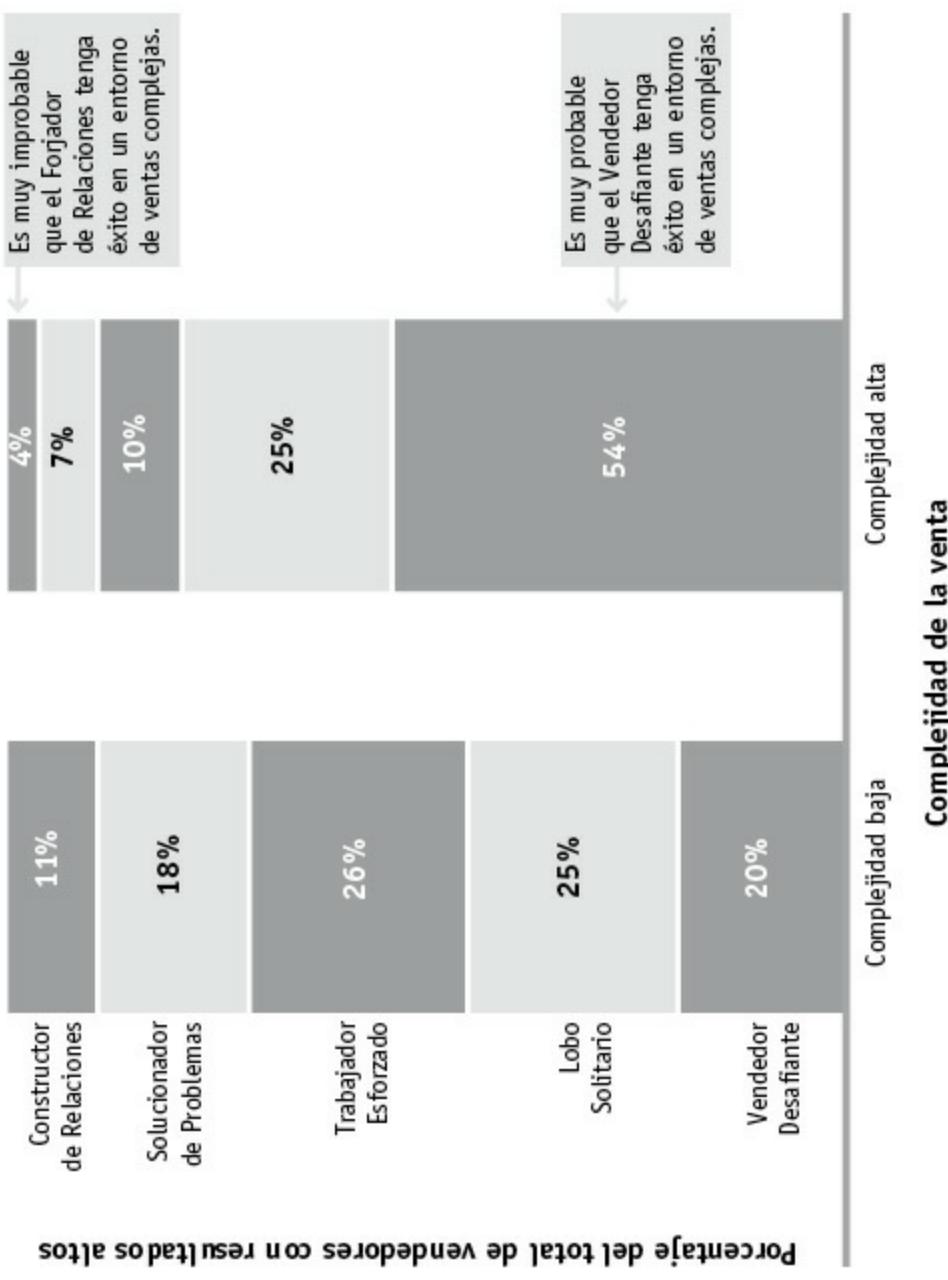
venta. En cambio, el Forjador de Relaciones se esfuerza por solucionar o distender las tensiones, no por crearlas. Es un planteamiento totalmente opuesto. Es cierto que la entrevista con este segundo vendedor es, en la mayoría de los casos, muy profesional, pero no *ayuda* realmente al cliente a que progrese hacia sus objetivos. Es un vendedor agradable, pero no muy eficaz. Por el contrario, el Vendedor Desafiante sabe que genera valor, tanto para él como para el cliente, si mantiene esa tensión un poco más, de tal manera que impulse al cliente a pensar de manera diferente sobre su propio negocio, sobre la manera en que podríamos ayudarlo (a ahorrar dinero o a ganar dinero) y, finalmente, sobre el valor que le proporcionamos como proveedores.

Veamos lo que dijo un director global de ventas del sector hotelero cuando vio estos resultados: «Sabe, resulta muy difícil ver esto. Durante los diez últimos años, nuestra estrategia declarada ha sido contratar Forjadores de Relaciones eficaces. Después de todo, estamos en el negocio hotelero. Durante un tiempo, funcionó de maravilla. Pero desde que la economía se hundió, mis Forjadores de Relaciones están completamente perdidos. No venden nada. Y ahora, al ver esto, entiendo por qué».

Descubrimiento n.º 3: Los Vendedores Desafiantes son quienes venden soluciones, no sólo los de una economía en tiempos de crisis

La gran diferencia entre los Vendedores Desafiantes y todos los demás nos lleva a nuestro tercer y más espectacular descubrimiento. Es casi inevitable, llegados a este punto, que surja naturalmente una pregunta sobre la «capacidad de aguante» del perfil del Vendedor Desafiante. Bien mirado, obtuvimos estos resultados en un momento muy específico y excepcionalmente malo del rendimiento económico. Así pues, ¿es posible que los superiores resultados de este tipo de vendedor sean simplemente un fenómeno temporal, un producto de la Gran Recesión y el brutal ambiente de ventas que engendró? Si ése es el caso, ¿es probable que volvamos dentro de dos o tres años y encontremos que algún otro perfil —quizás hasta ahora no identificado— tiene más probabilidades de ganar? Basándonos en lo que vemos en los datos, no creemos que éste sea el caso. Para mostrarles por qué, contemplemos, por un momento, las cosas con una visión a más largo plazo y veamos lo que hemos descubierto en relación con el Vendedor Desafiante en el contexto de un movimiento más amplio hacia la venta de soluciones.

Si miramos los datos a través de un prisma diferente —el de la complejidad de la venta—, descubrimos algo incluso más espectacular. Después de nuestro análisis inicial, volvimos a los datos y dividimos a los vendedores con un rendimiento alto según la complejidad de lo que vendían (véase la figura 2.4), comparando a los vendedores estrella que venden productos relativamente simples e independientes, y con un ciclo de venta más corto, con los que venden paquetes de productos y soluciones más complejas, con un ciclo de ventas relativamente más largo.



Fuente: Investigación del Sales Executive Council.

Figura 2.4. Resultados altos por perfil del vendedor en entornos de ventas de alta y baja complejidad.

En las ventas complejas, los Vendedores Desafiantes dominan rotundamente, con *más del 50 por ciento* de vendedores estrella dentro de esta categoría. El único grupo que se les acerca es el de los Lobos Solitarios, los cuales, como estarán de acuerdo la mayoría de líderes de ventas, son difíciles de encontrar, e incluso más difíciles de controlar. Al mismo tiempo, los Forjadores de Relaciones desaparecen casi por completo del mapa; la probabilidad de que alcancen un nivel de

estrellas cuando se trata de la venta de soluciones complejas se reduce *casi a cero*.

Esto explica por qué tantas organizaciones tienen problemas con el paso a la venta de soluciones. Casi por definición, se trata de ventas perturbadoras. No es que estemos pidiendo a los clientes que compren nuestro producto y lo pongan en la estantería junto con todos los demás que han comprado. Lo que hacemos es pedirles que cambien de conducta, que dejen de actuar de una manera y empiecen a actuar de otra. No obstante, para que eso suceda, tenemos que conseguir que piensen de una manera diferente en su modo de operar. Es preciso enseñarles una nueva forma de pensar en su negocio. Desde esa perspectiva, no puede sorprendernos que en este mundo más complejo sólo gane uno de los perfiles, y que gane por mucho.

Si no está formando o contratando Vendedores Desafiantes, es muy probable que no alcance el nivel necesario, conforme sus tratos se vuelvan más complejos. Los Vendedores Desafiantes no son sólo los propios de la economía de crisis actual; son los vendedores de soluciones de mañana. Si quiere crecer por medio de la venta de soluciones, va a necesitar este tipo de vendedores para conseguirlo.

Si se detiene a pensar en sus mejores vendedores, los que cierran los mejores tratos con los clientes más complejos, puede verlos en esta imagen. Lo más probable es que sean sus mejores Vendedores Desafiantes.

Dicho esto, en este descubrimiento hay implícita, además, una lección para cómo podríamos pensar en los sectores menos complejos y de simple venta de productos de su negocio. En estas áreas (muchas de las cuales están dentro de la parte de televentas de su empresa), es probable que no tenga sentido invertir en exceso en cultivar Vendedores Desafiantes, ya que los datos indican que es más probable que sean los Trabajadores Esforzados quienes venzan aquí. Si el éxito de las ventas es más una cuestión del volumen de llamadas que de su calidad, estos vendedores tienen todas las de ganar. Los Vendedores Desafiantes son fundamentales en el complejo mundo de la venta de soluciones, pero no son necesarios en todas las partes del negocio.

La conclusión general de nuestra investigación es ésta: si camina hacia un planteamiento de ventas más basado en el valor o más orientado a las soluciones, entonces su capacidad para *desafiar* a los clientes es absolutamente vital para que su éxito progrese. Por lo tanto, es imperativo comprender qué es exactamente lo que hace que alguien sea un Vendedor Desafiante. Después de todo, una cosa es decirle a los vendedores «*Sed desafiantes!*», y otra muy diferente es decirles exactamente qué queremos que *hagan*.

El Vendedor Desafiante (II):

Cómo exportar el modelo al vendedor medio

Un Vendedor Desafiante se define por su habilidad para hacer tres cosas: enseñar, adaptar y controlar, y hacer las tres mediante el uso de una tensión constructiva.

Estos son los pilares de lo que llamamos el modelo del Vendedor Desafiante, una manera de abordar las ventas basado en lo que hace este tipo de vendedores. Es una metodología con la que hemos trabajado en empresas de muchos sectores —compañías tan diversas como Talecris Biotherapeutics, PMI, Brinks, y la sección de soluciones de Thomson Reuters— para ponerla en práctica dentro de sus propias organizaciones de ventas. Se sustenta en la idea de que con la formación, preparación y herramientas de ventas adecuadas, la mayoría de vendedores —incluso los fervientes forjadores de relaciones— pueden aprender a hacerse con el control de la entrevista con el cliente como si fueran Vendedores Desafiantes.

El modelo del Vendedor Desafiante es sencillo en la teoría pero complejo en la práctica, y los primeros que lo adoptaron son testigos de ello. El resto de este libro está dedicado a compartir las mejores prácticas, herramientas y lecciones que hemos aprendido para ayudar a las empresas, los líderes comerciales, los directores y los vendedores a poner en práctica este modelo.

Antes de iniciar el viaje, es importante hablar de algunos de los principios fundamentales en que se apoya el modelo y que se convertirán en temas recurrentes a lo largo del libro.

Principio n.º 1: Los Vendedores Desafiantes se hacen, no nacen

Una de las preguntas que oímos con frecuencia es si ser un vendedor de este tipo es un don de la naturaleza o resultado de la crianza. En otras palabras, ¿estos vendedores nacen o se hacen? La pregunta tiene varias respuestas.

Una de las cosas que sabemos por nuestra investigación es que todos los vendedores de nuestro estudio tenían trazas del «gen» del Vendedor Desafiante; no era simplemente algo en que se habían «especializado». Pero, hemos centrado nuestro trabajo, específicamente, en las habilidades, actitudes, conductas y conocimientos que nos dicen que, con las herramientas, la formación, la preparación y el sistema de reconocimiento adecuados, es probable que podamos equipar a muchos de aquellos vendedores no especializados en el desafío (y quizás algunos que acumularon unos cuantos créditos en ese campo) para que actúen de modo más parecido a los Vendedores Desafiantes cuando estén delante del cliente. Aunque quizás haya vendedores que no hagan la transición, hay muchos, muchos más que sí que la harán si dedicamos el tiempo y la energía para lograrlo.

Por otro lado, la idea de que los Vendedores Desafiantes nacen y no se hacen no tiene mayor

importancia. Aunque no podamos reformular su ADN, es probable que, si conseguimos modificar la actitud de los Vendedores no Desafiantes, incluso de forma temporal, cuando se enfrenten a un cliente («flexionar», como dijo un miembro del equipo), el esfuerzo habrá valido la pena. Después de todo, no conocemos a ningún líder de ventas que esté dispuesto a despedir a todos, salvo a un puñado de sus vendedores, y contratar a un equipo de ventas totalmente nuevo; es decir, ningún jefe de ventas que quiera conservar su puesto.

Nuestro principio operativo con los participantes ha sido concentrarnos en dotarlos de las herramientas y la formación que necesitan para mejorar su fuerza de ventas actual, en el momento actual. Es una meta que vale la pena y que ha tenido un gran éxito en su puesta en práctica por parte de las mejores organizaciones. Hay numerosas pruebas que indican que es posible hacer de alguien un Vendedor Desafiante. Lo hemos visto de primera mano: nuestro propio grupo de SEC Solutions (la rama consultora del SEC) ha cosechado un éxito tremendo ayudando a nuestros miembros a forjar Vendedores Desafiantes dentro de sus propias organizaciones.

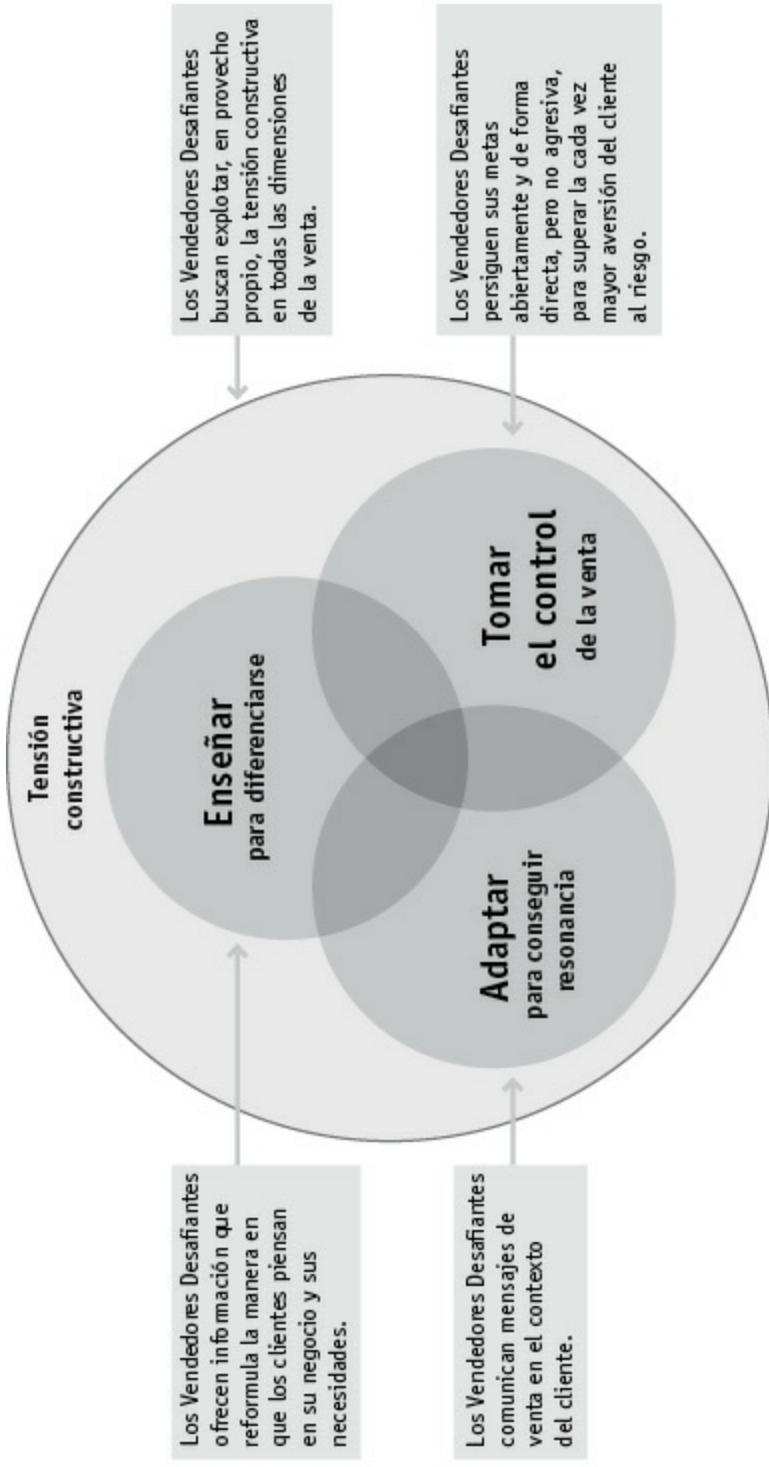
Si es usted vendedor, con independencia de si es o no es del tipo desafiante, este análisis del Modelo de Venta Desafiante contiene información que le ayudará a aumentar su eficacia personal como vendedor. Aunque su actual método pueda diferir del modelo desafiante, no crea que estas diferencias son tan insuperables o que están grabadas a fuego. Comprender que estas brechas existen y, lo más importante, que tenemos el poder de cerrarlas, es una parte decisiva del viaje.

Principio n.º 2: Lo que importa es la combinación de habilidades

Una de las lecciones clave que nos ha enseñado nuestro trabajo es que lo que diferencia a los Vendedores Desafiantes es la combinación de sus atributos: la capacidad de enseñar, adaptar y tomar el control, y hacer todo esto sacando provecho de la tensión constructiva.

Si enseñan sin adaptar, darán la impresión de ser inoperantes. Si adaptan pero no enseñan, se arriesgan a parecerse a cualquier otro proveedor. Si controlan pero no ofrecen valor, se arriesgan a ser simplemente molestos. De ahí el diagrama Venn que vemos en la figura 3.1. Es una instantánea gráfica del aspecto que presenta lo que está «bien» cuando se trata de la actuación de un vendedor. Pensemos en esto como si fueras una instantánea única del «nuevo vendedor de alto nivel». Dado que estas habilidades alcanzan la máxima efectividad cuando se usan combinadas, instamos encarecidamente a nuestros miembros a que eviten la tentación de «elegir caprichosamente» cuando se trata de poner en práctica el modelo.

Pero, al igual que la naturaleza detesta el vacío, las empresas aborrecen las inversiones duplicadas. Por esta razón, con frecuencia oímos que los líderes comerciales hablan de saltarse elementos del modelo debido a la existencia de otras iniciativas recientes. Por ejemplo, algunas empresas quieren centrarse únicamente en la adaptación y el control porque recientemente invirtieron mucho en diseñar nuevos materiales de venta. Aunque no podemos dictar lo que las empresas hagan con el modelo, tenemos una opinión firme sobre esos despliegues parciales; la aplicación de los elementos individuales del modelo puede rendir mejoras en los resultados respecto a la situación existente, pero para que el modelo funcione de verdad, es preciso aplicar y desarrollar todos sus elementos. No hay atajos para desarrollar plenamente las potenciales mejoras de resultados que el modelo ofrece.



Fuente: Investigación del Sales Executive Council.

Figura 3.1. Técnicas clave del Modelo de Venta Desafiante.

Principio n.º 3: El desafío tiene que ver con la capacidad de la organización, no sólo con las técnicas del vendedor

Muchas organizaciones suponen que el paso al Modelo de Venta Desafiante es sólo una cuestión de mejorar las habilidades de cada vendedor. Pero, para que el modelo funcione, no es así, rotundamente. En realidad, este viaje tiene tanto que ver con construir capacidades por parte de la

organización como con desarrollar habilidades individuales.

Crear la capacidad de enseñar, de lo que hablaremos con mucho más detalle en los siguientes capítulos, no es algo que queramos dejar en manos de nuestros vendedores para que lo averigüen por sí mismos. Aunque es cierto que algunos de los Vendedores Desafiantes pueden hacerlo eficazmente, una organización que deja la enseñanza en manos de cada uno de sus vendedores se verá empujada en muchas direcciones contrarias cuando esos vendedores prometan a los clientes soluciones para cientos de problemas de negocio, incluyendo muchos que la compañía no está equipada para resolver.

El acto de impartir una enseñanza es una habilidad aprendida, claro, pero el *contenido* de ella — las cuestiones empresariales que enseñan a valorar al cliente, la idea en torno a la cual reformulamos la manera en que el cliente piensa en su negocio— debe ser flexible y repetible y, como tal, debe ser creado por la organización (en la mayoría de organizaciones es tarea del departamento de marketing).

Lo mismo se puede decir de las partes de la adaptación a medida. Aunque cada vendedor tiene un cometido claro en ese frente, en concreto, el de reconocer cómo modificar el mensaje para diferentes personas de la organización del cliente, también la organización tiene una responsabilidad importante cuando se trata de hacer esas adaptaciones. Para empezar, puede sacar partido de la información y los recursos de investigación con que cuenta como empresa para ayudar a los Vendedores Desafiantes en ciernes a adaptar mejor sus mensajes al contexto empresarial y sectorial de cada cliente. Además, la organización tiene la responsabilidad de identificar qué mensajes tendrán una mayor resonancia en cada grupo de interesados. Es improbable que la mayoría de proveedores puedan sustentar un mensaje de talla única, excepto aquellos que venden una única línea de negocio a un conjunto de clientes muy homogéneo. Sin embargo, de nuevo y a este nivel, la segmentación de las partes interesadas de la empresa de cada cliente es tanto una capacidad de la organización como una habilidad individual.

Si la adaptación es mitad individual, mitad de la organización, el único componente del Modelo de Venta Desafiante del que se puede decir, realmente, que es *en gran medida* una habilidad individual es el control. Es aquí donde la mejora de las competencias del vendedor rendirá unos dividendos significativos y, en el capítulo 7, explicaremos la mejor manera de situar esta cualidad en primer término. No obstante, vale la pena observar que, incluso aquí, la organización tiene un papel que desempeñar. A saber, los Vendedores Desafiantes dotados de enseñanzas producidas por sus organizaciones estarán en una posición mucho mejor para hacerse con el control del diálogo con el cliente. Asimismo, la reciente investigación del Sales Executive Control muestra que la organización desempeña un papel importante preparando a sus vendedores para que identifiquen y se relacionen adecuadamente con las personas interesadas en el lado del cliente, lo cual es una parte importante para tomar el control de la venta.

Principio n.º 4: Construir un Equipo de Ventas Desafiante es todo un viaje, no una salida de una noche

Un gran error que vemos cometer a las organizaciones, en su intento de cultivar Vendedores Desafiantes, es dar por sentado que el cambio será instantáneo. Pasar a este modelo es una transformación comercial que, según nos dicen los primeros que la adoptaron, exige tiempo para

que se haga bien. Precisamente porque el modelo exige cambios tanto en las capacidades de la organización como en el modo de actuar y las técnicas del vendedor, es un trabajo difícil.

Forzar la formación de los vendedores sin preparar también, cuidadosamente, instrumentos pedagógicos sólidos para que los utilicen o preparar a los directores de primera línea para que refuercen el modo de actuar y las técnicas adecuadas podría rendir un pequeño aumento en la productividad de esos vendedores, pero podemos garantizar, casi con total seguridad, dos resultados: el mayor rendimiento conseguido no estará a la altura de lo que se podría haber logrado si se hubiera hecho como es debido, y lo más probable es que se perciba como una moda de la formación pasajera, que pronto será olvidada o rechazada por la mayoría de vendedores.

Los primeros en adoptarlo dan fe del hecho de que pasar al Modelo de Venta Desafiante es un viaje. Los que han recorrido ese camino dicen que el tiempo necesario para su plena instauración se cifra en años, no semanas o meses. Es más, gran parte del esfuerzo inicial se dedicará a convencer al equipo de liderazgo de las bondades del nuevo modelo. En otras palabras, no se trata de un modelo añadido para actualizar un *software*; es un nuevo sistema operativo para la organización comercial. Los que buscan un beneficio rápido será mejor que miren en otro sitio.

Pero si usted está preparado para que su organización haga este viaje de transformación, siga leyendo. Las ventajas que recogen los primeros que lo aplicaron son enormes. El modelo ofrece un medio nuevo y poderoso para salir del marasmo en la venta de soluciones que ha tenido inmovilizadas a las organizaciones de ventas de todos los sectores y en todo el mundo desde hace años.

¿Funciona el Modelo del Vendedor Desafiante?

Poco después de que empezáramos a compartir lo que habíamos descubierto en nuestra investigación, nos llegaron los primeros comentarios de nuestros miembros sobre cómo sus vendedores empleaban los principios de este modelo con los clientes; con frecuencia, con unos resultados extraordinarios. Veamos, de uno en uno, cada uno de los pilares en que se asienta el modelo, para mostrar qué aspecto tiene cuando se hace bien.

Cómo enseñar para diferenciarse

Lo que realmente diferencia al Vendedor Desafiante es su capacidad para enseñar a los clientes algo nuevo y valioso para poder competir en su mercado. Nuestro estudio sobre la lealtad del cliente, que analizaremos a fondo en el próximo capítulo, muestra que ésta es, exactamente, la conducta que gana a los clientes a largo plazo.

Enseñar es ofrecerles unas perspectivas únicas de su negocio y comunicarlas con pasión y precisión, de tal manera que los atraiga al diálogo. Estas nuevas perspectivas se aplican no a los productos o soluciones, sino a cómo el cliente puede competir de manera más efectiva en su mercado. Es una información que puede usar para liberar gastos operativos, penetrar en nuevos mercados o reducir el riesgo.

Para mostrar cómo funciona este método de enseñanza en la práctica, daremos unos ejemplos.

El primero procede de uno de nuestros miembros de un fabricante de muebles de oficina. Alto cargo del equipo de dirección de ventas, nos contó la historia de un vendedor que tenía dificultades para ganar terreno con un posible cliente. Este cliente acababa de construir unas nuevas dependencias para la central y había seleccionado a un competidor para amueblar el edificio. Parecía que la compañía había sido eliminada del negocio, pero la vendedora —recién contratada— seguía pensando que había una posibilidad de conseguir participar en el nuevo edificio, antes de que la empresa recibiera la entrega de la competencia. Después de insistir, logró reunirse con el director de inmuebles e instalaciones.

Una de las prioridades de la empresa era crear espacios de colaboración donde los empleados pudieran interactuar más eficazmente unos con otros. Después de mirar los diseños del arquitecto, la vendedora le dijo:

—Bien, disponemos de unos datos sólidos que indican que la colaboración no se produce en grupos de ocho. Funciona en grupos de dos y tres, y deja de ser productiva cuando se llega a siete. Es posible que estén construyendo salas de reuniones de un tamaño inadecuado.

—Me alegra de saberlo —respondió el cliente—, pero ya están construidas. ¿Qué podemos hacer ahora?

Apoyándose en su conocimiento del producto, la vendedora explicó cómo se podía instalar una pared móvil que dividiera las salas de reuniones, creando dos estancias que dieran cabida a grupos más pequeños, de tres o cuatro personas. Luego habló de un producto, ofrecido por su empresa, que podía facilitar la colaboración. Empezó con una información, le enseñó al cliente un problema que éste no sabía que tenía, creó interés, y consiguió un nuevo cliente.

Otro buen ejemplo procede de una compañía farmacéutica global. Cualquiera que conozca este sector estará enterado de la carrera de armamentos en que están enzarzadas las grandes firmas del sector desde hace años; demasiados vendedores luchando por entrevistarse personalmente con muy pocos médicos. En este duro ambiente de venta, la empresa de que hablamos quería abrse paso y llegar a ser el proveedor con quien los médicos prefieren tratar. No obstante, los datos de las encuestas del consumo indicaban claramente que, a ojos de los clientes, los proveedores no se distinguían unos de otros.

Para hacerse oír, la empresa en cuestión se esforzó para dotar a sus vendedores de herramientas con las que dar nueva información a los médicos; no sobre sus productos, sino sobre cómo mejorar su propia eficacia como médicos en ejercicio. Apoyándose en la abundancia de información que tenía sobre el tratamiento de las enfermedades, el equipo de marketing elaboró una serie de «periplos del paciente» que los vendedores podían dar a conocer a los médicos. Estos periplos contemplaban el ciclo completo de una enfermedad, desde el momento en que aparecían los síntomas hasta el tratamiento y, finalmente, el seguimiento.

Para un médico, ver el ciclo completo de la duración de una enfermedad puede ser muy revelador. Por ejemplo, la compañía sabe que los pacientes que sufren una cierta enfermedad tienen un agravamiento promedio del 2,5 al año (que con frecuencia les exige acudir a urgencias). No obstante, es posible que el médico de cabecera de estos pacientes no llegue a saber que estos agravamientos se producen entre visitas. En consecuencia, tratan a los pacientes por una dolencia mucho menos grave que la que padecen realmente. Una vez que disponen de esta nueva información, pueden cambiar el tratamiento del paciente para evitar o reducir de forma importante estas crisis, lo cual mejora, realmente, la calidad de la atención al paciente que el médico puede

ofrecer. Es una información que los médicos valoran, y ayudó a este proveedor en particular a tener acceso a los médicos de una manera que nunca había disfrutado antes.

Un último ejemplo. Actualmente, en la venta se habla mucho de cómo los vendedores pueden «adelantarse a las solicitudes de propuestas». Esta historia ilustra cómo las enseñanzas se pueden utilizar con ventaja no sólo para adelantarse a esas solicitudes, sino para reorientarlas para ganar el favor de un proveedor dado.

La anécdota procede de un proveedor de servicios de gestión de prestaciones para los empleados al que, recientemente, un cliente de toda la vida le informó que había decidido solicitar ofertas para el contrato, con el fin de tratar de ahorrar dinero. Irritado porque este cliente de tanto tiempo tratara de arrastrarlo a una guerra de precios, el proveedor le dijo que no estaba interesado en esa clase de relación con los clientes; es decir, en una relación basada en el precio. Por lo tanto, le comunicó que, con todo el respeto, declinaban presentar una oferta en respuesta a la próxima solicitud de propuesta. Pero no antes de hacer un gesto bastante único.

Le dijo al cliente que, dado que no iban a participar en el proceso de puja, pero valoraban su relación de trabajo de tanto tiempo, estarían encantados de ayudarle a pensar en cómo construir su solicitud para garantizar que pedían las cosas adecuadas a su próximo proveedor.

Valorando la asesoría gratuita que el proveedor ofrecía, el cliente lo invitó a pasar el día con él, y dedicaron unas cuantas horas a esbozar lo que debía haber en las ofertas. La entrevista incluyó consejos como éstos: «Si algún proveedor les dice las tres cosas siguientes, está equivocado. Por estas razones». «Pase lo que pase, asegúrese de que la oferta incluye las dos cosas siguientes. Por estas razones.» «Si alguna empresa les dice que estas dos cosas no son necesarias, díganles que se equivocan. Por estas razones. Sólo tratan de que compren lo que ellos quieren vender, pero éstas son las razones de que tengan que insistir en estas dos cosas clave.»

El cliente encontró que estos consejos eran muy valiosos, ya que eran aspectos en los que su equipo no habría pensado por sí mismo. Una vez elaborada la propuesta, el equipo de cuentas del proveedor la miró y dijo: «Bueno, veamos, si ésta es la solicitud de ofertas que van a emitir, nos gustaría participar, ya que describe exactamente la clase de relación que nos gustaría tener con ustedes».

Este último ejemplo en particular ilustra por qué este planteamiento pedagógico da tan buenos resultados. El contenido de la presentación del vendedor está minuciosamente vinculado a las capacidades únicas del proveedor. La capacidad de un vendedor para ofrecer esta clase de información única es, posiblemente, el arma más poderosa de todo el arsenal del Vendedor Desafiante y, en verdad, el máximo impulsor de la fidelidad del cliente en una relación B2B (entre empresas). Nos centraremos en construir esta clase de capacidad para la enseñanza en los capítulos 4 y 5.

Cómo adaptar para conseguir resonancia

Aunque la capacidad de enseñar es, por encima de todos los demás, el atributo que define a un Vendedor Desafiante, la de adaptar el mensaje a diferentes tipos de cliente —así como a diferentes personas dentro de la organización del cliente— es lo que hace que la comunicación tenga resonancia en el cliente y no se le olvide.

Esa adaptación a medida se basa en el conocimiento que el vendedor tiene de las prioridades de

negocio específicas de la persona con quien habla: el resultado específico que esa persona más valora, los resultados que ellos están obligados a lograr para su propia empresa, y los diversos impulsores económicos que más probablemente afectarán a esos resultados.

Si el vendedor está sentado frente al director de marketing, comprende cómo elaborar su mensaje para que tenga eco en sus prioridades específicas. Y si se reúne con alguien de explotación, sabe cómo modificar el mensaje en consecuencia. Pero no se trata sólo de visión de negocio, es también una muestra de agilidad, es la capacidad del vendedor para adaptar la historia al entorno de negocios de cada interesado. ¿Qué le interesa específicamente? ¿Cómo se miden sus resultados? ¿Cómo encajan en la organización global del cliente?

Un ejemplo que demuestra el poder de una adaptación eficaz nos llega de uno de nuestros miembros, en un caso de un proveedor de servicios para empresas. Dos de sus vendedores habían estado trabajando conjuntamente con un cliente desde hacía aproximadamente seis meses, tejiendo relaciones con los líderes de negocio en toda la organización, al tiempo que preparaban la presentación de una gran propuesta ante el consejero delegado y el equipo de dirección de la compañía. Después de múltiples reuniones y presentaciones, los vendedores se centraron en lo que creían que era más necesario para el cliente: la solución de una contratación externa que ahorraría gastos a la empresa.

Pero, sólo una semana antes de que se presentaran ante el consejero delegado y su equipo, asistieron a la reunión anual de ventas de su propia compañía, que giró en torno a cómo cultivar las habilidades propias de los Vendedores Desafiantes en toda la organización de ventas. En la sesión dedicada a la adaptación, los vendedores se percataron de que no habían investigado a fondo las motivaciones personales y los objetivos de negocio del consejero delegado del cliente y, posiblemente, no estaban preparados para hacer su mejor presentación en el inminente encuentro.

Convocaron una reunión de última hora con algunos de los cargos interesados fundamentales en la organización del cliente para conocer mejor las metas y objetivos personales del consejero delegado, intentando ver si había algún aspecto que pudieran poner sobre la mesa y que lo atrajera personalmente. Lo que averiguaron en esta reunión previa demostró tener un valor incalculable. Descubrieron que al consejero delegado le importaba muchísimo la mala puntuación en la satisfacción del cliente que la empresa había recibido recientemente. También supieron que era un foro de la tecnología.

En lugar de acudir a la reunión con la charla centrada en el ahorro del gasto que habían preparado, cambiaron de marcha y centraron su presentación en la manera en que la solución que proponían no sólo reduciría el gasto, sino que, al mismo tiempo, podría mejorar la satisfacción del cliente y acortar el tiempo de respuesta y solución, al explotar las nuevas tecnologías que el proveedor había desarrollado recientemente. Además, la tecnología permitiría que todos, desde el consejero delegado hasta los jefes de línea consiguieran ver en tiempo real los problemas del servicio al cliente y los tiempos de respuesta y resolución de esos problemas.

El consejero delegado se irguió de inmediato y prestó toda su atención a la presentación. Lo que iba a ser una revisión estándar de la propuesta de un proveedor se convirtió en un sorprendente análisis de algo que le interesaba mucho. Al final de la presentación, el consejero delegado agradeció a los vendedores que hubieran arrojado una nueva luz sobre un persistente problema y demostrado unas capacidades que él no se había dado cuenta de que el proveedor tuviera. Mientras que la competencia se ceñía a sus propuestas estándar, este proveedor consiguió el

negocio al elaborar un mensaje a medida de lo que más importaba al consejero delegado. En unos momentos en que el consenso es más importante que nunca para cerrar un trato, no puede sorprendernos que el vendedor que gane en este terreno será el que, a fin de lograr ese consenso, sepa adaptar eficazmente el mensaje a un amplio número de cargos interesados de la organización del cliente. Es un tema que estudiaremos mucho más a fondo en el capítulo 6.

Cómo tomar el control de la venta

La característica definitiva que diferencia al Vendedor Desafiante es su habilidad para mostrarse firme y conservar el control de la venta. Antes de proseguir, es importante observar que mostrarse firme no equivale a ser agresivo ni, mucho menos, molesto o intimidante. Es la voluntad y habilidad del vendedor para mantenerse firme cuando el cliente se resiste.

La firmeza del Vendedor Desafiante adopta dos formas. Primero, este tipo de vendedor es capaz de ejercer el control al hablar de los precios, y de dinero en general. No cede a la petición de un 10 por ciento de descuento, sino que vuelve a llevar el diálogo a la solución global, buscando un acuerdo en el valor más que en el precio. Segundo, también es capaz de cuestionar las ideas del cliente y ejercer presión en su ciclo de toma de decisiones, tanto para llegar a una decisión más rápidamente como para superar la «inercia de indecisión» que puede hacer que un acuerdo se paralice indefinidamente.

De hecho, pensándolo bien, si una clave del éxito del Vendedor Desafiante es enseñar —o redefinir el modo en que el cliente ve su mundo—, tendrá que estar dispuesto a sufrir algún desgaste en el proceso. Del mismo modo que un maestro no puede ser eficaz si no exige a los alumnos, tampoco es posible ser un vendedor de este tipo si no se presiona al cliente. Este sistema es muy importante hoy, dada la fuerte aversión al riesgo que tienen los clientes. Es curioso que los líderes de ventas se lamenten con frecuencia de que los vendedores con unos resultados medios se refugien en su zona de comodidad cuando venden, pero se podría decir que el problema mayor es que los clientes suelen instalarse en su propia zona de comodidad cuando se trata de comprar. Y eso es lo que hace el Vendedor Desafiante: obliga a los clientes a salir de esa zona de comodidad mostrándoles su mundo bajo una luz diferente. Lo fundamental, claro, es hacerlo con control, tacto y empatía.

Como explica uno de nuestros miembros más antiguos, anterior jefe de ventas de una de las firmas fabricantes de productos químicos mayores del mundo: «En la práctica, reivindicar el control puede adoptar muchas formas. En esencia, significa que el profesional de la venta toma el mando en la entrevista con el cliente, con un fin específico en mente». Aunque las herramientas para hacerse con el control son numerosas y complejas, hay muchas que son sencillas y que se pueden aplicar con energía.

«Las discusiones sobre el precio —los aumentos o las peticiones para una reducción de precios— son campos con mucho valor para que el vendedor se haga con ellos —dice—. Cuando surge el tema del precio, una técnica de gran fuerza es que el vendedor traslade la discusión del precio al valor. El valor de la oferta corriente es un lugar estupendo para empezar el diálogo. Durante una discusión así, es útil hacer que el cliente clasifique los elementos de la oferta por orden de importancia. A veces, esto le permite verla bajo una luz diferente; esta nueva visión es muy útil tanto para el vendedor como para el cliente cuando piensan en el valor.»

Nos contó la historia de uno de sus vendedores, que tenía que informar a un cliente de muchos años de un aumento de precio, un aumento que no sólo era importante, sino que además no estaba en sintonía con la economía. Ninguno de los otros proveedores del cliente estaba subiendo precios, pero la materia prima para el producto había subido tanto que hacía necesaria la subida. Por otro lado, años antes, el mismo cliente había pedido que le enviaran el producto dentro de un envase caro, no estándar. Con el tiempo, el coste de este envase había reducido de forma sustancial la rentabilidad del negocio para el proveedor. Durante la entrevista para hablar del aumento de precio, el vendedor le pidió al cliente que ordenara por orden de importancia las diferentes características de su oferta. El caro envase habitual no estaba entre los tres primeros. En consecuencia, el proveedor y el vendedor acordaron un aumento menor del precio y un cambio a un envase estándar. Este nuevo envase mejoró la rentabilidad más que el propio aumento de precio. «Se consiguió un gran resultado —dijo—, usando algo relativamente simple para hacerse con el control en la discusión del precio y obtener un beneficio para ambas partes.»

Hoja de ruta para el resto de este libro

¿Cuál es el mejor camino para forjar Vendedores Desafiantes? En los próximos capítulos nos ocuparemos de esta cuestión de la siguiente manera:

- En los capítulos 4 y 5 veremos la idea de la enseñanza. Abordaremos las cuestiones de por qué esa enseñanza da resultado y qué deberían enseñar los vendedores en primer lugar, así como el aspecto que debería tener el contenido de la «propuesta de enseñanza». Una gran parte de esos capítulos se centrarán en el papel crucial que la organización —en la mayoría de compañías, el departamento de marketing— desempeña en la identificación de «información valiosa para el cliente» que conduce a las capacidades únicas de un proveedor.
- En el capítulo 6 veremos la adaptación. Entraremos a fondo en la razón de que la oferta a medida sea un planteamiento eficaz en el entorno actual de la venta, y veremos qué hacen las mejores organizaciones de ventas para que sus vendedores sean capaces de presentar ofertas a medida; en otras palabras, cómo hacer que adapten su planteamiento y su mensaje de ventas a cada persona de la organización del cliente. Una parte importante de esta oferta a medida es el cambio del que hablábamos en el capítulo 1 para conseguir una compra de consenso dentro de la organización del cliente. En este capítulo dedicaremos algún tiempo a explicar esta tendencia con más detalle.
- En el capítulo 7 profundizaremos en el terreno de hacerse con el control, y analizaremos técnicas para lograr que los vendedores aumenten su firmeza sin llegar a ser agresivos. Como hemos mencionado antes, asumir el control es un elemento del Modelo de la Venta Desafiante que se malinterpreta fácilmente. Mal aplicado, causará más perjuicios que beneficios, pero bien usado, puede representar la diferencia entre una decisión y una «no decisión». En un mundo donde el statu quo del cliente es, en verdad, nuestro peor enemigo

y los clientes sienten una aversión cada vez mayor a correr riesgos, la habilidad para tomar el control puede hacer que el partido cambie en beneficio de los vendedores.

- En el capítulo 8 veremos el papel decisivo que tiene el jefe de ventas de primera línea para forjar Vendedores Desafiantes en todo el equipo de ventas. Específicamente, analizaremos la cuestión del *coaching*, algo que la mayoría de organizaciones sigue descuidando. Se trata de un campo en el que el Sales Executive Council tiene una gran pericia y experiencia, y donde contamos con unos datos que no parecen lógicos y unas mejores prácticas llenas de fuerza de las que queremos hacerle partícipe. Sin embargo, la historia no se acaba con el *coaching*. En un trabajo recién completado, hemos descubierto que los jefes de ventas con un rendimiento alto poseen también una habilidad única para innovar en los tratos, junto con sus vendedores. Si el *coaching* tiene que ver con impartir conocimientos que se sabe que impulsan el éxito en las ventas, la innovación tiene que ver con impulsar hacia delante, con determinación, cada trato individual. Son habilidades diferentes, pero ambas tienen una enorme importancia en una organización que quiere pasar al modelo del Vendedor Desafiante.
- En el capítulo 9 diremos algunas palabras más de orientación para los líderes que quieran transformar su organización comercial en una organización de Vendedores Desafiantes. Si va a embarcarse en este viaje, ¿cómo diseña su campaña de forma que conduzca a un cambio real, a largo plazo, y no sólo a un trabajo de puesta el día de técnicas que sea algo así como «el sabor del mes»?
- Finalmente, en el epílogo veremos la idea del desafío fuera del mundo de la venta. El modelo del Vendedor Desafiante es, creemos, un concepto de negocio, no sólo de ventas, y hemos visto cómo se empleaba con eficacia en una diversidad de departamentos corporativos —desde Tecnología de la Información hasta Recursos Humanos, pasando por Finanzas, Departamento Jurídico y Estrategia—, y lo analizaremos con más detalle en la sección final del libro.

Cómo enseñar para diferenciarse (I):

Por qué las nuevas ideas importan

En los últimos quince años, la formación de ventas se ha centrado mayormente en un principio fundamental: en las ventas, el camino más corto para alcanzar el éxito es comprender a fondo las necesidades del cliente. Se cree que, si vamos a vender «soluciones», primero tenemos que «descubrir» en qué puntos le duele más al cliente, y luego establecer una fuerte conexión entre lo que le impide dormir por la noche y lo que nosotros queremos vender.

No es extraño, pues, que los líderes de ventas hayan gastado millones de dólares y dedicado horas y horas a formar a los vendedores para que hagan preguntas mejores. Muchas preguntas. Preguntas de sondeo. Preguntas financieras. Preguntas hipotéticas. Preguntas de respuesta abierta. Preguntas de seguimiento. Todas destinadas a averiguar lo más a fondo posible los «tres principales objetivos estratégicos para el año próximo» que tiene el cliente, o «las dos cosas que tienen que hacer bien este trimestre», o —mejor todavía— sus actuales «plataformas en llamas», esa necesidad de un cambio radical debido a circunstancias muy negativas y peligrosas.

La idea es que si profundizamos lo suficiente para encontrar «la historia que hay detrás de la historia», al final llegaremos a un punto donde los clientes sean tan francos sobre lo que necesitan realmente que podremos, de inmediato, elaborar una oferta muy definida que les proporcione la «solución» perfecta a su problema. Una solución tan perfectamente emparejada a sus necesidades que no tendrán más remedio que comprarla, sin importar el precio que tenga.

Sobre el papel, este planteamiento tiene un aspecto maravilloso, pero padece de un problema importante: ya no funciona igual de bien que antes. No hay duda de que ya no justifica las enormes inversiones en formación gastadas para mejorar la habilidad de los vendedores para descubrir cosas. Y no es sólo porque mejorar la capacidad de hacer buenas preguntas entraña una dificultad colosal —en especial entre los vendedores con unos resultados medios— sino, algo mucho más importante, porque este planteamiento se basa en un supuesto profundamente viciado según el cual los clientes *saben* realmente lo que necesitan. Las necesidades del cliente están ahí esperando (voluntariamente o a regañadientes) a que las desbloqueemos con la maestría de nuestra técnica interrogadora.

Pero, ¿y si los clientes no saben qué necesitan? ¿Y si la mayor necesidad del cliente es —¡vaya paradoja!— *saber* exactamente lo que necesita?

Si esto fuera así, en lugar de *preguntarle* qué necesita, la mejor técnica de ventas podría ser *decírselo*. Y esto es exactamente lo que el Vendedor Desafiante hace. Bien mirado, los Vendedores Desafiantes no son tanto investigadores de primera clase como maestros de primera clase. No ganan porque conozcan el mundo del cliente tan bien como éste, sino porque lo conocen *mejor* que él, y le enseñan lo que no conoce, aunque debería conocerlo.

En los dos capítulos siguientes, profundizaremos en la aptitud del Vendedor Desafiante para la

enseñanza, que se podría decir que es la primera entre iguales de las tres competencias básicas de este tipo de vendedor. Una parte muy importante de nuestra historia será una mirada concreta y minuciosa a qué es enseñar y qué no lo es. Veremos qué aspecto tiene, cómo funciona, y cómo asegurarnos de que nos paguen cuando lo hemos hecho bien. Y, de paso, daremos respuestas sorprendentes a algunas preguntas difíciles. Cosas como:

- Exactamente, ¿en qué se diferencia una entrevista para «enseñar» del diálogo tradicional de ventas?
- ¿Qué clase de materiales auxiliares necesito para enseñar eficazmente?
- ¿En qué medida esto es, realmente, una cuestión de habilidad individual frente a la capacidad de la organización?
- ¿Qué papel desempeña el marketing para hacerlo bien?

Y quizá lo más importante:

- ¿Los clientes quieren realmente recibir lecciones antes que nada?

Empecemos por la última pregunta. Ésa es realmente la piedra de toque de cualquier método de ventas: el cliente. Y en el caso del Vendedor Desafiante, es la pregunta que oímos con más frecuencia. Después de todo, a primera vista parece bastante arrogante presentarse ante el cliente y afirmar: «Hola, ¡estoy aquí para darle una lección!»

Pero eso es precisamente lo que transmitimos. Quizá no con estas palabras exactas; la verdad es que, casi sin ninguna duda, no con esas palabras. Sin embargo, después de los cuatro años dedicados a nuestra amplia investigación del cliente, sabemos, sin asomo de duda, que esto es *exactamente* lo que los clientes buscan, más que cualquier otra cosa, en un proveedor.

No es lo que vendes, sino cómo lo vendes

Empezó mucho antes de que la economía global se precipitara al vacío en 2008 y continuó durante la crisis subsiguiente. Durante este tiempo, el equipo del Sales Executive Council y su hermano, el Marketing Leadership Council, una sección del Corporate Executive Board, han encuestado a más de 5.000 personas de las organizaciones de nuestros clientes —de todo tipo, desde propietarios de empresa y ejecutivos del más alto nivel al consumidor final, a quienes influyen en la compra, a los encargados del abastecimiento, incluso a consultores independientes— a fin de determinar exactamente qué buscan en un proveedor de empresa a empresa.

De manera específica, en aproximadamente 50 preguntas pedíamos a cada encuestado que clasificara al proveedor de que se trataba (es decir, la organización de nuestro cliente) respecto a proveedores similares, en relación con los diversos atributos de sus productos, marca, servicio y relación precio-valor. Preguntamos sobre todas las razones típicas de que alguien eligiera a un proveedor y no a otro; aspectos como resultados del producto, características del mismo, reconocimiento de marca, tiempo de respuesta del servicio al cliente. Además, hicimos a esas

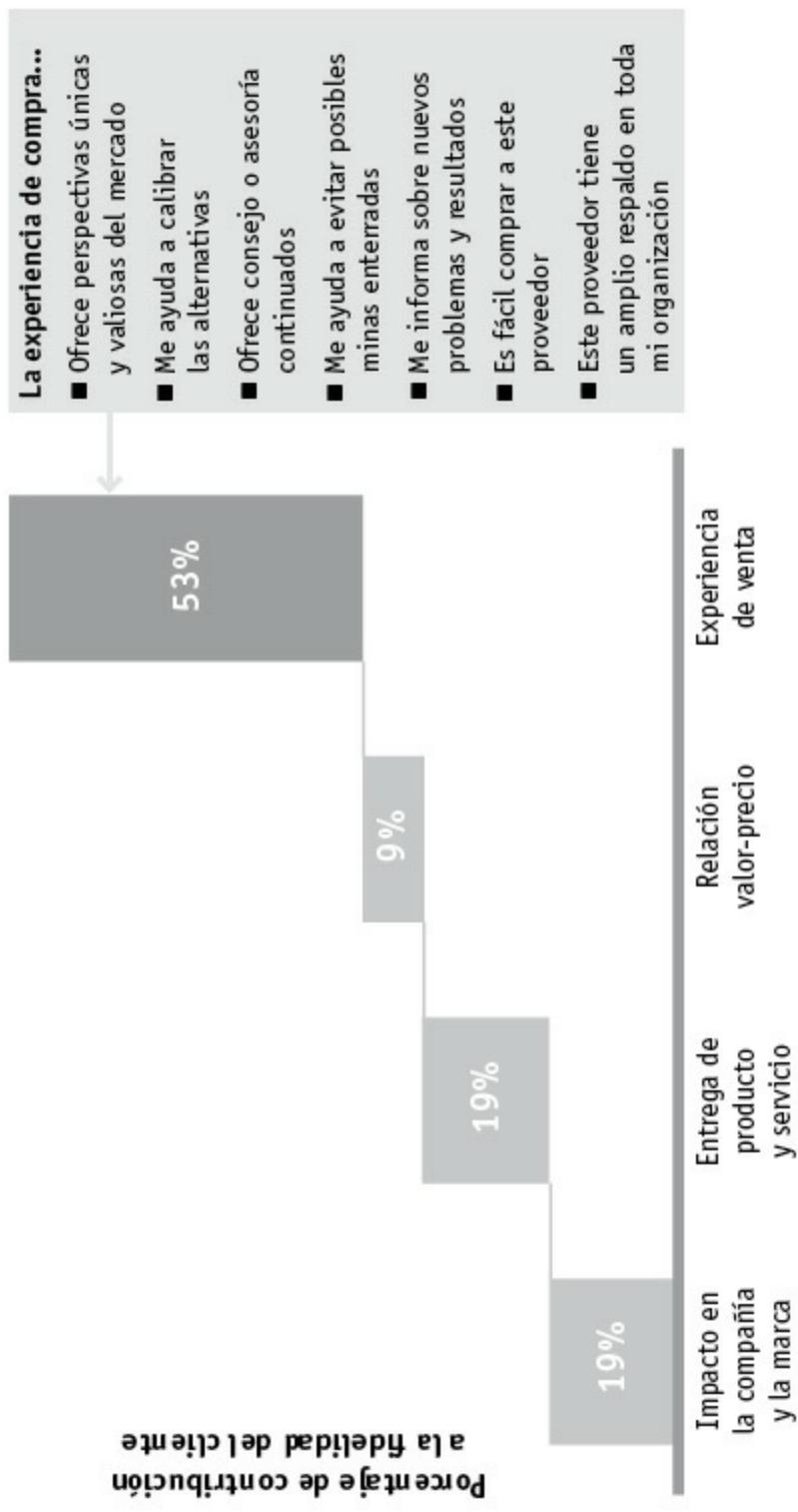
mismas personas una serie de preguntas sobre la propia experiencia de venta: cómo es exactamente comprar al proveedor que nos ocupaba respecto a sus competidores. Finalmente, hicimos a cada encuestado tres preguntas específicas para calibrar su nivel de fidelidad a ese proveedor: «En una escala del 1 al 7, ¿hasta qué punto está dispuesto a:

- seguir comprando a este proveedor;
- comprar incluso más a este proveedor a partir de ahora;
- abogar por este proveedor en toda la organización?»

No preguntamos por el nivel general de contento o satisfacción del cliente, ni siquiera por qué probabilidad de comprar había —cosas que, en un trabajo anterior de Marketing Leadership Council, habíamos descubierto que tenían escaso efecto en la fidelidad del cliente B2B—, sino sobre su disposición a unirse al proveedor en un «viaje para buscar soluciones». En muchos años de investigación sobre la fidelidad, hemos averiguado que la combinación de estos tres aspectos predice las relaciones más profundas del cliente y, en última instancia, el crecimiento comercial mejor que ninguna otra manera de medir la fidelidad que hayamos probado.

Al reunir toda la información —decenas de miles de datos— y luego someterla a un minucioso análisis, podemos determinar cuáles son, entre todos los medios para superar a la competencia, los factores que de verdad impulsan la fidelidad del cliente.

La respuesta no sólo es fascinante, sino tan inesperada para la mayoría de ejecutivos de marketing y ventas que los resultados han llegado a más reuniones en la sala de juntas que cualquier otra investigación que hayamos hecho (véase la figura 4.1).



Fuente: Investigación del Sales Executive Council.

Figura 4.1 Impulsores representativos de la fidelidad del cliente.

Lo primero que ves cuando miras el análisis es que la marca, el producto y el servicio tienen un impacto claro en la fidelidad. Cuando combinamos estos factores, descubrimos que el 38 por ciento de la lealtad del cliente es atribuible a nuestra capacidad para superar a la competencia en estos aspectos. Vender un producto muy diferenciado, con una buena marca, apoyado por un servicio mejor que el promedio del sector, te ganará, sin ninguna duda, más fidelidad. Si estás muy por

detrás de la competencia en cualquiera de estas tres categorías, probablemente por ahí es por donde tienes que empezar.

Dicho esto, muchos ejecutivos ven estos resultados con auténtica sorpresa. Suponen que serán responsables de mucha más fidelidad del cliente, quizás un 70, un 80, incluso un 90 por ciento. Después de todo, si no pueden conseguir la fidelidad del cliente por medio de una marca, producto y servicio superiores, ¿qué más queda?

Pero la razón de ese impacto sorprendentemente bajo procede, en gran medida, de una tendencia común captada a la perfección en una historia que nos contó recientemente la directora mundial de marketing de unas de las principales firmas de servicios financieros del mundo. Cuando vio los datos, dijo: «Cuatro años atrás, nuestra empresa tenía un porcentaje de satisfacción del cliente de sólo un 65 por ciento, debido a una larga tendencia de mal servicio al cliente, en todo el sector. Viendo que este problema era una auténtica oportunidad de crecimiento, en los tres años siguientes analizamos y mejoramos el servicio en cada punto de contacto importante con los clientes, invirtiendo millones de dólares e incontables horas para hacerlo. ¡Los resultados fueron fenomenales! Al cabo de tres años, habíamos incrementado la satisfacción del cliente desde el 65 al 95 por ciento». Suena fantástico, ¿no?

»Pero —continuó—, sólo había un problema. En los mismos tres años, nuestros principales competidores hicieron lo mismo. Invirtieron aproximadamente la misma cantidad de dinero y alcanzaron, más o menos, los mismos resultados. Así que aquí estamos, cuatro años después, y todo el sector disfruta de una satisfacción del cliente del 96 por ciento. No me malinterprete, es estupendo, pero como resultado no hemos cosechado absolutamente ningún beneficio comercial de todo aquel gasto. Cada día, nos dejan clientes satisfechos porque saben que serán tratados igual de bien en cualquier otro sitio.»

Veamos, ¿es acertado decir que esta empresa tenía que invertir todo ese tiempo y dinero simplemente para seguir en el juego? Sin ninguna duda. De no hacerlo, lo más probable es que ya hubieran dejado de existir. Pero, con todo, la lección resulta demencialmente familiar. Invertimos millones de dólares en una marca, un producto y un servicio buscando crecer, y sólo conseguimos quedarnos donde estábamos. Nuestros clientes están más satisfechos, pero no son necesariamente más fieles.

¿Qué está pasando? Para averiguarlo fuimos a hablar de lo que habíamos descubierto con algunos de nuestros clientes que habían completado la encuesta, y nos enteramos de algo que quizá les sorprenda. A la luz de los resultados —del efecto relativamente bajo de la marca, el producto y el servicio en la fidelidad— suponíamos que por lo menos *algunos* de estos clientes expresarían su insatisfacción con el proveedor en algunos aspectos de las tres categorías. Pero no es eso lo que nos dijeron. De hecho, fue todo lo contrario. ¡Les *entusiasmaba* el producto! ¡La marca era de *primera clase*! ¡El servicio era *fantástico*! Pero, si era así, ¿por qué demonios los niveles de fidelidad eran tan bajos?

La respuesta estaba en lo que, con frecuencia, los clientes decían a continuación. «¡Claro! ¡Tienen un *gran* producto! Da exactamente el resultado que decían que daría. Pero la competencia también tiene un gran producto.» O «¡Su marca es de *primera clase*! ¡Todo el mundo la conoce! Pero la competencia también tiene una marca de primera clase». O «¡Su servicio es *fantástico*! ¡La verdad es que los pondría en lo más alto, junto a la competencia!» ¿Les suena familiar?

Una y otra vez, descubrimos que los clientes, en general, ven menos diferencias entre nosotros

y la competencia de las que vemos nosotros mismos. No es que crean que la mayoría de proveedores son especialmente *malos* en marca, producto o servicio. Es sólo que no creen que sean particularmente *diferentes*. Así que mientras nosotros dedicamos mucho tiempo a insistir en diferencias sutiles, los clientes suelen fijarse primero en las similitudes generales.

¿Significa esto que debamos dejar de invertir en marcas, productos y servicios? ¡Pues claro que no! Todos siguen teniendo una enorme importancia. Pero —por lo menos en el mundo de la venta B2B— las inversiones que hacemos para construir marcas, desarrollar productos y mejorar el servicio no son el *paso final* para conseguir la fidelidad del cliente, sino el *primero*. Es la cuota de entrada para ganar la fidelidad del cliente.

De hecho, después de que hayan tenido la oportunidad de meditar sobre esto un rato, los ejecutivos de ventas y marketing tienden a estar de acuerdo, ya que lo ven cada día en su propia empresa. No obstante, en muchos casos, su inclinación natural en los últimos años es explicar el bajo efecto que la marca, el producto y el servicio tienen en la fidelidad diciendo que es una consecuencia natural de lo mucho que el cliente se concentra en reducir el gasto. Por supuesto, los clientes son fieles, dicen. Sólo es que lo son a quienquiera que tenga el precio más bajo.

Pero resulta que tampoco es ése el caso. Sólo un 9 por ciento de la fidelidad del cliente es atribuible a la capacidad que un proveedor dado tiene para superar la relación precio-valor de la competencia. Sí, es posible que seas más barato que esa competencia, pero a ojos del cliente, es probable que, además, ofrezcas menos valor. Así que un precio más bajo puede hacer que te hagas con el negocio, pero casi con toda certeza no te ganará mucha fidelidad.

Si el cliente está absolutamente decidido a comprar la opción más barata hoy, es más que probable que también lo esté a comprar la opción más barata mañana. Y tanto puede ser la nuestra como no serlo. Después de todo, no es mucho lo que impide que la competencia se haga con el negocio bajando precios. En ese juego, la fidelidad no tiene ningún papel, ya que los clientes no buscan un socio, buscan *una ganga*. Y no es de esto de lo que va la historia. Hablamos de la voluntad de un cliente no sólo de seguir comprando a nuestra empresa, sino de comprarnos incluso más con el tiempo y de hablar en nuestro favor. Si esa es la meta, el precio es, simplemente, un mal camino para conseguirlo. A menos que esos precios más bajos vayan acompañados de un valor percibido significativamente más alto que la oferta de la competencia, los descuentos de hoy no nos aportarán negocio mañana.

Así que si sólo un 38 por ciento de la fidelidad del cliente es atribuible a nuestra capacidad para superar a la competencia en marca, producto y servicio, y un 9 por ciento a superarla en la relación precio-valor, entonces ¿dónde está el otro 53 por ciento? ¿Qué más hay?

Bien, para comprender la respuesta, volvamos a las conversaciones con el cliente que mencionábamos hace un momento. Lo que nos decían habitualmente los clientes, después de informarnos de que veían muy poca diferencia entre un proveedor y otro en cuanto a marca, producto y servicio, es que veían unas diferencias enormes en la propia experiencia de ventas, en las entrevistas de ventas que tenían con los proveedores de forma habitual.

Fueron dolorosamente claros sobre este punto. Algunos vendedores, dijeron, malgastaban tanto su tiempo que, al final de la visita, se sentían como si les hubieran robado una hora de su vida, una hora que nunca recuperarían. Y, francamente, no importaba la habilidad que tuviera el vendedor al hacer su presentación. Sencillamente, no valía la pena verse obligado a estar allí sentado escuchando una apasionada explicación de cómo el nuevo y mejorado Modelo XPJ178 iba tres

segundos más rápido, además de gastar menos energía y exigir menos mantenimiento, «¡ahorrándole a usted tiempo y dinero para cosas más importantes!» ¿A quién le importa? ¿Que si quiero ahorrar tiempo y dinero? ¡Pues claro! ¿Que si creo que tres segundos justifican un aumento de precio del 5 por ciento? Seguramente, no.

Por otro lado, esos mismos clientes nos decían que otros vendedores se tomaban el tiempo de ofrecerles una información tan interesante y valiosa, que —en palabras de Neil Rackham— el cliente habría estado dispuesto a *pagar por la entrevista misma*. En otras palabras, los clientes pensaban que algunos proveedores eran un desastre en la experiencia de venta, y otros tenían un valor incalculable. Incluso los proveedores que, sobre el papel, se parecían en todo lo demás, actuaban de maneras muy diferentes cuando llegaba el momento de la venta. Y resultaba que esa diferencia tiene un efecto enorme en la fidelidad del cliente.

Este es el auténtico bombazo de este trabajo. La fidelidad no se gana en los centros de desarrollo del producto, en los anuncios o en las líneas de ayuda gratuitas; la fidelidad se gana sobre el terreno, en las trincheras, durante la visita de ventas. Es el resultado de las conversaciones que nuestros vendedores tienen con los clientes cada día. Ese porcentaje restante de fidelidad del cliente —la totalidad del 53 por ciento— es atribuible a nuestra capacidad para superar a la competencia en la propia experiencia de venta. Más de la mitad de la fidelidad del cliente se debe no a *qué vendemos*, sino a *cómo lo vendemos*. Por importante que sea tener unos productos, marca y servicios fantásticos, no sirve de nada si los vendedores no actúan como es debido ante el cliente.

Dicho esto, una cosa es afirmar que la experiencia de venta tiene una importancia enorme de cara a la fidelidad del cliente, y otra totalmente diferente saber cómo funciona. Después de todo, recuerde que los clientes se mostraron muy específicos en esto. Algunas de estas interacciones son terriblemente irritantes, y otras increíblemente valiosas. Así pues, ¿qué tiene que pasar exactamente durante esa experiencia de ventas para que produzca ese efecto en la fidelidad del cliente?

Bien, pues es aquí donde la historia se pone realmente interesante, porque cuando interpretas los datos que hay dentro de la categoría de experiencia de la venta, lo que encuentras es, exactamente, la misma historia del Vendedor Desafiante, sólo que, esta vez, desde la perspectiva del cliente.

El poder de las ideas

De los alrededor de 50 atributos que pusimos a prueba en nuestro estudio de la fidelidad, 17 pertenecían a la experiencia de ventas, y cada uno reflejaba, por lo menos, un efecto ligeramente positivo en la fidelidad del cliente. Entre esas características estaban cosas como: «Demuestra un alto nivel de profesionalidad», «Se ajusta a nuestras necesidades y especificaciones únicas», «Nos da una imagen realista del coste» o «Adapta las comunicaciones a mis preferencias». No obstante, cuando ordenamos la lista según sus efectos, descubrimos 7 características en particular que se destacaban por encima de todas las demás, en cuanto a importancia:

- El vendedor ofrece perspectivas únicas y valiosas del mercado
- El vendedor me ayuda a calibrar las alternativas

- El vendedor proporciona consejo o consulta continuados
- El vendedor me ayuda a evitar posibles trampas ocultas
- El vendedor me informa sobre nuevos aspectos y resultados
- Es fácil comprar a ese proveedor
- El proveedor tiene un amplio apoyo en mi organización

Si empezamos por el final de la lista y vamos subiendo, lo primero que vemos es la corroboración estadística de lo que todos sabemos que es verdad, algo que discutiremos más a fondo en el capítulo 6: la necesidad de consenso entre las diversas partes interesadas en la empresa del cliente ha subido mucho. Los principales responsables de la toma de decisiones ya no están dispuestos a arriesgarse por ningún proveedor ni por ninguna solución, a menos que el trato tenga el respaldo de su equipo.

Es una consecuencia lógica, aunque irritante, de las soluciones más importantes, más caras y más perturbadoras que los proveedores tratan de vender. Cuando las apuestas son más altas, no puedes abrirte paso como sea hasta el despacho principal para cerrar el acuerdo. Es preciso que tejas una red de defensores si no quieres arriesgarte a perder el trato por completo, debido al poco apoyo con que cuentas en la organización.

De igual manera, los clientes le dan mucha importancia a una compra sin tropiezos ni complicaciones. Nadie quiere trabajar con un proveedor que complica cualquier compra más de lo necesario, en especial si se trata de una compra de soluciones. Nada frena tan deprisa un acuerdo como los vendedores que constantemente tienen que «consultar con el director» o «planteárselo al departamento jurídico» o «ver si en finanzas estarán dispuestos a hacerlo». ¡No haga que sus clientes tengan que esforzarse tanto para gastar su dinero!

En esta lista hay algo más que salta a la vista. Echemos otra mirada a los cinco primeros atributos anotados: las características clave que definen una experiencia de venta de primera clase:

- El vendedor ofrece perspectivas únicas y valiosas del mercado
- El vendedor me ayuda a calibrar las alternativas
- El vendedor proporciona consejo o consulta continuados
- El vendedor me ayuda a evitar posibles trampas ocultas
- El vendedor me informa sobre nuevos aspectos y resultados

Cada uno de estos aspectos aborda directamente una necesidad apremiante del cliente, que no es la de *comprar* algo, sino la de *aprender* algo. Espera que el proveedor le ayude a identificar nuevas oportunidades de reducir costes, aumentar los ingresos, penetrar en nuevos mercados y mitigar el riesgo por medios que ellos mismos todavía no han sabido reconocer. En esencia, el cliente —o por lo menos 5.000 clientes de todo el mundo— dice muy enfáticamente: «Deje de malgastar mi tiempo. Desafíeme. Enséñeme algo nuevo».

Es una conclusión con mucha fuerza que contradice años de pensamiento y formación en las ventas B2B. Por supuesto, un proveedor ha de tener unos productos, una marca y un servicio fantásticos, pero, desde el punto de vista del cliente, la mayoría ya los tiene. Después de todo, si no fuera así es probable que no estuvieran hablando con él. Por el contrario, lo que diferencia a los mejores proveedores no es la calidad de sus productos, sino el *valor de su información*: nuevas ideas que ayuden al cliente a ganar o ahorrar dinero de una manera que ni siquiera sabían que fuera

posible.

En este sentido, la fidelidad del cliente tiene mucho menos que ver con qué vendemos y mucho más con cómo lo vendemos. Las mejores empresas no ganan por medio de la calidad de los productos que venden, sino por la calidad de la información que proporcionan como parte de la propia venta. La batalla por la fidelidad del cliente se gana o se pierde mucho antes de que se venda nada. Y los mejores vendedores la ganan no «descubriendo» lo que los clientes ya saben que necesitan, sino enseñándoles un nuevo modo de pensar.

Los clientes tienen muy claro este aspecto. Dan mucho más valor a las cualidades didácticas del vendedor que a su habilidad descubridora. Volvamos a los datos un momento; mucho más abajo de la lista está: «El vendedor destaca en el diagnóstico de nuestras necesidades específicas». La capacidad de diagnosticar las necesidades puntúa mucho menos porque, francamente, no tiene tanto valor para el cliente. Claro que es fantástico que un vendedor conozca mis necesidades tan bien como yo y pueda hacerme preguntas que desvelen esas necesidades lo más rápidamente posible. Pero lo que yo necesito realmente es alguien que conozca mis necesidades *mejor* que yo; alguien que pueda estimularme a pensar de una manera diferente en mi empresa. Y para hacerlo, no es suficiente hacer unas preguntas fantásticas. Es preciso tener unas *ideas* fantásticas.

Por cierto, esto es aún más aplicable para los que venden productos básicos. No hay ninguna duda de que ganar la fidelidad del cliente cuando no podemos diferenciarnos por producto, marca o precio es, en el mejor de los casos, difícil. Pero nuestros descubrimientos ofrecen el mejor camino posible para hacerlo. Como nos dijo un jefe de ventas de una compañía química global: «Ciento, usted y yo podemos vender bidones de cinco galones de aceite para ejes sin marca al mismo precio. Pero si yo puedo vender mi bidón de cinco galones de aceite para ejes sin marca mejor de lo que usted puede vender su bidón de cinco galones de aceite para ejes sin marca, pues entonces yo voy a ganar. Y la manera en que lo logro es ayudando al cliente a pensar de otra manera en su negocio». Tiene razón. Bien mirado, si no la tiene, no quedaría nada más que el precio como base de la diferenciación. Y en ese caso, ¿para qué tener un equipo de ventas? Pongamos ese aceite para ejes sin marca *online* y vendámoslo en nuestra página *web*. Resulta mucho más barato.

Bien, ¿dónde nos deja esto? En este mundo —donde las ideas de calidad triunfan sobre todo lo demás— no puede extrañarnos que los Vendedores Desafiantes triunfen. La nueva percepción ofrecida tiene que ver con enseñar a los clientes nuevas maneras de pensar, empujándolos a que revisen de nuevo sus puntos de vista y planteamientos actuales. Y eso es exactamente lo que hace el Vendedor Desafiante. Enseñan a los clientes nuevos puntos de vista, especialmente adaptados a sus necesidades empresariales más apremiantes, de una manera lo bastante convincente y segura como para garantizar que el mensaje no sólo tiene eco en el cliente, sino que impulsa a la acción. Después de todo, si no cambiamos la manera en que un cliente piensa —y, en última instancia, *actúa*—, entonces, para empezar, no le hemos enseñado nada. Por lo menos, nada sobre lo que valga la pena hacer algo. ¿Y dónde está el valor en eso?

No cualquier enseñanza, sino enseñanza comercial

Con todo, por importante que sea la enseñanza, no basta con limitarse a construir un equipo de

Vendedores Desafiantes y decirles: «¡Adelante. Enseñad!» Puede que esto sea bueno para los clientes, pero no necesariamente para el negocio. Un jefe global de ventas de una gran compañía de *software* lo planteó así: «¿Que pasa —preguntó— si mi vendedor va, enseña a un cliente algo totalmente nuevo y convincente sobre su empresa, los entusiasma para que actúen, y ese cliente coge esa información, solicita ofertas y mi competidor gana el trato? En ese caso, no me parece que yo haya ganado nada».

Y tiene razón, no hemos ganado nada. Lo único que hemos hecho es proporcionar asesoría gratis. Ciento, le hemos dado al cliente exactamente lo que necesitaba, pero al hacerlo le hemos entregado a la competencia exactamente lo que *ellos* quieren: nuestro negocio. Y es, de verdad, un mal lugar para estar.

Una cosa es estimular a los clientes con nuevas ideas, y otra, totalmente diferente, asegurarnos de que nos pagan por ello. Ni siquiera los mejores Vendedores Desafiantes pueden ganar, si enseñan a los clientes a valorar unas capacidades que ellos no pueden proporcionarles de forma competitiva. Así pues, ¿cómo nos aseguramos de que nuestra tarea instructiva acabe proporcionándonos más negocio a nosotros y no a la competencia? Bien, creemos que para lograrlo, nuestros esfuerzos deben cumplir unos criterios muy específicos.

A este planteamiento lo llamamos Enseñanza Comercial. Quizá no sea muy imaginativo, pero a pesar de todo, nos gusta el nombre porque capta perfectamente lo que los Vendedores Desafiantes deben hacer: enseñar al cliente algo nuevo y valioso sobre su negocio —que es lo que él quiere— de tal manera que podamos confiar en que rendirá beneficios comerciales para nosotros —que es, claro, lo que nosotros queremos—. Se parece un poco al jiujitsu, pero, en realidad es bastante sencillo; aunque no sea necesariamente fácil. La Enseñanza Comercial tiene cuatro reglas clave.

1. Orientar la entrevista hacia los puntos fuertes específicos del vendedor
2. Cuestionar lo que el cliente da por supuesto
3. Catalizar la acción
4. Crear una escala que se adapte a cada cliente

Conforme examinemos estas normas, descubrirá que tienen tanto que ver con construir una capacidad relativa a la organización como con desarrollar una habilidad individual, una lección clave del modelo de la venta desafiante que discutíamos en el capítulo anterior. Es mucho más que forjar Vendedores Desafiantes; se trata de realizar una transformación comercial amplia y duradera. Volveremos sobre esto en breve. Por ahora, revisemos las cuatro reglas de la Enseñanza Comercial.

Regla n.º 1 de la Enseñanza Comercial: Orientar la entrevista hacia los puntos fuertes específicos del vendedor

En primer lugar, este tipo de enseñanza debe estar ligado directamente a alguna capacidad en la que superemos a nuestros competidores. Si lo que enseñamos lleva, de forma inevitable, a lo que hacemos mejor que todos los demás, entonces estaremos en una posición mucho mejor cuando se trate de hacernos con el negocio.

Con frecuencia lo expresamos así: el punto dulce de la fidelidad del cliente es superar a la

competencia en aquellas cosas que hemos enseñado al cliente que son importantes. Sí, hemos de hacer que el cliente piense en nuevas oportunidades para ahorrar o ganar dinero, oportunidades que lo hagan pasar a la acción. Pero sólo podemos decir que hemos tenido éxito cuando el cliente pregunta: «Vaya, ¿y cómo puedo conseguirlo?», y nosotros podemos responder: «Bien, déjeme que le enseñe que somos más capaces que nadie de ayudarle a conseguirlo». Este es el momento mágico. Hemos compartido una información nueva y pertinente —lo que el cliente busca— pero, al mismo tiempo, hemos ligado esa información a nuestra solución única. Le hemos enseñado al cliente no sólo a pedir ayuda, sino a pedir *nuestra* ayuda.

No obstante, hay dos salvedades para hacerlo bien. Primero, a fin de que funcione, tenemos que asegurarnos de que, de verdad, *podemos* ayudar. Desde el punto de vista del cliente, no hay nada más irritante que un proveedor que le enseña una manera nueva y convincente de ahorrar o ganar dinero, pero luego no puede hacer nada para ponerla en práctica. Un jefe de ventas con el que trabajamos se refiere a esto diciendo que es «enseñar al cliente a meterse en el desierto». Se queda preocupado por un nuevo problema que no sabía que tuviera y sin un medio real de hacer nada al respecto. Sí, los clientes quieren información para funcionar de forma más productiva, pero una información que no pueden aplicar empeora las cosas, no las mejora. ¡Entonces sí que les hemos dado algo que no los dejará dormir por la noche!

Segundo, y ésta es la salvedad más importante, a fin de estar seguros de que nuestras enseñanzas conducirán, finalmente, a nuestros puntos fuertes específicos, tenemos que saber cuáles *son* esos puntos fuertes. Cierto, parece obvio. Pero nos hemos visto constantemente sorprendidos por el número de ejecutivos que tienen enormes dificultades en esta cuestión. Un jefe de marketing de una compañía industrial muy conocida lo expresó así: «Si hiciera una encuesta con cien vendedores sobre nuestra principal propuesta de valor, recogería *por lo menos* cien respuestas diferentes». Lo oímos constantemente, por lo general acompañado de un lento movimiento con la cabeza y un suspiro compungido; es una de las antiquísimas verdades de las ventas y el marketing.

Sin embargo, observemos que el lamento del ejecutivo sólo recoge parte del problema. Sí, es muy difícil lograr que los vendedores estén de acuerdo en una descripción amplia de lo que la compañía hace bien. Pero si preguntamos a esos mismos vendedores qué es lo que la empresa hace *mejor* que la competencia, en lugar de cien respuestas diferentes es probable que no consigamos ninguna. En el mejor de los casos, podríamos oír algo así: «Ya, la competencia puede hacer algo parecido, pero nosotros lo hacemos muchísimo *mejor*». O incluso más corriente: «Claro que puede irse con los otros, pero recuerde que llevamos en este negocio más tiempo que nadie. Llevamos más de cincuenta años sirviendo a las principales compañías con soluciones innovadoras, respaldadas por un profundo compromiso con la calidad del producto y una dedicación absoluta a servir a los clientes». Bla, bla, bla. Como si nuestro principal competidor no estuviera también absolutamente dedicado a servir a sus clientes. ¡Por supuesto que lo está!

¿Cómo se supone que un cliente tiene que elegir ante dos proveedores que apenas se diferencian? En realidad, es bastante simple: eligen al más barato. ¿Quién no lo haría? En el mundo actual, *todos* somos «innovadores», estamos «orientados a las soluciones», «centrados en el cliente» y —claro está— «somos “verdes”», así que ¿por qué pagar más?

En un reciente estudio de clientes B2B, el Marketing Leadership Council sólo encontró un 35 por ciento de empresas capaces de establecerse como preferidas, de verdad, respecto a la competencia. Incluso más preocupante es que, incluso entre esas compañías favoritas, cuando

comprobamos el efecto de cada uno de los beneficios que creían únicos, nos encontramos con que los clientes percibían que sólo la *mitad* eran realmente importantes para sus necesidades. Y entre ellos, según nos dijeron, la mayoría no los recibían de una manera lo bastante sistemática como para que influyeran en sus preferencias. En resumen, los clientes sólo percibían un 14 por ciento de los llamados beneficios exclusivos de las empresas como únicos y beneficiosos. Y como puede imaginar, ser «innovador», «centrado en el cliente» y «verde» no estaban entre ellos. Cuando se trata de diferenciación, los clientes exigen un nivel mucho más alto.

No puede extrañarnos, pues, que los vendedores acaben volviendo continuamente al precio. No es sólo que les cueste expresar el valor de su solución; les cuesta expresar el valor *único* de esa solución. Y resulta que ésta es la parte más ardua de la Enseñanza Comercial: comprender y ponerse de acuerdo en qué es lo que nuestra empresa hace *mejor* que nadie. Exige entender muy a fondo quiénes somos y qué hacemos. Una gran parte de nuestro trabajo de los últimos años tanto en el Sales Executive Council como en el Marketing Leadership Council ha tenido como meta proporcionar a los clientes las herramientas necesarias para averiguarlo todo: desde los ejercicios paso a paso, autodirigidos, hasta los talleres de liderazgo, pasando por la realización de estudios y del diagnóstico real del cliente.

Pero, con independencia de cómo lo abordemos, todo este trabajo se reduce finalmente a una única cuestión que hay que responder. A veces nos referimos a ella como la «pregunta de Deb Oler», que toma su nombre de Debra Oler, vicepresidenta y directora general de Grainger Brand, de W. W. Grainger, Inc. Como dice Deb: «¿Por qué deberían nuestros clientes comprarnos a nosotros y no a cualquier otro?» Ahí está. Es así de fácil. Pero esa única pregunta puede llevar a todo nuestro equipo de liderazgo comercial a un lugar muy sombrío, cuando nos demos cuenta de que es mucho más difícil de responder de lo que se podría pensar. De hecho, la mayoría de empresas no pueden contestarla, por lo menos no de una manera convincente para los clientes (de nuevo, ser «innovadores», estar «centrados en el cliente» y «orientados a las soluciones» no cuentan). Y entre las pocas empresas que pueden responder, son incluso menos las que descubrirían que toda su fuerza de ventas está de acuerdo con la respuesta.

Así pues, ¿dónde nos deja todo esto? Antes que nada, esto significa que si vamos a formar a Vendedores Desafiantes para que enseñen a los clientes algo nuevo sobre su negocio, es probable que tengamos que empezar por hacer algo de trabajo en nuestra propia empresa. A menos que podamos vincular la información que enseñamos a nuestros clientes a las capacidades que sólo nosotros podemos ofrecer, es mucho más probable que estemos ofreciendo asesoría gratis más que Enseñanza Comercial. Es una posición peligrosa, a menos que dé la casualidad de que también seamos el proveedor con un coste más bajo del mercado (lo cual es improbable, dado que, por definición, los proveedores de bajo coste no pueden permitirse el gasto añadido de enseñar a los clientes).

Regla n.º 2 de la Enseñanza Comercial: Cuestionar los supuestos de los clientes

Si la primera norma de la Enseñanza Comercial se refiere a la conexión entre las nuevas ideas y el proveedor, la segunda tiene que ver con la conexión entre las nuevas ideas y el cliente.

Parece algo obvio, pero lo diremos de todos modos. Por definición, todo lo que enseñemos a nuestros clientes tiene que *enseñarles* realmente algo. Tiene que cuestionar lo que dan por sentado

y hablar directamente a su mundo de maneras que no se les hayan ocurrido ni hayan apreciado plenamente antes. La palabra que nos gusta usar aquí es «redefinir». ¿Qué datos, información o ideas podemos poner delante de nuestro cliente que redefinan la manera en que piensa en su negocio, en cómo funciona e incluso en cómo compite? Esto es lo que los clientes buscan realmente. ¿Recuerda lo que vimos en nuestro estudio del cliente?

- El vendedor ofrece perspectivas únicas y valiosas del mercado
- El vendedor me ayuda a calibrar las alternativas
- El vendedor proporciona consejo o consulta continuados
- El vendedor me ayuda a evitar posibles trampas ocultas
- El vendedor me informa sobre nuevos aspectos y resultados

En la lista no hay nada sobre «confirmación» o «validación». Ciertamente, el cliente lo valorará, si podemos confirmar lo que ya saben que es verdad; a buen seguro ahí hay valor. Pero hay muchísimo más valor en las ideas que cambian o desarrollan lo que ya saben de una manera que no podrían haber descubierto por sí mismos.

Esa clase de ideas no son necesariamente fáciles de conseguir. Es preciso que conozcamos el negocio del cliente mejor de lo que él mismo lo conoce, por lo menos esa parte del negocio que guarda relación con nuestras capacidades. Parece un listón increíblemente alto, pero la realidad es que la mayoría de proveedores *comprenden* de verdad el negocio de sus clientes mejor que ellos mismos, cuando lo contemplan a través del cristal de la capacidad de los propios proveedores. Una empresa que vende impresoras a los hospitales, por ejemplo, quizá no sepa más sobre atención sanitaria que los administradores del hospital, pero no hay duda de que sabe más sobre gestión de la información en un entorno hospitalario. Es probable que una empresa que venda artículos de consumo envasados sepa más que los detallistas a los que vende sobre cómo y por qué los consumidores compran productos alimenticios.

Con independencia de dónde proceda la información, sabrá si ha redefinido las ideas del cliente según sea su reacción. Y es ahí donde algunos vendedores caen en una trampa. Curiosamente, si el cliente reacciona a nuestro discurso de venta con algo como: «¡Sí, estoy totalmente de acuerdo! ¡Eso es *exactamente* lo que no me deja dormir por las noches!», entonces es que hemos fracasado. Puede parecer ilógico, pero es cierto. Hemos encontrado un aspecto u opinión que *encuentra eco*, pero no *redefine* nada. No les hemos enseñado nada. Ahí es exactamente donde vemos que los forjadores de relaciones tienen problemas todo el tiempo. Vuelven de una visita de ventas entusiasmados con la «conexión» que han establecido con un cliente porque, dicen, «he dado justo en el clavo». «¡Era como si le leyera la mente! ¡Todo lo que le planteaba era algo en lo que él estaba concentrado!» Pero luego se sorprenden cuando pasan dos semanas y el cliente no le ha devuelto las llamadas. Dan por sentado que su exitoso diagnóstico de las necesidades del cliente era suficiente para hacerse con el negocio. Pero no es así. Relación y redefinición no son la misma cosa. Que «entendamos» el negocio del cliente no significa que automáticamente vayamos a conseguir su negocio. Ni mucho menos.

Por otro lado, los Vendedores Desafiantes buscan una reacción totalmente diferente del cliente. Saben que van por buen camino cuando, en lugar de: «¡Sí, estoy totalmente de acuerdo!», el cliente dice: «Vaya, nunca se me había ocurrido verlo de esa manera!» En otras palabras, el mejor

indicador de una redefinición lograda no es un acuerdo entusiasta, sino una reflexión seria. Acabamos de mostrarle al cliente una manera diferente de pensar en su negocio —quizás una mina enterrada que han pasado por alto, una tendencia que han subvalorado o una alternativa que habían descartado prematuramente— y hemos despertado su curiosidad. Se están preguntando: «¿Qué significa esto exactamente para mi negocio?» O, incluso mejor: «¿Qué más ignoro?»

Este es el eje central de cualquier entrevista eficaz de la Enseñanza Comercial. Cuando el cliente dice: «¡Vaya, nunca se me había ocurrido verlo de esa manera!», nos está diciendo claramente que están interesados, quizás incluso un poco inquietos. Y, como nos han dicho los propios clientes, esto es exactamente lo que esperaban cuando se reunieron con nosotros. Es en ese momento cuando la entrevista se vuelve algo por lo que vale la pena pagar.

Con todo, sólo porque los hayamos ayudado a *ver* las cosas de una manera diferente esto no significa, necesariamente, que los hemos convencido para que *hagan* las cosas de otra manera. Eso viene a continuación, y es igual de importante.

Regla n.º 3 de la Enseñanza Comercial: Catalizar la acción

En un mundo de recursos limitados y prioridades en competencia, no es suficiente cambiar el modo de pensar del cliente. En última instancia, es preciso hacer que actúe. Con frecuencia, bromeamos sobre el cliente que responde a nuestra redefinición diciendo: «Vaya, nunca se me había ocurrido verlo de esa manera!... Me pregunto que habrá para almorzar...» Igual que *Doug*, el perro de la película *Up* que se distrae siempre que ve una ardilla, los clientes pierden concentración fácilmente. Así que si queremos que pasen a la acción, necesitaremos construir un argumento de negocio sólido para convencerlos de por qué la acción importa.

Este es un campo muy trillado. Para la mayoría de proveedores, el paso a la «venta de soluciones» se basa en un esfuerzo por justificar precios altos para un paquete de productos y servicios. Como resultado, han invertido una enorme cantidad de tiempo y dinero en una amplia serie de herramientas diseñadas para ayudar a los clientes a calcular el «ROI» «[Return on Investment, retorno de la inversión, rentabilidad sobre fondos invertidos] de su oferta, generalmente acompañado de las entusiastas garantías del vendedor sobre el «valor para toda la vida» de sus productos. «Sí, quizá seamos un poco más caros al principio, pero fíjese en lo que podrá ahorrar en los próximos cuatro años. Nuestra solución prácticamente se paga sola.» A menos que logremos convencer al cliente de que conseguirán un mayor valor por ese alto precio, nuestra estrategia de soluciones está condenada al fracaso.

En un planteamiento de Enseñanza Comercial, ahí es exactamente donde encontramos la mayor diferencia entre empresas que *creen* que hacen esto bien y aquellas que *realmente* lo hacen bien. Esto es así porque una entrevista pedagógica bien ejecutada no tiene que ver, en absoluto, con la solución del proveedor, por lo menos no inicialmente. Tiene que ver con la empresa del cliente; presentarle una alternativa significa para él ahorrar dinero, o ganar un dinero que antes habían pasado por alto. En una entrevista así, los cálculos tradicionales del ROI demuestran ser inútiles porque no se centran en lo que importa.

Casi todos los sistemas de cálculo del ROI que conocemos están pensados para ayudar a los clientes a calcular la rentabilidad que tiene comprar la solución del proveedor. Pero antes de poder convencer al cliente para que dé ese paso, tenemos que mostrarle por qué la información que

acabamos de compartir con él merece que pase a la acción, en especial si choca con la sabiduría convencional. A ese fin, los mejores sistemas de cálculo del ROI en un enfoque didáctico no tienen nada que ver con nuestra solución. En cambio, ayudan al cliente a calcular el gasto en el que incurren o los beneficios a los que renuncian si no aprovechan la oportunidad que, como acabamos de enseñarles, habían pasado por alto.

Si desea construir un sistema de cálculo del ROI, es preciso que se asegure de que calcula el beneficio que se generará al seguir adelante con el nuevo sistema, no al comprar nuestros productos. Antes de comprar algo, el cliente necesita entender en qué les beneficia solucionar su problema.

Regla n.º 4 de la Enseñanza Comercial: Crear una escala que se adapte a cada cliente

Si se hace bien, la Enseñanza Comercial es mucho más que una técnica de ventas eficaz. Es una estrategia comercial poderosa. A buen seguro, da muy buen resultado en los acuerdos individuales, cuando los Vendedores Desafiantes desvelan, de modo oportunista, las ocasiones para enseñar a los clientes ideas nuevas adaptadas a su contexto específico. No obstante, por una serie de razones importantes, el método es, sin ninguna duda, más eficaz cuando se aplica segmento por segmento, en lugar de cliente por cliente.

Desde una perspectiva táctica, no es realista ni justo esperar que los vendedores comprendan el negocio del cliente mejor que él mismo, si no cuentan con, por lo menos, algo de apoyo de su organización. Los vendedores medios tendrán enormes problemas con esa tarea, con independencia de lo mucho que los formemos, en especial si trabajan con una base de clientes diversa.

Pero imaginemos que pudiéramos proporcionar a esos mismos vendedores un pequeño y manejable conjunto de ideas bien preparadas de antemano, junto con dos o tres preguntas de diagnóstico fáciles de recordar, destinadas a presentar la información adecuada al cliente adecuado. Entonces estarían en una posición mucho mejor para enseñar. Se trasladaría de forma significativa el peso de establecer un diagnóstico efectivo de las necesidades de los vendedores de primera línea a la organización, donde contamos tanto con la profundidad de conocimientos como con la amplitud de la información necesaria para averiguar ese diagnóstico por adelantado.

Para que este planteamiento funcione de verdad, es necesario un pequeño número de ideas de gran fuerza que lleven, de forma natural, a un número todavía más pequeño de soluciones únicas, todas aplicables al conjunto más amplio posible de clientes. En otras palabras, necesitamos escala. Con toda seguridad, la Enseñanza Comercial no es algo que queramos dejar en manos de cada vendedor individual.

La Enseñanza Comercial también nos exige que pensemos de una manera muy diferente en la segmentación de los clientes. Mientras que los modelos tradicionales de segmentación, como geografía, silo del producto o vertical del sector pueden ser suficientes para que los utilice el vendedor, las empresas que son mejores en este sistema han aprendido a segmentar también a los clientes por necesidades o modo de actuar. Si podemos encontrar un grupo de clientes con necesidades similares —con independencia de dónde están o qué venden—, esos clientes reaccionarán, probablemente, de una manera similar ante un conjunto de informaciones comunes. Por ejemplo, hemos visto que la Enseñanza Comercial funciona muy bien respecto a la necesidad

común de liberar efectivo, o reducir la rotación de empleados, o mejorar la seguridad en el lugar de trabajo. En todos estos casos, los proveedores en cuestión ayudaron a los clientes a pensar en esa necesidad de maneras nuevas y sorprendentes, redefiniendo su manera de pensar, explicando de manera convincente los altos costes de no hacer nada, y luego ofreciendo unas medidas creíbles que llevaban, de forma natural, a la solución única ofrecida por el proveedor. Y todos lo hicieron con grupos numerosos de clientes que, bajo cualquier estrategia de segmentación tradicional habría parecido, por lo menos superficialmente, que no tenían nada en común. En otras palabras, el denominador común para la información no es la geografía ni el tamaño ni el sector. Es un conjunto común de necesidades.

En el Marketing Leadership Council hemos trabajado mucho en los tres últimos años ayudando a los clientes a crear y poner en práctica diversas técnicas de segmentación basadas en las necesidades, derivadas de una serie de prácticas óptimas desarrolladas en algunas de las principales compañías B2B del mundo. Lo que todas las compañías que han recorrido este camino han descubierto es esto: el análisis de las necesidades no es algo que podamos permitirnos dejar en manos de nuestros vendedores. Si el principal objetivo del vendedor al hacer una visita de ventas es «descubrir» las necesidades del cliente, hemos perdido la batalla antes de empezar a pelear, porque francamente los clientes no quieren tener esa conversación.

En cambio, la Enseñanza Comercial equipa a los vendedores para que enseñen al cliente lo que necesita de verdad, cuestionando su modo de pensar en su negocio, proporcionándole nuevos medios para abordar los problemas más difíciles de maneras que nunca habrían identificado por sí mismos. Reconocemos que hay algunas condiciones importantes que cumplir para que este sistema funcione. La Enseñanza Comercial debe conducir a nuestras cualidades únicas, cuestionar los supuestos del cliente, catalizar la acción, y establecer una escala que se adapte a todos los clientes. Pero cuando se dan estas condiciones, funciona, y de un modo fenomenal, la verdad. Y la razón, como hemos visto, es que por encima de todo, los clientes quieren que los proveedores pongan en tela de juicio sus ideas y les enseñen algo que ellos no saben.

Dicho esto, una vez que hayamos sentado los cimientos de una Enseñanza Comercial eficaz, los vendedores todavía tienen que ir y *hablar* con el cliente. Si no tienen la habilidad para cuestionar, hasta la información más poderosa caerá en oídos sordos. Entonces, ¿qué aspecto tiene, exactamente, una «entrevista de enseñanza»? ¿Es en verdad tan diferente? Sin ninguna duda. No es sólo el hecho de que los Vendedores Desafiantes enseñen lo que los diferencia, lo más importante es la *manera* en que lo enseñan. Resulta que las conversaciones didácticas de primera clase siguen una coreografía muy específica, que toma una entrevista tradicional de ventas y le da la vuelta. Vamos a verlo a continuación.

Cómo enseñar para diferenciarse (II):

Cómo construir entrevistas orientadas a las nuevas ideas

Una vez puestos de acuerdo en los beneficios únicos que nos diferencian de la competencia e identificado un conjunto de ideas que enseñan a los clientes un nuevo medio para competir con más eficacia, ¿cómo se suma todo esto? Bien, si tuviéramos que planear una entrevista didáctica —o «discurso» de ventas— de primera clase, veríamos que consta de seis etapas, cada una de las cuales conduce a la siguiente.

Pero antes de llegar a esas etapas, es importante observar que un discurso de venta bien diseñado tiene un componente emocional muy fuerte. Con franqueza, no se trata tanto de hacer una presentación formal como de contar una historia convincente. Debería contener algo de auténtico teatro, quizás un poco de suspense y, tal vez, un par de sorpresas. En última instancia, el objetivo es acompañar al cliente a subir en la montaña rusa, yendo primero a un lugar bastante oscuro, antes de mostrarle la luz al final del túnel. Y esa luz, claro, es nuestra solución.

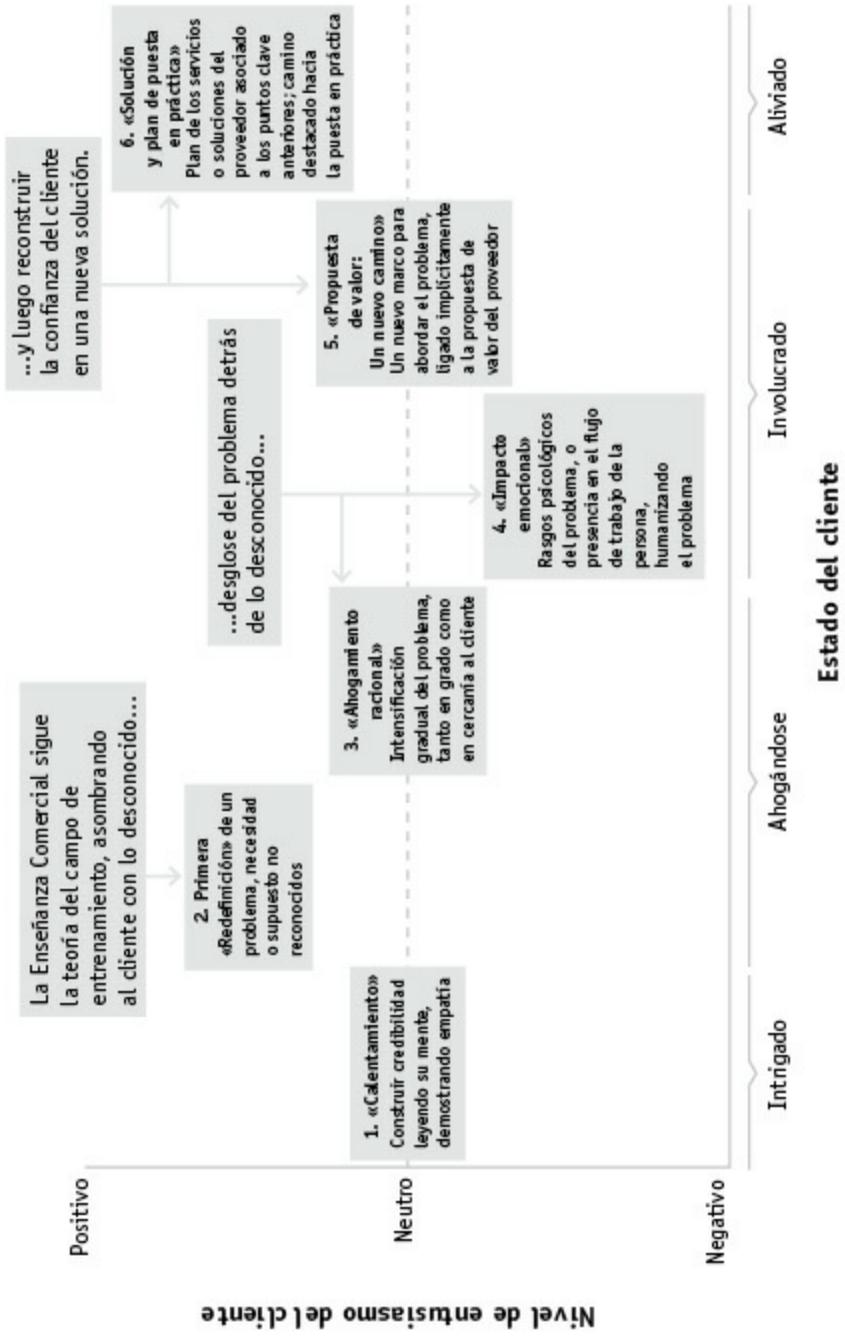


Figura 5.1. Deconstrucción de un discurso de Enseñanza Comercial.

Fuente: Investigación del Sales Executive Council.

Una coreografía con un norte

Si queremos convencer a los clientes reacios para que no sólo piensen, sino para que actúen de manera diferente —respecto a lo que, casi por definición, será un modo trastocador—, entonces no es suficiente que nuestro discurso pedagógico se limite a transmitir un «caso de negocio convincente», con datos, gráficos y tablas. Nadie ha vendido nunca usando únicamente una hoja de cálculo. Si se hace bien, ese discurso hace que los clientes sientan náuseas por todo el dinero que están malgastando, por los ingresos que están perdiendo o por el riesgo al que están expuestos sin

saberlo. Pero si nuestra historia no consigue atraer a ambas partes del cerebro, de manera simultánea —la racional y la emocional—, es muy fácil que el cliente no tome ninguna decisión, ni siquiera si es buena, ya que la lógica, por sí sola, pocas veces es suficiente para vencer el statu quo. Un cambio trastocador tiene tanto que ver con seguir nuestro instinto como con obedecer a nuestro cerebro.

Así pues, recordando esto, revisemos las seis etapas de un discurso pedagógico de primera clase.

Etapa 1: Calentamiento

Después de las formalidades iniciales (introducción, comprobación del tiempo, fijación de agenda), un discurso bien diseñado empieza valorando los problemas principales del cliente. En lugar de preguntar: «¿Qué le impide dormir por la noche?», expresamos lo que vemos y oímos como problemas clave en compañías similares. Si contamos con ellos, este es un momento estupendo para presentar datos comparativos de referencia. Por lo menos, es ahora cuando contamos anécdotas de otras empresas que captan los problemas que es más probable que preocupen a nuestro cliente, y lo hacemos de manera que corroboren su propia experiencia. (No subestime nunca el valor de poder demostrar a sus clientes que no están solos cuando se trata de sus problemas más acuciantes.) Luego concluimos la revisión preguntándole qué opina. Debería sonar más o menos así: «Hemos trabajado con una serie de empresas parecidas a la suya, y hemos visto que estos tres problemas surgen una y otra vez como los más preocupantes. ¿Es eso lo que usted ve también, o añadiría algo más a la lista?»

El propósito de la etapa 1 es, claro, construir credibilidad. En esencia, lo que le decimos al cliente es «Comprendo su mundo», y «No estoy aquí para malgastar su tiempo pidiéndole que me instruya sobre su empresa». Es un planteamiento que hemos titulado: «Venta basada en hipótesis». En lugar de lanzarnos a *preguntas* abiertas sobre las necesidades del cliente, empezamos con *hipótesis* de las necesidades del cliente, sustentadas por nuestra experiencia e investigación. En última instancia, a los clientes que sufren de «fatiga de las soluciones» les encanta, no sólo porque se parece más a «recibir» que a «dar»; reciben nuestro punto de vista informado, en lugar de tener que instruirnos con una información que deberíamos haber averiguado por nosotros mismos. Un discurso de Enseñanza Comercial va directo al grano. Transmite una impresión de eficacia. Respeta el tiempo del cliente y muestra que hemos hecho los deberes. En otras palabras, acabamos de establecernos como alguien con quien vale la pena hablar. O, como mínimo, en el caso de clientes especialmente resistentes, hemos conseguido otros cinco minutos.

¿Y ahora qué? ¿Qué vamos a hacer con la buena voluntad que acabamos de instaurar? ¿Presentar nuestra solución? ¿Exponer nuestra «propuesta de valor»? ¡Eso es lo *último* que nos conviene hacer ahora! Aunque sea el paso siguiente que probablemente esperan y, claramente, lo siguiente que un vendedor de resultados medios haría y, sin ninguna duda, lo que el vendedor de la competencia hizo cuando estaba sentado en ese mismo despacho hace una hora.

Pensémoslo. Acabamos de despertar la simpatía del cliente hablándole de su negocio. ¿Por qué demonios queríamos arruinar toda esa buena voluntad perorando sobre *nuestra* empresa? Todavía no le hemos dado ninguna razón para que se interese. Lo que hacemos, en cambio, es plantear algo que el cliente no se ha visto venir: la Redefinición, o cambio de enfoque.

Etapa 2: Redefinición

Este es el momento central de un discurso de Enseñanza Comercial, ya que toda la entrevista gira en torno a lo que estamos a punto de hacer a continuación.

Explotando los problemas que el cliente acaba de reconocer en la primera etapa, ahora introducimos una nueva perspectiva que lo conecta sea con un problema mayor, sea con una oportunidad mayor que la que se percataron de que tenían. Evidentemente, no se espera que le ofrezcamos la nueva idea en este momento. Por razones que planteábamos en la sección anterior, este tipo de luminoso relámpago espontáneo no sólo es muy difícil, sino que, en realidad, es una mala idea. En cambio, es algo de lo que hemos venido muy bien preparados para hablar. (De hecho, es posible que fuera una breve mención a esta idea lo que nos ha conseguido la visita.) Dicho esto, llegados a este punto, nuestro objetivo no es dar las explicaciones y consecuencias de la información con gran lujo de detalles; esto llegará dentro de unos minutos. La Redefinición se refiere, sencillamente, a la idea misma. Es sólo el titular. Y como todos los buenos titulares, nuestro objetivo es pillar al cliente con la guardia baja, ofreciéndole un punto de vista inesperado, para sorprenderlo, despertar su curiosidad y hacer que quiera saber más.

Recuerde que la reacción que buscamos aquí no es: «¡Sí! ¡Totalmente de acuerdo! ¡En eso es exactamente en lo que estamos trabajando!», sino: «Vaya, nunca se me había ocurrido verlo de esa manera!» Si la primera reacción del cliente a la idea que le proponemos es un acuerdo entusiasta, entonces no le hemos enseñado nada. Y eso es meternos en un terreno peligroso. Sin duda, siempre es una sensación gratificante cuando el cliente dice: «¡De acuerdo!» Pero si acabamos de expresar un problema en el que ya han pensado, es muy probable que también hayan pensado ya en una solución. En el mejor de los casos, estamos «enseñando en el margen». Esto es malo por dos razones. Primero, si no conseguimos proporcionar una idea única, entonces también fracasaremos en ofrecer un valor único. Segundo, si el cliente ya ha empezado a sopesar posibles soluciones, hemos perdido una oportunidad importante de inclinar sus ideas hacia nuestra solución. A efectos prácticos, es como no conseguir adelantarnos a la solicitud de propuesta (RFP, siglas en inglés). Estamos *respondiendo* a las necesidades del cliente, en lugar de *definirlas*. Y esa es la receta para ser cada vez más un producto genérico.

Si vamos a redefinir, asegurémonos de que lo hacemos de verdad. No es el momento de ser apocados, ya que todo el planteamiento descansa en nuestra capacidad para sorprender al cliente y hacer que sienta curiosidad para conocer más información. Acabamos de comprarnos otros cinco minutos. ¿Y ahora qué? Bien, le hemos mostrado al cliente una manera diferente de pensar en su negocio, ahora tenemos que demostrarle por qué es importante.

Etapa n.º 3: Ahogamiento racional

Es el momento en que exponemos nuestros argumentos de por qué la Redefinición en la etapa 2 merece el tiempo y la atención del cliente.

Así que ahora es el momento de los datos, gráficos, tablas y demás que necesitamos para cuantificar ante el cliente el coste auténtico, con frecuencia oculta, del problema, o la envergadura de la oportunidad que había pasado por alto completamente. El Ahogamiento Racional es la justificación, respaldada por los números, de que el cliente deba pensar de otra manera en su

negocio, pero presentada específicamente de un modo que los haga retorcerse un poco; sentir que se están ahogando. Los agentes de ventas suelen referirse a esto como el «factor FUD» (*Fear, uncertainty and doubt*): miedo, incertidumbre y duda. Si hacemos bien nuestra presentación, la reacción del cliente en la etapa 3 debería ser algo así: «¡Vaya, no tenía ni idea de que estuvíramos malgastando todo ese dinero!» o «Nunca antes había pensado en que esto era una oportunidad. ¡Tenemos que ponernos a ello o vamos a perdérnosla de verdad!»

Si vamos a poner un sistema de cálculo del ROI delante del cliente, esto es lo que pasa. Pero recordemos qué tipo de ROI estamos calculando. En un discurso de enseñanza de primera clase, un buen sistema mide el beneficio que resultará de solucionar el problema que acabamos de decirle al cliente que tiene, no el que se derivará de comprar nuestra solución. Si nuestro sistema de cálculo tiene que ver, explícitamente, con nuestros productos y servicios —como casi es inevitable que sea—, entonces nos estamos equivocando. Antes de demostrar que nuestra propuesta puede solucionar económicamente el problema clave de un cliente, tenemos que convencerlo de que, para empezar, vale la pena resolver ese problema.

Sumando las etapas 2 y 3, tenemos que enseñarles algo nuevo y luego mostrarles por qué importa. En eso consiste una buena enseñanza. No obstante, una enseñanza *genial* exige algo más: causar un impacto emocional.

Etapa n.º 4: Impacto emocional

El Impacto Emocional tiene que ver con asegurarse por completo de que el cliente se ve en la historia que le contamos. No hay nada más frustrante que presentar un argumento convincente y oír cómo el cliente dice: «Sí, entiendo lo que dice, y estoy seguro de que es muy importante para muchos de sus clientes. Pero me cuesta ver cómo se aplica a nosotros. Nosotros somos diferentes». Uf. Estamos ante la versión ventas de aquel horrible momento en que nuestro cliente nos mira y dice: «No eres tú. Soy yo». Está claro que lo que trata de decir es: «No tengo ni el más mínimo interés en nada que puedas ofrecer».

Y ahora, ¿qué hacemos? ¿Cómo respondemos a esa defensa del «somos diferentes»? Para el vendedor de resultados medios, la reacción es previsible. Si un gráfico no ha sido suficiente, probemos con dos. Si el despliegue de PowerPoint no nos llevó adonde queríamos, envíemos el Libro Blanco. Es más de lo mismo. Pero limitarnos a repetir nuestros argumentos comerciales con mayor detalle nunca nos llevará más allá de la reacción «somos diferentes». La razón es que nos hemos equivocado en el problema por solucionar. El problema no es que no hayamos conseguido hacer una presentación lógica, el problema es que no hemos logrado establecer una conexión emocional. No es que no crean nuestra historia, es sólo que no la ven como *su* historia. Es preciso conseguir que interioricen lo que les estamos diciendo.

Bien, ¿y cómo lo hacemos? Tenemos que lograr que sea personal. Y es ahí donde entra en juego la habilidad narrativa del vendedor desafiante. Como el nombre indica, el Impacto Emocional no tiene nada que ver con los números, sino con la narración. Tenemos que pintar la imagen de cómo otras compañías, igual que la del cliente, se metieron en un camino igualmente penoso al actuar de una manera que el cliente reconocerá de inmediato como típica de su propia compañía.

Por lo tanto, la historia empieza con algo así: «Comprendo que ustedes sean un poco diferentes, pero permítame que le hable de cómo hemos visto suceder esto en empresas parecidas...» Y para

que funcione, cualquier cosa que digamos a continuación debe *resultar* familiar de forma inmediata (otra razón por la que debe adquirirse un profundo conocimiento del cliente *antes* de la visita de ventas, no durante ella). Las reacciones que buscamos son un movimiento apesadumbrado con la cabeza, una sonrisa forzada, una mirada pensativa y ensimismada. ¿Por qué? Porque buscamos que el cliente reviva la misma situación en su interior, tal como *realmente sucedió en su propia compañía* la semana pasada. Idealmente, la respuesta del cliente a nuestra historia es algo así: «Vaya, es como si usted trabajara aquí o algo parecido. Sí, hacemos *todo* eso todo el tiempo. Está acabando con nosotros». Y así es como matamos al dragón de «somos diferentes»: creando una conexión emocional entre el dolor causado por la historia que contamos y el que el cliente siente cada día dentro de su propia organización. Si, después de la etapa n.º 4, el cliente sigue pensando que ellos son diferentes, nos hemos equivocado de cliente o de historia.

Pero, si tenemos éxito, ahora estará convencido para redefinir. Verá el problema o la oportunidad como algo propio, y buscará una solución.

Etapa n.º 5: Un nuevo enfoque

Al llegar a la etapa n.º 5, ya hemos convencido al cliente del problema. Ahora tenemos que convencerlo de la solución. Vamos a hacer una revisión, punto por punto, de las capacidades específicas que necesitará a fin de beneficiarse de cualquier oportunidad para ganar o ahorrar dinero, o mitigar el riesgo al que lo hemos convencido de que se enfrenta. Por tentador que, llegado este punto, pueda parecer lanzarse a hablar de cómo podemos ayudarle, la etapa n.º 5 sigue teniendo que ver con la *solución*, no con el *proveedor*. Ante un cliente que reconoce, entusiasmado, que tienen ese mismo problema que nuestra solución aborda directamente, es muy tentador hablar específicamente de cómo podemos ayudarle. Para la mayoría de vendedores, parece sencillamente obvio hacerlo. Pero la etapa n.º 5 no es la historia de cómo la vida del cliente sería mucho mejor si compraran nuestro producto (que es de lo que la mayoría de vendedores quiere hablar); se trata de mostrarle que su vida sería mucho mejor si actuara de otra manera. Se trata de actuar de un modo diferente, no de comprar de otra manera.

No nos apresuremos. Antes de que compren *nuestra* solución, el cliente tiene que comprar *la* solución. Queremos que el cliente diga algo así: «Tiene razón, eso me parece muy lógico. Eso es lo que necesitamos hacer», o «Esa es la clase de empresa que quiero que seamos». *Ahora sí* que están listos para la etapa n.º 6, nuestra solución.

Etapa n.º 6: Nuestra Solución

Si en la etapa n.º 5 se trata de convencer al cliente para que actúe de una manera diferente, el objetivo de la n.º 6 es demostrar que nuestra solución podrá, mejor que ninguna otra, prepararlos para actuar de una manera diferente. En muchos sentidos, de las seis etapas, ésta es la más clara, ya que es lo que los vendedores están entrenados para hacer desde el principio. Es ahí donde explicamos el modo específico en que podemos darles, mejor que nadie más, la solución que han aceptado en la etapa n.º 5. Es también donde todo el trabajo realizado para identificar nuestras capacidades únicas rinde resultados, porque son las protagonistas de la etapa n.º 6. Bien mirado, sería absolutamente desmoralizador llevar al cliente hasta la etapa n.º 6 y luego ver cómo el negocio

se lo lleva otra oferta que no era fácil que pudiéramos superar. Si, en este punto, la competencia sigue en la lid, es que no hemos conseguido identificar unas capacidades que son verdaderamente únicas, o no hemos logrado llegar hasta ellas de una manera tan convincente como esperábamos.

No obstante, si lo hemos hecho bien, en las etapas de la 1 a la 6 habremos abordado ambos aspectos de la Enseñanza Comercial —el «comercial» y el de la «enseñanza»— en una misma conversación. Hemos enseñado al cliente algo nuevo y valioso sobre su negocio (que es lo que buscaban conseguir de la entrevista), de una manera que lo lleve a valorar nuestras capacidades por encima de las de la competencia (que es lo que nosotros buscábamos conseguir de la misma entrevista).

Bien, cuando contemplemos de nuevo las seis etapas juntas, tenemos que hacernos la siguiente pregunta: ¿cuándo entra por primera vez el *proveedor* en la conversación? Observemos que no es hasta el final de la etapa n.º 6. Y para muchos vendedores, esto va en contra de toda lógica. Después de todo, si voy a vender mi solución a un cliente, entonces lo primero de lo que tengo que hablarle es de *mi solución*: lo que hace, en qué es diferente, cómo ayuda. ¿No es así? ¡No! Eso no es lo primero de lo que tenemos que hablar, sino lo *último*, por una razón muy sencilla: al cliente no le importa.

El hecho de que nuestro modelo XZ-690, recién diseñado, vaya un 15 por ciento más rápido, sea más silencioso, más elegante y más barato que el de la competencia sencillamente no le interesa a la mayoría de clientes. Si les interesa, entonces ¿para qué molestarse con ir a visitarlos? Basta con enviarles un presupuesto por correo y tomar el pedido por teléfono. Mejor todavía, que le llegue a través de una tienda virtual y eliminemos todo nuestro equipo de venta.

Si, por el contrario, vamos a dedicar sesenta minutos de nuestro precioso tiempo a una reunión cara a cara, será mejor asegurarse de que lo que hagamos con ese tiempo sea valioso para el cliente. Escuchar de qué modo el XZ-690 va a ahorrarles tiempo y dinero no lo es. Hablar del negocio del cliente de tal manera que le ayude a aumentar la productividad sí que lo es.

Recordemos que en el mundo de la Enseñanza Comercial todo gira en torno al hecho de que, a ojos del cliente, nuestro principal valor como proveedores es nuestra capacidad para *enseñarle* algo, no para *venderle* algo. En el mundo de la enseñanza, el discurso no tiene nada que ver con el proveedor. Tiene que ver con el cliente. Como resultado, los mejores vendedores saben que no se puede conquistar el interés y la fidelidad del cliente si nos ponemos a hablar de nuestros elementos diferenciadores —todos nuestros productos, servicios y soluciones—, por buenos que sean. Por el contrario, la mejor entrevista de ventas presenta al cliente, *primero*, una convincente historia sobre su negocio, le enseña algo nuevo, y *luego* pasa a hablar de lo que nos hace diferentes a nosotros.

Al situar nuestras cualidades únicas en contexto, al final de un discurso informativo muy creíble, cambiamos por completo la disposición del cliente hacia nuestra oferta. Pero para llegar ahí, tiene que haber un rumbo en la conversación, una coreografía con un sentido, donde nuestra solución sea la consecuencia natural de nuestras enseñanzas. Y esto supone una diferencia enorme. No empiece con, *vaya a*. Recuerde que el auténtico valor de la interacción no es lo que vendemos; es la información que proporcionamos como parte de la propia interacción.

Esta coreografía pedagógica le permitirá auditar y mejorar muy concretamente las entrevistas de ventas que tenga con los clientes en estos momentos. ¿Hasta qué punto su discurso sigue este camino? ¿Empieza con la venta o lleva a ella? Hagamos una breve prueba para comparar su actual sistema con lo que vemos aquí. Piense en cualquier material o diapositivas o folleto descriptivo de características que suele llevar cuando va a ver a un cliente. En concreto, piense en las primeras cuatro o cinco páginas. ¿De qué tratan? La mayoría de las veces son algo así:

- Nuestras convicciones como empresa. (Las frases favoritas son «un mundo más limpio», «servir a nuestros clientes», «innovar para el futuro», «nuestros 150 años de experiencia», «nuestro equipo de profesionales experimentados dedicados a ayudar a nuestros clientes a alcanzar sus objetivos».)
- La revisión de todas nuestras capacidades. (Bien mirado, hemos dedicado tiempo y dinero a crear la capacidad para ofrecer soluciones, y queremos estar seguros de que los clientes conozcan todas las fantásticas maneras en que podemos ayudarles. No hay nada más frustrante que unos clientes que no aprecian plenamente todas las grandes cosas que podemos hacer por ellos.)
- La lista de nuestros principales socios y clientes, preferiblemente acompañada de tantos de sus logotipos, a todo color, como sea posible. (Nada transmite mejor la credibilidad que una larga lista de clientes muy conocidos que han confiado en nosotros, ¿verdad?)
- El mapa de nuestras instalaciones en todo el mundo. (Si nuestros clientes se van a globalizar, tienen que saber que estamos allí, con ellos, en cualquier lugar adonde vayan.)

¿Le suena familiar? ¿Las cuatro primeras páginas de sus materiales de ventas tratan de usted o del cliente? Es casi inevitable que traten de usted. No sólo la mayoría de vendedores empiezan con su empresa, en lugar de llevar a ella, sino que casi todas las herramientas de ventas de que disponen hacen lo mismo. Es una tendencia tan previsible en las organizaciones como en las personas.

Así que, si vamos a forjar Vendedores Desafiantes y pedirles que instruyan a nuestros clientes, uno de los primeros pasos que muchas empresas tendrán que dar, inevitablemente, es una revisión a fondo de los materiales con que las dotamos para hacerlo.

Cómo crear una coreografía con un norte

Veamos, ¿cómo *creamos* un mensaje de Enseñanza Comercial? El lugar donde empezar es, en realidad, al final, en la etapa n.º 6, Nuestra Solución. No se puede construir una historia convincente, a menos que sepamos de antemano adónde conduce. Es preciso que exista tanto claridad como acuerdo en toda la organización respecto a los beneficios únicos que sólo nosotros podemos ofrecerle a nuestros clientes. Dicho esto, cuando concretemos esos beneficios, tendremos que centrarnos, en particular, en los que nuestros clientes *subvaloran*. Es algo que puede parecer ilógico a primera vista. ¿No haría usted lo contrario? ¿Centrarse en esos beneficios únicos que los clientes valoran de verdad? Bien mirado, en eso consiste el marketing 101, el que ofrece una

oportunidad única, ¿o no? Exactamente.

Pero si queremos *enseñar* al cliente algo nuevo y no sólo reforzar lo que ya saben, tendremos que asegurarnos de que el «remate» de esa enseñanza contenga también un elemento de sorpresa, una manera nueva e inesperada de pensar en cómo podemos ayudarlo. Por el contrario, si los clientes ya dan un gran valor a nuestras prestaciones respecto a las de la competencia, es probable que no tengamos que enseñarles nada de nada. Que sólo nos limitemos a anotar su pedido. Pero, cuidado, al centrarnos únicamente en el valor *conocido* de nuestra oferta, renunciamos a una oportunidad de cuestionar las ideas del cliente, algo que valoran incluso más que cualquier cosa que le estemos vendiendo. Conseguimos su negocio a corto plazo, pero es posible que lo perdamos a la larga. Al ayudar al cliente a pensar de otro modo en *su* empresa, lo que queremos, en última instancia, es que piense de otro modo en *nuestra* empresa.

Una vez que hemos establecido la claridad en torno a la etapa n.º 6 —Nuestra Solución—, la siguiente parada para elaborar una vigorosa entrevista de Enseñanza Comercial es la etapa n.º 2: la Redefinición. Es preciso que identifiquemos la información fundamental, ese momento «¡ajá!», que hará que el cliente diga: «¡Vaya, nunca se me había ocurrido verlo de esa manera!»

Para llegar ahí, empecemos con los beneficios exclusivos que hemos identificado para la etapa n.º 6 y luego preguntémonos: «¿Por qué mi cliente no valora *ya* esos beneficios?» ¿Qué hay en su valoración del mundo que le impide apreciar esos beneficios tanto como nosotros creemos que podrían o deberían apreciarlos? Esta es la opinión que tenemos que cambiar. Y para cambiarla, tendremos que ofrecerles una visión alternativa (la Redefinición), y luego convencerlos de que esa visión alternativa —si decidieran seguirla— podría ahorrarles o hacerles ganar más dinero del que creían (etapa n.º 3). Después, es simplemente cuestión de dar cuerpo al resto de la historia y crear un camino lógico y convincente desde la etapa n.º 2 a la etapa n.º 6.

Sumémoslo todo y tendremos: «¿Cuánto dinero le está costando, actualmente, a nuestro cliente, más del que es consciente, una situación que sólo nosotros podemos ayudarle a corregir?» La respuesta a esta pregunta es el cuerpo y el alma de nuestro discurso de Enseñanza Comercial.

Cómo construir una maquinaria que genere información

Si damos un paso atrás y consideramos el alcance de lo que proponemos aquí, veremos que este planteamiento penetra muy profundamente en la organización. Sí, necesitamos a los Vendedores Desafiantes para que impartan las enseñanzas, pero la construcción de la entrevista —los beneficios únicos, la información que sorprenda al cliente, la apretada coreografía de la enseñanza—, requieren la colaboración de toda la organización comercial.

Muchas empresas prefieren proteger a los vendedores de la complejidad de la coreografía en seis etapas simplificando el sistema a tres elementos clave: 1) Ofrecer al cliente ideas que cambien las reglas del juego; 2) especificar y personalizar el posible impacto de esas ideas; 3) presentar nuestras capacidades como el mejor medio posible de actuar según esas ideas. Es el mismo viaje, pero más fácil de procesar para unos vendedores acostumbrados a «empezar con» en lugar de «llevar a».

Es posible que usted haya empezado a preguntarse: «Identificar unos beneficios únicos... segmentar a los clientes según sus necesidades... generar una información convincente para el

cliente... crear materiales de apoyo basados en la enseñanza... Para ser un libro sobre los resultados de las ventas de cada individuo, me parece que nos hemos desviado, y mucho, del vendedor individual». Pero recuerde, este libro trata absolutamente de los vendedores individuales y de cómo pueden tener unos resultados mucho mejores; sin embargo, no nos gustaría dejar ninguna de *estas* cosas en manos de cada vendedor. Se trata de capacidades de la organización, no de habilidades de cada individuo. Una lección crucial del sistema del Vendedor Desafiante es la significativa necesidad de que la organización se involucre para hacer que sea verdaderamente sostenible, y no sólo el resultado de una excelencia fortuita de un vendedor dado. Sólo los mejores entre los mejores de sus vendedores podrían, por sí mismos, sacar adelante esta clase de enseñanza de forma constante a lo largo del tiempo.

Cuando los líderes de ventas ven la Enseñanza Comercial por vez primera, suelen decirnos algo así: «Ya me cuesta mucho conseguir que mi gente *venda*, ¿y ahora queréis que *enseñen*? ¡Déjeme en paz!» Pero no tiene por qué ser así. Por lo menos, en cuanto a la enseñanza, los pasos más importantes que se pueden dar para acercar nuestra fuerza de ventas al perfil del vendedor desafiante tienen menos que ver con cada vendedor, individualmente, y mucho más con la organización a la que pertenecen. De hecho, en muchos sentidos, la Enseñanza Comercial es, seguramente, *más fácil* para ellos que lo que les estamos pidiendo que hagan en estos momentos. Gran parte del trabajo pesado necesario para su éxito se produce mucho antes de que un vendedor llegue a estar ante un cliente.

Para comprender el porqué de esto, pensemos en el recorrido desde una venta de productos a la venta de soluciones que casi todas las organizaciones de venta B2B han emprendido en los 5 a 15 años pasados (véase la figura 1.1). Como parte de ese cambio, las exigencias de aptitudes de venta han aumentado de forma espectacular. En la venta de productos, se vendía en gran medida apoyándose en las características y beneficios del producto; en el nuevo mundo de la venta de soluciones, el vendedor sondea en busca de las necesidades de cada cliente en un momento dado, para poder proponerle soluciones adaptadas a su medida, según la información que reciba. En su forma más pura, la venta de soluciones es la hechura a medida, en cada momento. Es un listón increíblemente alto para cualquier vendedor. La verdad es que no puede extrañarnos que las organizaciones de ventas de todo el mundo estén librando una dura batalla para ayudar a sus equipos a hacer la transición.

Con la Enseñanza Comercial podemos reducir lo que esperamos de la habilidad de cada vendedor para preparar soluciones a medida, ya que la organización interviene para ofrecer un apoyo crucial en aquello mismo que el cliente nos ha dicho que más valora en las relaciones con el proveedor, es decir, compartir nuevas ideas comerciales. La tarea fundamental del vendedor deja de ser la de descubrir necesidades y pasa a ser la de orientar la conversación. Esto permite que la organización establezca la estructura de esa entrevista por adelantado; que «delimite el campo», como dijo un jefe de ventas.

Hay diversas maneras en que la entrevista puede, igualmente, dar un giro inesperado o descarrilar por completo, y la habilidad personal sigue teniendo una importancia enorme para permitir que los mejores vendedores manejen esas situaciones mejor que nadie, pero la Enseñanza Comercial coloca unas barreras de protección importantes en torno a la relación de ventas de forma que el vendedor cuente con una ayuda real.

Para empezar, las necesidades del cliente se *delimitan previamente*. El vendedor no empieza con

una hoja en blanco y diagnostica las necesidades de cada cliente, individualmente. Gran parte del trabajo se ha hecho ya dentro de la organización mediante una mejor segmentación y análisis del consumidor, con lo cual se reduce de forma importante la carga sobre sus aptitudes que más dificultades les causa a los vendedores.

En segundo lugar, *se establece previamente el guión* de la entrevista. Un vendedor que instruye sigue teniendo que interactuar en un entorno vivo, respondiendo a preguntas y adaptándose a unas objeciones que no había previsto. Sin embargo, su conjunto inicial de hipótesis ya está formulado en detalle, y cada paso del camino está señalado claramente en la coreografía. Como el discurso sigue los mismos puntos una y otra vez, los vendedores mejorarán de forma natural conforme ganen experiencia, y acabarán siendo más convincentes con el paso del tiempo. En este sentido, la Enseñanza Comercial apoyada por la organización es mucho más concreta que llevar a cabo un análisis abierto de las necesidades. A los vendedores les resulta más fácil aprenderlo, y a los directores les resulta más fácil entrenarlos.

Finalmente, la solución que busca el vendedor está *definida previamente*. La presión que sufre el vendedor para determinar la solución adecuada para cada cliente se reduce de forma significativa, ya que esa solución queda, en gran medida, determinada por adelantado mediante la identificación que la organización hace de los beneficios únicos del proveedor y la segmentación de los clientes basada en sus necesidades. Una empresa con la que trabajamos llama a estas soluciones preconstruidas «Happy Meals», como la famosa «solución de comida de McDonald's para niños». Son soluciones ya preparadas que a los clientes les parecen hechas a medida, porque se elaboraron de antemano para que respondieran a las necesidades más comunes de esos clientes.

Por supuesto, este método sigue exigiendo una mayor destreza que el sencillo mundo de la venta de productos. Pero comparémoslo con el mundo de la venta de soluciones clásicas o «venta consultiva», donde se espera que los vendedores averigüen todo esto por sí mismos. Aunque nuestros vendedores estrella acertarán, por lo menos algunas de las veces, los vendedores medios tendrán grandes dificultades todo el tiempo. Pero si, para empezar, hemos hecho lo debido dentro de la organización para tejer una sólida interacción de enseñanza, nuestros vendedores estarán mucho mejor preparados para tener éxito cuando estén ante un cliente.

Así pues, ¿quién debería hacer el trabajo? La Enseñanza Comercial es un deporte tanto de equipo como individual. Igual que será necesario acercar a cada vendedor al perfil del Vendedor Desafiante para lograr que dé resultado, también necesitaremos adaptar ventas y marketing a las capacidades fundamentales implícitas en la coreografía de la Enseñanza Comercial:

1. Identificar nuestros beneficios únicos.
2. Desarrollar unas ideas comerciales que cuestionen lo que opinan los clientes.
3. Envolver la información comercial en mensajes convincentes que «lleven a».
4. Equipar a los vendedores para que cuestionen a los clientes.

La Enseñanza Comercial también ofrece un plan concreto y muy viable para abordar uno de los problemas más difíciles de todo el campo de marketing y ventas de B2B, concretamente para hacer que las dos funciones trabajen juntas.

Si le damos la ocasión, a cualquier jefe de ventas o marketing le encantará deleitarnos con ejemplos de la tradicionalmente mala —o inexistente— colaboración entre los dos departamentos.

En el mejor de los casos, en la mayoría de organizaciones hay una apenas velada antipatía en la zona ventas/marketing. En el peor, es una hostilidad declarada. Todos hemos visto las estadísticas. El 80 por ciento del material producido por marketing acaba en la papelera, mientras que un 30 por ciento del tiempo de ventas se gasta reproduciendo el mismo material que los otros acaban de tirar a la basura.

La causa subyacente de una gran parte de esta desarmonía no suele abordarse. Para empezar, la mayoría de compañías no logran ponerse de acuerdo en una estructura que defina qué deberían hacer juntas las dos funciones. Muchos ejecutivos comerciales que se lamentan de la necesidad de una mayor «integración» entre marketing y ventas no llegan a considerar el problema desde el punto de vista contrario, que es qué *no deberían* hacer juntos.

La Enseñanza Comercial proporciona una hoja de ruta para que se integren en un número limitado de actividades que de verdad sí que importan. En ella se define una estructura específica de «qué aspecto tiene lo que es bueno» para toda la organización comercial, permitiendo la identificación de cometidos, tareas, objetivos y responsabilidades concretos. Por ejemplo, sólo marketing tiene las herramientas, los conocimientos expertos y el tiempo necesarios para generar la información necesaria para cuestionar a los clientes de forma escalable [adaptándose a sus distintos tamaños] y repetida. Como dijo el jefe de marketing de una gran empresa de telecomunicaciones, marketing debe servir como «la máquina generadora de información» que mantiene bien abastecidos a los vendedores con un material de enseñanza de calidad, que a los clientes les parezca irrefutable. Ventas, por otro lado, tendrá que asegurarse de que los vendedores cuenten con los conocimientos, habilidades y preparación necesarios para ir y usar esa información de una manera convincente, a fin de estimular a los clientes. Es una relación simbiótica en torno a un principio fundamental.

En ambos casos, en definitiva, los mensajes, los materiales y el discurso no pueden ser estáticos. Deben evolucionar constantemente para seguir al día del entorno de la empresa del cliente y del panorama dinámico y competitivo. Es una tarea enorme: hay cientos de productos, docenas de segmentos de consumidores, múltiples canales, y un entorno del cliente que evoluciona trimestre a trimestre. Por lo tanto, la Enseñanza Comercial no es un ejercicio de una sola vez, es una capacidad que está «siempre en marcha». Con la información procedente del equipo de ventas —y a instancias suyas—, las organizaciones deben invertir en la formación de agentes comerciales que articulen diferenciadores y originen constantemente mensajes didácticos nuevos y convincentes.

ASEGÚRESE DE QUE SU DISCURSO DIDÁCTICO ES «AUDAZ»

Vemos que muchas empresas se deslizan al «modo seguro» cuando elaboran sus discursos didácticos. Quizás empiecen con algo perceptivo y auténticamente provocador, pero conforme más gente mete mano internamente, se va aguando hasta llegar al punto en que es más una sugerencia que una provocación.

Una gran herramienta que garantiza que los discursos didácticos no pierdan su carácter incisivo según se abren camino por la organización es el «SAFE-BOLD Framework» [estructura seguro-audaz], creado por Neil Rackham y KPMG. Esa estructura funciona como ejercicio de gradación para evaluar la fuerza de un discurso didáctico. Citando a Neil y KPMG, «un discurso didáctico logrado debe hacer bien cuatro cosas. La primera es que debe ser *grande*. Bien hecho, el cliente lo verá como más expansivo y de más largo alcance que una idea corriente. La segunda es que debe ser *innovador*. Tiene que ensanchar los límites con planteamientos nuevos, únicos y, con frecuencia, no probados. La tercera es que debe ser *arriesgado*. Las grandes ideas significan que le pedimos a nuestra propia empresa y a nuestros clientes que asuman un gran riesgo al adoptarlas. Y, finalmente, debe ser *difícil*. La idea misma debe ser difícil de llevar a cabo, sea debido a la escala, la incertidumbre o la política. De lo contrario, ¿por qué iban a contratarnos para que la pusiéramos en práctica?»

La estructura [framework] es una herramienta sencilla que nos obliga a graduar un posible discurso didáctico de acuerdo a estas cuatro dimensiones. Las mejores ideas tendrán una puntuación más cerca del extremo «AUDAZ» [BOLD] del continuo; serán grandes, superarán (desde el punto de vista del riesgo), serán punteras (en cuanto a innovación) y al cliente le resultará difícil llevarlas a la práctica. En el otro extremo del espectro están las ideas «SEGURAS» [SAFE], que, en cambio, son pequeñas, parecen fáciles de conseguir (en cuanto a riesgo), son ideas «continuistas» (frente a las ideas progresivas e innovadoras), y se ven como fáciles de llevar a la práctica.

El equipo de Neil y el KPMG emplearon esta herramienta pidiendo a un grupo de consejeros de clientes de KPMG que idearan un discurso de ventas desafiante para pronunciarlo ante un cliente y luego lo presentaran a un público de sus colegas en la empresa, para que, a su vez, lo calificaran usando la estructura SAFE-BOLD. KPMG nos dice que esto se ha convertido en parte del lenguaje interno de la organización, donde los asesores del vendedor les advierten para que no atenúen y «vuelvan demasiado SEGUROS» sus discursos ante el cliente.

Recordemos que Forjadores de Relaciones los hay por todas partes, no sólo en las ventas, y es más que probable que, en algún momento, un Forjador de Relaciones de alto nivel —quizás alguien en marketing o en comunicaciones corporativas; tal vez, un ejecutivo de línea senior— atempere el mensaje del discurso, temiendo que al cliente le parezca agresivo o perturbador.

Una de las modificaciones clásicas realizadas por un Forjador de Relaciones a un espléndido discurso didáctico es trasladar las diapositivas de «quién somos y qué hacemos» desde el *final* de una presentación (donde pertenecen si el discurso es como debe ser) al principio. Los Forjadores de Relaciones sienten la necesidad de establecer la credibilidad de entrada, alardeando del tamaño y los datos de la empresa, y dedicándose a mencionar nombres de clientes destacados. Se sienten incómodos empezando por las ideas y dejando que sean ellas las que establezcan su credibilidad.

En cuanto dejes de estar atento, los Forjadores de Relaciones cogerán sus lijadoras y alisarán los bordes de nuestro afilado discurso. Lo suavizarán hasta que apenas podamos reconocerlo, llevándolo al extremo SEGURO del continuo.

Pero la razón de ser de un planteamiento desafiante es mostrarse un poco perturbador: ser provocador, cuestionar y, por lo tanto, que el cliente nos diferencie. Sin aristas, sonamos como todos los demás. Recordemos que mientras que los Forjadores de Relaciones buscan reducir o suavizar la tensión, los Desafiantes utilizan esa tensión en su provecho de forma constructiva.



Fuente: KPMG, Neil Rackham.

Figura 5.2. Estructura SEGURO-AUDAZ.

Así pues, ¿qué aspecto tiene y qué impresión produce la Enseñanza Comercial en la práctica? Ahora que hemos expuesto la teoría, podemos verla en acción en dos compañías reales: W. W. Grainger, Inc., y ADP Dealer Services.

Enseñanza Comercial. Caso práctico n.º 1: W. W. Grainger, Inc. y el poder de planificar lo no planificado

W. W. Grainger, Inc., con sede en Lake Forest, Illinois, es una compañía de 7.000 millones de dólares, que distribuye equipos de mantenimiento, reparaciones y operaciones (MRO, según sus siglas en inglés) a cerca de 2 millones de empresas en Estados Unidos y Canadá. Grainger ofrece la compra, en una sola fuente, de la amplia serie de equipos que las empresas necesitan para que sus instalaciones, plantas y oficinas funcionen con seguridad, sin altibajos y con eficacia. En total, tienen un inventario de varios cientos de miles de productos diferentes —desde herramientas, bombas y suministros de seguridad hasta equipo eléctrico y de mantenimiento— que sirven a través de filiales, una tienda virtual muy activa y, por supuesto, el famoso catálogo de productos Grainger. Una gran parte de su volumen de ventas es impulsado por vendedores, tanto internos como de campo, que trabajan con los clientes para establecer acuerdos de compra duraderos.

Por potente que sea la amplia cartera de productos de Grainger para satisfacer las muchas y variadas necesidades de los clientes, su impresionante envergadura puede llegar a ser abrumadora. Como reacción frente a una variedad tan apabullante de opciones, algunos clientes han pasado, a lo largo de los años, a comprar productos individuales, basándose sencillamente en los modelos de compra del pasado y en las necesidades del momento, en lugar de dedicar tiempo a reunirse con Grainger y considerar cómo gestionar su gasto global en MRO más sabiamente, pese a que, en muchas compañías, ese gasto puede llegar fácilmente a decenas de millones de dólares. En opinión de muchos usuarios, sólo se trata de un puñado de martillos, guantes, bombillas, bombas y generadores. «Tenemos cosas más importantes que hacer —piensan— que dedicar nuestro tiempo a preocuparnos por esas cosas.» ¿El resultado para Grainger? Con el tiempo, muchos clientes han acabado pensando en Grainger sólo como un proveedor transaccional más que como un socio estratégico. ¿Necesitas un martillo? Vas a Grainger. ¿Necesitas una bomba? Vas a Grainger. ¿Necesitas asesoría para competir más eficazmente? Ya no acudes tanto a ellos. Sencillamente, a muchos clientes ni se les ha ocurrido que Grainger pudiera ayudarlos en nada que no fuera unos productos estupendos a unos precios estupendos. Así que, cuando llegó el momento de renovar sus contratos, lo que esos clientes querían era hablar de precios.

Se podría argumentar que, sin duda, hay problemas peores que tener unos clientes que piensan en nosotros sobre todo como la empresa que tiene estupendos productos a unos precios estupendos. Pero si nuestro principal objetivo como empresa es ahondar en las relaciones con el cliente mediante unas «soluciones» más amplias y más estratégicas, no es una posición ideal. Es difícil impulsar un crecimiento orgánico y profundizar en las relaciones con el cliente cuando éste piensa, en gran medida, que somos un proveedor transaccional de productos relativamente poco importantes. Al final, nos veremos relegados al equipo de gestión de instalaciones del cliente o,

peor todavía, a compras, donde acabaremos regateando precios a corto plazo en lugar de hablar de la creación de un valor duradero.

Así pues, Grainger tenía un problema. Como decía Debra Grainger, vicepresidenta y directora general de Grainger Brand, para que la compañía se estableciera como auténtica proveedora de soluciones en la mente de sus clientes, tenía que cambiar el modo en que éstos pensaban en ella. Tenían que elaborar una historia convincente, no sobre cómo Grainger puede venderte más martillos, sino acerca de cómo puede ayudarte a mejorar tus resultados finales, ahorrándote dinero.

Para hacerlo, Grainger primero tenía que solucionar un problema incluso mayor. El auténtico conflicto no era tanto que los clientes no pensaran en Grainger estratégicamente, sino que no pensaban en su gasto en MRO estratégicamente. Es difícil que nos perciban como un socio importante cuando nuestros clientes opinan que sólo tocamos una parte sin importancia del negocio.

Así pues, mucho antes de que Grainger pudiera cambiar la manera de pensar de los clientes sobre este punto, primero tenían que cambiarla sobre cómo pensaban acerca de *sí mismos*. Tenían que mostrarles que los millones de dólares que gastaban cada año en compras de MRO, no sólo eran una inversión de buen tamaño, sino que, lo más importante, si se gestionaba bien podía ahorrarles millones de dólares. En realidad, al estudiar los hábitos de compra de los clientes a lo largo de varios años, Grainger había descubierto que la mayoría de empresas compraban los productos MRO de una manera muy poco eficiente, y que esos hábitos les costaban millones de dólares que no tenían ni idea de que podrían estar ahorrándose. En otras palabras, Grainger había descubierto una oportunidad para enseñar a los clientes algo nuevo sobre su negocio —una manera de volver a pensar en su gasto en MRO— que podría liberar enormes cantidades de efectivo que podrían usar en cosas mucho más importantes que unos martillos. En cuanto a ideas, era un golazo.

No obstante, en cuanto a la Enseñanza Comercial, a Grainger le hacía falta otra pieza crucial de la historia. Antes de enseñar a los clientes cómo ahorrar millones de dólares pensando de otra manera en su gasto en MRO, tenían que asegurarse de que su información llevaba a los clientes, de forma natural, a preferir a Grainger respecto a la amplia serie de proveedores de MRO alternativos. Para hacerlo, primero Deb y el equipo tenían que responder a la cuestión: «¿Por qué nuestros clientes nos compran a nosotros y no a los demás?» Resultó que esa pregunta no era ni de lejos tan fácil de contestar como pensaban. Como dice Deb, un colega propuso que anunciaran su enorme línea de productos diciendo que era auténticamente diferenciadora. Ante lo cual Deb inquirió:

—¿Ninguno de nuestros competidores ofrece una amplia gama de productos?

—No es eso —fue la respuesta—, hay unos cuantos que también tienen una serie muy amplia de productos, por lo menos en algunas de las categorías que nosotros vendemos.

—Entonces, no funcionará. ¿Qué más tenemos? —preguntó Deb.

—Bueno, tenemos almacenes por todo el país. En cualquier sitio que estén, pueden encontrar una sucursal de Grainger.

—Entonces, ¿los clientes no pueden satisfacer sus necesidades de MRO en otros establecimientos detallistas? —preguntó Deb.

—Bueno, hay otras compañías que también tienen detallistas...

—Entonces, eso tampoco sirve. ¿Qué más?

Y así siguieron dando vueltas y más vueltas, buscando un conjunto de capacidades que diferenciaran claramente a Grainger. Y, francamente, resultó ser mucho más difícil de lo que la

mayoría del equipo habría imaginado. Como dijo Deb: «Durante un rato, nos metimos en un auténtico atolladero. Después de todo, ¿en qué éramos mejores que los demás? ¿De verdad éramos diferentes?»

Es una pregunta difícil para la mayoría de empresas. Cuando te pones a definir realmente el conjunto específico de capacidades que te diferencia, una vez que tachas «innovador», «centrado en el cliente», «orientado a las soluciones», «líder de mercado», «gente estupenda», «de confianza» e «historia rica» de la lista, muchos ejecutivos acaban en el mismo atolladero que Grainger. Y es el momento en que hay que arremangarse y empezar con la dura tarea de identificar unas capacidades reales que sólo tú puedes ofrecer. Para Grainger, esa clase de claridad sólo se produjo después de numerosas entrevistas con clientes, mucha investigación de mercado, sólidos análisis de datos sobre las tendencias del gasto del consumidor, y una serie de sesiones trasfuncionales para intercambiar ideas destinadas a captar una imagen de la percepción del mercado lo más completa posible.

Al final, todo ese trabajo llevó a Grainger a dos conclusiones importantes. Primero, la mayoría de compañías gastaban demasiado en comprar productos MRO cada año, porque no se daban cuenta de que algunos hábitos de compra les costaban enormes cantidades de dinero. Segundo, aunque otros proveedores llevaban una amplia serie de productos o mantenían una red cómoda de establecimientos detallistas, sólo Grainger lo hacía todo, y a una escala que permitía que los clientes asociados con Grainger eliminaran esos costes, evitando compras de MRO innecesarias o hechas «por prudencia». Cualquier cosa que necesitaras, en cualquier lugar y en cualquier momento, Grainger podía proporcionarla, así que no había necesidad de comprar «por si acaso». En otras palabras, su distintiva *combinación* de capacidades situaba a la empresa en una posición única para ayudar a los clientes a liberar unas sumas sorprendentes de gastos operativos y les proporcionaba una poderosa oportunidad para dejar de ver a Grainger como proveedor transaccional y empezar a verlo como socio estratégico.

A continuación, Grainger cogió esos descubrimientos y los incorporó a una entrevista titulada «El poder de planificar lo no planificado», un ejemplo de primera clase de entrevista de Enseñanza Comercial. Esta es la clase de contexto que las organizaciones tienen que proporcionar a la fuerza de ventas de primera línea para lograr que esta Enseñanza Comercial dé resultado más allá de los vendedores desafiantes con un rendimiento estelar. Los vendedores de Grainger llevan el «Poder de planificar lo no planificado» a casi todas las visitas de ventas porque da justo en el centro de la propuesta de valor diferenciada de la empresa. Para Grainger, el objetivo de la entrevista es cambiar el modo en que los clientes piensan en la compañía. Pero para llegar ahí, el vendedor de Grainger primero tiene que lograr que el cliente cambie la manera en que piensa en su propio gasto en MRO, no en las capacidades de Grainger.



Lo que queremos compartir con usted

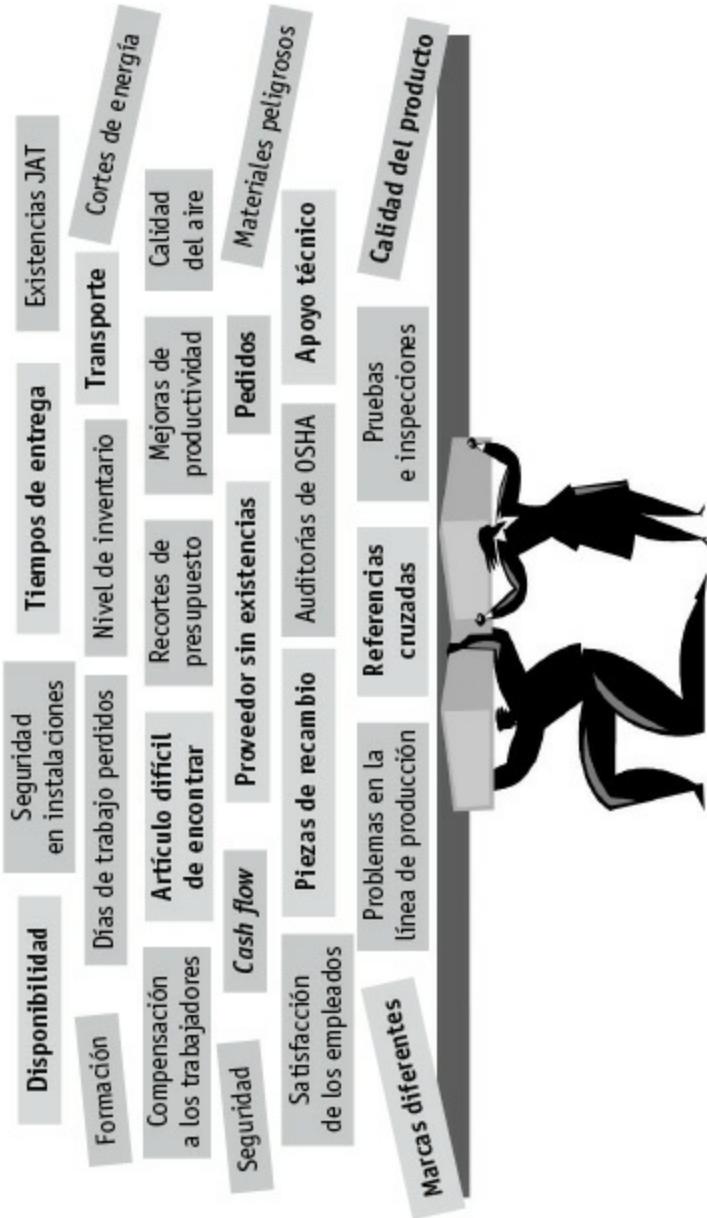
- Estudios sectoriales de las compras de MRO
- Retos empresariales planteados por compras no planificadas que afectan a los resultados finales:
 - Inventario
 - Productividad
 - Fallos en el servicio
- La solución de Grainger a esos problemas

© 2008 W.W. Grainger Inc.

GRAINGER.
/ / / /

«conseguir», no un «dar», para el cliente. Grainger le dice: «Estamos aquí para ayudarle a pensar más sabiamente en una parte del negocio en que nosotros tenemos una gran experiencia». Ese es el posicionamiento, ahora estamos listos para empezar. Primera parada, paso n.º 1, Calentamiento.

Usted se enfrenta a muchos retos cada día



© 2008 W.W. Grainger Inc.

GRAINGER

El Calentamiento empieza con los problemas del cliente. Así pues, la apertura es: «Sabemos que se enfrenta a un montón de retos cada día, problemas en la línea de producción, costes de compensación de los trabajadores, cuestiones de mantenimiento y seguridad. En especial esos retos

que son fundamentales para mantener la empresa abierta y funcionando cada día». Después de revisar un par de cuestiones y ofrecer algo del ambiente general en otras compañías, el vendedor le pide al cliente que seleccione, para hablar de ellas, un par de cuestiones que sean particularmente apremiantes en su organización.

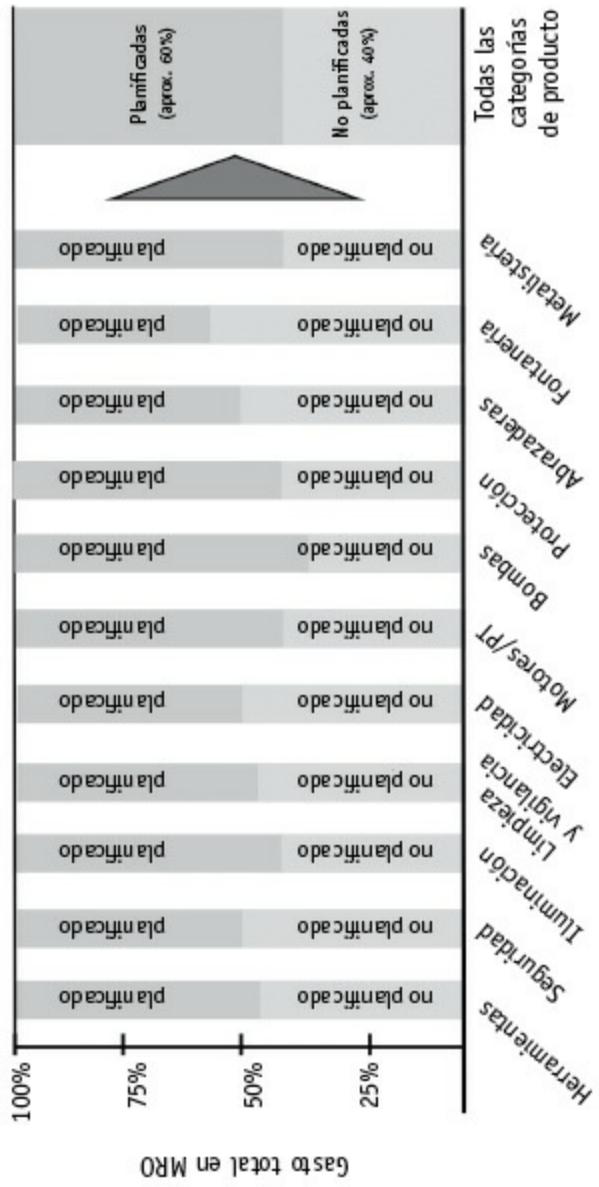
La idea es que el cliente participe de inmediato en la entrevista y que hable de sus problemas en relación con lo que Grainger ya ha visto en otras empresas. Grainger ha descubierto que esta página puede llevar a un intercambio increíblemente sólido y valioso, todo ello debido a que el vendedor partió de una hipótesis de las necesidades del cliente, en lugar de con una pregunta abierta destinada a «descubrir» esas necesidades.

Si se hace bien, llegado este punto la entrevista parece menos una presentación de ventas que la actividad de dos colegas lamentándose de los retos comunes a que se enfrentan. Es una conexión nacida de una experiencia compartida y una manera magnífica de iniciar una entrevista.

Con todo, aunque el vendedor de Grainger pueda haber forjado una conexión, todavía no le ha enseñado al cliente nada nuevo. Eso sucede en el paso n.º 2, la Redefinición.

Para cambiar la manera en que los clientes piensan en su gasto en MRO, Grainger empieza desglosándolo en sus categorías típicas: herramientas, seguridad, iluminación, limpieza, etc. Para muchas empresas el gasto total en *una* cualquiera de estas categorías puede representar fácilmente cientos de miles de dólares o más, dependiendo del tamaño de la compañía. Todo esto le resultará muy familiar al cliente.

Los estudios muestran que más del 40% del dinero para MRO se gasta en compras no planificadas



Fuente: Grainger Consulting Services.

© 2008 W.W. Grainger Inc.

GRAINGER

No obstante, lo que no le resulta familiar es una manera totalmente diferente de pensar en este gasto. Usando un gráfico relativamente sencillo, el vendedor cambia la perspectiva del cliente desde categorías verticales de producto a tendencias horizontales de compra: de *qué* comprar a *cómo* comprarlo. Lo hace introduciendo la idea de «planificado» frente a «no planificado».

El vendedor explica: «Las compras planificadas son productos y piezas que compran con mucha frecuencia, por lo general siguiendo un ciclo regular y presupuestadas de antemano. Las compras no planificadas, por el contrario, son productos y piezas de recambio que se compran en el último momento, por lo general respondiendo a alguna necesidad o problema no previsto». La distinción

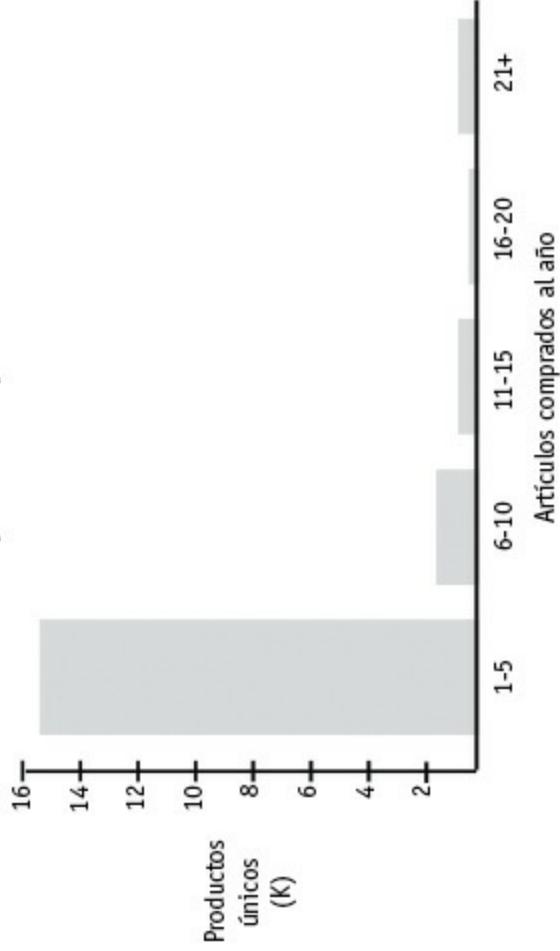
es importante, porque las compañías no son conscientes de que el gasto no planificado de MRO —esas compras al parecer únicas e inocuas de un martillo extra aquí o una bomba de sustitución allí— pueden llegar a sumar una cantidad enorme en un año cualquiera y tienen consecuencias estratégicas para cualquier empresa. Con su investigación, Grainger ha determinado que todo un 40 por ciento del gasto en MRO de una compañía típica va a compras no planificadas. Cuando sumas el gasto de todas las categorías de MRO combinadas, el gasto no planificado es mayor que cualquier otra categoría de producto, y representa millones de dólares de gastos excepcionales, de última hora.

Observemos que el vendedor todavía no ha construido todo su razonamiento de por qué la distinción importa —aún tiene que llegar a eso—, pero ya ha despertado el interés del cliente, que siente curiosidad por saber más. Después de todo, acabamos de decirle que nunca antes se les ocurrió controlar su segunda mayor categoría de gasto en MRO: las compras no planificadas. Ahora se preguntan qué podría significar para su empresa. Recordemos que la prueba de fuego de la Redefinición es conseguir que el cliente diga: «¡Vaya, nunca se me había ocurrido verlo de esa manera!» Y este cambio de perspectiva desde lo que compran a cómo lo compran es un gran ejemplo para hacerlo bien.

Bien, el vendedor ya está preparado para presentar un argumento sólido del porqué importa. Pasemos al paso n.º 3: Ahogamiento Racional.

Utilizando datos de sus propios análisis del valor del gasto del cliente durante varios años, Grainger usa las siguientes diapositivas para presentar la historia del coste, muy real, pero con frecuencia pasado por alto, de las compras no planificadas. «De hecho —continúa el vendedor de Grainger—, probablemente es peor de lo que cree. Un número enorme de las compras que hace no sólo no están planificadas, sino que, además, son infrecuentes. La mayoría sólo las hacen una vez. Sin embargo, para completarlas, cada una exige tiempo, esfuerzo, personas y dinero adicionales.»

La mayoría de compras no planificadas son algo no rutinario
Menos de cinco veces al año – Una búsqueda cada vez que compramos

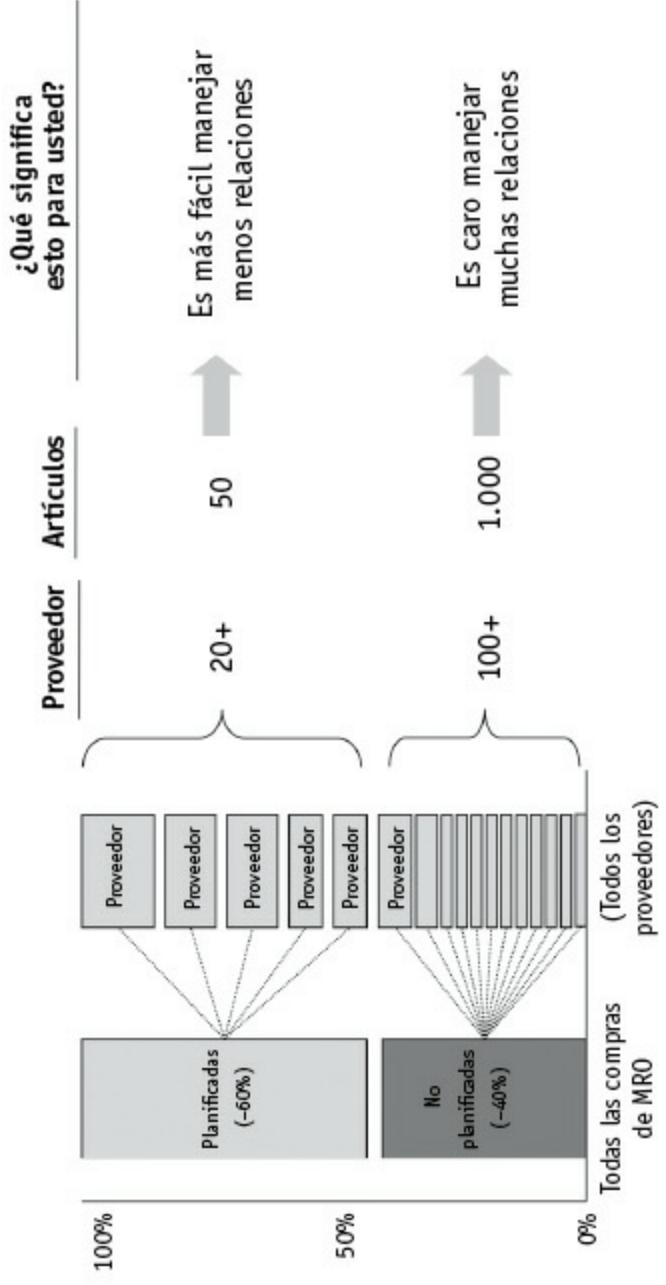


Fuente: Grainger Consulting Services.

© 2008 W.W. Grainger Inc.

GRAINGER

Artículos comprados a muchos proveedores diferentes Gestionar muchas relaciones es caro



© 2008 WW. Grainger Inc.

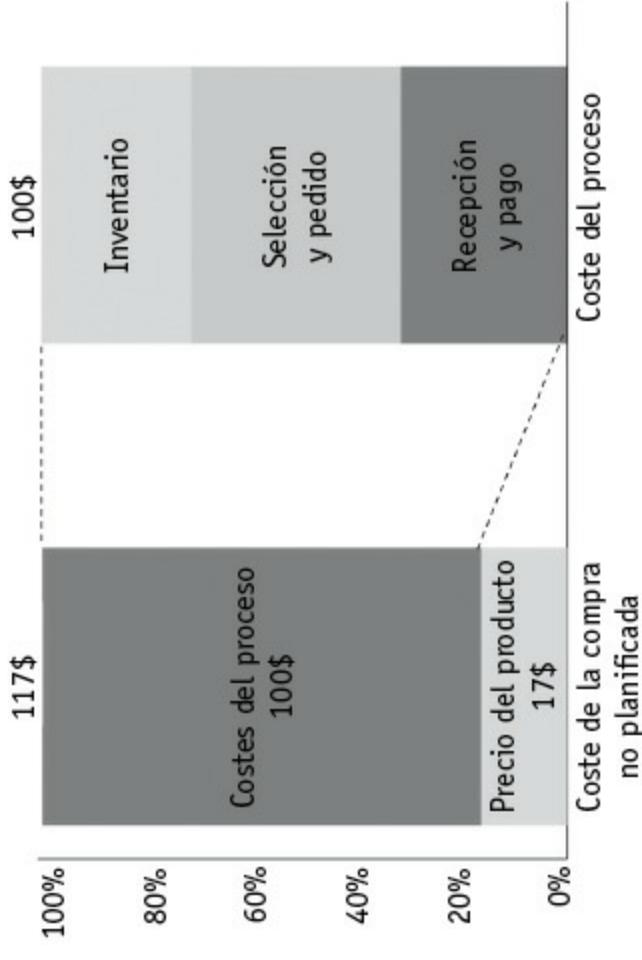
GRAINGER

¿Cuál es el impacto de todas estas compras no planificadas? Pues es bastante espectacular.

Mientras que la mayoría de empresas trabajan con un pequeño número de proveedores para sus compras planificadas, con frecuencia tienen cientos de ellos para las no planificadas, porque se compra cada artículo al proveedor que pueda entregarlo de inmediato. Y el coste de distribuir el 40 por ciento del gasto en MRO entre todos esos proveedores diferentes puede ser enorme, ya que no existe el efecto multiplicador. Cada artículo se compra en el último momento a precios de detallista.

Peor todavía que los costes *directos* adicionales de unas compras no planificadas son los costes *indirectos* invisibles, pero muy altos.

Los costes del proceso pueden ser mayores que el precio del producto La oportunidad de ahorrar está en el proceso



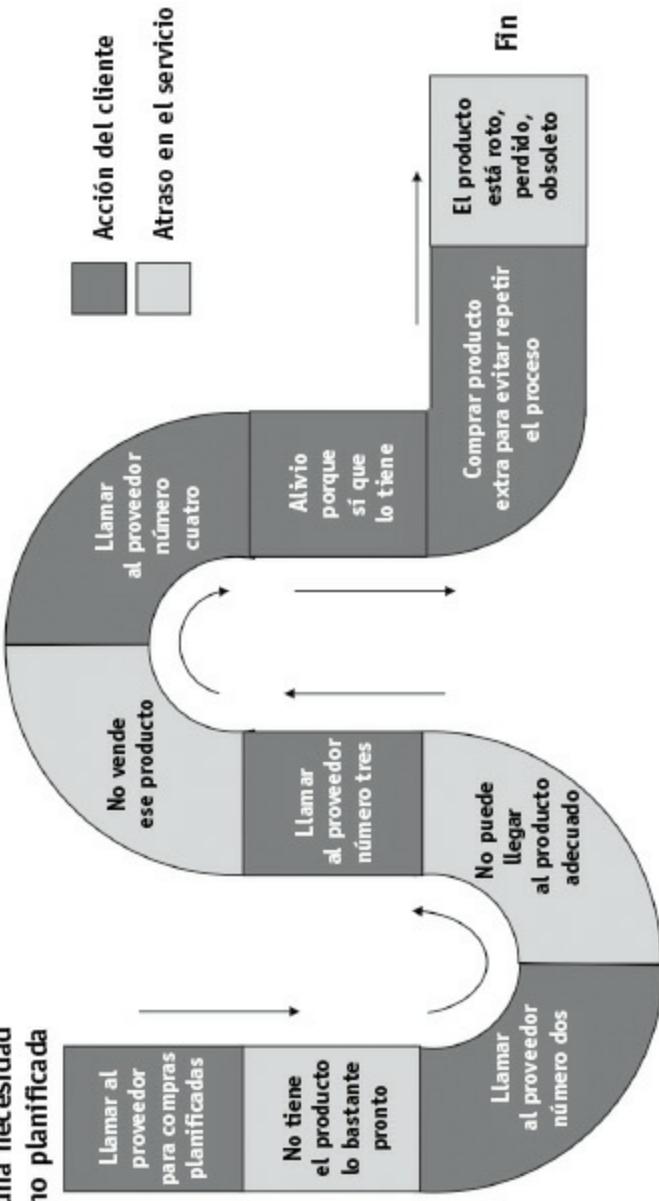
© 2008 W.W. Grainger Inc.

GRAINGER

El coste real de las compras no planificadas procede de los necesarios, pero con frecuencia olvidados, gastos del proceso asociados a comprar algo que no habíamos planificado. Es preciso dedicar tiempo a buscar la pieza, generar una factura, llamar al proveedor, pasar el pedido, inventariar lo que hayamos comprado y luego preparar el papeleo y realizar el pago de la compra. En conjunto, cualquier compra individual no planificada puede involucrar de cinco a diez personas de toda la empresa e incurrir en un coste invisible, enorme, cuando se suma todo el tiempo, esfuerzo, papeleo y personas necesarias para realizarla. Con mucha frecuencia, el acto mismo de comprar un artículo no planificado es muchísimo más caro que el propio artículo.

Satisfacer unas necesidades no planificadas es un proceso largo y costoso

Empieza con una necesidad no planificada



© 2008 W.W. Grainger Inc.

GRAINGER.

A estas alturas, es probable que el cliente empiece a sentirse un poco mareado con todas estas compras no planificadas. Esto está sucediendo, cada día, en su organización, y ni siquiera habían pensado antes en ello de esta manera. Ahora piensa: «¡Genial, ese martillo que compré la semana pasada por 17 dólares, en realidad me costó 117 dólares! Si lo multiplico por el 40 por ciento de mi gasto total en MRO, ¿cómo consigo siquiera seguir en el negocio?» La intención es que sea como un puñetazo en el estómago: un argumento lógico cuyo objetivo es provocar una reacción emocional.

Pero, por si acaso el cliente sigue mostrándose escéptico respecto al problema, Grainger da otra vuelta de tuerca. Ahora la entrevista llega al paso n.º 4, Impacto Emocional. La convierten en algo personal.

Para asegurarse de que el cliente se ve retratado en la historia que Grainger le cuenta, el vendedor utiliza una diapositiva que les gusta llamar «Cadena de las molestias» para ilustrar cómo actúan casi todas las empresas cuando se estropea algo importante que tienen que sustituir a toda prisa.

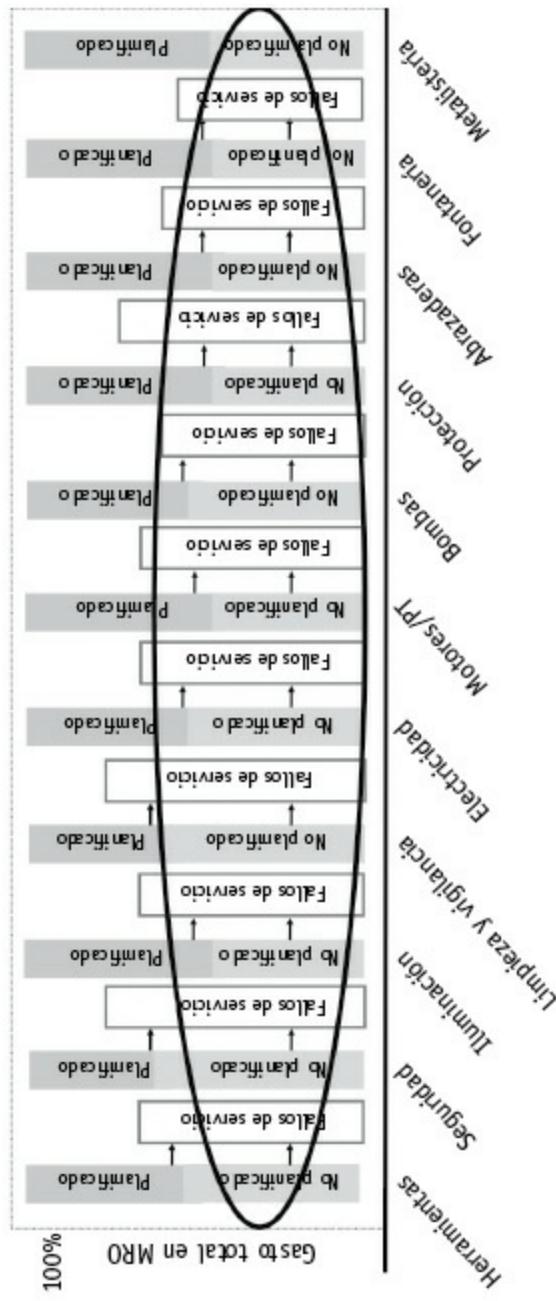
Digamos que, en pleno verano, deja de funcionar una bobina, difícil de encontrar, del sistema de acondicionamiento de aire del despacho del consejero delegado. Hace calor y se trata del consejero delegado, así que está claro que tenemos que conseguir que el aparato vuelva a funcionar lo antes posible. ¿Qué hacemos?

Es probable que lo primero que hagamos sea llamar a uno de nuestros proveedores directos para las compras planificadas. Seguro que podrán ayudarnos. Pero después de veinte minutos de espera, te dicen que acaban de vender esa pieza y que no volverán a tenerla hasta dentro de dos semanas, como mínimo. Así que probamos con otro proveedor con el que hemos trabajado un par de veces en el pasado, pero no venden esas piezas. Después de otra espera de veinte minutos, un tercer proveedor nos dice que, según su sistema de inventario, deberían tener dos en existencias, pero que no pueden encontrarlas en los estantes del almacén. Ahora ya empiezas a estar irritado. Dos horas al teléfono —la mayor parte escuchando música contemporánea para adultos realmente mala— y lo único que tienes son malas noticias para el cada vez más impaciente —y sudoroso— consejero delegado.

Sintiéndote un tanto desesperado, llamas al cuarto y último proveedor de la gran zona metropolitana. Están al otro lado de la ciudad, pero eso dejó de tener importancia hace una hora y media. ¡Estupendo! ¡Tienen la pieza! Así que sacas a dos hombres de la línea de producción, les pones en las manos los papeles preparados a toda prisa, y los envías a la otra punta de la ciudad, en la hora punta, para recoger la pieza. Una hora y media después, cuando llegan allí, te llaman y dicen: «Eh, jefe, en realidad tienen tres de esas cosas. ¿Quiere que compremos otra, sólo para ir sobre seguro?» La verdad es que no quieres volver a pasar por esto, así que les dices: «Comprad las tres y volved lo más rápido que podáis».

Utilizas una de las piezas para reparar el acondicionador de aire, y guardas las otras dos en un rincón del almacén, en un estante que a Grainger le gusta llamar «Orfanato de piezas», y allí se quedan, acumulando polvo. Es probable que no las necesitemos el año que viene. Ni el siguiente. Y cuando, finalmente, tengamos necesidad de ellas, es probable que todo el sistema haya quedado obsoleto y tenga que ser cambiado en cualquier caso. Pero si pensamos en ello, no sólo se trata de unas piezas que nunca usaremos, sino lo más importante es que es un dinero valioso que hemos inmovilizado en un inventario que en realidad no necesitamos, sólo porque no queremos volver a pasar por la molestia de tener que comprar esa pieza otra vez. Y es un dinero que podríamos utilizar para cosas más importantes, cosas que sí que necesitamos.

Grainger puede llenar los fallos de servicio que experimentamos en todas las categorías de un producto



© 2008 W.W. Grainger Inc.

GRAINGER.

anillo al dedo.

Veamos ahora la transición al paso n.º 5, en el que Grainger puede pintar el cuadro de un Nuevo Camino.

Para llegar a la solución, Grainger pasa de lo personal a lo organizativo: «Bien, el problema se presenta con sólo una compra no planificada de una única categoría. El problema es que lo hacemos una y otra vez en todas las categorías del gasto en MRO. Así que, incluso si pudiéramos controlar las compras no planificadas de una categoría, el problema mayor sigue estando presente. Y ninguna empresa está estructurada para manejar eficazmente este gasto en todas las categorías.

»Pero imagine que pudiera. El problema ofrece una gran oportunidad si podemos controlarlo. Las compras no planificadas representan una suma enorme de gasto no planificado y unos costes de inventario innecesarios. Es un dinero que podrían gastar en cosas más importantes. Y es un problema que Grainger —dado el conjunto específico de capacidades que tiene— está situado en una posición única para solucionarlo para usted.»

Llegados a este punto, la entrevista pasa a cómo Grainger puede ayudar. Por fin, estamos listos para empezar a hablar de la solución de Grainger. Si se trata de un cliente ya existente, tienen sus datos y pueden empezar a establecer un plan. Si no trabajan mucho con ese cliente, usarán la entrevista para proponer un diagnóstico de sus compras no planificadas. En cualquier caso, todo el duro trabajo que Deb y su equipo hicieron antes para delimitar las prestaciones únicas de Grainger rinde ahora sus frutos, específicamente al explicar cómo pueden ayudar al cliente a solucionar el problema de las compras no planificadas que Grainger acaba de enseñarles que tienen.

Es un ejemplo absolutamente fantástico de la Enseñanza Comercial, porque el cuerpo y alma de la entrevista es un conjunto de ideas destinadas a ayudar al cliente para que pueda actuar de una manera más rentable. Dicho esto, ¿ha visto dónde aparecen por vez primera en la entrevista las capacidades de Grainger? No lo hacen hasta el final. No se mencionan sus capacidades ni sus tiendas, sus páginas *web*, historia, tamaño, catálogo de productos, etc., *en ningún sitio*, durante los dos primeros tercios de la conversación. La razón es que no se trata de la historia de Grainger, sino de la del *cliente* y de cómo puede devolver a su presupuesto operativo un dinero que ni siquiera sabía que estaba malgastando. Desde el punto de vista del cliente, el hecho de que Grainger tenga una solución al problema es más bien una feliz coincidencia. Para ellos, el auténtico valor de la interacción es la calidad de las ideas ofrecidas por Grainger.

Los clientes salen de esta entrevista pensando de una manera muy diferente, no sólo sobre su gasto en MRO, sino también sobre el papel que Grainger puede desempeñar para reducirlo de forma significativa y de forma duradera. Grainger ya no es el sitio donde comprar martillos a 17 dólares, sino el socio con quien trabajar para evitar comprar martillos a 117 dólares. Al situar las ventajas únicas de Grainger en contexto —al final de un discurso didáctico muy creíble—, la compañía cambia radicalmente la disposición del cliente hacia su oferta. Pero para llegar ahí, el discurso tiene que fluir, tiene que contar con una «coreografía» específica. Y ése es realmente el cambio fundamental de la Enseñanza Comercial. Es un paso desde empezar exponiendo nuestras cualidades únicas a otra situación en que unas interacciones didácticas cuidadosamente construidas conducen, muy deliberadamente, al cliente hasta esas cualidades únicas. Nuestra solución no es el tema de nuestras enseñanzas, sino el producto natural de esas enseñanzas. Recordemos que, desde el punto de vista del cliente, el auténtico valor de la interacción no es lo que vendemos, sino la calidad de las ideas que le ofrecemos como parte de la propia interacción de la venta.

Enseñanza Comercial. Caso práctico n.º 2: Seminarios clínicos sobre beneficios de ADP Dealer Services

ADP Dealer Services, división de Automatic Data Processing, es uno de los primeros proveedores de *software* empresarial para concesionarios de coches, camiones y otros vehículos en todo el mundo. Cuando Kevin Hendrick, entonces jefe de ventas de ADP, vio nuestro trabajo sobre Enseñanza Comercial, en 2008, la empresa se enfrentaba a un auténtico problema. Aunque la economía estaba todavía relativamente fuerte, el equipo de Dealer Services detectó una serie de tempranas señales de alarma en el sector de la automoción, que no presagiaban nada bueno para el futuro. No sólo las ventas al detalle llevaban tres años disminuyendo de forma constante, sino que lo más preocupante era que, en Estados Unidos, el sector se enfrentaba a un exceso de concesionarios, cuyo número estaba ahora declinando de forma espectacular en respuesta a la cada vez menor demanda. Finalmente, en los tres años que van desde 2007 a 2010, el número de concesionarios de coches nuevos y usados bajó, en Estados Unidos, desde 21.200 a 18.460. Pensemos por un momento en lo que significan esos números, si eras proveedor de soluciones informáticas para los concesionarios de automóviles. En sólo unos pocos años, la compañía se enfrentaba a una disminución del 15 por ciento en el total de su mercado potencial, en un segmento clave, al desaparecer, sencillamente, los posibles clientes.

Más difícil todavía era que, como parte de una empresa que cotizaba en Bolsa, ADP Dealer Services esperaba, naturalmente, conseguir un crecimiento orgánico fuerte en ese mismo periodo. Pero, ¿cómo demonios haces crecer una empresa en un mercado en retroceso? Es algo increíblemente difícil. En realidad, sólo puedes hacer una cosa: aumentar resueltamente la cuota de mercado, al tiempo que impides la deserción de los clientes. En este mundo, si quieres conseguir nuevo negocio, se lo tienes que arrebatar a alguien.

Pero eso no iba a ser fácil. Mientras que desplazar a un proveedor ya instalado siempre es un reto, ahora la empresa se enfrentaba a la aparición de pequeños competidores, cada uno de los cuales competía agresivamente contra una única parte específica del conjunto más amplio de capacidades de Dealer Services. En tanto que uno de los principales proveedores del sector, ADP ofrecía una propuesta de valor único que englobaba soluciones tecnológicas para todos los aspectos del sector, incluyendo marketing digital, ventas de vehículos, ventas de servicios, incluso soluciones para los recambios. Por el contrario, los pequeños competidores se centraban sólo en una pieza del puzzle; por ejemplo, programas diseñados sólo para llevar el centro de servicios o sólo la oficina de ventas. Estos vendedores abordaban a los clientes con una clase de mensaje muy diferente, insistiendo en el enorme ahorro potencial derivado de comprar «sólo el *software* que necesitaban con más urgencia». Como es fácil de imaginar, en un mundo de clientes preocupados por sobrevivir, el mensaje despertaba una fuerte resonancia.

Todo sumado, ADP Dealer Services se enfrentaba a un año potencialmente difícil. Por un lado, perdían margen con unos clientes cada vez más centrados en contener el gasto, mientras su sector implosionaba a su alrededor. Por el otro, perdían ventas ante nuevos competidores que jugaban decididamente con esos temores para llevar a los clientes a la venta transaccional, basada en el precio, de unos productos independientes, reducidos a lo básico. Con todo, la auténtica ironía de la situación era el hecho de que la esencia de la propuesta de valor de Dealer Services era su habilidad

única para ayudar a sus clientes a reducir gastos. Y si alguna vez hubo un momento en que este mensaje debería despertar eco, pensaríamos que era aquél. Pero no era eso lo que pasaba. Los clientes no veían más allá de la etiqueta con el precio. Los vendedores de Dealer Services acudían a una visita de ventas, armados con todas las capacidades únicas y poderosas de ADP para ahorrar dinero al cliente, y los concesionarios respondían: «Estupendo, pero tengo otro vendedor que dice que puede hacer sólo la parte que necesito por *mucho* menos. Me gustaría trabajar con vosotros, pero sólo si elimináis todas esas otras cosas y reducís un 30 por ciento el precio de lo que quede». Doloroso.

No es de extrañar, pues, que cuando Kevin vio el trabajo sobre Enseñanza Comercial se «le encendió una bombilla». Comprendió que una gran parte del problema era que ADP Dealer Services «empezaban con», en lugar de «llevar a». Para conseguir cambiar la manera de pensar de los clientes respecto a su solución más amplia, lo primero que la compañía tenía que hacer era lograr que los concesionarios pensaran de otra manera en los costes asociados al *software* que eligieran. ADP sabía algo sobre las consecuencias de esas elecciones que los clientes todavía no veían; en sus esfuerzos por ahorrar dinero, todas sus inversiones en sistemas informáticos únicos para partes individuales del negocio, estaban causando una enorme ineficiencia y redundancia operativas que, en última instancia, les costaba dinero, no se lo ahorraba.

Con esa información en mente, Dealer Services puso manos a la obra para construir una capacidad de Enseñanza comercial exhaustiva, englobando dos iniciativas clave.

La primera era elaborar una historia mejor. Aunque la compañía comprendía claramente los beneficios únicos que diferenciaban su oferta, necesitaban un mensaje que *llevara* a esos beneficios, en lugar de iniciarse en ellos. Así pues, los equipos de ventas y marketing diseñaron una potente historia llamada «Gasto total del concesionario», que recogía un análisis, basado en datos, del efecto sorprendentemente costoso, pero oculto, de unos sistemas informáticos ineficientes para la rentabilidad global del concesionario. Descubrieron que, por término medio, los concesionarios trabajan con 12 proveedores diferentes, lo cual tiene como resultado hasta un 40 por ciento de costes redundantes, costes que ADP Dealer Services podía eliminar con su solución de un único proveedor. No es extraño que, como en la historia de Grainger, el principal objetivo de Dealer Services fuera despertar una respuesta emocional tanto como racional. Los concesionarios se quedaron sorprendidos —y, con frecuencia, profundamente preocupados— al enterarse de que estaban gastando innecesariamente enormes sumas de dinero, en unos momentos en que menos podían permitírselo.

La segunda iniciativa de ADP fue preparar una serie de seminarios para el cliente —llamados Consultorio de Beneficios— destinados a proporcionar a los concesionarios una información personalizada sobre cómo dirigir su empresa de manera más rentable. Los consultorios son exactamente lo que su nombre indica: seminarios gratuitos ofrecidos por Dealer Services, diseñados específicamente para ayudar al cliente a valorar el coste de un trabajo ineficiente y duplicador, creado al solapar sistemas de informática. Se concentran directamente en una mejor comprensión.

Claro está que, como podemos imaginar, también están construidos para seguir una coreografía de Enseñanza Comercial. De lo único que ADP Dealer Services no habla durante los dos primeros tercios del seminario es de ADP Dealer Services. Aquello no tiene que ver con el proveedor, tiene que ver con el cliente. Igual que en Grainger, después del Calentamiento está la Redefinición (es decir, «las decisiones informáticas que está tomando para ahorrar dinero, en realidad le están

costando dinero»), luego el Ahogamiento Racional y el Impacto Emocional cuando la empresa desvela cómo sistemas inconexos crean todo tipo de costes ocultos que el cliente nunca ha sabido que tuviera. Finalmente, esto lleva a la descripción de una solución de primera clase y a revisar cómo las capacidades únicas de Dealer Services pueden ofrecer esa solución mejor que nadie más. Es un caso clásico de llevar a, no de empezar con.

A los concesionarios les encantan los seminarios porque cumplen exactamente lo que anuncian: ofrecen unas ideas viables y valiosas que pueden emplear de inmediato para ahorrar dinero, e incluyen un conjunto de señales específicas que hay que vigilar para saber cuándo se está malgastando dinero en la organización. Desde el punto de vista del cliente, el hecho de que ADP Dealer Services tenga una solución disponible para cumplir la promesa de esas ideas es casi una feliz coincidencia. Esta clase de apoyo no sólo tiene un enorme valor para los clientes, además es muy apreciada. Hace que el seminario sea memorable y, en la mente de sus clientes, diferencia de forma significativa a ADP Dealer Services de su competencia.

Los resultados de esa clase de diferenciación por medio de la Enseñanza Comercial han sido abrumadores. En un año en que las ventas de coches en Estados Unidos cayeron un 40 por ciento, los ingresos de ADP Dealer Services sólo bajaron un 4 por ciento. ¿Alcanzaron sus objetivos de crecimiento? Bueno, sí, en cierto sentido, dado lo que le sucedió al sector del automóvil en esos tres años. Pero lo más importante, en un momento en que el único camino posible para crecer era aumentar nuestro trozo de un pastel cada vez más pequeño, Dealer Services hizo eso y más.

Pero igualmente importante fue que ganaron la batalla no sólo de la cuota de mercado, sino de la «cuota de notoriedad», reforzando de forma significativa su papel en el sector como mejor fuente de ideas de calidad, líder en el mercado. Todo porque dejaron de hablar a los clientes de la empresa ADP Dealer Services y les hablaron de su propio negocio. Recientemente, Theresa Russel, jefa de las operaciones de venta de Dealer Services, nos dijo: «Incluso con la reciente mejora de las ventas en todo el sector minorista del automóvil, la información que proporcionamos en estos seminarios sigue despertando eco. Tanto si los concesionarios necesitan sobrevivir como si —mejor todavía— quieren hacer crecer su empresa, siguen buscando medios interesantes de gestionar mejor sus compañías, y eso es exactamente lo que los seminarios les ofrecen».

Es un ejemplo fantástico de Enseñanza Comercial: la máxima oportunidad para impulsar el crecimiento no está en los productos y servicios que vendemos, sino en la calidad de las ideas que ofrecemos como parte de la propia venta.

Cómo hacer una oferta a medida para conseguir resonancia

¿Por qué esta idea de la oferta a medida aparece en los datos como uno de los atributos que definen al Vendedor Desafiante? Creemos que guarda relación con el aumento en la compra consensuada (es decir, la necesidad de que la organización en sentido amplio esté de acuerdo antes de seguir adelante con una compra) que ha surgido como reacción al impulso de vender más soluciones complejas a los clientes. Los datos lo respaldan e indican que no se trata sólo de que los vendedores se quejen, sino que es la nueva realidad de la venta de soluciones. Sí, la reciente crisis financiera y el revés económico exacerbaron la aversión al riesgo por parte del cliente, pero el aumento de las exigencias de consenso es una tendencia que ya detectábamos mucho antes del bajón económico.

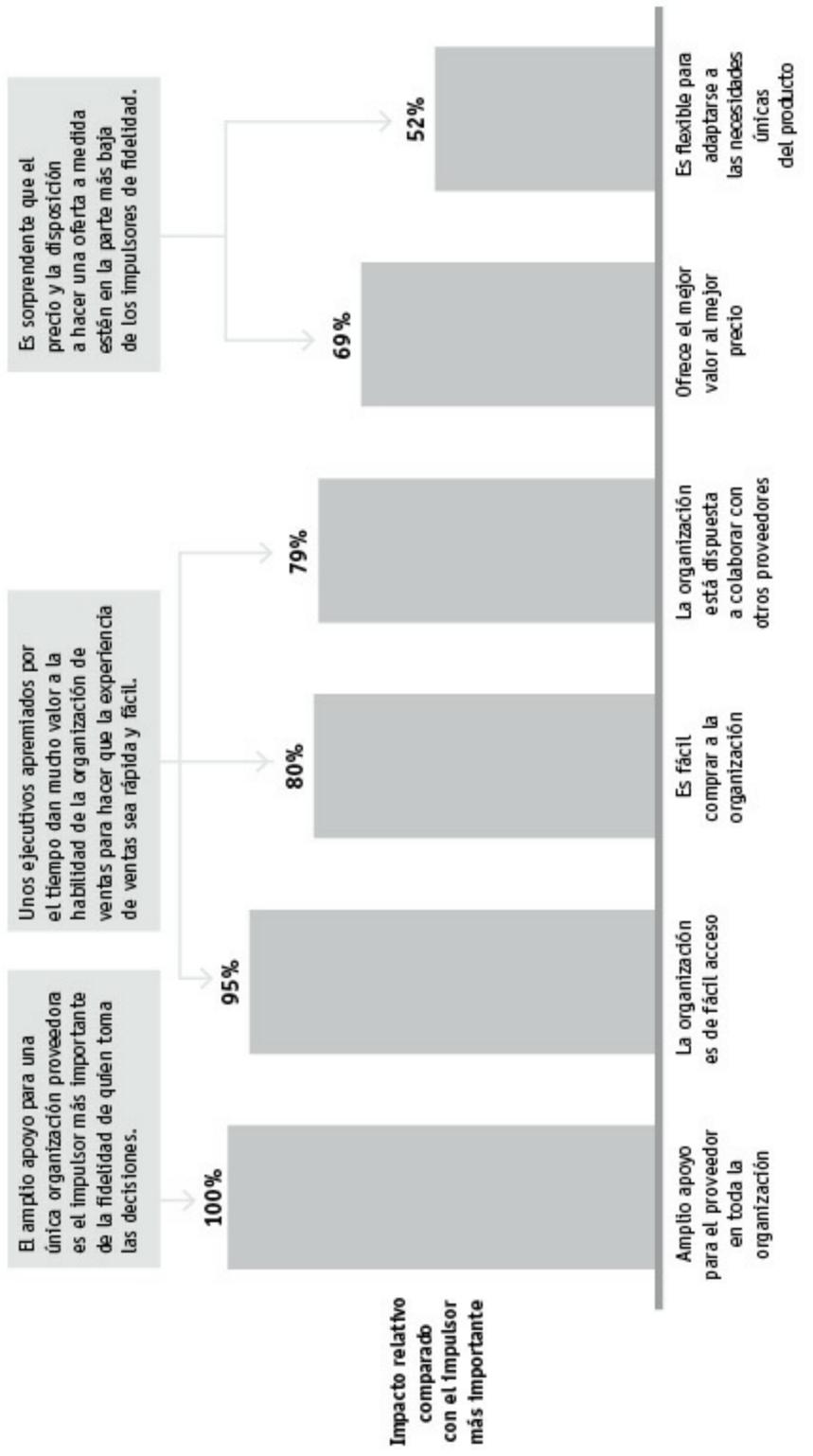
Qué quieren realmente los responsables de tomar decisiones

Antes hemos analizado los resultados de nuestra encuesta sobre la fidelidad del cliente: el 53 por ciento de la fidelidad del cliente B2B es producto de cómo vendemos, no de qué vendemos. Una de las cosas fascinantes que hicimos en esa encuesta fue deslindar a quienes toman las decisiones de los que influyen en ellas y los usuarios finales, a fin de comprender qué hace que estos dos tipos de partes interesadas sean fieles a un proveedor dado.

Veamos primero quiénes toman las decisiones, definidos en nuestro estudio como los que firman, realmente, el acuerdo. Estas personas suelen pertenecer a una de dos categorías: ejecutivos *senior* o compradores *senior*. ¿Qué les importa realmente a estos compradores de alto nivel?

Cuando separamos a quienes toman las decisiones del resto de la muestra y luego comparamos el efecto de la experiencia general de ventas con la del vendedor individual que trabaja con ese cliente, lo que descubrimos es que para los primeros hay aspectos de la experiencia global de ventas que son *casi el doble* de importantes que los atributos del vendedor. Quienes toman las decisiones piensan que compran a las organizaciones, no a los individuos. ¿Qué significa esto para nuestra organización de ventas?

De todas las cosas que importan a quienes toman las decisiones, el primer lugar de la lista, en la figura 6.1, lo ocupa el «amplio apoyo para el proveedor en toda la organización». Una manera de interpretarlo es que los altos cargos responsables de la toma de decisiones no están dispuestos a arriesgarse por un proveedor en una compra importante; por lo menos, no ellos solos.



Fuente: Investigación del Sales Executive Council.

Figura 6.1. Impulsores de la fidelidad del cliente en la experiencia de ventas para quienes toman las decisiones.

Al mismo tiempo, averiguamos que tampoco quieren que el proveedor pierda el tiempo. Quieren que sea accesible, que facilite la compra, y que esté dispuesto a colaborar con otros proveedores cuando sea necesario.

Finalmente, aunque quizá supusiéramos que cosas como el precio y la disposición a hacer ofertas a medida ocuparían los primeros lugares de la lista, son significativamente menos importantes que un respaldo amplio y la facilidad para hacer negocios.

Es un dato de enorme importancia que va totalmente en contra de lo que se dice la mayor parte de las veces en la formación para ventas, que insiste en la necesidad de identificar y contactar con el

comprador de nivel ejecutivo. Los vendedores dedican mucho tiempo y esfuerzos a tratar de llegar directamente al alto cargo que toma las decisiones, pensando: «Si podemos atravesar esa puerta, eso nos ayudará a cerrar el trato». Pero el mejor camino hasta ese alto cargo no es atravesar directamente su puerta. Resulta que es un camino *indirecto* lo que el vendedor necesita para conseguir el apoyo de quien toma las decisiones, un camino que prepare el terreno, con el equipo del cliente, identificando, alimentando y alentando a las partes interesadas clave en toda la organización del cliente.

Cuando, finalmente, llega el momento de decidir, el responsable de tomar la decisión quiere saber que cuenta con el fuerte respaldo de su equipo. En otras palabras, la venta consensuada no es algo contra lo que deberíamos luchar: es algo que deberíamos *buscar* activamente. No podemos llevar la entrevista a un nivel más alto, dejando de lado a todos los demás, porque es precisamente la aportación del equipo lo que el responsable de tomar las decisiones valora más cuando se trata de fidelidad.

Una última cosa: cuando deslindamos a los ejecutivos *senior* y los comparamos con el departamento de compras en cuanto a la fidelidad, no encontramos casi ninguna diferencia entre los dos grupos. Como es natural, los ejecutivos *senior* dan más valor a los conocimientos del vendedor, mientras que los del departamento de compras se lo dan a que no exagere el valor de su producto, pero eso es todo. Ambos grupos priorizan un respaldo amplio y la facilidad de uso por encima de cualquier diferencia significativa.

Si la fidelidad a nivel *senior* se deriva sobre todo de conseguir un apoyo amplio del equipo, entonces tendremos que averiguar cómo generar ese respaldo. Será necesario que sepamos qué impulsa la fidelidad del equipo, no sólo que conozcamos a los más altos responsables de la toma de decisiones.

La clave para generar un «amplio apoyo»

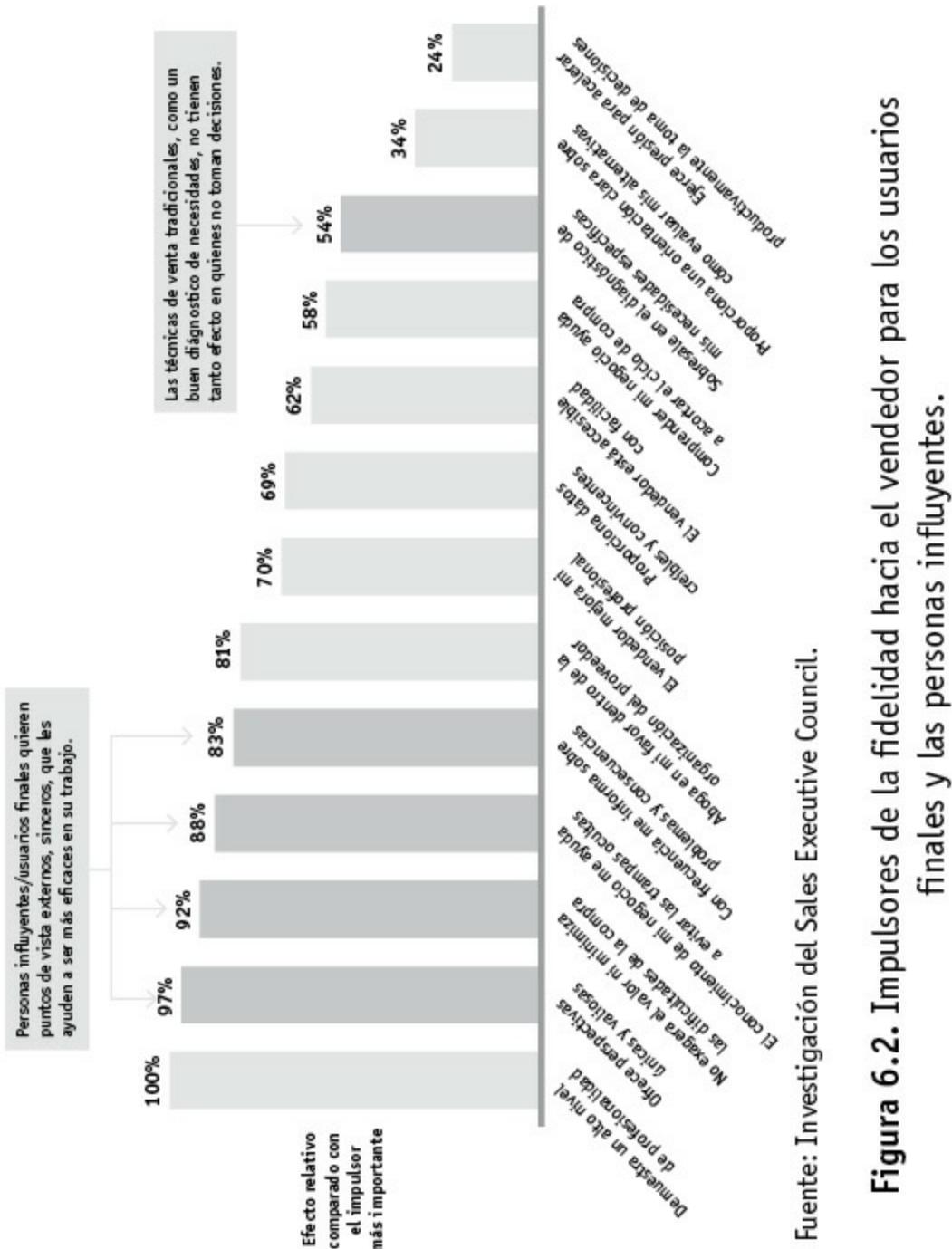
Tal y como hemos hecho con quienes toman las decisiones, podemos averiguar qué impulsa la fidelidad de los usuarios finales y de las personas con influencia; de aquellos que tienen un papel clave en una compra, aunque no son los que firman el cheque. Bien manejados, tienen mucha fuerza para hablar en nuestro favor.

Para empezar, cuando aislamos a quienes tienen influencia y a los usuarios finales de la muestra más amplia y comparamos el efecto de su fidelidad en la venta en general respecto a la del vendedor individual, lo que descubrimos es que —a diferencia de quienes toman las decisiones— insisten *mucho más* en que sea el vendedor individual quien les venda. Los usuarios finales no piensan que compran a una organización, sino a unas personas. Así pues, ¿qué hay en la gente con quien interactúan que haga que sean más susceptibles de ser fieles?

Al mirar la figura 6.2, observará que el máximo impulsor de la fidelidad del usuario final y de las personas influyentes es la profesionalidad del vendedor. Muy probablemente, es el legado de años de vendedores que prometían demasiado y cumplían poco. ¿Recuerda el creciente escepticismo del cliente del que hablábamos antes? Ahí es adonde nos ha llevado. Los usuarios buscan, simplemente, un profesional, alguien a quien puedan creer y en quien puedan confiar. Como dijo

uno de nuestros miembros: «Queremos que nuestros clientes piensen en nuestros vendedores como una extensión de su propia organización... que los vean como recurso y no como una molestia». Creemos que es esa clase de profesionalidad en la que los clientes están pensando aquí.

Pero la historia más importante está en el siguiente conjunto de impulsores que encontramos, justo detrás de la profesionalidad en su poder predictivo: la capacidad del vendedor para «ofrecer unas perspectivas únicas y valiosas» y para «instruir, frecuentemente, al cliente sobre problemas y consecuencias». En otras palabras, lo que encontramos es todo un conjunto de impulsores de la fidelidad que alcanzan unas puntuaciones altas en torno a la capacidad del vendedor para ayudar a los que no son responsables de la toma de decisiones a reconocer unas necesidades antes poco apreciadas o valoradas.



Al contrario de la sabiduría convencional, las habilidades de venta más tradicionales, como el análisis de las necesidades, quedan mucho más abajo en la lista, cuando se trata de impulsar la fidelidad del usuario final y de quienes ejercen influencia. Así pues, mientras que las organizaciones de ventas continúan dedicando tiempo y dinero a ayudar a los vendedores a hacer preguntas mejores y más incisivas, estas habilidades demuestran estar asociadas *muy débilmente* a la fidelidad, ya que los clientes no buscan vendedores que prevean o «descubran» necesidades que ellos ya saben que tienen, sino que les *enseñen* oportunidades para ganar o ahorrar dinero que ni siquiera sabían que fueran posibles.

Lo que los datos nos dicen es que para quienes no son responsables de la toma de decisiones, la fidelidad tiene mucho menos que ver con descubrir necesidades que ya conocen y mucho más con

enseñarles algo que no saben, por ejemplo, algo nuevo sobre cómo competir más eficazmente en su mundo. Los clientes nos recompensarán con fidelidad cuando les enseñemos algo que valoren, y no sólo les vendamos algo que necesitan. Recuerde, lo que vendemos no son sólo productos y servicios, es la información que damos como parte de la propia interacción de ventas.

Cuando pensamos en ello, estos descubrimientos ofrecen una hoja de ruta muy clara para convertir a los usuarios finales y a quienes ejercen influencia en auténticos abogados de nuestra organización. Así se construye el respaldo amplio que buscan los responsables de tomar las decisiones, enseñando a los usuarios finales algo de valor.

Sin embargo, aunque un planteamiento didáctico presenta una enorme oportunidad no explotada para manejar, más estratégicamente que en el pasado, a las partes interesadas en la organización del cliente, *casi dos tercios* de proveedores dicen que utilizan las relaciones con esas personas para conseguir ideas, más que para ofrecerlas. Como habrá adivinado, la mayoría de vendedores dedican su tiempo a extraer más información de las personas influyentes relativa a prioridades y procesos de la toma de decisiones, en lugar de capacitar a esas personas con unas ideas valiosas que puedan llevarse a su organización.

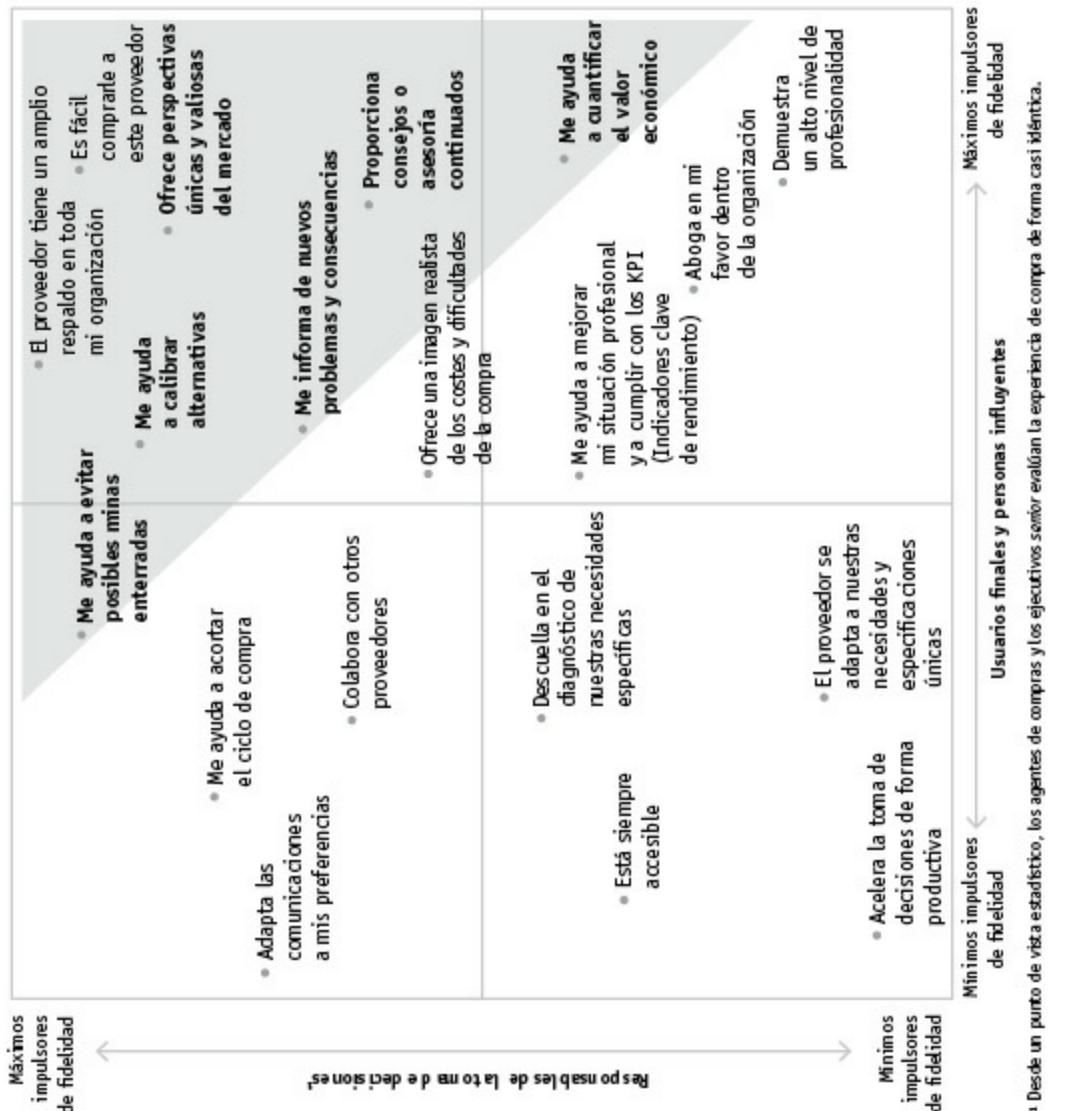
En realidad, hágase esta pregunta: ¿cómo maneja actualmente *su* organización de ventas a las partes interesadas y a quienes ejercen influencia? ¿Hasta qué punto es probable que estas personas con influencia piensen que las interacciones con sus vendedores son valiosas y memorables? ¿Usarían palabras como «interesante», «nuevo», «estimulante» o «que cambia las reglas del juego» para describir las conversaciones con sus vendedores? ¿Sus vendedores dan valor en cada entrevista? Si usted se parece en algo a la mayoría de organizaciones de ventas, la respuesta probablemente es que no.

Para no dejarle con la impresión de que las ideas sólo las valoran las partes interesadas de la empresa del cliente, vale la pena observar que esta estrategia tampoco se pierde en quienes toman decisiones a nivel ejecutivo.

Sí, a estos compradores de alto nivel les importa más contar con un respaldo amplio, pero en tanto que líderes empresariales, están tan interesados en nuevas ideas para ahorrar o ganar dinero como lo están sus equipos. La figura 6.3 muestra el solapamiento en los impulsores de fidelidad entre los que toman las decisiones y los usuarios finales. Resulta que un planteamiento informativo es una oportunidad que sirve bien a una organización de ventas, con independencia de con quien trate el vendedor.

Los responsables *senior* de la toma de decisiones no quieren desperdiciar el tiempo ni que los vendedores malgasten el tiempo de otras personas de la organización; quieren contar con un respaldo amplio antes de dar el visto bueno, pero no dejarán que un vendedor trate de conseguir ese apoyo si no tiene algo convincente que comunicar. De igual manera, en las campañas de ventas que empiezan mucho más abajo en la organización —con los propios usuarios finales—, es muy improbable que les concedan acceso a sus jefes, a menos que estén claramente convencidos de que añadirán valor una vez que se reúnan con ellos.

La nueva física de la venta



These proposals deal to me the decisions.

✓ De fidelidad Usarios finales y personas influyentes de fidelidad de fidelidad

Usuarios finales y personas influyentes

de fidelidad

personas
influyentes.

Figura 6.3.

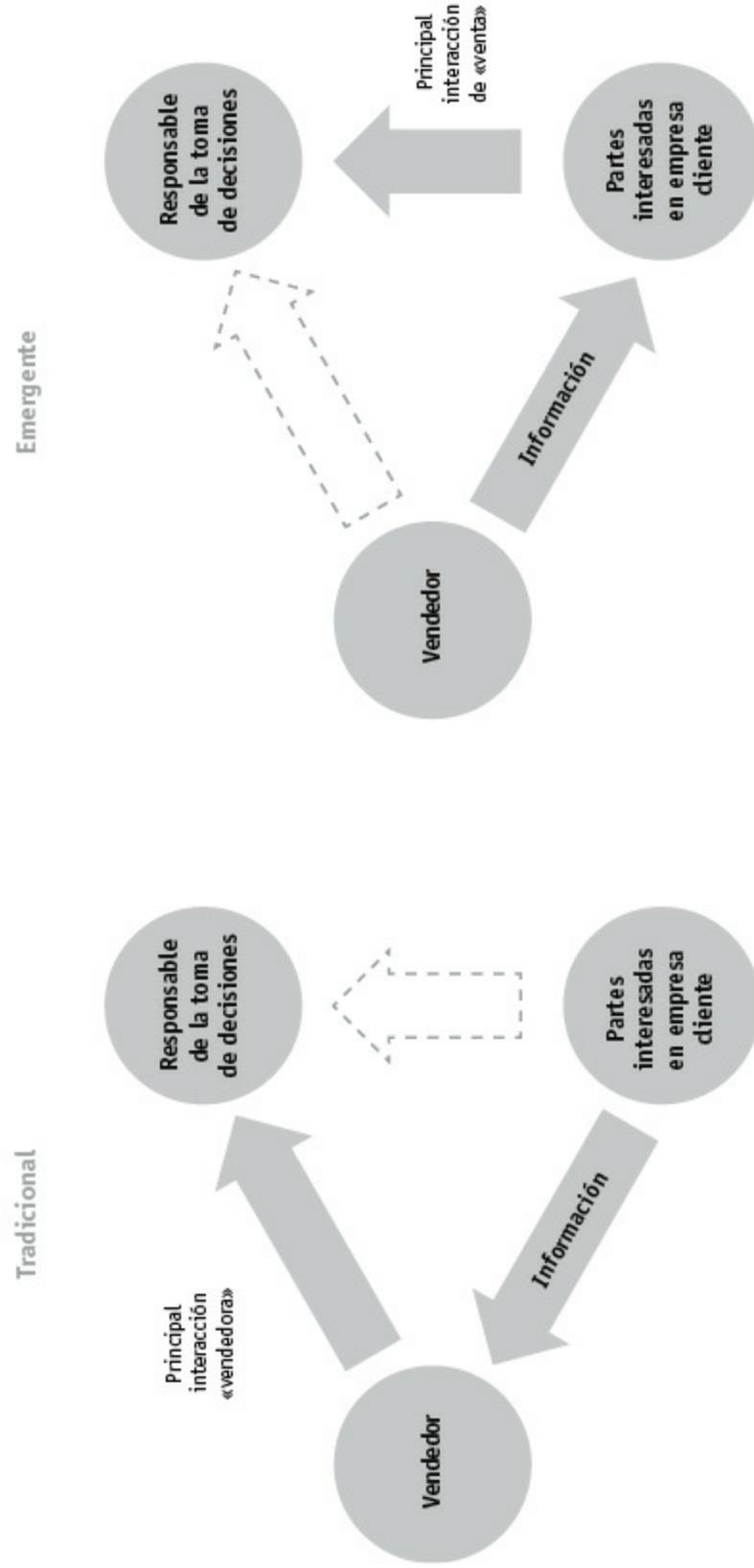
Impulsores de la fidelidad en la experiencia de compra para los responsables de la toma de decisiones comparados con los usuarios finales y las personas influyentes.

Cuando reunimos todos estos datos, el resultado tiene consecuencias de largo alcance para la eficacia en las ventas. Una de las estrategias convencionales para forjar fidelidad es elevar el diálogo a los despachos de los altos directivos. Pero de todas las cosas que podrían importar a esos altos cargos cuando se trata de hacer negocios con un proveedor en particular, lo más importante, como sabemos ahora, es que tenga «un amplio respaldo en toda la organización».

Podemos ver las repercusiones de este descubrimiento descritas gráficamente en la figura 6.4. Con el sistema tradicional, los vendedores consiguen información de las diferentes partes interesadas para poderle presentar una oferta más afinada al responsable de tomar la decisión. El vínculo entre esas partes interesadas y el ejecutivo se percibe como relativamente débil, comparado con la relación que el vendedor puede establecer directamente con el ejecutivo; por ello las ideas fluyen, en gran medida, en el sentido de las agujas del reloj, desde quien las defiende al vendedor y al que toma las decisiones.

No obstante, el modelo que resulta de nuestra investigación fluye en la dirección opuesta: el mejor medio para vender más, a lo largo del tiempo, no es acudir directamente a quien firma el trato, sino abordarlo *indirectamente* a través de las partes interesadas de dentro de la empresa que puedan establecer un apoyo más amplio para nuestra solución. El vínculo entre estas personas y el responsable de decidir es claramente más fuerte, mientras que el que existe entre el vendedor y él es claramente más débil; la capacidad del vendedor para influir en la venta en el despacho del ejecutivo no es tan fuerte, ni de lejos, como la de las partes interesadas para hacer lo mismo.

No obstante, tan importante como la *dirección* que siga la información es su *naturaleza*. En el modelo tradicional, son ideas generadas por el cliente y valiosas para el proveedor. En el modelo emergente, las genera el proveedor y son valiosas para el cliente. Es la nueva física de las ventas; es como si el mundo entero girara en la dirección contraria. Y este cambio nos lleva a una pregunta importante. En los últimos años, ¿qué tal hemos equilibrado el tiempo, el esfuerzo y el dinero que hemos invertido para conseguir el acceso al despacho del ejecutivo de nuestros clientes con un trabajo comparable para identificar a los principales interesados y prepararlos para evangelizar en nuestro favor? En la mayoría de organizaciones, es una gran oportunidad perdida. Aunque no deberíamos dejar de ir a visitar a quienes toman las decisiones, ahora sabemos que esos esfuerzos no invalidan el enorme impacto que las personas interesadas pueden tener como impulsores de más negocio a lo largo del tiempo. Y esto es algo que los mejores vendedores, los Vendedores Desafiantes, hacen como algo natural.



Fuente: Investigación del Sales Executive Council.

Figura 6.4 La nueva física de las ventas.

Cómo preparar un mensaje a medida

Desde un punto de vista práctico, todo esto significa que ahora los vendedores tienen que hablar con mucha más gente que antes para conseguir cerrar el trato. Y hemos descubierto que uno de los

mayores obstáculos a que se enfrentan los vendedores medios cuando trabajan en un ambiente de compra basado en el consenso es cómo adaptar el mensaje de ventas a los diferentes interesados para alcanzar la máxima resonancia.

Para los clientes individuales, esa adaptación adopta muchas formas. Una buena manera de pensar en cómo adaptar los mensajes es partir del nivel más amplio —el sector del cliente— y desde ahí ir descendiendo hasta la empresa de que se trate, el cometido de esa persona y, finalmente, la persona misma. La figura 6.5 que nuestro grupo SEC Solutions utiliza en su *Challenger Development Program* [Programa de desarrollo para un Vendedor Desafiante], muestra unas «capas» progresivas de adaptación.

Cuando mire este diagrama, piense en lo bien que su actual sistema de ventas despierta eco en cada uno de los niveles y en cada una de las personas interesadas que sus vendedores necesitan contactar. La enorme mayoría de ventas que emiten sus mensajes en el mercado no está contextualizada en *ningún* nivel, y no hablemos de en cada uno de los niveles para cada clase de interesado. Lo habitual es que el mensaje se refiera a un proveedor y a sus productos y servicios.

Así pues, como punto de partida, marketing puede añadir una gran cantidad de valor simplemente ayudando a los vendedores a adaptar su oferta a los niveles del sector y la empresa. Hay muchas fuentes de información —muchas de ellas gratuitas— que pueden ayudar al vendedor ofreciéndole, como mínimo, algo de contexto sectorial y empresarial a la presentación de ventas. ¿Qué está pasando en cuanto a las tendencias y acontecimientos actuales del sector? ¿Un competidor importante ha cerrado o ha habido una fusión significativa? ¿El cliente está ganando o perdiendo rápidamente cuota de mercado? ¿Qué cambios hay en la normativa? ¿Qué indican los comunicados de prensa y estados de resultados recientes sobre las prioridades estratégicas?

Cuando llega un vendedor no sólo con una presentación de ventas, sino con información sobre lo que está sucediendo en la empresa y en el sector del cliente, tenemos los principios de un mensaje hecho a medida. Estas dos capas externas son, posiblemente, las más fáciles, y cuando vemos un mensaje a medida, suele ser en este nivel. Mucho más raro es el mensaje adaptado al cometido de las partes interesadas en la empresa cliente, y más raro todavía el que está preparado a medida de *la persona*, es decir, de sus metas y objetivos personales.



Fuente: SEC Solutions, Investigación de Sales Executive Council.

Figura 6.5. Capas de adaptación.

Cómo reducir la variabilidad

Muchos líderes de ventas piensan que la habilidad para adaptarse a cada persona, individualmente, es una especie de calidad sobrenatural que sólo se encuentra entre los mejores vendedores. Para el resto del equipo de ventas, el máximo obstáculo para esa adaptación —suponen las empresas— es la falta natural de empatía, sensibilidad o capacidad de escuchar del vendedor medio. Pero no es así. El mayor problema para acertar con una oferta a medida es que parece que hay *muchísimas* cosas diferentes que los vendedores tienen que saber para hacerla eficazmente. Así pues, si visitamos a nuevos empleados del cliente y queremos estar seguros de darles un mensaje lo más adaptado posible, ¿en qué nos centramos? ¿En su tipo de personalidad? ¿En su cometido? ¿Región? ¿Intereses? La lista de posibilidades parece interminable. ¿Cómo la reducimos? ¿Cómo llegamos de esa nube amorfa a un mensaje resonante hecho a medida?

Como recordarán del capítulo 2, dos cosas a las que los Vendedores Desafiantes adaptan su mensaje son el conocimiento de lo que impulsa el valor en cada persona interesada y comprender los impulsores económicos del negocio de esa persona. Un Vendedor Desafiante llega al cliente comprendiendo a fondo la manera en que cada persona interesada encaja en el negocio global —

cuál es su papel y qué le preocupa—, además de los resultados cuantificables específicos que esas personas quieren alcanzar.

Los Vendedores Desafiantes no se centran en lo que venden, sino en lo que la persona con la que hablan trata de lograr. La mayoría de vendedores tienden a transmitir el mismo mensaje tanto si hablan con los altos cargos que toman las decisiones como con usuarios finales de menor nivel y, por lo general, ese mensaje se refiere más a sus productos que a los problemas del cliente.

Así pues, ¿cómo conseguimos que todo el equipo de ventas adapte su planteamiento a las necesidades más apremiantes de cada interesado? Veamos algunas herramientas que pueden ayudar a los vendedores a hablar con cada uno de su contexto y resultados, en su propio lenguaje.

Los resultados son lo que alguien de la organización del cliente trata de conseguir (la forma en que definirían el éxito como parte de su trabajo).

Estos resultados comprenden la actividad o responsabilidad que necesitan mejorar, el sistema utilizado para medir esa tarea, y la dirección y magnitud del cambio deseado. Entre los ejemplos de afirmaciones relativas a los resultados podrían estar: «Reducir el índice de rechazos en un 5 por ciento en nuestra línea de producción de alta capacidad» o «Reducir el número de “clics” que los clientes necesitan para encontrar una respuesta en nuestra página web».

Hay algunas ventajas significativas en abordar las necesidades de un cliente de esta manera. Para empezar, los resultados son previsibles, especialmente en cuanto al papel del cliente. Si podemos averiguar qué es importante para cinco directores de sistemas en cinco empresas diferentes, es muy probable que podamos usar esa información para predecir que les importa también a los directores de sistemas de empresas parecidas. En segundo lugar, estos resultados suelen seguir siendo bastante estables en diferentes momentos y con diferentes personas. Si promocionan a un director de sistemas, es probable que su sucesor tenga objetivos similares. En tercer lugar, para cualquier cometido, esos objetivos son finitos. En otras palabras, podemos crear una lista previa con los resultados deseados y centrarnos en unas cuantas cosas que a cada persona más le importen. Y para terminar, el sistema es escalable. Una vez que lo hemos aprendido, podemos aplicar el mismo concepto, una y otra vez, en todo el organigrama de una empresa.

Lo mejor de comprender y hacer un mapa con los resultados de los clientes es que no tenemos que depender de los vendedores, individualmente, para que averigüen todo esto por sí solos. Es algo que puede ser determinado centralmente —en marketing o ventas— y luego entregado a los vendedores en forma de herramienta.

Eso es lo que ha hecho Solae, fabricante de ingredientes alimenticios basados en la soja. La empresa ha descubierto un medio para centrar las entrevistas de los vendedores con varios interesados de las empresas clientes en las capacidades y mensajes específicos que más resonancia pueden despertar en esa persona.

Adaptación a medida. Caso práctico: Preparación del mensaje de acuerdo al cometido de Solae

Recientemente, Solae puso en marcha una estrategia atrevida para vender soluciones mayores y más complejas, a fin de ampliar su mercado más allá de las aplicaciones tradicionales. Igual que les

ha pasado a la mayoría de empresas que pasan de vender productos a vender soluciones, estas campañas tuvieron como resultado un número mucho mayor que antes de personas con quienes tratar en cada caso. El equipo de ventas de Solae hablaba ahora con los directores ejecutivos de marketing (CMO), los vicepresidentes de fabricación, los directores de compras, y con cualquiera que tuviera un interés en la solución.

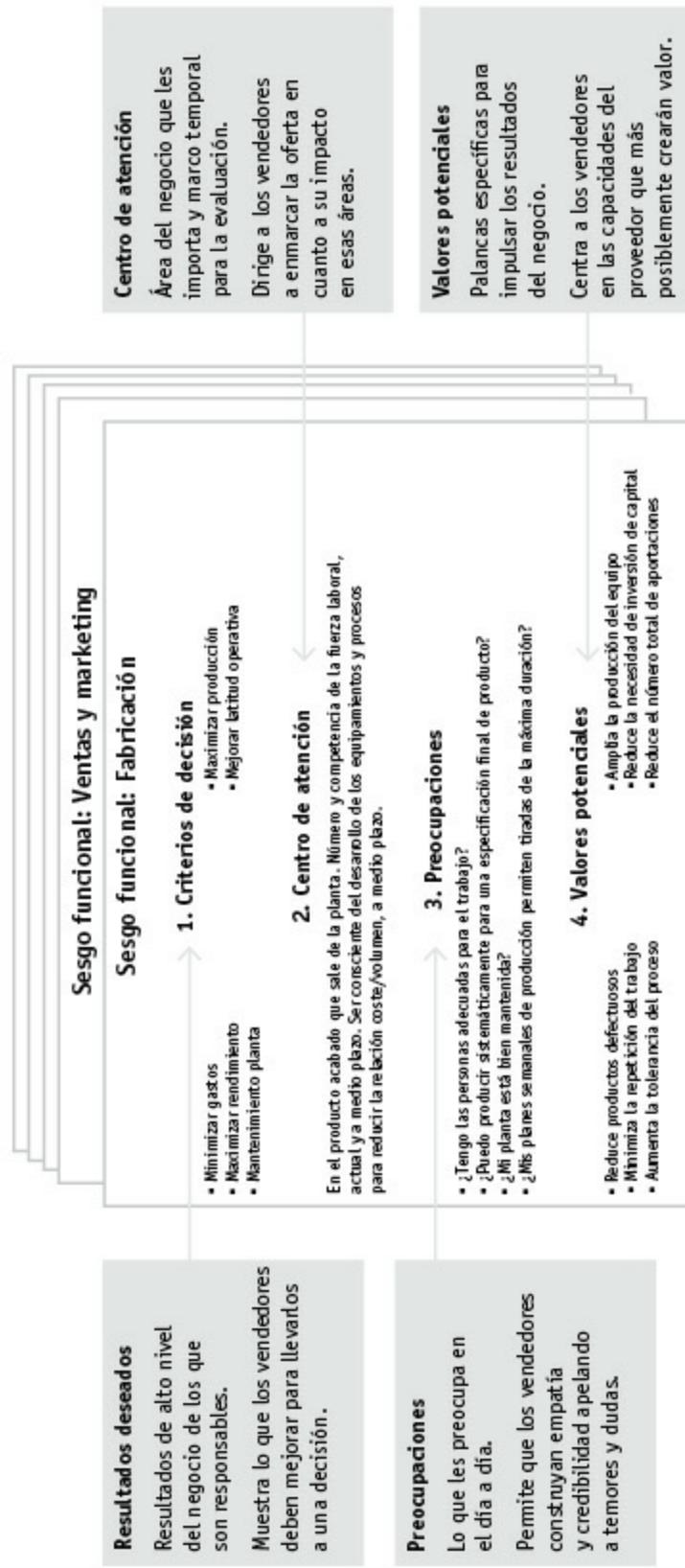
Era un cambio enorme para los vendedores de Solae. No obstante, el auténtico problema era que iban a esas entrevistas con el mismo producto y las mismas especificaciones técnicas que habían usado con los expertos técnicos con quienes solían tratar en el pasado. Pero, con mucha frecuencia, estos nuevos interlocutores no tenían ni idea de qué les estaba diciendo el vendedor. Igual podía estar hablando un idioma desconocido. Muchos de estos cargos no técnicos se rascaban la cabeza y preguntaban: «Bien, ¿y qué?», cuando el vendedor había acabado de hacer su presentación. Los clientes no podían establecer ninguna relación entre todas las especificaciones técnicas de los productos de Solae y lo que era más importante para ellos. Y eso —como es fácil imaginar— era un obstáculo para la estrategia de oferta de soluciones de la compañía.

Cómo definir el beneficio personal

Para aumentar la capacidad del vendedor para abordar a los diferentes cargos con un lenguaje que fuera más probable que entendieran, el primer paso de Solae fue documentar para él qué les importaba a esas personas en primer lugar. Para hacerlo, fueron más allá de la información estadística general y le proporcionaron un conjunto de tarjetas que explicaban qué trataba de lograr cada uno de esos cargos, en tanto que líder empresarial. En resumen, cada tarjeta explica la inclinación funcional de cada uno: sus impulsores personales del valor y su contexto económico.

La tarjeta ejemplo del sesgo funcional de la figura 6.6 es la del jefe de fabricación. En estas tarjetas encontramos cosas como los criterios de decisión de alto nivel (o resultados de negocio) que más importan a una persona con este cometido. A los vendedores también se les da idea del enfoque de esa persona, es decir las cosas que controla con más frecuencia para alcanzar los resultados de alto nivel de la primera sección. Además, esta herramienta recoge las principales preocupaciones de ese cargo: las preguntas que esa persona hace cada día para realizar su trabajo, las cosas que más le preocupan. Es un terreno increíblemente fértil para construir empatía y credibilidad. Y finalmente, también capta para los vendedores sus posibles áreas de valor. Son las palancas que ese cargo puede utilizar para mejorar los resultados. Así que si un vendedor va a preparar una solución a la medida de los resultados que esa persona desea, este es el tipo de cosas que esa solución tendrá que hacer. Éste es el lenguaje que usaremos para vender nuestra solución a esta persona en particular.

Así es como traducimos la información del cliente en algo que los vendedores pueden utilizar para preparar una oferta a medida. Con una información así, no tendrán que hacer al cliente la temida pregunta: «¿Qué le impide dormir por la noche?», porque ya saben la respuesta. Está ahí, en la tarjeta. Es una estructura clara y fácil de usar para el contexto y los resultados de cada cargo importante, dispuesta en un formato potente pero fácil de usar.



Fuente: Solae LLC, investigación del Sales Executive Council.

Figura 6.6 Componentes del sesgo funcional.

Cómo superar el «¿Y qué?»

Dicho esto, además de las tarjetas, Solae proporciona a los vendedores una orientación muy específica sobre cómo presentar cada una de sus soluciones principales o paquetes de productos, ante diferentes personas de la organización del cliente.

Aquí es dónde Solae hace que la oferta a medida sea muy concreta. Es exactamente la clase de ayuda que los vendedores necesitan para adoptar una postura más propia del Vendedor Desafiante. Lo que vemos en la figura 6.7 es una herramienta de adaptación hipotética para la «Solución A» de Solae (hemos disfrazado parte de la información, dado que es propiedad de la empresa). Solae usa esa herramienta para mostrar a los vendedores quiénes son los diversos cargos de la firma del cliente que son importantes para la Solución A, así como los resultados de alto nivel más importantes para cada una de esas personas. También muestra los principales medios cuyo uso hará, probablemente, que esa persona logre esos resultados; por ejemplo, aumento de las ventas, aumento de la cuota de mercado o construcción de una imagen de marca. Finalmente, en la versión real, Solae ofrece a sus vendedores algunos «guiones» específicos que vinculan la Solución A directamente a lo que esa persona quiere lograr. Este guión no está pensado para ser presentado al pie de la letra. Su objetivo es, más bien, servir como conjunto de «pautas de entrevista» para orientar al vendedor hacia el lenguaje específico que más eco despertará en esa persona.

Se trata de la oferta a medida en su mejor momento. Al usarla, el vendedor le dirá al cliente, en su propio idioma, cómo lograr los resultados que más le importan en su contexto. También es algo que los Vendedores Desafiantes pueden hacer de manera intuitiva, pero con lo que la mayoría de los demás tienen grandes problemas, y ésta es realmente la belleza de una herramienta así: es una «chuleta» para la oferta a medida que ayudará al resto de vendedores a parecerse más a los que lo hacen bien. Es sencilla, es concreta y se basa en el contexto y los resultados. Más aún, proporciona a los directores un medio de escalar la oferta en toda la organización.

IMPORTANCIA DEL CLIENTE		Solución B	Solución A
Función	Importancia del cliente		
Necesidades funcionales/ Resultados deseados	Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar ventas • Aumentar cuota de mercado • Construir imagen de marca • Ampliar ofertas de mercado <p>Declaraciones de sostenibilidad <i>Nullam ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Donec quisquam. Nullam in odio. Pellentesque consectetur.</i></p>	<p>Compras</p> <ul style="list-style-type: none"> • Minimizar inventario • Oferta sólida • Minimizar gastos generales • Relaciones con el cliente <p>Gestión de inventario <i>Aenean pellentesque. Cras mauris. Suspendisse ultrices, arcu ac faucibus dictum, ante urna placerat nisi, eget lobortis eros erat molestiae purus.</i></p>
Nuestras capacidades y valor		<p>Información del cliente <i>Pellentesque habitant morbi tristique senectus et netus et malesuada fames ac turpis egestas. Phasellus lacinia mollis velit.</i></p>	<p>Reducir gastos generales <i>In magna. Pellentesque ullamcorper metus. Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Donec a sapiens eu turpis iaculis gravida.</i></p>

Fuente: Solae LLC. Investigación de Sales Executive Council.

Figura 6.7. Resultados deseados y capacidades del proveedor asignados a cometidos funcionales.

Cómo lograr una oferta a medida

Con todo, para garantizar que el mensaje siga siendo lo primordial para cada persona interesada de la empresa del cliente durante todo el proceso de ventas, Solae da un paso más. Una vez que un trato ha avanzado lo suficiente en el proceso de la venta y que el equipo de cuentas de Solae ha

desarrollado una propuesta para que la revise el cliente, sus vendedores usan una plantilla parecida a la de la figura 6.8 para conseguir y documentar la aceptación del proyecto por parte del cliente.

La plantilla recoge el objetivo de alto nivel acordado para el proyecto; preparado específicamente de acuerdo a lo que el cliente recibe y a las principales partes interesadas con las cuales Solae necesita alcanzar un consenso. Luego para cada una de ellas, Solae documenta el resultado específico que la solución propuesta le presenta. Por ejemplo, para marketing, el objetivo es «mantener o mejorar la calidad y sabor del producto pese a reducir costes». Y después, para cada cometido, Solae documenta por escrito la mayor preocupación o reparo de esa persona, y las capacidades o medidas específicas que Solae empleará para superar esas objeciones.

Lo más impresionante de este planteamiento es que *todo* se prepara *con* el cliente. La información se determina por medio de conversaciones y luego se recoge utilizando la plantilla. Aunque no es obligatorio, los mejores vendedores de Solae le piden a cada persona interesada que *firme* indicando que está de acuerdo con el plan. De esa manera, cada una muestra su aceptación, de antemano, del valor que vamos a crear para ella, de forma individual, y de cómo se va a medir ese valor durante la duración del trato. Como resultado, cuando llega el momento de tener que decidir si va a apoyar el acuerdo o no, no toma esa decisión basándose en una cierta impresión vaga de si es «bueno para la compañía». En vez de eso, puede mirar este documento y ver, exactamente, si se adapta a sus objetivos específicos. Y es fácil imaginar qué sucede cuando el vendedor se reúne, finalmente, con quien toma las decisiones al más alto nivel para cerrar el trato y pone sobre la mesa este documento. Ahí está el consenso, recogido en una única hoja de papel.

De hecho, incluso si sólo se usa con fines internos, esta plantilla sigue siendo una página esencial y, sin embargo, normalmente inexistente de cualquier buen plan de cuentas; es un resumen concreto y conciso de cómo vamos a aportar nuestra solución de tal manera que satisfaga no sólo las expectativas globales, sino también las individuales. Al final, el sistema de Solae representa un medio simple, pero elegante, de recoger sobre el papel lo que los representantes hacen en su cabeza cada día: abordar a cada *parte interesada* del cliente como si fuera, realmente, *el cliente*. Porque en el mundo actual de la venta basada en el consenso, eso es exactamente lo que es.

Etapa 3. El equipo encargado de la cuenta elabora el proyecto

	Nombre del cliente: Kent & Company			
	Ventas/Marketing	Fabricación	Técnica/I+D	Compras
Objetivo global del proyecto	Mejorar los márgenes del cliente mediante la reducción del coste para justificar la expansión de la relación <ul style="list-style-type: none"> • El cliente consigue: Una vida más larga del producto final • El cliente consigue: Una intensidad reducida de la producción 	Mantener o mejorar la calidad del producto final durante la reducción de costes	Reducir la intensidad de la energía en producción y el uso y desgaste de la planta	Garantizar que nuestros componentes cumplen la normativa
Necesidades funcionales en relación con el objetivo del proyecto	Los consumidores perciben los productos que usan nuestro insumo bajo una luz negativa			Mantener o reducir el gasto total en el insumo
Limitaciones clave que podrían hacer descarrilar el proyecto	Información del cliente <ul style="list-style-type: none"> • Poner a prueba las fórmulas propuestas • Co-marketing 			
Nuestras capacidades para superar los elementos contraproducentes/ favorecer los objetivos				
Sistema de medición de la cuenta	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad neta del promotor • Tasa de rotación 			

Etapa 4: El proveedor asigna recursos a la ejecución del proyecto

Fuente: Solae LLC, investigación del Sales Executive Council.

Figura 6.8. Herramienta para planificar el valor en etapas entre el desarrollo y la ejecución del proyecto.

Cómo hacerse con el control de la venta

Hasta ahora, nos hemos ocupado de dos de los atributos clave del perfil del Vendedor Desafiante: instruir y adaptar. En nuestra siguiente parada echaremos una ojeada a la tercera característica distintiva de estos vendedores: su capacidad para hacerse con el control de la venta.

Según los datos, esta habilidad procede de dos cosas: los Vendedores Desafiantes se sienten naturalmente más cómodos hablando de dinero, y pueden «empujar» al cliente. A lo que nos referimos en realidad es a su capacidad para demostrar y mantenerse firmes en cuanto al valor, y conservar el impulso durante todo el proceso de la venta. Se sienten cómodos hablando de dinero porque confían en el valor que proporcionarán al cliente. No hay nada que inspire más confianza que saber que daremos un valor superior a nuestros clientes, y los Vendedores Desafiantes tienen esa confianza para dar y vender. Esto significa que no tienen ningún problema para contraatacar respetuosamente cuando el cliente pide un descuento, unas condiciones más flexibles o un alcance mayor, sin el correspondiente aumento de precio (es decir, pide «regalos»).

Recordemos que el valor que el vendedor proporciona descansa en el mensaje de la Enseñanza Comercial. No es la misma confianza que se siente al saber que los productos y servicios de nuestra empresa son el número uno del mercado. Es una confianza que reposa en los conocimientos que hemos *enseñado* al cliente sobre un problema que antes no sabía que tenía. Ahora hay una plataforma de lanzamiento —que hemos creado nosotros— y, además, da la casualidad de que nosotros vendemos la única solución que existe para el problema. Ser el número uno del mercado es fantástico, pero por desgracia no es algo que al cliente le importe de verdad.

Los Vendedores Desafiantes también crean impulso. Sus tratos no se quedan atascados, con tanta frecuencia, en «tierra de cero decisiones», tal como tiende a suceder en el caso del vendedor medio típico. Es así porque este vendedor hará avanzar las cosas, pensando siempre en el paso siguiente. Cuando los Forjadores de Relaciones llegan al final de una reunión con el cliente, no empujan lo suficiente hacia los pasos siguientes por miedo a estropear lo que, hasta ese momento, era una interacción positiva. Pero el Vendedor Desafiante comprende que el objetivo es vender un trato, no sólo tener una buena reunión; están centrados en avanzar. Esto también está estrechamente relacionado con la Enseñanza Comercial. Hemos creado impulso porque hemos creado urgencia en torno a una oportunidad o problema antes desconocido —o quizás subvalorado—. Ahora es el momento de presionar. Parece sencillo, ¿no?

Como cualquier líder de ventas sabe, estas cosas (la comodidad para hablar de dinero y presionar al cliente) son más fáciles de decir que de hacer. Por esa razón, puede ser muy difícil encontrar a un Vendedor Desafiante. En tanto que seres humanos, nuestra inclinación natural es tratar de cerrar el acuerdo, no posponerlo; reducir la tensión, no aumentarla. Para los vendedores, esto se traduce en la tendencia a asentir a lo que el cliente quiere, no plantear un punto de vista diferente —y posiblemente perturbador—. Sin embargo, esto es justamente lo que los Vendedores Desafiantes han aprendido a hacer.

Sin embargo, dada nuestra inclinación natural como personas, ¿cómo demonios aumentamos la voluntad y capacidad de nuestros vendedores —en especial de los más predispuestos a reducir la tensión, los forjadores de relaciones— para hacernos con el control? En este capítulo, les mostraremos algunos sistemas muy prácticos para ayudar a los vendedores a comprender la mejor manera de tomar el control. Pero primero, exploremos más a fondo esta idea de cómo hacerse con el control.

Tres errores sobre cómo hacerse con el control

Antes hemos dedicado bastante tiempo a disipar algunas ideas falsas en torno a los conceptos del modelo de venta desafiante, pero en ningún lugar hay más confusión que en torno a la idea de tomar el control. Por lo general, nos enfrentamos a tres errores principales:

1. Hacerse con el control es sinónimo de negociar.
2. Los vendedores sólo asumen el control respecto a asuntos de dinero.
3. Los vendedores se volverán demasiado agresivos si les decimos que «se hagan con el control».

Veamos estos puntos uno por uno. Primero, la percepción más común —dado que los datos indican que los Vendedores Desafiantes se sienten cómodos hablando de dinero— es que asumir el control es sinónimo de negociación, y que lo habitual es que se haga al *final* del proceso de venta. Nada podría estar más lejos de la verdad.

Error n.º 1: Hacerse con el control es sinónimo de negociación

Uno de los mayores errores en este sentido es que tiene que ver con la habilidad negociadora. Pero la investigación del SEC muestra que los Vendedores Desafiantes asumen el control a lo largo de todo el proceso de ventas, no sólo al final. De hecho, una de las principales oportunidades para hacerlo es justo al principio de la venta.

Los vendedores saben que muchas oportunidades de venta que parecen viables en la superficie son poco más que «esfuerzos de verificación» velados por parte del cliente. En otras palabras, son casos en los cuales el cliente ya ha elegido un proveedor con quien relacionarse, pero siente la necesidad de investigar —para asegurarse de que está consiguiendo el mejor trato posible—, así que sostiene entrevistas con otros proveedores, aunque no tiene ninguna intención de cambiar de opinión. En casos así, que según nuestra investigación pueden ser casi el 20 por ciento de todas las oportunidades de venta, el cliente asignará a un miembro de segundo nivel de su organización para negociar una solicitud de propuesta (RFP) y reunirse con otros posibles proveedores. Pero, como el cliente no tiene ninguna intención de comprar a estos proveedores, sólo permite que los vendedores se reúnan con el contacto de segundo nivel, sin permitirles, en ningún caso, el acceso a los altos cargos que toman la decisión.

La mayoría de vendedores no ven que esto sea un problema. De hecho, a la mayoría les *encantan* estas oportunidades. ¿Qué podría no gustarles? Después de todo, el cliente *nos ha*

llamado a nosotros.

La reacción típica del vendedor es continuar pasando tiempo con ese contacto de segundo nivel, con la esperanza de convertirlo en defensor y, finalmente, abrirse camino hasta el despacho del ejecutivo. Lo que con frecuencia oímos decir a los vendedores es algo así: «Sabemos que se va a gastar dinero, si hay una RFP, así que es tonto que no nos sometamos a consideración; por lo menos tenemos una oportunidad».

Pero incluso en esta temprana etapa de la venta, el Vendedor Desafiante no cae en el error. Se huele, de inmediato, estas «fintas» y presiona al contacto para conseguir un acceso más amplio, a cambio de continuar el diálogo. Cuando estos contactos no le garantizan el acceso que el vendedor sabe que será indispensable para completar la venta, su respuesta es interrumpir el esfuerzo de venta y pasar a la siguiente oportunidad. Al vendedor medio le parece muy ilógico; bien mirado, se trata de un cliente que ha pedido una RFP para buscar una solución que él le puede proporcionar, así que sabe que hay fondos para la compra. También ha acordado reunirse con el vendedor y, en la actualidad, es difícil conseguir entrevistas cara a cara. ¿Por qué querría nadie renunciar a una situación como ésta? Pero esto es exactamente lo que hace un Vendedor Desafiante. Estos vendedores saben que es mejor emplear su tiempo en algún otro sitio.

Un miembro del SEC, proveedor global de servicios a empresas, ha institucionalizado esta conducta del Vendedor Desafiante en todo su equipo de ventas. La compañía enseña a sus vendedores a presionar para conseguir un acceso amplio desde el primer momento. Dado que gran parte de su negocio se hace a través de RFP, casi siempre sus primeras visitas de venta son con funcionarios de nivel inferior dentro de la organización del cliente, con frecuencia del departamento de compras. Les dicen que una temprana prueba de fuego para saber lo serio que es un cliente dado en una relación es si aceptará conceder al vendedor del proveedor acceso a las personas clave de la empresa. Esto ha demostrado ser un «chivato» extraordinariamente exacto de las intenciones reales de un cliente y ha ayudado a que los vendedores eviten perder el tiempo.

La empresa instruye a sus vendedores a decir, al final de la primera entrevista: «¿Sabe?, lo normal es que cuando nos relacionamos con un cliente para esta clase de solución, necesitemos que ciertos ejecutivos clave estén involucrados en la decisión de compra. ¿Es así en este caso?» Cuando el cliente dice que sí, el vendedor pregunta cuándo podrá conocer a esas personas. Si el contacto vacila o responde de forma poco clara, el vendedor insiste y explica que si no le pueden garantizar un tiempo con esos líderes clave, no podrá comprobar que todos están de acuerdo con el valor de la solución, y por lo tanto no tiene sentido continuar hablando.

Neil Rackham nos contó una historia parecida recogida en su investigación. «Un enorme problema —nos dijo— es el cliente que invita al vendedor a ir a verlo, analizar un problema y generar soluciones creativas. Muchas organizaciones de ventas gastarán cantidades de más de seis cifras en la búsqueda de una oportunidad compleja. Sin embargo, con demasiada frecuencia, el cliente alienta este trabajo gratuito de consultoría hasta que está claro cuál es la mejor solución, en cuyo momento van y buscan el proveedor más barato.»

Esta es la diferencia fundamental entre los Forjadores de Relaciones y los Vendedores Desafiantes, según dice Neil Rackham. «En mi propio estudio, vi que algunos vendedores perdían más clientes en beneficio de proveedores más baratos, una vez más avanzada la venta, porque no habían conseguido hacerse con el control al principio. Evitaron tener una conversación difícil sobre el lado comercial de la interacción, temiendo que dañaría la relación. No obstante, otros

vendedores, se enfrentaron al cliente al principio, diciendo: "Dedicar nuestras mejores cabezas a su problema nos va a costar 200.000 dólares. Estamos dispuestos a hacerlo, pero necesitamos alguna garantía de que si nosotros invertimos en ustedes, ustedes invertirán en nosotros". En el transcurso de la venta, estos vendedores perdieron menos clientes en beneficio de proveedores más baratos.»

Este tipo de táctica parece ser el sello distintivo de los grandes vendedores. Un reciente estudio del SEC ha revelado que, aunque todos los vendedores empiezan sus esfuerzos de venta determinando quiénes son las partes interesadas dentro de la organización del cliente, a continuación los vendedores medios pasan a lo que parecería el siguiente paso lógico: comprender las necesidades y trazar las soluciones que respondan a ellas. Pero los vendedores de más alto rendimiento hacen algo muy diferente. Amplían esta parte del proceso de ventas investigando las diversas metas y tendencias de estos cargos, así como sus objetivos personales y profesionales. Como decíamos en el capítulo dedicado a la oferta a medida, definen no sólo *quiénes* son esos cargos, sino *qué* cosas les importan y *por qué*. Al hacerlo, los Vendedores Desafiantes están en una posición mucho mejor para hacerse con el control desde el mismo principio.

Los Vendedores Desafiantes encuentran otras muchas oportunidades de hacerse con el control durante la venta, una vez más mucho antes de llegar a la mesa de negociaciones. Incluso si un vendedor *puede* verificar con éxito las intenciones reales del cliente al principio del proceso de venta, muchos tratos se atascan igualmente. Los Vendedores Desafiantes se distinguen en que proyectan un mayor impulso dentro de la organización del cliente, impulso que les permite llegar a una conclusión más rápidamente que el vendedor típico.

En nuestras interacciones con Vendedores Desafiantes, está claro que aprecian mejor que la media lo difícil que es comprar a sus empresas en general. Esta complejidad del proceso de compra tiene menos que ver con los obstáculos burocráticos que los proveedores ponen en el camino del cliente —aunque, sin duda, esto es un problema en muchas compañías— que con el hecho de que, con frecuencia, los usuarios no saben cómo comprar. Por supuesto, el cliente no carece del conocimiento básico para comprar una solución compleja a un proveedor, pero los procesos y protocolos de compra estándar se vienen abajo cuando cada solución es única y afecta a diferentes partes de la organización.

Los vendedores medios también ven esta complejidad, pero su tendencia —en especial en el caso de los Forjadores de Relaciones— es «aprender y reaccionar». Dejan que el cliente (que de nuevo es probable que esté confundido por la complejidad de comprar la solución) dé el primer paso. Es mejor delegar en el cliente que crear problemas. El vendedor pregunta con quién tratar y qué pasos dar, pero el cliente está tan perdido como él.

En cambio, los Vendedores Desafiantes «dirigen y simplifican». En lugar de dar por supuesto que el cliente sabe cómo llevar a cabo la compra de una solución compleja —lo cual puede ser un supuesto erróneo cuando se trata de la compra de soluciones—, *le enseñan a comprar* la solución. Extrapolan la información de ventas exitosas del pasado y aplican lo que aprendieron para ayudar al cliente a trabajar en su proceso de compra. En lugar de preguntar «¿Quién tiene que involucrarse?», el vendedor *prepara al cliente* sobre quién debe participar.

Suena familiar, ¿verdad? El sistema de Enseñanza Comercial, como recordará, tiene que ver con apartarse de la pregunta «¿Qué le impide dormir por la noche?», para aportar una información única al cliente sobre qué debería impedirle dormir. Aquí tenemos la misma idea.

En ningún caso queremos indicar que hacerse con el control no se produzca al final de la venta,

cuando ambas partes están sentadas, una frente a la otra, a la mesa de negociaciones. Por supuesto que sucede en esos momentos. Los datos nos dicen que el Vendedor Desafiante es maestro en la negociación. De hecho, lo estudiaremos más a fondo, cuando más adelante veamos una práctica óptima de formación para la negociación que utiliza DuPont. Dicho esto, es un error equiparar «hacerse con el control» con «negociar». Es más acertado pensar en lo segundo como un subconjunto menor, aunque importante, de lo primero.

Más aun, el Vendedor Desafiante sabe que el vendedor medio sólo tratará de hacerse con el control al final de la venta —en la mesa de negociaciones— y, por ello, se diferenciará asumiendo el control desde el principio. Los clientes valoran esta actitud porque ven en el vendedor a alguien seguro de sí mismo que participa en el proceso de venta, no alguien nervioso, que cruza los dedos con la esperanza de cerrar una venta.

Error n.º 2: Los vendedores asumen el control sólo en lo relativo a cuestiones de dinero

Los datos nos dicen que los Vendedores Desafiantes «pueden *empujar* al cliente». Claro que pueden hacerlo en un marco económico y en aspectos del proceso de compra/venta, pero lo más importante es que lo empujan en lo relativo a cómo piensan en su mundo y sus problemas, así como en la solución de esos problemas. Esta es la esencia de la Enseñanza Comercial de la que hablábamos antes: la capacidad de redefinir la manera en que el cliente piensa en su mundo.

¿Por qué es importante hacerse con el control respecto a las ideas? Porque es muy improbable que un cliente —en especial un ejecutivo curtido— dé un vuelco y acepte la redefinición que el vendedor le propone, sin aplicar una dosis sana de escepticismo. Lo más probable es que reaccione en contra. Le preguntará por qué. Querrá ver los datos en que se sustenta. Dirá que su empresa es diferente. Son estas cuestiones las que hacen que al Forjador de Relaciones le tiemblen las piernas. Tratando de distender la tensión, consentirá, sucumbiendo y esperando salvar lo que queda de la entrevista, acabando por refugiarse en un diálogo sobre los precios de los productos y la tasa de supervivencia, en lugar de hablar de la solución, mayor y más valiosa, que podría haber sido.

Pero esta es la clase de diálogo para la que vive el Vendedor Desafiante, que usará una tensión constructiva de forma ventajosa. En lugar de ceder a la primera señal de resistencia a sus argumentos, devolverá la pelota: «Tiene razón, su empresa es diferente, sin ninguna duda, pero también lo son las otras organizaciones con las que trabajamos... y puedo decirle que esta información les ha ayudado a repensar la manera en que llevan sus operaciones. Con su permiso, exploremos esta idea más a fondo y luego volvamos atrás para asegurarnos de que he abordado adecuadamente cualquier preocupación que usted pudiera tener».

La Enseñanza Comercial sitúa al Vendedor Desafiante en situación de asumir el control poniendo nuevas ideas sobre la mesa, ideas en las que el cliente no había pensado. Pero los clientes son sabios, y la sabiduría convencional no llegó a serlo por ser fácil de refutar. Habrá reacción en contra, aunque el vendedor vaya armado con una información convincente y datos que la respalden. No obstante, al enfrentarse a esta reacción, la respuesta del vendedor será hacerse con el control de la discusión.

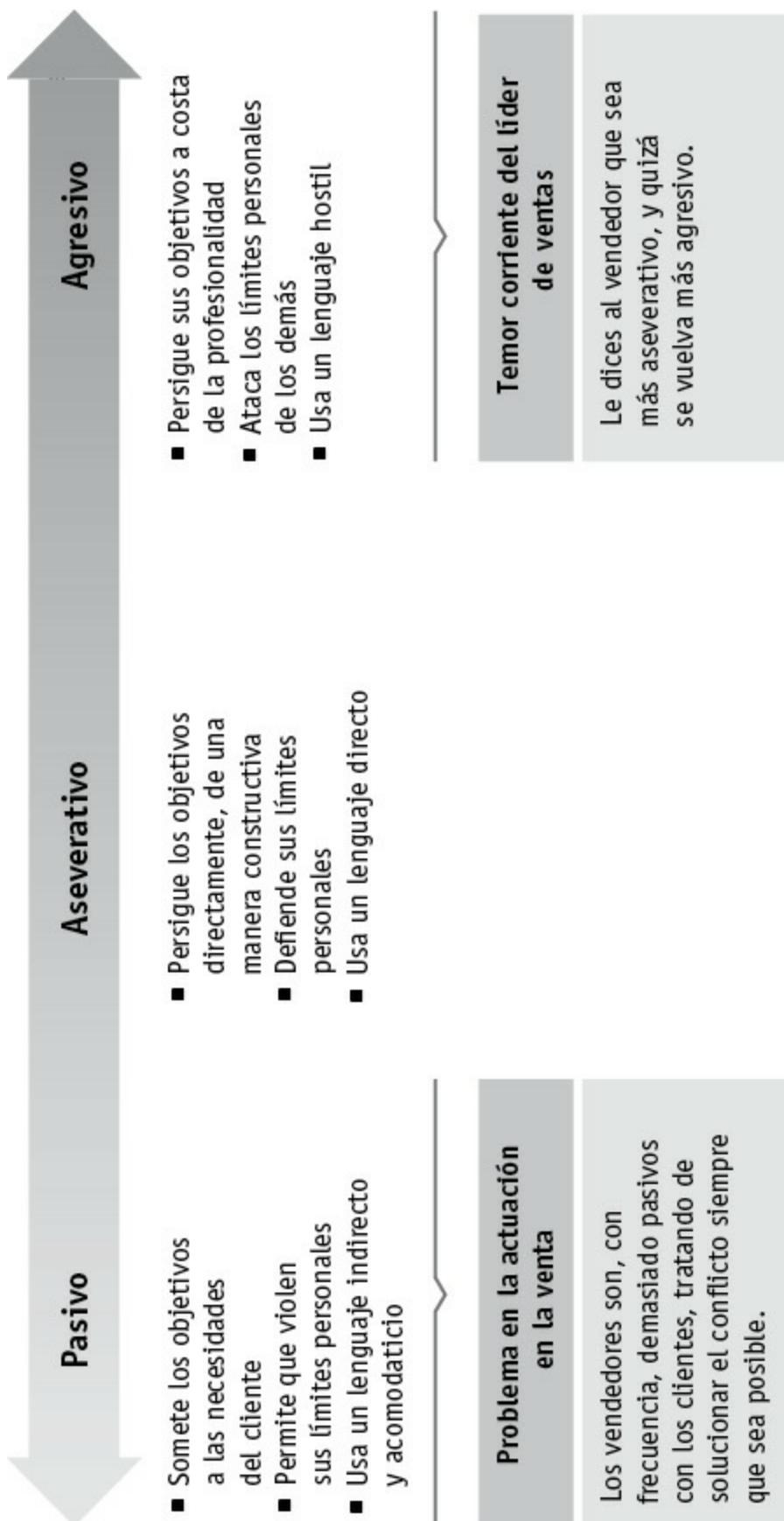
Pero tomar el control del debate en torno a las ideas es fundamental no sólo porque muestra que el vendedor no es un pusilánime, sino porque las ideas que trae a la mesa (los nuevos problemas u oportunidades que le ha enseñado a valorar al cliente) están directamente conectadas con las

soluciones que el proveedor puede ofrecerle al cliente. Si el vendedor no está dispuesto a convencer al cliente de que el problema es apremiante, entonces no podrá convencerlo de que vale la pena solucionarlo.

Error n.º 3: Los vendedores se volverán demasiado agresivos si les decimos que «se hagan con el control»

La gente también confunde asumir el control —es decir, la tendencia del vendedor inconformista a mostrarse seguro de sí mismo durante la venta— con la agresividad. Pero, en realidad, son dos cosas muy diferentes. Este es el último error, pero podría decirse que el más fundamental, al que hay que enfrentarse.

Si situamos la actuación del vendedor en un espectro, podemos ordenarlo como se ve en la figura 7.1, con una conducta «pasiva» en un extremo y una conducta «agresiva» en el otro.



Fuente: Investigación del Sales Executive Council.

Figura 7.1. Espectro de la conducta del vendedor, de pasivo a agresivo.

La conducta pasiva, claro está, se explica a sí misma hasta cierto punto. El vendedor cede ante las demandas de los demás, utiliza un lenguaje acomodaticio, y permite que sus límites personales sean violados por el cliente. ¿Le suena a conocido? Son los sellos distintivos del Forjador de Relaciones.

El principal objetivo del vendedor pasivo es *agradar* al cliente. Este deseo es tan poderoso que los Forjadores de Relaciones harán cosas que ni siquiera les benefician ni benefician a los intereses de la empresa; por ejemplo, ofrecen ellos un descuento cuando el cliente no se lo ha pedido.

Los líderes de ventas no suelen confundir qué es la conducta pasiva; la auténtica confusión está entre aseverativa y agresiva.

La principal diferencia entre las dos es de postura. Mientras que las personas agresivas perseguirán sus objetivos atacando a otros y usando un lenguaje hostil, las aseverativas son mucho más constructivas; son personas firmes, energéticas, seguras de sí mismas; quizás usen un lenguaje fuerte, pero no tanto que sea molesto u ofensivo. Por ello, el vendedor presiona al cliente, pero lo hace con respeto y sensibilidad hacia cómo reacciona. No persigue ciegamente sus propios planes, pero avanza resueltamente, siempre dándose cuenta de lo que pasa y respondiendo.

Tomemos el ejemplo que uno de nuestros miembros nos contó. A principios de 2009, uno de los vendedores de su empresa vendía pinturas a una gran línea de producción. Su compañía tenía unos márgenes bajos, debido al entorno competitivo exacerbado por una rápida escalada de los precios de las materias primas. El vendedor envió una carta comunicando un aumento de precios al departamento de compras del cliente, seguida de una visita para hablar del ajuste y conseguir el acuerdo para un cambio de precios al principio del trimestre siguiente. No obstante, el jefe de compras se negó tajantemente a aceptar el aumento diciendo que el negocio iba mal (lo cual era cierto). Pero el Vendedor Desafiante no se plegó. Se mantuvo firme durante la visita inicial y en otras dos, citando la espectacular mejora de productividad en la planta de pintura debido al equipo instalado por el proveedor y a su entregado personal. Pese a las amenazas del agente de compras, diciendo que el aumento acarrearía funestas consecuencias (participación de la alta dirección, cancelación de un contrato a largo plazo, etc.) el vendedor no cedió.

En cambio, pidió una entrevista con el jefe de planta de las instalaciones afectadas por el aumento, que eran también los principales consumidores de la pintura y los beneficiarios del servicio. Le planteó la cuestión y la necesidad del aumento. Luego, revisó todos los trabajos que su empresa había completado para mejorar la productividad. El jefe de planta llamó a su equipo de dirección para confirmar lo que el vendedor le decía. Respaldaron sus afirmaciones. A continuación, el vendedor le pidió al jefe de planta que organizara una reunión conjunta con el vendedor y el departamento de compras para conseguir apoyo para el aumento. Así se hizo y el aumento fue, finalmente, aceptado.

En este caso, el vendedor no cedió terreno y fue extraordinariamente aseverativo, pero no agresivo. Aunque llegó a estar muy cerca del precipicio con el departamento de compras, defendió su causa y se mantuvo fiel a ella.

Lo que es interesante en este continuo es que lo que les preocupa a los líderes de ventas es que sus vendedores se desvén demasiado hacia el extremo agresivo del espectro. El temor general es que si le dices a tus vendedores que se hagan con el control siendo más aseverativos, van a saltar por encima del término medio y pasar directamente a ser agresivos.

Pero, en realidad, vemos que esto no sucede casi nunca. Lo más frecuente es que los vendedores se muevan más bien hacia el extremo pasivo que no hacia la derecha. Se quedan paralizados tratando de solucionar la tensión con el cliente, en lugar de mantenerla.

¿Por qué pasa esto? Para empezar, perciben un desequilibrio de poder en la relación vendedor-cliente. Los vendedores piensan que el cliente tiene mucho más poder en la relación. Por lo tanto,

ceden a las demandas de términos y condiciones mejores que hace el cliente, porque les parece que no tienen otra alternativa. Con frecuencia, se someten sin llegar a comprender siquiera *por qué* el cliente hace su petición. Para el vendedor medio, se trata de consentir rápidamente o perder el trato. Pero, por real que esa percepción pueda ser, resulta que la realidad es totalmente diferente.

Un reciente estudio de los vendedores y los agentes de compras, hecho por BayGroup International, demostró que un 75 por ciento de los vendedores están convencidos de que el departamento de compras tiene más poder, mientras que el 75 por ciento de los agentes de compras creen que los vendedores tienen más poder! Como mínimo, este dato nos dice que si los vendedores ceden porque creen que el cliente tiene más poder, están totalmente equivocados. Una vez más, esto es algo que los Vendedores Desafiantes saben instintivamente. No se echan atrás en la venta, porque saben que siempre hay más espacio para negociar de lo que nunca creería un vendedor medio. El Vendedor Desafiante sabe cómo afinar la oferta —adaptarla a medida— de la forma acertada.

Creemos que muchos profesionales de la venta subvaloran lo que aportan al cliente. Marginalizan el tremendo valor de los recursos de su compañía —no sólo la experiencia técnica, sino los conocimientos para gestionar el cambio y la puesta en práctica—, y sobreestiman el valor de cada objeción que les plantea el cliente. Con frecuencia, se produce un momento «ajá» en los vendedores cuando reciben nuestra formación para llegar a ser Vendedores Desafiantes. Les hablamos de los recursos que tienen a su disposición para ayudar a sus clientes a mejorar. Citando a uno de nuestros expertos de SEC Solutions: «Piense en ello. Les está enseñando a sus clientes cosas que no sabían. Dispone de experiencias prácticas de cientos, o miles, de experiencias, mientras que para el cliente esta puede ser la primera vez. Asumir el control significa que *conozcamos* el valor de esos recursos y que no lo utilicemos a diestro y siniestro con un cliente que no se toma la decisión en serio. Si el cliente pide un caso práctico o hablar con alguien como referencia, un forjador de relaciones dice: “¡Sí!” Un desafiante dice: “Claro, pero permítame que le pregunte si ésta es la última confirmación que necesita antes de que acordemos trabajar juntos y firme los documentos”. ¿Por qué? Porque el Vendedor Desafiante confía en el valor que él y su empresa aportan al cliente».

Otra razón de que la mayoría de vendedores graviten naturalmente hacia una postura más pasiva es lo que les parece una erosión del control en la relación proveedor-cliente en líneas generales. Se trata más bien de un fenómeno temporal, causado por unas condiciones económicas difíciles. En una situación así, el vendedor se alegra de conseguir cualquier negocio. Lo último que va a hacer cuando hay un trato sobre la mesa es discutir el precio. Sólo quiere cerrar el negocio antes de que el cliente cambie de opinión. En tiempos económicos difíciles, unos vendedores normalmente aseverativos actúan más pasivamente y los que, para empezar, son normalmente pasivos, empiezan a derrumbarse por completo. En gran medida, es un mercado de compradores, porque los vendedores hacen que lo sea y crean unas condiciones de negociación que inclinan la balanza a favor del cliente.

Una segunda razón de que los vendedores se vuelvan más pasivos con los clientes —y ésta nos toca muy de cerca— es que les hemos dicho que actúen así. ¿Cómo es eso? Resulta que las estrategias de la dirección exacerbaban la tendencia de la mayoría de vendedores a «volverse pasivos». Si la dirección les dice que se concentren en servir al cliente y defender sus necesidades —«sentarse al lado del cliente en la mesa»—, los vendedores suelen interpretar este mensaje como «darle al cliente todo lo que quiera».

Ahora, más que nunca, oímos que los líderes de ventas instan a sus organizaciones a «poner a los clientes primero». El término «“centricidad” del cliente» ha vuelto de forma espectacular. La hipótesis es que si las empresas quieren crecer saliendo de la reciente crisis, van a tener que asegurarse de que todo lo que hagan rinda el máximo valor para el cliente. No obstante, el problema es que aunque las empresas han hecho mucho hincapié en la centricidad del cliente, han sido vagas, en igual medida, al decirle a sus organizaciones de ventas cómo hacerlo. Hay varias maneras de «centrarse en el cliente» que, en realidad, son *malas* para el negocio. Dos ejemplos de esto, que nos comentan con frecuencia nuestros miembros, son los descuentos (u otros términos y condiciones que socavan la rentabilidad a cambio de una escasa ganancia a largo plazo), y asumir ante el cliente la postura de anotador de pedidos (es decir, tomando pedidos a corto plazo cuando el cliente los pide, en lugar de pensar en el negocio a más largo plazo). Son cosas que vuelven locas a las compañías, pero los mensajes que envían a su equipo de ventas hacen poco para disuadir a los vendedores de la idea de que es bueno hacer estas cosas para el cliente.

Estos impulsores de una conducta excesivamente pasiva del vendedor son las cosas que los líderes tienen que superar si quieren formar a unos Vendedores Desafiantes capaces de asumir el control de la venta. La cuestión no es, en realidad, cómo impedir que los vendedores se vuelvan demasiado aseverativos, sino cómo *conseguir* que lo sean lo suficiente.

Cómo equipar a los vendedores para que asuman el control

¿Cómo logran las empresas sacar a los vendedores de su postura pasiva? Para acertar es preciso que se enfrenten al principal obstáculo que impide que el vendedor medio sea capaz de asumir el control de forma eficaz: el fuerte deseo de cerrar la venta.

Naturalmente, los vendedores quieren cerrar la venta. Como la mayoría de personas, se sienten incómodos con la ambigüedad, en particular porque es esa ambigüedad lo que los separa de su comisión. Hay una tendencia humana natural —que los vendedores tienen que vencer— a querer cerrar la venta en situaciones incómodas. Sucumbir a esta tendencia es la muerte para el vendedor medio.

Los Vendedores Desafiantes, por el contrario, prosperan en la ambigüedad. Saben manejarla y entienden cómo pueden aprovecharla en su beneficio. Exhiben un extraordinario nivel de control del silencio durante la entrevista con el cliente, así como para mantener abiertos y sobre la mesa los puntos de negociación y las objeciones del cliente durante más tiempo de lo normal. Quizá fuera exagerar un poco decir que les «gusta» la tensión, pero probablemente no esté muy lejos de la verdad.

Por supuesto, es una barrera difícil de superar. No es realista esperar que los vendedores que no gustan de la tensión ni la ambigüedad empiecen de repente a gustar de ellas. En cierto modo, llevamos dentro esta clase de reacción. Estamos cómodos con estas cosas o no lo estamos. Y si no lo estamos, buscaremos cualquier excusa para evitarlas. Pero aunque no es realista pensar que podemos cambiar la conducta humana, sí que podemos ayudar a los vendedores a percatarse de sus tendencias naturales, y darles algunas herramientas prácticas para asegurarnos de que no ceden prematuramente cuando se trata de una intensa discusión del valor. Aquí es donde entra la práctica.

de DuPont. Han creado una formación y unas herramientas realmente hábiles para ayudar a los vendedores a evitar un cierre prematuro.

Cómo hacerse con el control. Caso práctico: Hoja de ruta de Dupont para la negociación controlada

Al analizar el caso de DuPont, recordemos que esta práctica se centra exclusivamente en tomar el control en situaciones de negociación. Aunque los Vendedores Desafiantes asumen el control a lo largo de toda la venta, la mesa de negociación sigue siendo un gran lugar para estudiar esta idea. Y DuPont ofrece un ejemplo fabuloso de cómo equipar a los vendedores para presionar a los clientes de una forma asevertiva, pero no agresiva.

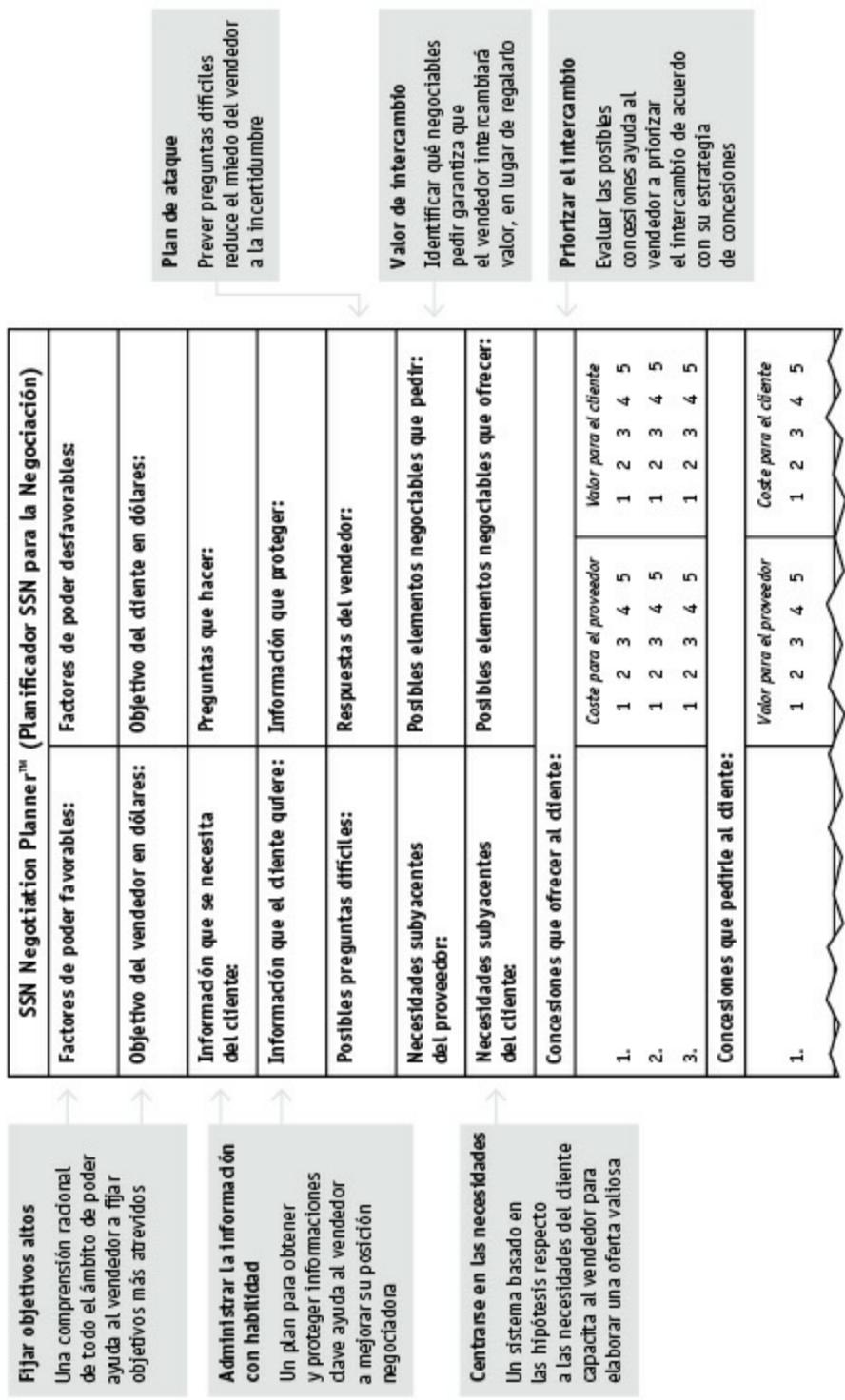
Hacerse con el control es crear tensión constructiva: es cuestionar la manera en que el cliente ve su mundo, y saber detenerse constructivamente en las negociaciones difíciles. En DuPont han empleado algunas herramientas poderosas para ayudar a los vendedores a vencer su inclinación natural a ceder a las demandas del cliente en una etapa demasiado temprana de la venta. DuPont trabajó con BayGroup International, empresa de formación para la negociación, aunque vale la pena observar que hay varios proveedores que ofrecen sólidos productos de formación para la negociación con los que los miembros del SEC están satisfechos.

El objetivo en el caso de DuPont es muy claro. Se trata de hacerse con el control (el tercer ingrediente clave para formar a un vendedor desafiante) y disponer de un ámbito donde podemos tener un impacto enorme si aplicamos una fórmula como ésta.

Planificar con un propósito

DuPont provee una amplia gama de productos y servicios innovadores, que vende en muchos sectores, entre ellos agricultura, electrónica, transporte, construcción, y seguridad y protección. La clave del sistema de DuPont para que los vendedores se hagan con el control en la mesa de negociaciones es ésta: es preciso tener un plan. La única manera de que los vendedores tengan la confianza necesaria para no acobardarse y dejar de cuestionar al cliente es que hayan elaborado una estrategia antes de la visita de ventas.

DuPont proporciona a los vendedores una sencilla plantilla para que planeen la prenegociación, basada en la metodología *Situational Sales Negotiation™* (SSN™ [Negociación de Ventas in situ]), de BayGroup International. La plantilla de SSN es breve, pero el alcance y valor de la información que se recoge es fundamental (véase la figura 7.2), ya que la suma de toda esta información proporciona una perspectiva potente y coloca al vendedor en una posición mucho mejor cuando llega el momento de negociar.



Fuente: SSN Negotiation Planner™ y © 2009, BayGroup International Inc., investigación de Sales Executive Council.

Figura 7.2. Análisis de la negociación y plan de acción.

Se trata de asegurarse de que los vendedores tienen los conocimientos y herramientas necesarios para negociar de forma eficaz, en lugar de ceder cuando el cliente pide concesiones. La plantilla SSN les pide que anoten la «posición de poder» relativa del proveedor; todo, desde los productos a la marca, el precio, el servicio y las relaciones. La idea es poner sobre papel todos los campos en que tenemos puntos fuertes relativos con el cliente y todos aquellos en que tenemos una debilidad relativa. Si se hace bien, sólo el detalle de esta primera sección ya le proporcionará al vendedor una

idea mejor del valor mayor que su empresa lleva a la mesa y forjará la confianza del vendedor para exigir un precio mayor por ese valor.

La plantilla SSN obliga también a DuPont a pensar de antemano en toda la información que necesitan conseguir del cliente y anotar las preguntas específicas que van a hacer para averiguarla. Igualmente, le piden al vendedor que detalle la información que es probable que el cliente quiera saber para, llegada la entrevista, estar preparado para dársela o para protegerla, según sea el caso.

A continuación, ¿qué objeciones y preguntas difíciles es probable que el cliente le plantea al vendedor y, exactamente, cómo piensa responder? Siempre es mejor preparar las respuestas por adelantado, en lugar de verse obligado a reaccionar a la carrera, porque esto lleva aparejado, casi de forma inevitable, ceder demasiado pronto a las demandas del cliente. Esto va seguido de un examen de las cosas específicas que el proveedor busca en el trato: cosas que puede negociar, y también una serie de hipótesis en torno a las necesidades del cliente.

Finalmente, la plantilla SSN le pide al vendedor que haga un análisis de posibles concesiones que ofrecer al cliente y de otras concesiones que pedirle. Por ejemplo, el cliente podría pedirle al vendedor que ceda en el precio, y éste pedirle al cliente que ceda en algunas de sus peticiones de servicio a medida. Aquí, la plantilla le pide al vendedor que puntúe el valor de esas concesiones tanto para el proveedor como para el cliente. Por ejemplo, el vendedor podría decidir que ofrecerle al cliente una concesión en el precio refleja un 5 en cuanto a coste para el proveedor, quizás porque opera con márgenes muy estrechos, pero sólo un 2 para el cliente en cuanto a valor, dado que lo que más les preocupa no es el precio sino la calidad y viabilidad del producto.

Mientras considera este sistema de planificación, pregúntese cuántos de sus vendedores se toman el tiempo para planificar esta clase de información *antes* de una negociación, en particular si es probable que el precio resulte ser un escollo. Recuerde, ganar en esas entrevistas es lo que realmente diferencia al Vendedor Desafiante. Esta clase de vendedores tienen una tarjeta como ésta conectada al cerebro. Así es como ven el mundo, y es lo que les permite presionar al cliente cuando llega el momento. Dicho de otra manera, la plantilla SSN es como un sustituto de lo que el Vendedor Desafiante hace de forma natural. Así es como captura la magia de la planificación previa a la visita y la recoge en una hoja.

Pedir a nuestros vendedores que usen una herramienta de este tipo nos acerca un paso más a darles la confianza necesaria para mostrarse firmes cuando la entrevista se vuelve más difícil. También los obliga a aprovechar las siguientes interacciones de la negociación. La investigación del Sales Executive Council muestra que uno de los mayores diferenciadores de los vendedores con un alto rendimiento es la cantidad de tiempo que dedican a planificar; éste es un ejemplo primordial. Igual que los grandes ajedrecistas, los vendedores con un alto rendimiento se centran no sólo en la jugada actual, sino en las situaciones que se producirán varias jugadas más adelante.

DuPont descubrió que, para la mayoría de vendedores, ser aseverativos exige práctica y planificación. Así es como se construye una estructura en torno a ambas. Si la semana que viene, le diera esta hoja a diez de sus vendedores —justo antes de que fueran a visitar a un cliente—, ¿serían capaces de llenarla? Si la respuesta es preocupante, es más que probable que sus vendedores estén cediendo a las demandas del cliente demasiado pronto, porque no están preparados para reaccionar en ese momento. No están preparados para cuestionar.

¿Qué más se puede hacer para preparar a los vendedores a cuestionar las demandas del cliente una vez que están ya en la entrevista y el cliente empieza a plantearles exigencias sobre el acuerdo?

Anatomía de una negociación exitosa

Manejar entrevistas difíciles con los clientes es una de las cosas que siempre parecen un poco cosa de magia. Algunas personas parecen capaces de hacerlo increíblemente bien, pero nunca está totalmente claro cómo lo hacen. Pero, ¿qué pasos tangibles se pueden dar para ayudar a los vendedores a hacerse con el control de la propia entrevista?

DuPont ha desmitificado el proceso reduciéndolo a una estructura en cuatro pasos basada en la metodología de BayGroup International, y luego la ha utilizado para que los vendedores hicieran un taller de *Situational Sales Negotiation*, de dos días de duración, centrado en romper su tendencia a ceder demasiado pronto.

1. Reconocer y Diferir
2. Profundizar y Ampliar
3. Explorar y Comparar
4. Conceder de acuerdo al plan

Piense en esto como si fuera un mapa para mantener la tensión constructiva dentro de una negociación. Es la clase de cosas que los Vendedores Desafiantes hacen de forma natural, y el aspecto en que todos los demás necesitan precisamente esta clase de orientación en concreto.

¿Cómo funciona? Empecemos con Reconocer y Diferir.

¿Cómo se difiere la petición de una concesión que hace un cliente —digamos un descuento en el precio— sin poner en peligro el trato? Aquí, DuPont ha hecho algo muy hábil y muy sencillo. Le han dado a los vendedores las palabras exactas que tienen que decir cuando llegue el momento.

Aunque no tiene que ser al pie de la letra, se les anima a decir algo así: «Comprendo que el precio sea algo que tenemos que abordar, pero antes de hacerlo, me gustaría tomarme un momento para asegurarme de que entiendo totalmente sus necesidades, para estar seguros de que hacemos todo lo que podemos para que este trato sea tan valioso para usted como sea posible. ¿Le parece bien?»

Es una petición relativamente simple, pero hay mucho en ella. El vendedor ha prometido cerrar el trato —algo que el cliente desea tanto como él—, pero también ha conseguido el permiso para seguir adelante, suponiendo que lo logre. Y esto es importante, porque es preciso contar con el permiso del cliente para diferir el acuerdo. Si no lo hacemos, no van a escuchar nada que digamos a continuación. Es un error fundamental que los vendedores que no son desafiantes cometan constantemente: raras veces buscan ese aplazamiento. Y si lo hacen, es sin el consentimiento del cliente, lo cual significa que se arriesgan a parecer desdeñosos o, peor todavía, agresivos.

Una vez conseguido el permiso para continuar, el vendedor pasa a las dos etapas siguientes: Profundizar y Ampliar, y Explorar y Comparar, que examinaremos paralelamente.

Llegado a este punto, el vendedor ha conseguido algo de tiempo, pero además ha creado cierta tensión en la entrevista. Así que ahora necesita un medio para manejar esa tensión y tener la confianza de empujar hacia delante. DuPont forma a los vendedores en una técnica específica para llevar el acuerdo a un lugar mejor cuando el cliente presiona en el precio. Cuando la revisemos, verán que lo que hace que tenga tanta fuerza es que es directa y repetible, y que puede ser copiada y aprendida por Vendedores No Desafiantes.

Para Profundizar y Ampliar, DuPont proporciona a los vendedores tácticas para desvelar las necesidades subyacentes del cliente, y para Explorar y Comparar, se forma a los vendedores en tácticas para comparar y evaluar las necesidades adicionales identificadas durante la conversación.

Aquí, la principal idea es ensanchar la visión que tiene el cliente de las cosas que son importantes para él. ¿Qué otra cosa le importa, aparte del precio? Quizá sea la garantía, o el plan de servicio, o un envío urgente, o la instalación. Pongámoslo todo encima de la mesa para que el precio no sea ya lo único negociable que está en juego. Durante la fase de Profundizar y Ampliar, el vendedor de DuPont suele empezar haciendo que el cliente reitere lo que el vendedor ya sabe que le gusta de la oferta de DuPont.

Una vez que el vendedor ha ampliado ese universo todo lo posible, puede empezar a reducirlo de nuevo, volviendo al precio, pero de una manera muy específica. En esta técnica, los vendedores no se lanzan directamente a «Puedo rebajarle un 10 por ciento, no un 20 por ciento». Por el contrario, la conversación empieza con «¿Qué quiere conseguir con una reducción de precio del 20 por ciento?» La idea es poner al descubierto las razones de la petición, ya que la respuesta apropiada dependerá de ellas.

Con frecuencia, la razón de la petición es algo que se puede abordar de otra manera, ya que suele estar impulsada menos por la necesidad económica y más por el deseo del cliente de alcanzar un resultado específico, por ejemplo, la reducción del coste de producción.

Así pues, veamos qué estamos negociando. No es sólo el precio, sino todas las demás maneras en que el proveedor crea valor para el cliente y le ayuda a solucionar problemas clave. Al hacerlo, el vendedor ha ampliado de forma significativa las opciones para negociar. Ahora está en una posición mucho mejor para ofrecer concesiones que son menos dolorosas para sus ingresos brutos, y posiblemente opciones que el cliente valora más. Cuando pasa a comparar diversas contrapartidas con el cliente, todo el trabajo preparatorio que hizo con la herramienta de planificación antes de la visita se vuelve increíblemente importante. Si han hecho bien los deberes, saben cuál es para su empresa la relación coste-valor de cada uno de los elementos de la solución.

Esto nos lleva a los últimos metros de la negociación: conceder de acuerdo al plan. No se trata de un juego de palabras. A los vendedores se les enseña la importancia de proceder de acuerdo con una estrategia de negociación cuidadosamente planeada que cede en los elementos de bajo valor de la solución antes de recurrir al precio. En otras palabras, determinar *qué* estamos dispuestos a conceder es importante..., pero lo que con frecuencia se pasa por alto es *cómo* y *cuándo* en la negociación se deben hacer esas concesiones. Hay muchas maneras diferentes de hacer concesiones a un cliente, y cada una puede enviarle un mensaje muy diferente, aunque, finalmente, logremos exactamente los mismos resultados.

DuPont enseña a sus vendedores a evitar ciertos modelos de concesión —tales como empezar con pequeñas concesiones y luego ofrecer otras mayores conforme progresa la negociación, o poner una oferta de «lo toma o lo deja» sobre la mesa—, porque estos sistemas no sólo son arriesgados, sino que, además, pueden hacer que el cliente se sienta estafado. En cambio, enseñan a los vendedores a conceder en los elementos negociables con un orden y en una cantidad que garantice que ambas partes sientan que están ganando. Por ejemplo, enseñan a los vendedores a empezar con concesiones significativas y luego ofrecer otras cada vez menores, conforme continúan las negociaciones.

Técnicas así ayudan a los vendedores de DuPont a manejar la tensión de una manera

constructiva. No es algo que los Vendedores No Desafiantes habrían sabido hacer en otro caso. Lo importante es darles la información que necesitan para elegir mejor cuando se trata de negociar y comprender los efectos y posibles repercusiones de emplear una de estas estrategias y no otra. Así es como los preparan para el éxito cuando no se muestren conformes con el cliente.

Para darse cuenta de la diferencia, durante los talleres de formación de Situational Sales Negotiation, los vendedores de DuPont escenifican diferentes modelos de concesión y luego hablan de cómo se sienten cuando acaba la negociación. Esto sirve para ilustrar el efecto que tendrán esos diferentes modelos en el cliente y, finalmente, le dan a los vendedores la confianza de que tienen un plan inteligente para llegar a un acuerdo, un plan que hará que el cliente sienta que ha ganado, y no que le han engañado.

Una palabra de advertencia

Aunque el caso de DuPont se centra en tomar el control de la negociación, vale la pena repetir algo dicho antes en este capítulo. La toma de control se produjo *durante todo* el proceso de venta, no sólo al final. En nuestro Challenger Development Program (Programa de desarrollo para el Vendedor Desafiante) una gran parte del módulo de «hacerse con el control» no se centra, en absoluto, en la negociación. Es algo en lo que insistimos mucho: tomar el control es algo que *tiene que* hacerse a lo largo de toda la venta, para evitar que al cliente le parezca una actitud «falsa» (o peor, engañosa o molesta).

Compartimos varios ejemplos prácticos y técnicas para hacerlo. Una de las técnicas básicas en que nos centramos es plantear peticiones de mucha fuerza, que deberían hacerse durante toda la venta. Esas peticiones ayudan a que el cliente comprenda que el vendedor está ahí para hacer avanzar las cosas; es una gran herramienta sacada de la caja de «tomar el control» del Vendedor Desafiante.

¿Cómo funciona? Veamos un ejemplo rápido. Un vendedor ha mostrado al cliente que está malgastando millones en costes de instalaciones, debido a una gestión de servidores ineficaz. La solución propuesta le ahorrará una suma importante de dinero, pero es preciso que otros participen en la decisión de compra para que ésta avance. Una petición de mucha fuerza podría sonar a algo así: «Según lo que hemos hablado, estamos de acuerdo en que la puesta en práctica de una solución de servidores tipo *rack* le ahorraría cinco millones de dólares al año. Para que recoja este ahorro dentro del año fiscal actual, es preciso que instalemos el nuevo *hardware* sin tardanza. Para ponerme en marcha, necesitaré un contrato firmado por Dave la semana que viene, lo cual nos permitirá traer a los ingenieros instaladores y empezar el proceso para que ustedes puedan alcanzar su objetivo de ahorro». Es sólo un ejemplo, centrado en el cierre de la venta, pero hay muchos otros que ayudan a los vendedores a comprender cómo tomar el control en un estadio incluso más temprano del proceso de venta.

Cómo sumarlo todo

La toma de control es el pilar del modelo del Vendedor Desafiante que a la mayoría de los líderes de venta les parece más innato que adquirido. Pero, si bien es cierto que es una ayuda que los vendedores hayan nacido con el «gen aseverativo», esto no es, en modo alguno, un requisito imprescindible para que tengan éxito. La solución para superar la pasividad es sencilla: enseñar a los vendedores la importancia de tener clara qué dirección seguir, por encima de un cierre rápido, y enseñarles también cómo crear un valor real dentro del proceso de ventas. Cuando se combinan, estas habilidades pueden ayudar a cualquier vendedor a crear un poderoso sustituto de la aseveratividad natural.

El jefe de ventas y el modelo del Vendedor Desafiante

Hasta ahora nos hemos centrado en las habilidades del vendedor y en las capacidades de la organización necesarias para poner en práctica el modelo del Vendedor Desafiante. Pero cualquiera que haya intentado alguna vez poner en práctica un cambio de gran escala dentro de una organización de ventas sabrá que en esta historia hay una omisión flagrante: el jefe de ventas de primera línea.

En tanto que organización de investigación dedicada a mejorar los resultados de las ventas, hemos estudiado casi todos los temas del mundo de la venta, y el mensaje de los datos siempre es el mismo: si no tenemos en cuenta a los jefes de venta de primera línea, la iniciativa fracasará. Tanto si se trata de cambios en los planes de compensación del vendedor, del sistema CRM [Sistema de gestión de las relaciones con los clientes], del proceso de ventas o de los conocimientos y conductas más básicos, siempre volvemos al jefe de ventas. En cualquier organización de ventas él es el vínculo fundamental entre estrategia y ejecución; es ahí donde las iniciativas de cambio y las transformaciones de la fuerza de ventas viven o mueren.

Poner en práctica el modelo que nos ocupa no es diferente. No se puede esperar construir con éxito una organización de ventas de este tipo si la base está rota. Es el eje que hace que el modelo funcione. Aunque este aspecto pueda parecer evidente al líder de ventas experimentado, lo que las organizaciones de venta pueden hacer para aumentar la eficacia de los jefes lo es menos. Aunque hay un consenso bastante amplio sobre que la calidad del jefe es lo más importante para impulsar los resultados del vendedor, los líderes de ventas tienden a ver su eficacia como una especie de enigma. Como nos dijo uno de nuestros miembros, «sé que el éxito de los jefes es crucial para mi éxito global, el problema es que no sé qué hacer al respecto».

Y es una preocupación extendida, en especial de cara al futuro. De hecho, cuando preguntamos a los miembros del SEC sobre la capacidad de los jefes, un asombroso 63 por ciento dijo que no tenían los conocimientos ni competencias que necesitarán conforme evolucione el modelo de ventas, por no hablar del 9 por ciento de jefes que ni siquiera los tienen para tener éxito en su cometido *en estos momentos*. Tres cuartas partes de nuestros miembros afirman que tienen jefes que no van a dar resultado en el nuevo entorno. Y esto es muy preocupante. Aunque los líderes están de acuerdo en la importancia fundamental del cometido, muy pocos confían en las personas que actualmente lo desempeñan, y la mayoría confían todavía menos en cuanto a qué hacer al respecto.

Retrato de un jefe de ventas de primera clase

En un esfuerzo por identificar los atributos clave de un jefe de ventas de primera clase —los

conocimientos, modo de actuar y actitudes que más importan para alcanzar la excelencia—, elaboramos una encuesta que llamamos el Sales Leadership Diagnostic [Diagnóstico del Liderazgo de Ventas]. En el último recuento, más de 65 compañías habían aplicado este diagnóstico (a más de 12.000 vendedores), y hemos recogido datos de más de 2.500 jefes de venta de primera línea.

Como con todas las encuestas que realizamos, los datos son una muestra sólida y representativa de todos los sectores, zonas geográficas y modelos de salida al mercado importantes de los miembros del Council. En la encuesta, pedimos a los vendedores que evaluaran la actuación de su jefe según 64 atributos diferentes, algunos de los cuales vemos en las cuatro categorías amplias de la tabla siguiente.

MUESTRA PARCIAL DE LAS VARIABLES PROBADAS			
Fundamentos de la gestión	Venta	Coaching	Liderazgo de ventas
<ul style="list-style-type: none"> Mantiene la integridad Exhibe fiabilidad Reconoce a sus subordinados directos Forma equipos cohesivos Practica la comunicación en dos sentidos Escucha y comprende el punto de vista del vendedor 	<ul style="list-style-type: none"> Enseña nuevas ideas a los clientes Prepara ofertas a medida Habla de precio y dinero con los clientes Mantiene relaciones productivas con el cliente Es diestro en la negociación 	<ul style="list-style-type: none"> Personaliza el sistema de coaching Prepara las interacciones de coaching Comunica las expectativas Comparte su conocimiento del producto o el sector Sigue las actividades de desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> Maximiza el potencial territorial Analiza los datos de proyectos Delega proyectos Impulsa la cultura de ventas Comparte las mejores prácticas Llega a compromisos Idea nuevos medios para presentar las ofertas

Primero, les preguntamos sobre conceptos fundamentales; cosas como integridad, fiabilidad, reconocimiento y capacidad para formar equipos. Estas variables no son necesariamente específicas de la venta, pero son increíblemente importantes. Por ello, las incluimos en nuestro análisis para comprender qué relación guardan con otros atributos en cuanto a impulsar la actuación del jefe. En

segundo lugar, observamos los atributos relacionados con la propia capacidad de venta. Aunque no queremos que nuestros jefes vendan *por* sus vendedores, es lógico que probablemente necesiten saber cómo vender si quieren ayudar a otros a hacerlo mejor. Aquí preguntamos sobre atributos como técnicas de negociación y si el jefe ofrecía al cliente puntos de vista únicos. En tercer lugar, preguntamos sobre la capacidad de *coaching* del jefe. ¿Prepara y elabora a medida las interacciones de *coaching*? ¿Sigue sus compromisos de desarrollo? En último lugar, vimos los aspectos de liderazgo específicos de la venta, cosas como planificación de cuentas, gestión del territorio y el nivel de innovación que el jefe muestra al presentar las ofertas ante los clientes.

A continuación, para asegurarnos de que no dejábamos que un único vendedor sesgara nuestros resultados, excluimos del análisis a aquellos jefes de los cuales sólo teníamos resultados procedentes de menos de tres vendedores. Acto seguido, para poder manejar los datos, les aplicamos el análisis factorial, reduciéndolos al número más pequeño posible de grupos o categorías estadísticamente significativos. El análisis nos dijo que esas 64 variables pertenecen a cinco categorías diferentes. Finalmente, para comprender la importancia de cada categoría, en relación con las otras cuatro, hicimos un análisis regresivo de esos factores comparados con la actuación real de cada jefe, tal como la habían determinado tanto los vendedores como las empresas. Eso nos permitió deslindar, de entre todas las cosas que un jefe *podía* hacer bien, cuáles de las 64 habilidades y conductas importaban más para los resultados reales del jefe, según la valoración de los vendedores que observan esa actuación cada día, así como de las empresas, que tienen una idea más amplia de cómo cada jefe mantiene y desarrolla su territorio a lo largo del tiempo. En definitiva, este ejercicio generó la respuesta a la cuestión clave de la actuación del jefe, es decir, el número mínimo de categorías estadísticamente significativas —y distintas— que, combinadas, explican la excelencia del jefe de ventas de primera línea.

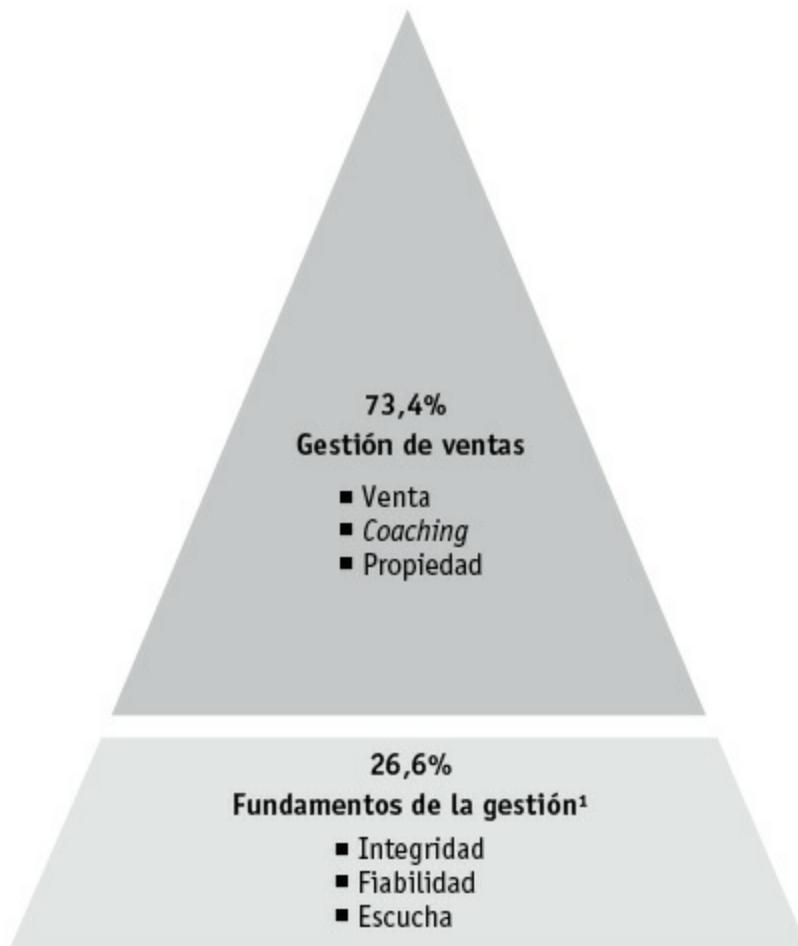
Para interpretar lo que habíamos encontrado, vamos a empezar separando los elementos fundamentales de la gestión, como fiabilidad, integridad y capacidad de escucha, de los impulsores, de la actuación del jefe, más específicos de la venta. Vimos que esos fundamentos suponen aproximadamente una cuarta parte de su éxito. Son las características fundamentales necesarias para el éxito en *cualquier* puesto de dirección, con independencia de la función. Sin embargo, fue interesante que también encontráramos que, para estos atributos, los resultados no se distribuyen en un espectro, sino que tienden a ser binarios. Eres fiable o no lo eres. Tienes integridad o no la tienes. Y esto, a su vez, nos dice que se trata de rasgos intrínsecos que deberíamos buscar en las personas que contratamos, no habilidades que queramos desarrollar, con el tiempo, en nuestro personal.

Dicho de otra manera, los grandes vendedores no resultan, necesariamente, grandes jefes. No es suficiente destacar en ventas para ser un gran jefe de ventas; también es preciso ser bueno en *gestión*. Sin embargo, es ahí exactamente donde la mayoría de empresas buscan a sus jefes de primera línea. Esta manera de abordar la contratación es la causa fundamental de la alta tasa de fracasos de esos mandos en muchas organizaciones. No es de extrañar que nuestro análisis de los resultados de los jefes muestre que un puñado de ellos (aproximadamente un 4 por ciento de la muestra) falla en, como mínimo, uno de esos fundamentos de la gestión. Por ello, una de las primeras recomendaciones que hacemos a las compañías miembros del SEC, una vez que han completado el Sales Leadership Diagnostic, es que busquen otros puestos de trabajo para ese 4 por ciento de mandos. Porque ni siquiera hemos llegado a los atributos *específicos de la venta* para un

jefe de primera clase, y estas personas ya han sido incapaces de superar el listón.

Por otro lado, aunque la trayectoria de un vendedor estrella no es un indicador fiable de su potencial para la dirección, los datos presentados en este capítulo nos ofrecen una alternativa. Si comprenden el perfil del jefe estrella, las organizaciones pueden adaptar los protocolos de valoración de sus candidatos para buscar aquellos que es probable que demuestren una conducta que es sabido que impulsará unos resultados comerciales exitosos. Y sabiendo que algunos de estos atributos son difíciles (cuando no imposibles) de desarrollar con el tiempo —en especial elementos fundamentales como la integridad y la fiabilidad—, está claro que es ahí donde tiene sentido seleccionar desde el principio.

No obstante, los sistemas de valoración tradicionales, basados en la entrevista, pueden ser unos indicadores poco fiables del potencial del candidato y de su capacidad de gestión básica. Como resultado, hemos visto que las compañías progresivas utilizan una serie de sistemas de valoración experimentales «bajo fuego real» que les permiten ver cómo *hace* el trabajo un candidato, antes de darle el puesto. Por ejemplo, un fabricante de alta tecnología dedica todo un día a la valoración de habilidades, basándose en la simulación, para certificar de antemano la capacidad de gestión de los candidatos externos antes de hacerles una oferta de empleo. Un proveedor de materiales para la construcción utiliza un método parecido para los candidatos internos; su criba de jefes de venta antes de la promoción garantiza que los candidatos poseen y demuestran la combinación básica de habilidades necesaria para tener éxito como jefes de ventas.



¹ Muestra representativa de los atributos fundamentales de la gestión.

Fuente: Investigación del Sales Executive Council.

Figura 8.1. Los fundamentos de la gestión son la base esencial del éxito del jefe de ventas.

La parte de la venta en la excelencia de los jefes de ventas

En el ejército hay un viejo dicho que se puede aplicar igualmente bien a la venta: «Ningún plan sobrevive al combate con el enemigo». No importa lo cuidadosamente que planeemos la batalla, examinando todos los escenarios de lo que podría suceder y lo que podría torcerse: la realidad en el campo de batalla será inevitablemente diferente.

Como resultado, los mandos del ejército han adoptado un estilo conocido como Objetivo del Comandante. Es simplemente eso: una declaración clara y concisa del objetivo específico que un comandante quiere alcanzar. Algo como «capturar y conservar esa colina hasta que lleguen los refuerzos». Con este sistema, los mandos del ejército han dejado de dar instrucciones paso a paso sobre qué hacer exactamente para capturar la colina, porque han aprendido que, una vez que las tropas salgan al campo de batalla y entren en combate, tendrán que adaptarse rápidamente a las situaciones imprevistas que encuentren sobre el terreno.

No es de extrañar, pues, que los jefes de campo que sobresalen en el ejército sean los creativos,

innovadores y capaces de adaptarse a las circunstancias. Lo normal es que sean los que reconocen posibles maneras de proceder que nadie fuera del frente habría reconocido de antemano, y luego guían a sus tropas a la victoria por medio de una interpretación creativa del objetivo del comandante. Ha demostrado ser una filosofía de la gestión de una gran fuerza, que empareja el proceso con la capacitación, por un lado, y con la innovación, por el otro. Cuando lo que se juega es la victoria, ponga la batalla en manos de sus mejores líderes de campo, los que identifican una amplia serie de alternativas y crean una opción innovadora que encaja específicamente en una situación particular.

Resultó que, cuando estudiamos el tema de la venta en la excelencia de gestión, los atributos que representan las tres cuartas partes restantes del éxito de un jefe de ventas, descubrimos que pasaba lo mismo. La figura 8.2 recoge los atributos de ventas que más importan para la excelencia del jefe. Aquí es donde nuestra historia pasa de impedir el fracaso a promover el éxito.

Cuando realizamos el análisis, descubrimos que los atributos que contribuyen a la excelencia del jefe caen dentro de tres categorías de alto nivel, que son las que podría esperarse: venta, *coaching* y propiedad. Esta última categoría tiene que ver con los diversos aspectos de la propiedad empresarial que a los líderes *senior* les gusta ver en los jefes: el grado en que éstos gestionan su territorio como si fuera su propia empresa.

La figura 8.2 representa los factores estadísticamente significativos que definen la parte que tienen las ventas en la excelencia del jefe de ventas (recalibrados al 100%, ya que representan el 100% del tema de las ventas en el puesto). Lo primero que podemos decir sobre este aspecto es que vender sigue teniendo importancia. A buen seguro, estos resultados no dicen que sus mejores jefes pasen un 25 por ciento del tiempo vendiendo, pero indican que si tuviéramos que explicar qué hace que esos jefes sean mucho mejores que todos los demás, aproximadamente un 25 por ciento de la razón sería sus grandes aptitudes para la venta.

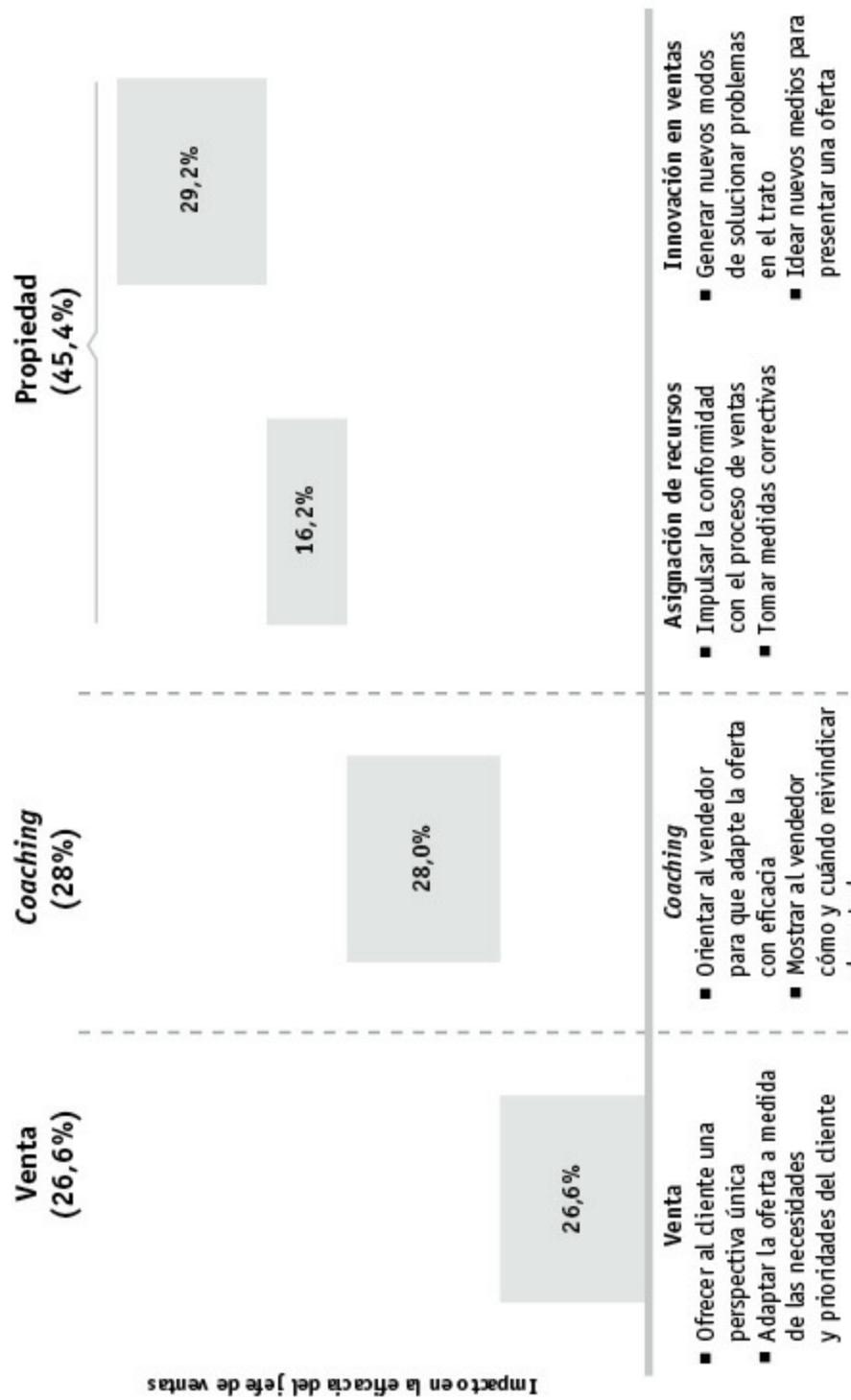


Figura 8.2. Atributos que afectan a la actuación del jefe de ventas de primera línea.

Nota: Los fundamentos de la gestión representan un 26,6% de la eficacia del jefe de ventas, y la gestión de las ventas —venta, coaching y propiedad— el restante 73,4%.

Como saben todos los líderes de ventas, esa aptitud es necesaria, en ocasiones, ya que con frecuencia se les pide a los jefes que cubran territorios de venta vacantes, que ayuden a cerrar las ventas de más envergadura, o que simplemente sustituyan a un vendedor que quizás esté de permiso. Pero más aún, se espera que sean capaces de modelar conductas de venta extraordinarias para sus equipos.

No obstante, lo que es especialmente interesante en el apartado de «Venta» de este gráfico son los atributos específicos que alcanzaron el nivel superior dentro de esa categoría. Vemos que las habilidades que, según descubrimos, más importaban para el éxito del jefe, son exactamente las *mismas* que más importan para el éxito del vendedor: «Ofrece al cliente perspectivas únicas», «Adapta la oferta a medida de las necesidades y prioridades del cliente», «Se siente cómodo hablando de dinero». Esto implica que es probable que los mejores jefes salgan de las filas de los Vendedores Desafiantes, y ayuda a explicar por qué los jefes con un rendimiento más alto son muy buscados por el apoyo que pueden proporcionar en los tratos más importantes y complejos; tratos donde, como hemos visto, más necesarias son las cualidades del Vendedor Desafiante.

Esto nos lleva al segundo impulsor, el *coaching*, que representa un 28 por ciento de la eficacia del jefe de ventas de primera línea. El alcance de este impacto nos dice lo que probablemente suponíamos: el *coaching* importa absolutamente cuando se trata de la gestión de ventas. Es un elemento clave de la eficacia del jefe, y, como hace tiempo que defendemos ante nuestros miembros, también es un enorme impulsor de los resultados del vendedor.

No obstante, a diferencia de la venta, que tiene que ver con la habilidad de un jefe para ser vendedor cuando hace falta, el *coaching* tiene que ver con el jefe trabajando codo con codo con los vendedores para compartir con ellos sus conocimientos, información y experiencia, para diagnosticar y corregir modos de actuar específicos del vendedor que sean un obstáculo para un gran rendimiento.

Cuando observamos los atributos específicos de un *coaching* efectivo, vemos que el centro de esta práctica, por lo menos para los jefes de primera clase, vuelven a ser las mismas cualidades que veíamos en la categoría de la venta: «Orientar al vendedor para que adapte la oferta con eficacia», «Mostrar al vendedor cómo y cuándo reivindicar el control», «Ayudar al vendedor en las negociaciones complejas». El *coaching* es una parte tan importante de la eficacia del jefe que dedicaremos buena parte de este capítulo a analizarlo.

Sin embargo, esto no es todo. Aunque muchos líderes de ventas han acabado equiparando, simplemente, una buena gestión con un buen *coaching*, resulta que la excelencia del jefe se deriva de proporcionar no sólo *coaching*, sino liderazgo, dirección y orientación más generales. Tiene que ver con demostrar una propiedad eficaz del negocio. Es más, nuestro análisis muestra que más del 45 por ciento de la excelencia del jefe de ventas es función de que se destaque en la gestión del negocio en general. Aunque los grandes jefes de ventas son fantásticos en el *coaching* de sus vendedores, son incluso mejores construyendo negocio. Un gran *coaching* es importante, pero sólo es una parte de la historia.

Sin embargo, si nos hubieran pedido una suposición, habríamos dicho que ser un líder de ventas eficaz se deriva, sobre todo, de cómo asignamos los recursos, cosas como impulsar la conformidad con el proceso, corregir medidas inarmónicas con ese proceso, y gestionar recursos en todo el territorio con la máxima eficacia posible. Pero resulta que no es así. Todas estas características están recogidas en la categoría de asignación de recursos, que alcanza sólo poco más del 16 por ciento en la barra más pequeña del gráfico. Lo que eso nos dice es que la asignación de recursos no es la parte más importante del trabajo de un jefe de ventas. De hecho, es su parte *menos importante*.

Así pues, si «el liderazgo de ventas» no tiene que ver con la asignación de recursos, ¿con qué tiene que ver? Bien, pues resulta que sobre todo se refiere a lo innovadores que son los jefes de ventas.

Reconozcamos que «innovación» es un término tendencioso que puede significar cosas diferentes para diferentes personas. A lo que nos referimos aquí es a los jefes que colaboran con los vendedores para comprender lo más a fondo posible qué está frenando un acuerdo, averiguar por qué y dónde un acuerdo tiene problemas por parte del cliente, y luego encontrar medios innovadores para hacer que avance. Es importante hacer hincapié en que, en este contexto, la innovación no es crear una nueva propuesta de valor o inventar un nuevo conjunto de capacidades o características del producto. Es conectar creativamente las capacidades *existentes* del proveedor con el entorno único de cada cliente, y luego presentarlas a ese cliente viéndolas a través del cristal específico de cualquier obstáculo que, por parte del cliente, esté impidiendo cerrar el trato.

Este es el Objetivo del Comandante aplicado al mundo de la venta. Se trata de modificar creativamente la estrategia de venta, en cada trato, para adaptarla al contexto específico del cliente; es la «realidad sobre el terreno», podríamos decir. Lo que nos dice este factor de «Innovación en las ventas» es que los jefes con actuaciones estrella tienen una habilidad asombrosa para desatascar los acuerdos que se han quedado atascados y conseguir cerrarlos.

Observemos la gran diferencia existente con el *coaching*. Esta práctica tiene como objetivo impulsar los resultados en torno a modos de actuar conocidos. Es un planteamiento perfecto para la gestión de ventas en un mundo caracterizado por la existencia de un camino previsible al éxito. La innovación, en cambio, es impulsar esos resultados superando obstáculos imprevistos. Es más adecuada para un mundo de acontecimientos dinámicos e inesperados. En el *coaching*, el jefe ya conoce la respuesta y la transmite al vendedor. En la innovación, ni el vendedor ni el jefe conocen la respuesta, así que colaboran a través del liderazgo del jefe para descubrir un camino eficaz hacia delante. No se puede enseñar lo que no se sabe, pero sí que se *puede* innovar.

Podría decirse que el máximo descubrimiento de todo nuestro trabajo sobre los jefes de ventas es lo importante que es realmente la capacidad de innovar. Con un 29 por ciento, la innovación en ventas es el máximo atributo relacionado con la venta que contribuye a una actuación de primera clase del jefe de ventas; es más importante que las dotes para vender, y mucho más importante que la capacidad de un jefe para asignar recursos.

Aunque está seguida de cerca por el *coaching*, con un 28 por ciento, lo interesante de la innovación es que, a diferencia de éste, al que se ha dedicado una *enorme* cantidad de tiempo y atención en los últimos cinco años, no es algo en lo que la mayoría de líderes de venta hayan pensado antes de una manera sistemática.

Si nos dieran un papel en blanco y nos pidieran que anotáramos los cuatro o cinco atributos que explican el éxito de un jefe, ¿cuántos de nosotros incluiríamos, espontáneamente, algo aparte de venta, *coaching* y asignación de recursos en esa lista? Sin embargo, los datos nos dicen que la innovación es un conjunto de atributos claramente importante. Con frecuencia, en las respuestas a la encuesta, los vendedores daban una nota alta a un jefe en atributos de *coaching*, pero baja en innovación, o viceversa. Las dos cualidades se movían de forma independiente la una de la otra.

La innovación en la venta es el eslabón perdido para comprender plenamente los beneficios del modelo del Vendedor Desafiante. Incluso armados con los mejores discursos didácticos y las cualidades mejor afinadas para adaptar la oferta a medida y hacerse con el control —incluso con unos jefes de ventas fuertes que se preparan para estos modos de actuar y pueden modelar actitudes propias del Vendedor Desafiante—, muchos acuerdos no llegarán a cuajar. Aunque el modelo del Vendedor Desafiante aumenta la probabilidad de que un trato supere la criba, vencer

el statu quo es una labor difícil. Los clientes son reacios al cambio. Los requisitos para alcanzar el consenso no dejan de aumentar. Quienes toman las decisiones continuarán eligiendo «ninguna decisión» incluso frente a una *buena* decisión. Ahí es donde entra el jefe innovador. Dotado de la capacidad de innovar en el estadio de la negociación, podrá ayudar al vendedor a evitar «la tierra de ninguna decisión» con más frecuencia de lo que podría hacer el vendedor —incluso un Vendedor Desafiante— por sí mismo. Es una capacidad fundamental en la batalla para vender soluciones cada vez más complejas a unos clientes que, comprensiblemente, se muestran cada vez más reacios.

Para la mayoría de líderes de ventas cuya misión es mejorar la eficacia de sus jefes de venta de primera línea, estos datos revelan una enorme oportunidad no explotada para mejorar de forma espectacular los resultados del jefe de ventas. Debido a esto, en este capítulo vamos a dedicar algún tiempo a profundizar en este concepto de la innovación en la venta para comprender qué es, cómo funciona y, lo más importante, cómo podemos instalarla más sistemáticamente en todos nuestros jefes de ventas.

Sin embargo, antes de entrar en esta idea de la innovación con más detalle, tiene sentido que primero analicemos más a fondo el *coaching* en ventas. Un *coaching* formalizado representa una de las máximas oportunidades para mejorar la actuación de los vendedores en un entorno de ventas complejo, pero es también una de las palancas de la productividad peor entendida y gestionada.

Coaching para personas conocidas

Para comprender por qué las organizaciones de ventas suelen gestionar mal el *coaching*, es necesario que empecemos definiéndolo.

Esta es la definición que hemos establecido con la ayuda de un equipo de trabajo formado por miembros de nuestra empresa: «Una serie continuada y dinámica de interacciones entre un jefe de ventas y un subordinado directo, integradas en el trabajo y diseñadas para diagnosticar, corregir y reforzar modos de actuar específicos de esa persona». Esta definición sienta las bases del *coaching*, y también lo diferencia de la formación.

Hay unos cuantos aspectos que siempre destacamos con nuestros miembros en cuanto a esta definición. Primero, el *coaching* es *continuado*, a diferencia de un suceso único o una serie de prácticas de formación. En segundo lugar, entraña un diagnóstico específico para cada vendedor; así pues, está *hecho a medida*. Mientras que, normalmente, la formación tiene un planteamiento único, donde se imparten las mismas enseñanzas, con el mismo formato, a todos, el *coaching* está preparado totalmente a medida de las necesidades específicas de cada vendedor. Y, finalmente, es *conductual*: no se trata sólo de obtener destreza y conocimientos, sino de demostrar la aplicación de esa destreza y conocimiento.

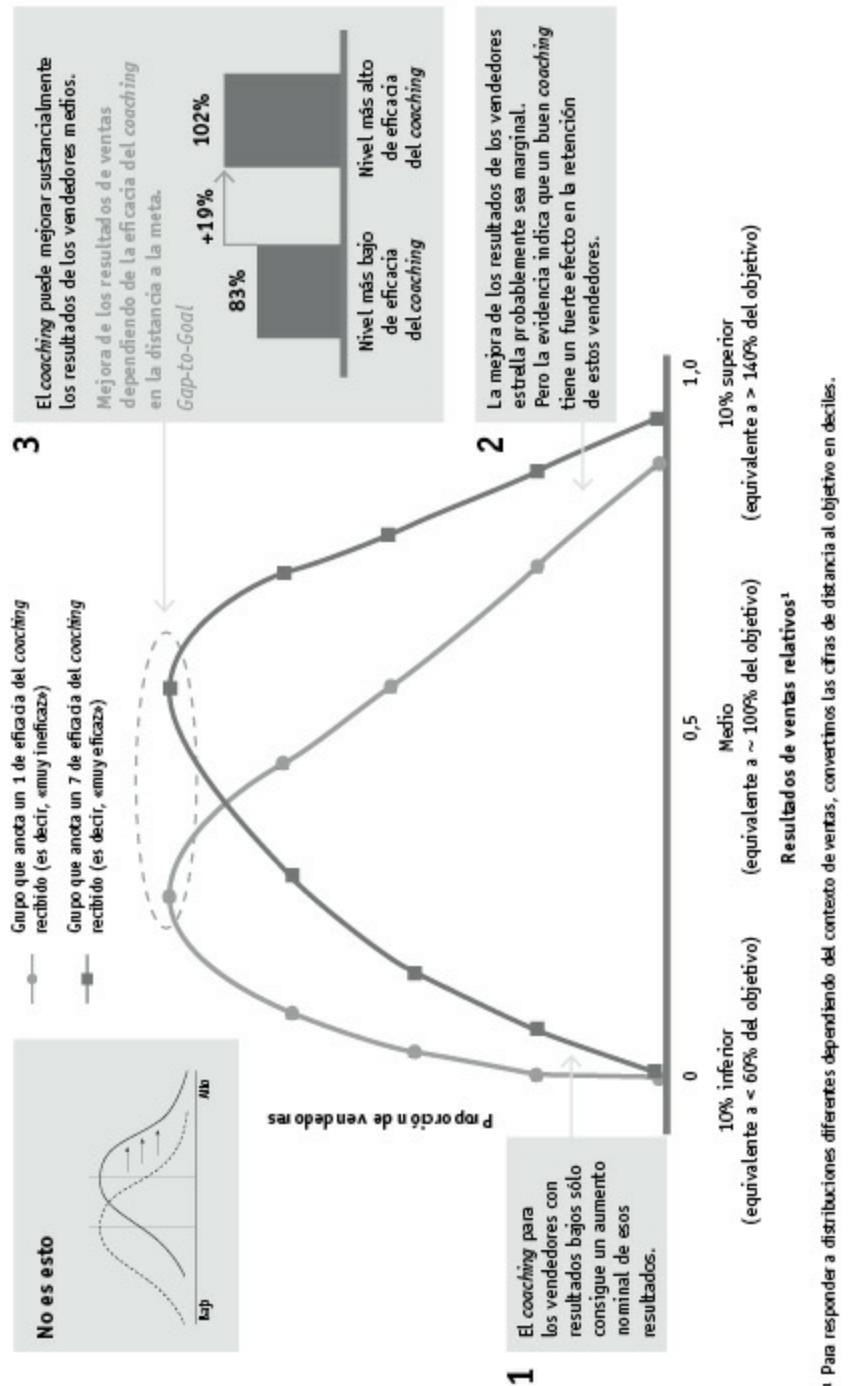
En absoluto queremos insinuar que la formación no tenga valor. Es buena para transmitir conocimientos. El *coaching* actúa sobre esa formación. Sus ventajas únicas se derivan de cómo se adapta a cada persona y se practica sistemáticamente en el momento en que se necesita. Muchas organizaciones definen el *coaching* simplemente como «formación informal», pero nuestra investigación ha demostrado que un *coaching* efectivo es, de hecho, muy formal. Está muy

estructurado y se programa de forma regular.

En las conversaciones que tenemos con los miembros de nuestra firma sobre este tema, hacemos otra distinción importante, que es la diferencia existente entre el *coaching* y *dirigir*. Aunque la mayoría de jefes de primera línea con los que hablamos sostienen que practican el *coaching*, para muchos esa tarea representa poco más que dirigir. «Informamos» más que «pedimos», «hacemos» más que «orientamos».

Defensa del coaching aplicado a las ventas

La figura 8.3 —uno de los hallazgos por los que el Council es más conocido— muestra el enorme impacto que un *coaching* eficaz puede tener en una organización de ventas.



¹ Para responder a distribuciones diferentes dependiendo del contexto de ventas, convertirnos las cifras de distancia al objetivo en deciles.

Fuente: Investigación del Sales Executive Council.

Figura 8.3. Distribución de los resultados relativos de los vendedores según la eficacia del *coaching*.

lograr, por medio del *coaching*, que alguien que no tiene cualidades para un puesto las tenga.

De igual manera, el cambio de un *coaching* flojo a otro fuerte tampoco tiene mucho efecto en los vendedores estrella. Este descubrimiento es también un poco ilógico, dado que nos inclinariamos a pensar que haría que las estrellas lo fueran todavía más. La analogía que usamos es la de un golfista profesional. Muchos de ellos tienen preparadores para el *swing* y trabajan con ellos todo el tiempo. Pero al final, lo que esperan es reducir, quizás, 1 golpe de su promedio. Ya tienen resultados altos; sólo buscan ligeras mejoras incrementales más allá de su actual nivel de juego.

Pero si tienes resultados medios, la calidad del *coaching* que recibas tiene un efecto significativo en tus resultados. Los datos de nuestra investigación señalan que los vendedores que tienen resultados medios podrían ver un aumento de su rendimiento de hasta un 19 por ciento, si se diera una mejora importante del *coaching* que reciben. En cualquier caso, el efecto de pasar del tercio inferior al tercio superior de eficacia del *coaching* tendría como resultado un aumento del rendimiento de entre el 6 y el 8 por ciento para el nivel medio del equipo de ventas. No son muchas las inversiones que pueden rendir un aumento de la productividad así en una organización de ventas.

Esto no es un efecto teórico, es real. Lo hemos visto en la mayoría de las organizaciones con las que trabajamos y que se han embarcado en este viaje de *coaching*. Uno de nuestros miembros, agente importante en el sector de los seguros, vio un resultado parecido al que indican nuestros datos: un 10 por ciento de mejora en los resultados de los vendedores para aquellos que participaban en el nuevo programa de *coaching* de la compañía, en comparación con los que no lo hacían.

El *coaching* importa. Si está formalizado, representa una oportunidad enorme de mejorar los resultados en un entorno de ventas complejas. Puede marcar toda una diferencia entre acertar o fallar en los objetivos para el grueso del equipo de ventas. Recomendamos encarecidamente a aquellos de nuestros miembros que quieran mejorar los resultados de ventas que acaben con el *coaching* democrático —es decir, igual para todos— y cambien su enfoque, dejando de lado a los vendedores con un rendimiento bajo o muy alto y lo apliquen a los que tienen un rendimiento medio.

Más aún, resulta que el *coaching* no es sólo un potente impulsor de los resultados en las ventas, también es un factor importante en la retención de los empleados y en lo que llamamos esfuerzo «discrecional» o extra. Este fue un descubrimiento demoledor de nuestro estudio cuantitativo original sobre este tema, y mostró cuánto impacto puede tener la calidad del *coaching* en la moral de los empleados. Lo que nos dicen los datos es esto: los buenos *coaches* hacen que la gente quiera quedarse. Los malos *coaches*, en cambio, crean un ambiente fundamentalmente desmoralizador y empujan a la gente a marcharse. Esto es así no sólo para quienes tienen unos resultados bajos, sino también para los que los tienen medios o para las estrellas.

Para corroborar este descubrimiento, también hicimos un corte de datos según el esfuerzo discrecional. En la encuesta, incluimos una pregunta para saber exactamente cuánto esfuerzo ponían los vendedores en su jornada laboral en las ventas. En esencia, lo que hemos averiguado es que un mal *coaching* y unos malos jefes hacen que los empleados quieran tirar la toalla. Desde los vendedores con resultados bajos a las superestrellas, ninguno quiere molestar si no siente que está recibiendo un *coaching* eficaz por parte de sus jefes. La calidad del *coaching* importa.

Hay que dar a los jefes de ventas una meta para el coaching

Cuando se trata de ofrecer un *coaching* de calidad, la lección clave que hemos aprendido, tras varios años de investigar en este tema, es que los jefes no pueden ofrecer un *coaching* eficaz a menos que tengan un objetivo. No se puede decir: «Adelante, hagan *coaching*». Es preciso que sea algo concreto. Tienen que tener un objetivo; tienen que comprender claramente qué es lo que es «bueno» para su organización cuando se trata de las ventas (es decir, una hipótesis).

Aunque hemos documentado toda una serie de mejores prácticas, herramientas y plantillas para el *coaching*, una de las tácticas más hábiles empleadas para aumentar su calidad en las ventas nos llegó de uno de nuestros miembros en el sector de los servicios financieros. Han basado su nuevo proceso de *coaching* directamente en su proceso de ventas ya existente, de forma que el trabajo de *coaching* de los jefes está integrado en las actividades que ya llevan a cabo con su equipo de ventas.

En la figura 8.4, vemos una versión genérica de lo que la empresa preparó para sus jefes de ventas. Cada etapa del proceso de ventas tiene un conjunto diferente de objetivos. Son los modos de actuar cruciales de esa etapa que la empresa quiere reforzar. Esta herramienta ofrece también una serie de preguntas-muestra que un jefe podría hacer para que sus vendedores participaran en un diálogo de *coaching* en torno a los objetivos de cada etapa en particular.

Etapa del proceso de ventas	Creación de oportunidades	Búsqueda de oportunidades	Cierre de la oportunidad	Actividades en curso
Muestra de objetivos de coaching correspondientes a cada etapa	<ul style="list-style-type: none"> ■ Verificar que el cliente representa una oportunidad válida y encaja bien en lo que vendemos. ■ Asegurarse de que el vendedor realiza la investigación para identificar los contactos apropiados dentro de la organización del cliente/posible cliente. ■ Confirmar que el vendedor ha hecho la suficiente planificación previa a la visita y tiene una estrategia para la llamada o la visita específica para la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Asegurarse de que el vendedor usa preguntas abiertas para identificar y validar las necesidades del cliente. ■ Confirmar que el vendedor emplea a un especialista apropiado para valorar las necesidades y elaborar soluciones. ■ Confirmar que las soluciones propuestas enlazan con las necesidades verificadas. ■ Asegurarse de que el vendedor identifica posibles obstáculos para el trato por parte del cliente y se enfrenta a esas barreras de manera eficaz. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Confirmar que el vendedor establece prioridades y plazos con el cliente. ■ Verificar que el vendedor determina el precio «correcto» que ofrecerle al cliente. ■ Asegurarse de que se produce un proceso de negociación eficaz. ■ Confirmar que el vendedor se asegura de que el cliente comprende el plan de negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Verificar que el vendedor recoge la reacción del cliente después del trato. ■ Evaluar la coordinación del trato a través de las secciones internas (es decir, divisiones, funciones, regiones) por parte del vendedor. ■ Confirmar que el vendedor establece prioridades y plazos con el cliente.
Muestra de preguntas iniciales para objetivos de coaching correspondientes a cada etapa	<ul style="list-style-type: none"> ■ Actúemos como si yo fuera el cliente. Muestre cuáles son sus primeros pasos en la visita y cómo se ganará mi confianza. ■ ¿Cuál es su principal objetivo en esta visita? ■ ¿Qué ha hecho para prepararse para la visita de hoy? ■ ¿Está atento a algunas señales para saber si este cliente no encaja en nuestra oferta? ■ Hábeme de las tres iniciativas estratégicas más importantes de la institución del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ¿Qué preguntas cree que le harán? ■ ¿Qué buscará para confirmar que vale la pena seguir tratando de conseguir a este cliente? ■ Al revisar sus soluciones, ¿se ha preguntado «¿Y qué?» para este cliente? ¿Cuáles son los «¿Y qué?»? ■ ¿Qué cree que le ha permitido tener una conversación con el cliente? ■ ¿Le parece que ha desvelado las necesidades subyacentes? 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ¿Con qué barreras puede esperar tropezar? ■ ¿Tiene un plan para restar los elementos que corren más riesgo en el trato? ■ ¿Cuáles cree que son las necesidades no monetarias de esta negociación? ■ ¿Cuál es la pregunta más difícil que podrían hacerle? ¿Cómo la respondería? ■ ¿Qué recursos internos podría usar para cerrar el trato? 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ¿Cómo piensa establecer la base para una relación continuada? ■ ¿En quién necesita influir directamente para asegurarse de que este trato tiene éxito? ■ ¿Cómo piensa dejar atrás este acuerdo para centrarse en la siguiente gran oportunidad? ■ ¿Cuáles son sus próximos pasos después de esa visita?

Fuente: Investigación del Sales Executive Council.

Figura 8.4. Guía de coaching sintonizada con el proceso de ventas.

A guisa de ejemplo, miremos la primera etapa, «Creación de oportunidades». El jefe puede consultar el cuadro para verificar los objetivos y actividades específicos asociados a esta etapa del proceso de ventas. Cosas como fijar y confirmar un objetivo claro para la visita de ventas y realizar

una investigación suficiente antes de la visita (algo que los vendedores con un alto rendimiento probablemente ya están haciendo). Luego, debajo de esto, vemos las preguntas que el jefe puede usar para averiguar de qué modo el vendedor busca cumplir estos objetivos. Por ejemplo: «¿Cuál es su objetivo principal en esta visita?»

Hemos averiguado que lo que suele suceder es que los jefes se centran en los resultados más que en el modo de actuar en los diálogos de *coaching*, y dicen cosas como «su índice de conversión es muy bajo. ¿Cuál es el problema? ¿No sigue el procedimiento?». No es esto lo que debería buscar. A algunos de nuestros miembros les gusta llamarlo «*coaching* de hoja de cálculo». Se centra en los resultados de negocio, no en el modo de actuar, y se presenta en una «talla única», todos reciben el mismo tratamiento. Pero, si se hace bien, el *coaching* tiene que ver con el modo de actuar, no con los resultados. Y esto es exactamente lo que hace que sea una herramienta tan eficaz. Mejor todavía, todo esto queda recogido en una hoja de ruta de una sola página que no es, en realidad, mucho más complicada que la que vemos aquí. De hecho, los jefes de ventas de esta empresa llevan versiones plastificadas en la cartera.

Es la perfecta «chuleta» para poner en marcha una conversación de *coaching*, sin requerir un montón de pasos, formación y administración reglamentarios. En un mundo donde la mayoría de jefes son, en el mejor de los casos, escépticos respecto al *coaching*, una herramienta como ésta es muy útil, ya que les da una estructura práctica, no intrusiva, para el *coaching*, que no está supertecnificada y que no les exige que cambien de forma drástica su modo de actuar.

En el Apéndice A proporcionamos un resumen de nuestra guía de *coaching* para jefes, preparada específicamente para reforzar el modelo del Vendedor Desafiante (pueden descargarse la versión completa desde nuestra página web). Es la misma herramienta que nuestro grupo de Solutions usa en su Challenger Development Program [Programa de desarrollo del Vendedor Desafiante]. Igual que la antes mencionada guía de *coaching* sintonizada con el proceso de ventas, de la figura 8.4, describe los pilares del modelo —enseñar, adaptar y tomar el control—, ofreciendo a los jefes orientación sobre lo que es «bueno» para cada una de esas actividades fundamentales, así como preguntas iniciales para facilitar las conversaciones de *coaching*.

Cómo ayudar a los jefes a hacer una «PAUSA» para conseguir un coaching eficaz

Es casi imposible exagerar la importancia del jefe —y, específicamente, su papel como *coach*— para lograr que el modelo del Vendedor Desafiante arraigue. Dada la importancia de un buen *coaching* para impulsar un cambio de este tipo en el modo de actuar, le decimos a los miembros de nuestra organización que empiecen con la hipótesis de que, probablemente, su programa de *coaching* no está funcionando tan bien como debería.

En nuestro grupo de *Solutions* del SEC [Sales Executive Group], hemos trabajado con docenas de empresas para ayudar a sus jefes de ventas a mejorar sus aptitudes de *coaching*, enseñar técnicas de innovación para los acuerdos e incrementar la calidad del cuerpo de jefes de primera línea. Uno de los componentes clave de nuestro Manager Development Program [Programa para el Desarrollo de los jefes] es «Coaching basado en hipótesis», que creemos que aborda el problema más extendido al que se enfrentan las empresas cuando se trata de *coaching*: conseguir que los jefes ejecuten el «doble salto», para pasar de vendedor que vende productos a jefe que vende soluciones, y se conviertan en expertos en observar las interacciones de ventas, así como expertos en un *coaching*.

basado en esas interacciones. De ahí el *coaching* basado en hipótesis, donde los jefes entran en el diálogo de *coaching* con una hipótesis clara de qué aspecto tiene lo que es «bueno» para la empresa.

El *coaching* basado en hipótesis saca partido de una estructura poderosa llamada «PAUSA», y es algo que alentamos a todos nuestros miembros a usar con sus jefes. Veamos qué representa PAUSE:
[*]

- *Prepararse para el diálogo de coaching:* Los jefes tienen que hacer una preparación adecuada y concienzuda antes de cualquier sesión de *coaching*. Esto proporciona continuidad entre sesiones de *coaching*. Y teniendo en cuenta la etapa del proceso de ventas en que está el vendedor, los jefes pueden decir qué modo de actuar va a ser esencial, lo cual es el primer paso para solucionar el problema de observar la variación in situ.
- *Afirmar la relación:* Si el vendedor no está preparado para escuchar y aceptar el cometido del jefe como *coach*, el esfuerzo de *coaching* se malgastará. Es preciso enseñar a los jefes cómo hacer hincapié en el desarrollo, separando la gestión de los resultados de las interacciones de *coaching*; siempre hay una línea poco clara, pero es posible crear situaciones «seguras» para la práctica del *coaching*.
- *Comprender el modo de actuar esperado (observado):* El problema para muchos jefes es comprender lo que ven y lo que tienen que buscar cuando observan a sus vendedores. Si comprenden qué debería estar pasando en una reunión, es mucho más fácil saber si está pasando.
- *Especificar el cambio en el modo de actuar:* Si los jefes saben qué define un modo de actuar crucial y tienen un estándar objetivo para juzgar esas conductas, les resulta muy fácil ofrecer una reacción objetiva específica. Esto impide que el *coaching* sea genérico, subjetivo, esté mal enfocado o sea abrumador.
- *Incorporar el nuevo modo de actuar:* Aquí el propósito es evitar que un programa de *coaching* tenga sólo que ver con el momento y convertirlo, en cambio, en un proceso institucionalizado. Las empresas deberían proporcionar herramientas que permitan que los jefes creen planes de acción para cada vendedor, dando continuidad a los diálogos de *coaching* con los jefes y ofreciendo a los jefes de ventas de segunda línea una visión cuantitativa y cualitativa de las actividades y habilidades de *coaching* de los jefes.

Una vez más, nos gusta esta estructura porque vence algunos de los grandes obstáculos que impiden una práctica de *coaching* eficaz. También pensamos que la idea de PAUSE puede tener mucha fuerza para el jefe, porque sugiere la idea de ir más despacio y reflexionar sobre el propósito de la interacción de *coaching* como algo opuesto a la actividad de «marcar la casilla» como la mayoría de jefes de ventas escasos de tiempo se inclinan a hacer. Este planteamiento ayuda a garantizar que una sesión de *coaching* es la continuación de la anterior. Ayuda a los jefes a mantener su *coaching* objetivo y prescriptivo, ya que se centra en oportunidades de desarrollo documentadas. Acertar en el *coaching* es una tarea difícil, pero no prestarle atención es mucho más lastimoso —en especial para una organización que trata de instaurar un cambio ambicioso como el modelo del Vendedor Desafiante— que tomarse el tiempo para asegurarse de que se diseña y ejecuta adecuadamente.

Hemos dedicado bastante tiempo a hablar de *coaching* porque es, sin ninguna duda, uno de los

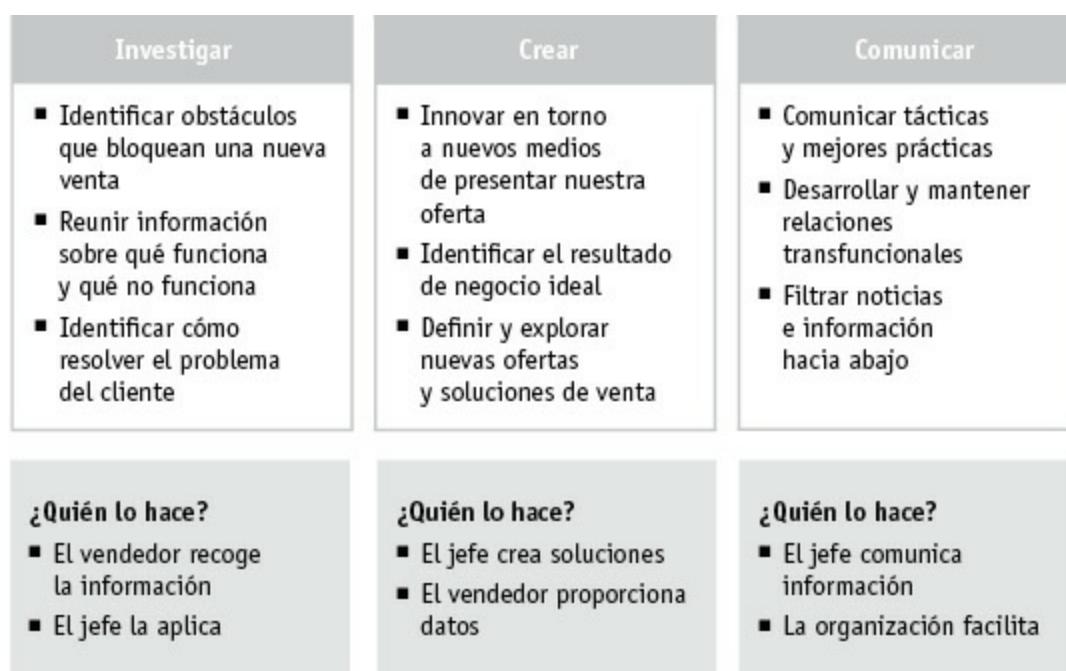
pilares de una dirección de ventas de primera clase. No obstante, si volvemos a los resultados de nuestro análisis de la eficacia del jefe, que mostrábamos al principio del capítulo, una de las sorpresas para los miembros de nuestra organización suele ser que, en realidad, la barra de *coaching* no es *mayor*. Antes de que publicáramos estos resultados, muchos de nuestros miembros suponían que un 50 por ciento o más de la excelencia de un jefe sería atribuible a si proporcionaba ese *coaching* eficazmente.

No es así. Tiene una importancia fundamental, claro, pero aunque es, ciertamente, crucial para la excelencia de los vendedores, ahora sabemos que hay mucho más en la historia de la excelencia de los jefes. Echemos una ojeada al último elemento de la eficacia del jefe: la innovación de las ventas.

Innovar en torno a lo desconocido

Si la innovación de las ventas es el atributo del jefe que más importa, ¿qué deberían hacer, en realidad, los jefes de ventas a fin de innovar?

La figura 8.5 muestra los nueve atributos que alcanzaron los primeros puestos como más importantes para definir el factor de innovación de las ventas. Como podemos ver, estos atributos se resumen en tres actividades clave: investigar, crear y comunicar.



Fuente: Investigación del Sales Executive Council.

Figura 8.5. Componentes de la innovación de las ventas.

Investigar tiene que ver con la capacidad del jefe para determinar exactamente qué impide que

una venta avance. ¿Quién está involucrado? ¿Qué criterios considerarán para decidir? ¿Qué tipo de intereses financieros pueden ser un obstáculo? El jefe innovador trabaja en estrecha unión con sus vendedores para definir, con el máximo detalle posible, el proceso de toma de decisiones del cliente para cualquier trato dado, y, sobre todo, para el que se ha quedado atascado en algún punto del camino.

Esto es importante, no sólo porque la mayoría de proveedores cuentan sólo con una información mínima sobre cómo toman las decisiones sus clientes, sino porque, con frecuencia, los propios clientes no están seguros de cómo toma las decisiones su organización. Añadamos a esto nuestros propios esfuerzos para vender soluciones más complejas tanto a clientes nuevos como antiguos, y nos veremos enfrentados a una serie infinitamente compleja de posibles obstáculos para el trato. Éste es el campo de batalla donde el jefe innovador prospera de verdad: colaborando con los vendedores para identificar creativamente dónde se ha atascado un acuerdo específico a fin de determinar cómo liberarlo.

La segunda manera en que los jefes innovadores se destacan es creando soluciones. No estamos sugiriendo que deberían capacitar a los jefes de venta de primera línea para que improvisaran nuevas soluciones o inventaran nuevos servicios. Recordemos que no se trata de innovar productos, sino de innovar en las ventas. Pero esto sigue dejando a los jefes suficiente libertad para innovar en un acuerdo. Esto podría incluir revisar las capacidades del proveedor para conectar mejor con los problemas del cliente, o trasladar el riesgo del cliente al proveedor a cambio de un contrato de más larga duración o del acceso a oportunidades adicionales de venta cruzada.

Todos los jefes pasan mucho tiempo con los vendedores que trabajan en un trato, pero es probable que la mayor parte de ese tiempo lo dediquen a comprobar su trabajo: «¿Los has vuelto a llamar?», «¿les has enviado la propuesta?», «¿les has hablado del servicio de embalado opcional?» Esto no es creación de soluciones, es inspección del trato, y nos aventuraríamos a decir que ocupa un buen 70 u 80 por ciento del tiempo que los jefes pasan con los vendedores. Por el contrario, la innovación no tiene nada que ver con controlar al vendedor. Tiene que ver con la co-creación (es decir, la asociación) sin juicios de valor, con trabajar juntos, en colaboración, para encontrar un medio mejor para avanzar en un trato. Queremos que nuestros jefes centren sus esfuerzos de innovación en aquellas ventas donde las apuestas son más altas; en otras palabras, donde su tiempo y sus esfuerzos para innovar rindan el máximo beneficio. Y si lo pensamos, todos tenemos unos cuantos jefes auténticamente innovadores. Son los que siempre encuentran un medio para cerrar un trato, incluso en los casos que parecía que no había ninguna probabilidad de conseguirlo. Y son las soluciones que se les ocurren lo que suele convertirse en la materia que engendra las leyendas que cuenta el equipo de ventas. «¿Te has enterado de cómo Bob se las arregló para ayudar a Cindy a cerrar el trato con Smith?» «Sí, fue brillante. ¿Cómo se le ocurren esas cosas?» Uno de los miembros de nuestra organización llama a estos jefes «ninjas de la venta». Es un término divertido, pero cuando lo piensas, encaja de alguna manera. Estas personas dominan todas las herramientas del oficio. Saben encontrar un medio para entrar cuando nadie más puede.

Finalmente, los jefes innovadores comparten activamente y con entusiasmo el fruto de sus esfuerzos de innovación. Hay un enorme valor en ser capaces de replicar la aplicación de esa innovación en otro sitio, si puedes capturarla de tal manera que los demás aprendan de ella. Así es como se consigue escala en todos esos esfuerzos de innovación. Los jefes innovadores siempre comparten las mejores prácticas, creando y manteniendo una fuerte red de relaciones dentro de la

organización y transmitiendo nuevas ideas y soluciones al resto del equipo.

Así pues, ahora que tenemos una idea mejor de qué es la innovación de las ventas, volvamos atrás y comparémosla con la otra parte de la categoría de propiedad en la excelencia del jefe. Analizaremos algunas repercusiones realmente importantes relativas a cómo pueden coexistir pacíficamente la asignación de recursos y la innovación en las ventas.

Mundos en conflicto

Recordarán que, antes, cuando hablamos del «retrato de un jefe de ventas de primera clase», el perfil exigido ha cambiado para convertirse en algo más parecido al perfil de un *líder*. Hoy los jefes de primera clase se definen no sólo por su capacidad para ser *coaches* de lo *conocido*, sino por su habilidad para innovar en torno a lo *desconocido*.

Esto es fundamental para una organización que busca alcanzar el modelo del Vendedor Desafiante. Incluso si los Vendedores Desafiantes están armados con unos discursos didácticos eficaces y los conocimientos adecuados para adaptar la oferta a medida del cliente y tomar el control de la venta, no van a conseguir vencer el statu quo del cliente el cien por cien de las veces. Muchos tratos seguirán descarrilando y atascándose. Es aquí donde un jefe innovador puede marcar toda una diferencia entre cerrar un trato y achacar otra pérdida a «no hay decisión».

Por desgracia, también recordarán que cuando se trata de fomentar la eficacia de los jefes, la mayoría de líderes de ventas tienden a apostar sobre todo por la *asignación de recursos*; es decir, dan instrucciones a sus jefes de primera línea para que gestionen sus limitados recursos de una manera más eficaz, mediante una mejor gestión territorial, calificación del trato y cumplimiento del proceso de ventas. Cuando lo pensamos, eso es la asignación de recursos: eficiencia. Por el contrario, la innovación en las ventas tiene mucho que ver con los resultados.

Como muestra la figura 8.6, cuando se mira el efecto que centrarse en la eficiencia tiene en los resultados de un jefe, comparado con centrarse en los resultados, se descubre que este efecto es casi el doble en el segundo caso.

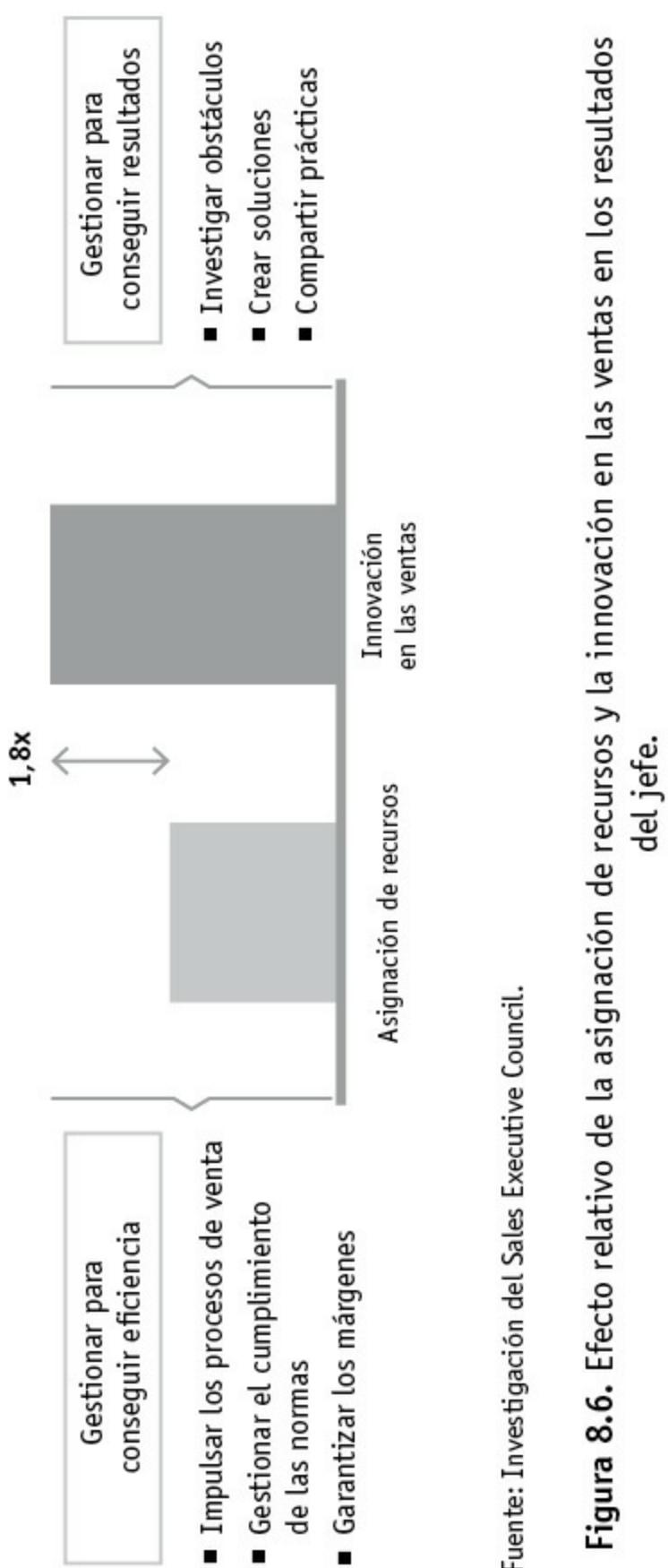


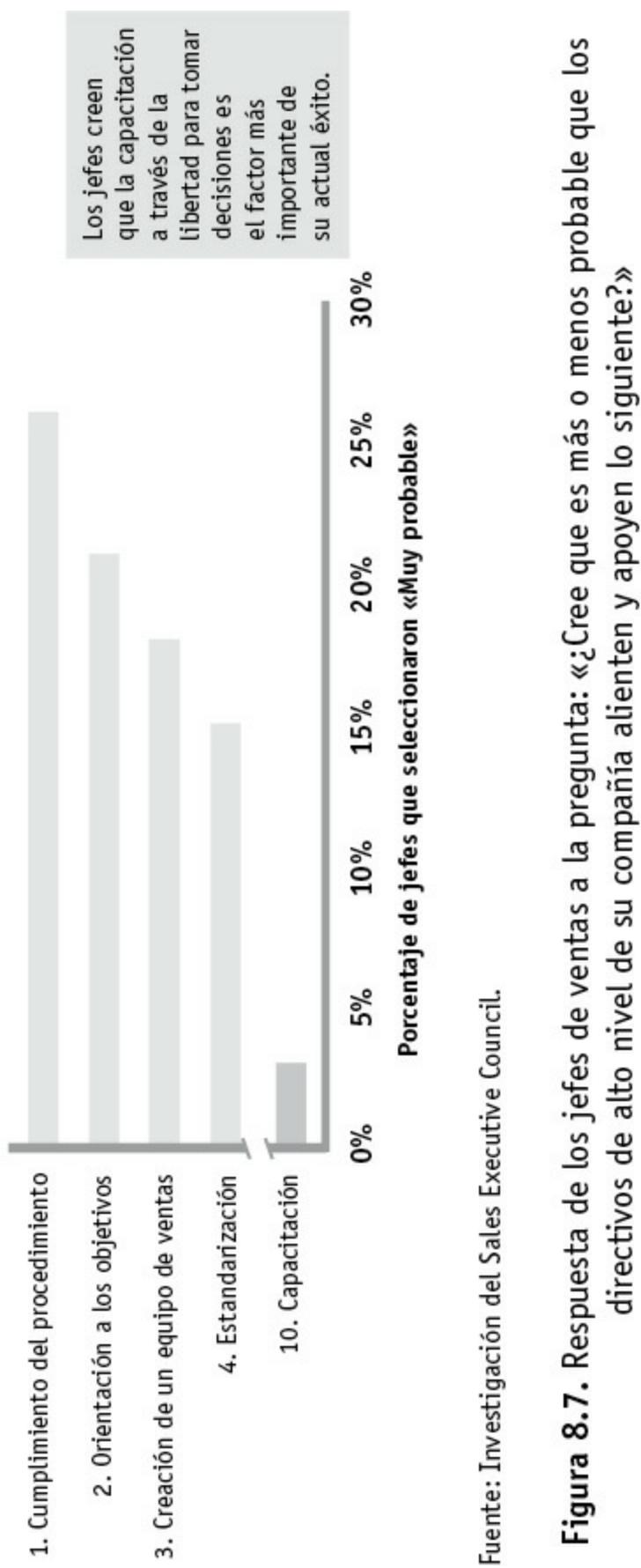
Figura 8.6. Efecto relativo de la asignación de recursos y la innovación en las ventas en los resultados del jefe.

Bien, sólo para dejarlo claro, nunca diríamos que impulsar la eficiencia del proceso es equivocar el camino para una organización de ventas. Pero en este caso se trata sólo de hacer lo que *ya sabemos cómo hacer* cada vez mejor. Hagamos que los vendedores adecuados persigan a los clientes adecuados, dedicados a las actividades adecuadas. Y hagámoslo una y otra y otra vez. Si es posible, más rápido en cada una.

Pero ese tipo de concentración exclusiva en la eficiencia sólo funciona si todos los tratos son

iguales. Si vivimos en un mundo de necesidades conocibles, negocios a la vuelta de la esquina y conducta del cliente previsible, entonces no cambies de procedimiento y enseña a los demás a hacer lo mismo. Para la mayoría de jefes de ventas, ésta es una descripción bastante acertada de su mundo de hace cinco o seis años, cuando la venta del producto, sin más, era una parte relativamente importante de su negocio. Pero no es el mundo en el que viven hoy la mayoría de los líderes de ventas. Si quieren aumentar los ingresos en este entorno, basar la eficiencia en lo *conocido* debe ceder el paso —por lo menos en parte— a la habilidad para innovar colectivamente en torno a lo *desconocido*. Como nos dijo uno de nuestros miembros, «si el año pasado hubiéramos seguido religiosamente nuestro sistema de ventas, nunca hubiéramos conseguido nuestros tres tratos más importantes».

Hoy, el éxito de las ventas es menos el resultado de ser mejores en lo que ya conocemos y mucho más el de crear la capacidad de afrontar lo que *no sabemos*. Para prosperar en este mundo, tendremos que construir una organización de ventas —y una cultura de ventas— que permita ese tipo de actividad innovadora. Un mundo donde los resultados se elevan por encima de la eficiencia. No obstante, creemos que la mayoría de organizaciones tienen todavía un largo camino que recorrer. Vean la figura 8.7.



En una reciente encuesta con jefes de ventas de primera línea, preguntamos cómo calificarían la actual estrategia del equipo *senior* de liderazgo basándose en una serie de atributos y modos de actuar. Y la respuesta fue muy clara. La mayoría nos dijeron que actualmente trabajan en un entorno dominado por el hincapié en la ejecución eficiente del sistema de ventas. En cambio, casi *ningún* jefe estuvo de acuerdo con la afirmación de que «los líderes capacitan a los jefes para que

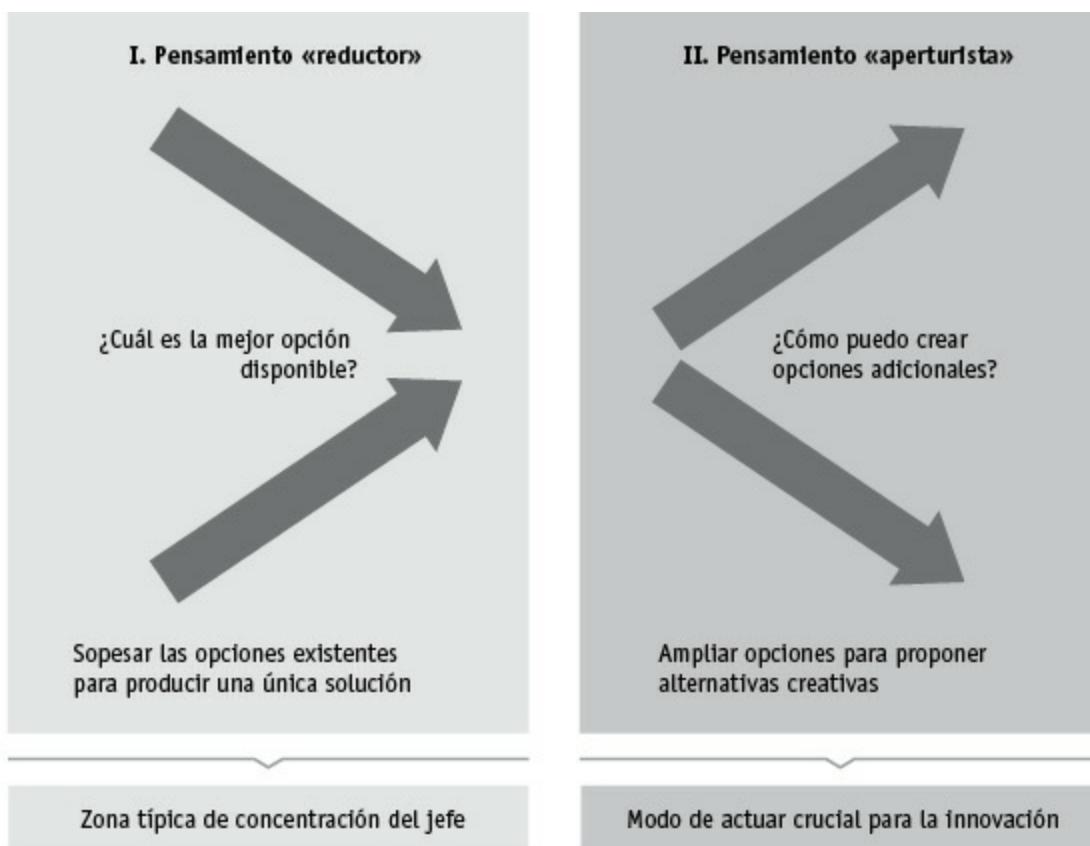
fijen su propia manera de actuar». Sin embargo, en la misma encuesta, nos dijeron también que creían que la capacitación —o libertad para tomar decisiones— es, de hecho, el factor *más importante* de su actual éxito. Y nuestro propio estudio de los resultados conseguidos por los jefes de ventas apuntaría a que están en lo cierto.

Por supuesto, en todas las organizaciones ha de haber unas reglas que cumplir. Sin duda, tenemos que fijar metas para los resultados de negocio específicos y esforzarnos para alcanzarlas. Pero dentro de ese contexto sigue siendo necesario que encontremos una manera de capacitar a los jefes para que persigan esos fines con unos medios innovadores. No obstante, parece que pocas compañías tengan instaurada la clase de cultura que permite que eso suceda. El mensaje muy aleccionador de este descubrimiento, en apariencia inocuo, es que en un momento en que los líderes de ventas necesitan «volver a crecer», en la mayoría de organizaciones el motor de crecimiento no está instalado sobre el chasis adecuado. La organización está diseñada para la eficiencia en unos momentos en que lo más importante son los resultados. Lo que indican los datos es que a la mayoría de organizaciones les queda un largo camino que recorrer para construir una cultura donde puede florecer la innovación en las ventas.

Aunque pasar de una cultura de ventas basada en la eficiencia a otra basada en los resultados es una migración de larga duración para cualquier empresa, las buenas noticias son que, sin ninguna duda, hay cosas que se pueden hacer de inmediato para que nuestros jefes de ventas sean más innovadores cuando negocian un trato.

Cómo ayudar a los jefes a comprender sus tendencias

Resulta que la clase de ideas en que los jefes se apoyan cada día para llevar a cabo muchos otros aspectos de su trabajo es uno de los mayores obstáculos para que sean innovadores. En la figura 8.8 verá que a este tipo de pensamiento lo llamamos «pensamiento reductor». Es una manera de pensar que lleva a observar un problema complejo, sopesar las opciones existentes y producir una única solución. Es increíblemente valiosa en un mundo donde los jefes deben tomar decisiones rápidas y difíciles sobre cosas como asignar recursos escasos. Por desgracia, al mismo tiempo, el pensamiento reductor también limita gravemente su capacidad para elaborar soluciones creativas para problemas del cliente difíciles de solucionar, ya que se centra en eliminar opciones más que en generar otras nuevas.



Fuente: Morgan D. Jones, «The Thinker's Toolkit», investigación del Sales Executive Council.

Figura 8.8. Modos de pensar del jefe.

La alternativa es el «pensamiento aperturista», que se caracteriza por la generación y examen de tantas opciones alternativas como sea posible. Mientras es posible que el pensamiento reductor sea mejor para la administración de recursos, el pensamiento aperturista es mejor para la innovación. Si queremos crear jefes innovadores, tendremos que vencer su inclinación natural —y la presión del día a día— a pensar reductivamente, y darles las herramientas y estructuras necesarias para que piensen abiertamente, por lo menos en las ocasiones en que se necesita innovar en la venta. Para hacerlo bien, lo primero que una organización necesita es lograr que sean más conscientes de lo que les impide pensar abiertamente.

Décadas de investigación de la conducta humana han desvelado una serie de sesgos que suelen impedirnos pensar abiertamente. Los seis más comunes son:

- Sesgo de lo práctico: Las ideas que parecen poco realistas deben ser descartadas.
- Sesgo de confirmación: Las conductas inexplicables del cliente pueden dejarse de lado.
- Sesgo de exportabilidad: Si no ha funcionado aquí, no funcionará en ningún sitio.
- Sesgo de legado: La forma en que lo hemos hecho siempre debe ser la mejor.
- Sesgo de la primera conclusión: La primera explicación ofrecida suele ser la elección mejor o única.
- Sesgo personal: Si yo no lo compraría, el cliente tampoco lo comprará.

Estos sesgos no son intrínsecamente «malos». De hecho, son herramientas mentales que usamos cada día para cribar una gran cantidad de información y tomar decisiones con más rapidez. Básicamente, son filtros que nos permiten a todos —y en especial a los jefes de ventas, esclavos del tiempo— tomar decisiones rápidas ante la complejidad. Esta capacidad es de una importancia crucial para que tengan éxito.

No obstante, al mismo tiempo, cada uno de estos sesgos puede bloquear efectivamente ciertas vías de investigación. Nos ayudan a tomar decisiones deprisa, pero sacrificando tomarlas a conciencia, ya que cada uno de ellos nos lleva a ver el mundo exclusivamente desde nuestra perspectiva. Esto puede ser mortal en el mundo de las ventas, ya que significa que, con frecuencia, los jefes no logran ponerse en la piel del cliente, no porque no sean buenos como jefes sino porque son humanos. Se reúnen con un vendedor, miran un trato que parece irremisiblemente atascado, ven el mundo a través de sus sesgos, y no consiguen descubrir un medio innovador para hacer que el trato avance.

Hay dos medios sencillos para ayudar a los jefes a superar estos sesgos y abrir su modo de pensar. El primero es, sencillamente, hacer que se percaten de esos sesgos. Informarlos de que existen —y recordárselo de forma habitual— puede reducir de forma significativa su tendencia natural a autocensurarse así. En segundo lugar, podemos entrenar a los jefes para que se hagan (y hagan a sus vendedores) preguntas específicas que provoquen ideas desde perspectivas alternativas.

Profundicemos un poco más en esta idea de las «preguntas provocadoras» para comprender realmente cómo funcionan.

Cómo mantener los sesgos a raya

Dicho sencillamente, las preguntas provocadoras son un mecanismo de forzamiento para ampliar nuestras ideas. Si son buenas, estas preguntas nos alientan a hacer una de estas tres cosas cuando consideramos un problema o una situación: profundizar nuestra comprensión, ampliar nuestra perspectiva o ensanchar nuestras ideas.

Muchas de estas preguntas están diseñadas para ayudarnos a explorar plenamente nuestra comprensión de un problema antes de sacar conclusiones. Por ejemplo: «¿Cuál es el panorama más grande donde encaja la situación del cliente?» o «¿Qué más debe de estar sucediendo entre bastidores para que esto sea cierto?» Este tipo de preguntas son fantásticas para ayudar a los jefes a evitar recurrir demasiado rápidamente a la respuesta de la talla única.

	1. Profundizar la comprensión	2. Ampliar las perspectivas	3. Ensanchar ideas
Propósito:	Ayuda a los jefes a vencer la tendencia a proponer o descartar soluciones antes de alcanzar una comprensión completa del problema de que se trate.	Ayuda a los jefes a vencer la tendencia a comprender los problemas exclusivamente desde una perspectiva personal o centrada en las ventas.	Ayuda a los jefes a vencer la tendencia a considerar únicamente las ideas que concuerdan con los supuestos existentes sobre lo que es posible.
Ejemplos:	<ul style="list-style-type: none"> ■ <i>¿Cuál es el panorama más grande donde encaja la situación de este cliente?</i> ■ <i>¿Qué más debe de estar sucediendo entre bastidores para que esto sea cierto?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ■ <i>Si usted fuera el director financiero del cliente, ¿qué buscaría en esta oferta?</i> ■ <i>¿Qué pensará el director de marketing cuando vea esta propuesta?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ■ <i>¿Qué haría de otra manera si tuviera más presupuesto para tratar de conseguir a este cliente?</i> ■ <i>¿Qué pasos daría si el tiempo aumentara de seis meses a un año?</i>
Cuándo usar:	Los jefes deberían usarlo si tienden a recurrir por defecto a una estrategia de «talla única», sin tener en cuenta el problema de que se trate.	Los jefes deberían usarlo si tienden a confiar demasiado en la experiencia personal para comprender la situación, aunque no sea pertinente.	Los jefes deberían usarlo si tienden a descartar ideas en nombre del sentido práctico antes de permitir que se desarrollen plenamente.

Fuente: Investigación del Sales Executive Council.

Figura 8.9. Características de las preguntas provocadoras eficaces.

En segundo lugar, hay preguntas que nos obligan a considerar puntos de vista alternativos. Preguntas como «Si usted fuera el director financiero del cliente, ¿qué buscaría en esta oferta?» o «¿Qué pensará el director de marketing cuando vea esta propuesta?» son especialmente útiles para los jefes que tienden a creer que ya tienen todas las respuestas.

Finalmente, hay preguntas que nos animan a dejar de lado temporalmente las preocupaciones de cariz práctico que limitan nuestras ideas. Aquí, una buena pregunta podría ser: «¿Qué haría de otra manera si tuviera más presupuesto para tratar de conseguir a este cliente?» Son preguntas estupendas para los jefes que recurren demasiado rápidamente a todas las razones que justifican que *no podamos* hacer algo, en lugar de estudiar *cómo podríamos* hacer algo.

¿Cómo puede todo esto funcionar en la práctica con los jefes de ventas? Echemos una ojeada a la figura 8.10.

Problema: Los clientes se resisten a un aumento de precios		
Innovación	Descripción	Possibles ideas
Sustituir	¿Qué podríamos usar en su lugar?	
Combinar	¿Cómo podemos integrar, mezclar o combinar con otras ofertas?	Agruparlo con otro producto que el cliente valora.
Adaptar	¿Qué ideas externas podrían adaptarse a nuestra situación?	
Magnificar	¿Cómo podemos añadir o aumentar nuestro énfasis en una característica valiosa?	Venderles cantidades más pequeñas con una mayor frecuencia.
Modificiar	¿Cómo podemos cambiar atributos de la oferta para hacer que sea más adecuada?	Buscar un uso secundario para nuestro producto en su proceso de fabricación.
Dar otro uso	¿Cómo podría valorar esto una función diferente de la organización del cliente?	Eliminar costes de embalaje innecesarios para rebajar el aumento del precio.
Eliminar	¿Qué elementos por los que los clientes no están dispuestos a pagar podrían ser eliminados?	
Reorganizar	¿Cómo podemos cambiar el orden de las cosas para que sean más adecuadas?	
Invertir	¿Cómo podemos invertir nuestro planteamiento para hacer exactamente lo contrario?	No es necesario contestar a todas las preguntas para que el marco SCAMMDERI sea efectivo.

Fuente: Michael Michalko, «Thinkertoys: A Handbook of Creative Thinking Theories», 2006, investigación del Sales Executive Council.

Figura 8.10. Marco SCAMMDERI.

En el Council, hemos reunido toda una biblioteca de herramientas con preguntas provocadoras para nuestros miembros, pero ésta es una de nuestras favoritas, y también una que nuestros miembros han usado con provecho en sus propias organizaciones de ventas. Se llama el «Marco SCAMMDERI» [SCAMMPERR en inglés] por la primera letra de las palabras de la primera columna. Es una herramienta clásica para promover ejercicios de búsqueda de soluciones en común.

Lo bonito de esta herramienta es su sencillez. Es un medio muy simple para que nuestros vendedores sondeen, de manera sistemática, un trato para ver su potencial de innovación, sin tener que volver a programar su cerebro o someterse a años de formación. Cuando lea esto, observe que, aunque la propia herramienta pueda resultarle poco familiar, probablemente reconocerá que una gran parte es, exactamente, la clase de cosa que los vendedores de más alto rendimiento hacen automáticamente casi cada día.

Digamos que un jefe de ventas está trabajando con un vendedor para hacer avanzar un trato que se ha atascado debido a que el cliente se resiste con fuerza a un aumento del precio. Por supuesto, sabemos qué propondría el vendedor para desatascar la negociación. Si el problema es el precio, entonces es que el precio es demasiado alto. Deberíamos ofrecer un descuento.

Sin embargo, en lugar de reducirnos de inmediato a esa solución, el jefe innovador utilizará una herramienta como ésta para ampliar sus ideas sobre qué hacer. Al usarla, un jefe de ventas puede proponer una serie de maneras para revisar el trato a fin de hacerlo más aceptable para el cliente sin tener que modificar el precio. Preguntas provocadoras como «¿Qué podríamos sustituir?» o «¿cómo podríamos combinar esta oferta con otras» o «¿qué ideas que han dado resultado en otro sitio podemos adaptar a esta situación?» obligan al jefe y al vendedor a pensar de una manera más expansiva antes de precipitarse a ofrecer un descuento.

De acuerdo con el ejemplo, en la casilla «Modificar» quizá podamos vender al cliente cantidades menores con más frecuencia. O en «Eliminar» quizá podamos librarnos de un embalaje innecesario o especial para el cliente, a fin de rebajar los aumentos de precio. No es necesario contestar a todas las preguntas para que el SCAMMDERI funcione. Se trata, simplemente, de un mecanismo de forzamiento para ayudar a los jefes a ensanchar el universo de posibles medidas. De nuevo, es una de las muchas herramientas para la innovación que hemos creado para los miembros del Sales Executive Council.

Para terminar

Ahora que hemos hablado del importante papel que tiene el jefe de primera línea en esta historia, es hora de ocuparnos de algunas de las lecciones de puesta en práctica que hemos aprendido al ayudar a las empresas a construir sus propias organizaciones de ventas desafiantes.

*En inglés, PAUSE está formado por las letras iniciales de *Prepare, Affirm, Understand, Specify y Embed*. (N. de la T.)

Lecciones para la puesta en práctica aportadas por los pioneros

Desde que en 2009 revelamos los descubrimientos hechos sobre la venta desafiante, nuestro equipo del Council y nuestra entidad hermana, SEC Solutions, ha ayudado a líderes de marketing y ventas a adoptar este modelo en sus propias organizaciones. Hemos aprendido mucho de la experiencia de los primeros que la convirtieron en realidad. En este capítulo ofrecemos lecciones para ponerla en práctica dirigidas a los líderes de ventas, marketing y cargos de alto nivel y recogidas en nuestras experiencias de campo.

Lecciones para los líderes de ventas

No todos los que tienen un alto rendimiento son Vendedores Desafiantes

Es fácil que los ejecutivos caigan en la trampa de suponer que todos sus vendedores con altos resultados son, por definición, Vendedores Desafiantes. Hay muchas cosas que todos hacen, pero sólo algunos de ellos (alrededor de un 40 por ciento, según nuestros datos) han llegado donde están enseñando, adaptando y tomando el control.

Parte de este modelo de venta consiste en institucionalizar lo que los Vendedores Desafiantes hacen de forma natural, estudiando la manera en que enseñan, adaptan y toman el control dentro de un sector específico, con unos clientes específicos y compartiendo ese conocimiento con todo el equipo de ventas. Para hacerlo de forma efectiva, es preciso que estemos seguros de no confundir erróneamente las tácticas y hábitos de un Forjador de Relaciones o un Lobo Solitario con un alto rendimiento.

Es absolutamente esencial que las empresas identifiquen primero correctamente a sus Vendedores Desafiantes antes de poder observar cómo venden a los clientes en este momento. No dará resultado que nos limitemos a pedir a los jefes que los identifiquen, ya que es muy probable que elijan a los que tienen unos resultados altos, con independencia de su estilo de venta.

Nuestro grupo de Solutions utiliza una herramienta de diagnóstico surgida de la encuesta original; hace el mismo conjunto de preguntas que usamos para crear el modelo del Vendedor Desafiante. Pueden encontrar una versión simplificada en el Apéndice B para tener una idea de qué aspecto tiene ese diagnóstico.

Del mismo modo que no todos los que tienen un rendimiento alto son necesariamente Vendedores Desafiantes, tampoco todos los Desafiantes tienen un rendimiento alto. Hemos encontrado algunas organizaciones con Vendedores Desafiantes «inactivos»; tienen las aptitudes

adecuadas, pero no son conscientes de cómo aplicarlas. Una vez expuestas a la estructura de enseñar, adaptar y tomar el control, se «activan» de un modo nuevo y lleno de fuerza.

Desconfíe de la llamada del Lobo Solitario

Los observadores atentos de nuestra investigación podrían argumentar que los Lobos Solitarios son, realmente, quienes tienen la *probabilidad* más alta de alcanzar un alto rendimiento; y, técnicamente, tienen razón. Aunque representan el porcentaje más pequeño de la muestra total de vendedores (un 18 por ciento), todo un 25 por ciento de quienes tienen un alto rendimiento están dentro del perfil del Lobo Solitario; en otras palabras, entre todos los perfiles, lo más probable es que un Lobo Solitario, elegido entre la multitud, sea en realidad alguien con un alto rendimiento. Pero saltar de esta observación a la conclusión de que todos los vendedores deberían ser Lobos Solitarios es una tontería.

Un equipo de ventas formado sólo por Lobos Solitarios no sigue ninguna pauta. Por definición, este tipo de vendedores no sigue ningún procedimiento ni conjunto de reglas, aparte de las suyas propias. Esto hace que sea imposible tomarlos como modelo y reproducir su modo de actuar en toda la organización de ventas. Es posible que, en esta clase de entorno, a los que tienen el máximo rendimiento les vaya bien, pero no hay medio de llevar a los vendedores medios a su nivel de la misma manera.

A los Lobos Solitarios también les resulta difícil moverse en el ambiente de colaboración, basado en el equipo, exigido para ofrecer las soluciones más complejas al cliente. Como nos dijo recientemente un vicepresidente de ventas de una compañía de alta tecnología: «En nuestra organización, estamos pasando rápidamente a tener que vender como *equipo*, en lugar de hacerlo individualmente. Los Lobos Solitarios son un cáncer en un entorno así». Aunque, individualmente, un Lobo Solitario puede ser eficaz, un equipo de ellos es un equipo que no vende nada.

También hemos averiguado que los perfiles de los vendedores son, en parte, función de su entorno. En general, un vendedor seguirá el sistema que les aporte el máximo de dinero, el que su empresa recompense y aplauda. Si los Lobos Solitarios dominan en una organización de ventas, lo más probable es que sea porque les digan, explícita o implícitamente, que traten de descubrir por sí mismos qué funciona. En esta clase de entorno, la compañía pierde toda credibilidad y los vendedores la ven no como una autoridad en lo que los clientes valoran —una fuente de orientación y consejo inteligentes— sino como un obstáculo para el éxito del vendedor. Para el equipo de ventas de los Lobos Solitarios, la empresa es una entidad que hay que evitar porque no añade ningún valor al vendedor. Las cosas que la compañía ha desarrollado, como formación, procedimientos de ventas, CRM [gestión de las relaciones con el cliente], herramientas y muchas otras, tienen un escaso valor para el Lobo Solitario. Aunque los vendedores pueden cumplir con sus cuotas en una organización así, es a pesar del apoyo y la orientación proporcionados por la dirección, no debido a ellos.

Empiece a reclutar Vendedores Desafiantes ayer

Estamos convencidos de que se pueden forjar Vendedores Desafiantes. Conforme desplegamos nuestra formación para este tipo de vendedores, descubrimos que a los vendedores les *entusiasma*

representar este papel con sus clientes y que, una vez que hemos puesto el modelo en sus manos, pueden empezar a cuestionar a sus clientes de inmediato. No obstante, también tiene su lógica que las empresas empiecen a reclutar vendedores de este tipo para sustituir a los que cambian de puesto dentro de la organización, o para ocupar nuevos puestos disponibles al crecer la organización.

Contratar a estos vendedores exige una manera diferente de abordar las entrevistas y la selección. Como ayuda para hacerlo, en el Apéndice C encontrarán una Challenger Hiring Guide [Guía para la contratación de Vendedores Desafiantes]. Está organizada en torno a las competencias clave de este tipo de vendedor. Ofrece unas preguntas muestra que el entrevistador puede hacer, estipula cuál debería ser el estándar de evaluación para cada competencia, e incluye unas cuantas banderas rojas que deben alertarnos.

Por ejemplo, una de las competencias del Vendedor Desafiante es su habilidad para ofrecerle una perspectiva única al cliente. Un entrevistador puede sondear en busca de este aspecto haciendo preguntas del estilo: «¿Cómo suele iniciar una conversación con el cliente?», o «¿Puede describir una ocasión en que consiguió hacer que un cliente pensara en su problema o necesidad de otra manera?» La respuesta del candidato debería destacar los beneficios para el cliente antes que las virtudes del proveedor e, idealmente, ofrecer una información única que llevara al cliente a pensar de otra manera en su mundo. Las señales de alerta que debemos vigilar son los discursos centrados en las características y los beneficios.

Esta herramienta ha sido adoptada con éxito por muchos de nuestros miembros. Una de las empresas con las que trabajamos en el sector de las bebidas nos informa de que sus nuevos vendedores, reclutados usando nuestra guía, le «están dando sopas con honda al equipo de ventas existente».

Aunque también nos han contado historias de éxito algunos miembros que utilizan herramientas de selección disponibles comercialmente para identificar a los Vendedores Desafiantes. Este éxito se deriva, sobre todo, de actualizar herramientas existentes para «buscar» este tipo de vendedores en el mercado laboral. Aunque hay muchas herramientas de evaluación previa a la contratación, disponibles para los departamentos de ventas, ninguna ha sido construida específicamente para identificar a los Vendedores Desafiantes. Hasta que alguien proponga una solución para este problema, recomendamos que los líderes de ventas sean cautelosos cuando aprovechen las herramientas de valoración existentes para buscar un perfil para cuya identificación no fueron diseñadas.

La aptitud individual y la capacidad de la empresa se desarrollan mejor en paralelo

Aunque está claro que las empresas deben invertir tanto en su propia capacidad como en las aptitudes individuales para extraer los máximos beneficios del modelo del Vendedor Desafiante, no está tan claro si hay una secuencia correcta para esas inversiones. ¿Se deben construir primero las capacidades de la empresa o desarrollar las aptitudes del vendedor? Es una pregunta que nos plantean con frecuencia nuestros miembros. Nuestra respuesta es que las mejores empresas invertirán en ambos elementos del modelo simultáneamente.

Hemos sabido de compañías que intentaron desarrollar los mensajes de la Enseñanza Comercial sin fomentar el conocimiento y las aptitudes de los vendedores, y se encontraron con que éstos rechazaban los nuevos mensajes didácticos, prefiriendo volver a aquello que les resultaba cómodo y

familiar. Asimismo, las empresas que invirtieron en las aptitudes de los vendedores, pero no en las capacidades de la organización, hicieron que los primeros sintieran que carecían de las herramientas para ejecutar el modelo que se quería aplicar. Por el contrario, las empresas que siguen ambos caminos de forma simultánea están preparadas para una colaboración efectiva y dinámica. Los vendedores, al ver la fuerza del sistema del Vendedor Desafiante, crean demanda para mensajes didácticos procedentes de marketing, mientras que marketing, también convencido de ese planteamiento, consigue el apoyo de ventas como poderosa fuente de materia prima de información (es decir, mensajes comunicados en el mismo momento, por Vendedores Desafiantes, con un alto rendimiento).

No se limite a cambiar la formación, cambie lo que sucede antes y después

A parte de la compensación económica, la formación de ventas representa una de las mayores áreas de gasto discrecional de una organización de ventas. También es uno de los mayores pozos sin fondo donde van a parar tiempo y dinero. La investigación realizada por Neil Rackham muestra que los vendedores olvidan el 87 por ciento del contenido de la formación de ventas antes de que pasen treinta días.

El modelo del Vendedor Desafiante exige a los vendedores un cambio de conducta a gran escala, y ejerce una mayor presión sobre las funciones de aprendizaje y desarrollo [L&D, por sus siglas en inglés] para que consigan ese cambio y lo mantengan a lo largo del tiempo. El *coaching* es una de las principales palancas para fomentar esa permanencia. Pero hay también otras consideraciones importantes. En un reciente estudio del Sales Executive Council, descubrimos que algunas de las mayores oportunidades para mejorar la retención de los contenidos de la formación tienen poco que ver con la mejora de la formación misma. Por el contrario, es lo que las empresas pueden hacer antes y después de esa formación lo que marca claramente la diferencia.

Las principales empresas hacen tres cosas para aumentar de forma significativa el rendimiento de su inversión (ROI) en formación. Primero, fomentan la demanda de cambio por parte de los vendedores generando rumores sobre la formación antes de ofrecerla; en segundo lugar, formulan un aprendizaje experiencial de alta calidad, centrado en cuentas reales, que da a los vendedores la idea de «práctica segura»; y tercero, crean programas de certificación conductual sostenidos para reforzar el aprendizaje a lo largo del tiempo.

Es una de las grandes diferencias con la manera en que nuestro grupo Solutions ha diseñado el Challenger Development Program [Programa de desarrollo del Vendedor Desafiante]. Aunque el contenido de la formación es, obviamente, único, ya que está construido en torno al modo de actuar del Vendedor Desafiante, también se ocupa de ayudar a las compañías miembro a generar la clase de «demanda social» que necesitan para evitar la impresión de que la formación es sólo otra imposición de arriba abajo. Además, nos centramos decididamente en el concepto de «práctica segura», impartiendo unas enseñanzas experienciales en el aula, dirigidas por antiguos líderes de ventas de empresas como DuPont, Merck, Nike, IBM, Bank of New York Mellon y Procter and Gamble. Y es importante que vayamos más allá de las habituales evaluaciones de «¿Ha aprendido algo?» en que se concentran la mayoría de empresas para calibrar si la formación ha quedado «grabada» en los vendedores; en cambio, nos centramos en un sistema estructurado para reforzar la formación de forma continuada (pasando mucho tiempo con los jefes, que impulsarán este cambio

por medio de un *coaching* ininterrumpido), de manera que podamos certificar que los vendedores *practican* realmente los nuevos modos de actuar que han aprendido en el aula y alcanzan los resultados de ventas que se buscaban.

Es inteligente adherirse a estos principios. Aconsejamos a todos nuestros miembros que reflexionen a fondo sobre el «antes y después» de su formación para asegurarse de que haya demanda para ella entre los vendedores y para saber que esta importante inversión les rinde beneficios.

Lecciones para los líderes de marketing

Deje de decirle al mundo entero lo «centrados en el cliente» que están

Más que nunca antes, los proveedores hacen hincapié en que ponen «al cliente ante todo». Se supone que si queremos crecer, saliendo de la reciente crisis, vamos a tener que asegurarnos de que todo lo que hacemos rinde el máximo valor para el cliente. Pero hay varias maneras de estar «centrado en el cliente» que son, en realidad, malas para el negocio. Dos ejemplos de esto que nos llegan con frecuencia de los miembros del SEC son: (1) descuentos y otros términos y condiciones que socavan la rentabilidad, a cambio de muy poco beneficio a largo plazo, y (2) adoptar una postura de anotador de pedidos ante el cliente (es decir, tomando pedidos a corto plazo cuando el cliente insiste, en lugar de hacerle pensar en un negocio a más largo plazo).

Se ha exagerado tanto en el uso del término «centrado en el cliente» que ha quedado totalmente descafeinado. Sólo porque involucremos a los clientes en nuestro I+D, por ejemplo, eso no quiere decir que el vendedor medio comprenda, como dijo uno de nuestros miembros, «qué hace y a qué se enfrenta un cliente clave durante diez horas al día en su despacho». En el mundo de la venta, esto es estar centrado en el cliente, y es muy raro que los vendedores lo hagan.

La conclusión es muy simple: si de verdad queremos construir una organización «centrada en el cliente», entonces tendremos que construir una organización *centrada en las ideas*: una empresa comercial diseñada específicamente para generar ideas nuevas para el mundo, que enseñe a los clientes a pensar de modo diferente no sobre nuestros productos y soluciones, sino sobre su propia empresa.

No hay manera de soslayar la «pregunta de Deb Oler»

«¿Por qué deberían nuestros clientes comprarnos a nosotros y no a cualquier otro?» Si no podemos responder a esta pregunta, no tenemos un modelo del Vendedor Desafiante.

Este sistema da un nuevo marco a la visión del mundo que tiene el cliente, dotándolo de un nuevo modo de pensar sobre cómo ahorrar o ganar dinero. Hay muchas ideas para ahorrar o ganar dinero que nuestros clientes podrían valorar, pero la mayoría estarán vinculadas a las capacidades que nos hacen ser mejores que la competencia. Si no podemos decir qué nos diferencia —por qué el cliente debería comprarnos a nosotros en lugar de a un competidor—, no podremos enseñarles a valorar lo que nos hace diferentes.

Todas las empresas tienen algún *diferenciador* único; de lo contrario, probablemente, no existirían. Dicho esto, cuando se trata de las ideas que llevan a esos beneficios únicos, no es necesario empezar desde cero. Las organizaciones de marketing sabias comprenden que, en este mismo momento, tienen vendedores en el campo enseñando a los clientes nuevas ideas que pueden poner en marcha sus propios esfuerzos para construir capacidades de Enseñanza Comercial más escalables, y sostenibles.

No incluya nunca estas diez palabras en su presentación

Eche una ojeada de cerca a su batería estándar de lanzamiento, la sección «sobre nosotros» en la página inicial de la corporación o en el material de RP. Subraye cada vez que aparezcan las palabras «puntero», «único», «solución» o «innovador». En particular, busque todos los casos de la frase «Trabajamos para comprender las necesidades únicas de nuestros clientes y luego elaboramos soluciones a medida para satisfacer esas necesidades». Luego dele a la tecla de borrar. Porque cada vez que use una de esas palabras de moda, le está diciendo a sus clientes: «Somos exactamente iguales a todos los demás».

Curiosamente, cuanto más tratamos de exagerar nuestras diferencias, más suena todo igual. Adam Sherk, experto en relaciones públicas, ha analizado recientemente los términos usados en las comunicaciones empresariales, y los resultados son devastadores. Éstos son los diez primeros:

	PALABRA DE MODA/JERGA DE MARKETING/TÉRMINO DEL QUE SE ABUSA	MENCIONES EN COMUNICADOS DE PRENSA
1.	Líder	161.000
2.	Puntero	44.900
3.	El mejor	43.000
4.	El primero	32.500
5.	Único	30.400
6.	Grande	28.600
7.	Solución	22.600
8.	Más grande	21.900
9.	Novedoso	21.800
10.	Innovador	21.400

Por definición, sólo puede haber *un* líder en cualquier sector, y 161.000 compañías piensan que ellas lo son. Más de 75.000 compañías creen que son la «mejor» o la «primera»; 30.400, que son «únicas». «Solución» aparece igualmente en el puesto número 7, así que si cree que ofrecer una «solución» le diferencia, piénselo dos veces. Si todos dicen que ofrecen la «solución líder», ¿qué puede pensar el cliente? Podemos decirle cuál será su reacción: «Genial, déme un 10 por ciento de descuento». No queremos ser poco comprensivos. Verán que es difícil evitar estos términos. ¡Por todos los santos, si nosotros mismos llamamos a nuestra sección de consultoría «SEC Solutions»!

En todo el tiempo que llevamos en el Council, no hemos conocido nunca a un miembro que no crea que la propuesta de valor de su empresa deja en pañales a las de la competencia. Y es comprensible. Bien mirado, ¿por qué queríamos trabajar para una empresa cuyo producto fuera de segunda; en especial cuando nuestro trabajo es venderlo? Pero lo que nos dice aquí la absoluta igualdad del lenguaje es que, paradójicamente, la estrategia de describir con más precisión las ventajas de nuestros productos sobre los de la competencia está destinada a tener exactamente el efecto contrario; es decir, acabamos sonando igual que todos los demás.

Los clientes de nuestros miembros nos han dicho lo mismo: por fantásticos que sean nuestros productos, no son *tan* diferentes de los de la competencia. Por mucho que les digamos a los clientes: «Estamos aquí para crear un valor de negocio cuantificable», recordemos que el próximo vendedor que entre por la puerta dirá exactamente lo mismo. En una ocasión hablamos con un ejecutivo de compras de una empresa alimentaria que nos dijo: «Cada vez que oigo la palabra “valor”, me pongo a la defensiva, porque en ese momento sé que están tratando de venderme algo». Igual que un progenitor puede diferenciar a sus gemelos como nadie más puede hacerlo, podemos ver los matices y la calidad de únicos de nuestros productos, pero es probable que nuestros clientes no puedan hacerlo.

Dicho esto, es posible diferenciarnos de la competencia. El truco no es describir nuestras diferencias, sino hacer que el cliente las valore. Y para hacerlo, recordemos dos cosas: para empezar, seamos memorables, no agradables. Es bonito hablar profesionalmente sobre beneficios y capacidades o, en un plano personal, sobre deportes e hijos, pero a menos que desarrollemos la conversación en torno a un elemento único o puntero, el cliente olvidará todo lo que hemos dicho en cuanto salgamos por la puerta. Ser diferente parece arriesgado, pero es mejor que ser olvidable.

En segundo lugar, construyamos una presentación que *lleva a* nuestra solución, no que *empieza por ella*. Antes incluso de hablar de nuestras capacidades, hemos de informar al cliente de un problema que ni siquiera sabía que tenía, un problema que nosotros podemos resolver mejor que la competencia. Sólo entonces debemos entrar en los detalles de nuestra solución específica.

Lecciones para todos los líderes senior

Tolerar el rechazo (limitado) del modelo

Una de las preguntas que nos hacen con frecuencia es sobre vendedores con un alto rendimiento que no son Vendedores Desafiantes. ¿Deben las organizaciones obligar a los vendedores que superan sus cuotas —pero que están más dispuestos, por naturaleza, para una manera de vender

diferente, distinta de la del Vendedor Desafiante— a cambiar su manera de relacionarse con el cliente? Nuestra respuesta es no, no deben, pero hay algunas salvedades importantes.

Una de las lecciones que hemos aprendido sobre cualquier tipo de cambio en la organización de ventas es que las empresas no deberían ponerse como meta que se adoptara al cien por cien. Hemos visto que las mejores compañías apuntan a una adoptación del 80 por ciento para cualquier cambio, sea un nuevo conocimiento, herramienta, procedimiento o sistema. El 20 por ciento restante siempre es muy difícil de alcanzar. Las empresas modelo apuntan al 80 por ciento y dejan que el resto de la organización siga a su propio ritmo, siempre que esos vendedores cumplan con sus cuotas (y no actúen en detrimento de la campaña de transformación más amplia).

La misma regla se aplica a impulsar el sistema del Vendedor Desafiante entre todos los vendedores. Algunos se opondrán y señalarán sus resultados como prueba de que no necesitan cambiar. Está bien, pero sólo mientras continúen cumpliendo los objetivos. Según nuestra opinión, cuando la organización ha definido un nuevo estándar para la excelencia en las ventas (en este caso, el modelo del Vendedor Desafiante), los que se niegan a hacer el viaje son, en efecto, los nuevos Lobos Solitarios. Y como hemos dicho antes, la regla general para manejar a un Lobo Solitario es «quien a hierro mata, a hierro muere». En el momento mismo en que sus resultados empeoren, tendrán que adoptar el nuevo sistema o dejar su puesto en la organización a alguien que sí lo adopte.

Los vendedores con un alto rendimiento tienen un código común: siempre están deseosos de comprender cómo pueden mejorar su propio rendimiento. Por lo tanto, suelen ser los *primeros* que quieren probar algo nuevo. Pensemos en ellos como nuestros deportistas de élite. Esos deportistas siempre buscan una ventaja adicional. Si hay una nueva tecnología útil, la adoptan. Si hay un nuevo sistema de entrenamiento en el que creen, se apuntan a él. Si hay una nueva técnica que ha demostrado rendir mejores resultados, la quieren. Los vendedores con un alto rendimiento no son diferentes. Son los que seguirán leyendo sobre ventas (es probable que muchos de ellos se les hayan adelantado en la lectura de este libro). Siempre andan a la caza de mensajes, herramientas y modos de establecer acuerdos que hayan sido probados con éxito por sus homólogos.

Pero, igual que los deportistas de élite, estos vendedores son muy exigentes. Si no ven valor en un nuevo sistema, lo rechazarán. Por lo tanto, si las empresas pueden identificar a sus Vendedores Desafiantes con un alto rendimiento (así como a jefes con resultados altos que muestran las mismas aptitudes) y convertirlos pronto en campeones, seguramente el resto de la organización los seguirá.

En estos momentos, el modelo del Vendedor Desafiante es un enfoque novedoso, pero pronto se convertirá en estándar. Los que se nieguen a adoptarlo, descubrirán que resulta cada vez más difícil relacionarse con los clientes, cuando esos mismos clientes se están relacionando con vendedores de otras compañías que *están* empleando los métodos de los Vendedores Desafiantes. Lo más novedoso se mueve y evoluciona. Los primeros en adoptarlo disfrutan de ventaja, claro, pero al final adoptar algo ya no es una opción, es una necesidad.

Para los líderes de ventas que luchan con ese «último 20 por ciento» y que se niegan a hacer el viaje ahora, es sólo una cuestión de tiempo. Si los vendedores están superando su cuota, dejemos que vendan a su manera. Pero descubrirán que esos resultados superiores son más difíciles de alcanzar con cada año que pasa, les irritará que otros los desplacen en las clasificaciones del President's Club, y harán también la prueba con los nuevos métodos.

Dé por seguro que habrá víctimas

Es probable que algunos vendedores —según nuestra experiencia, entre un 20 y un 30 por ciento— no hagan la transición al modelo del Vendedor Desafiante. Puede que estén demasiado aferrados a sus costumbres, o puede que, al ver el perfil del Vendedor Desafiante, su reacción sea: «Eh, que yo no firmé para eso».

Esto no significa que sean malos empleados. Pero tampoco significa que los queramos en un cometido que afecte a la cuota, en especial con los clientes más complicados. Muchos de nuestros miembros han descubierto que estas personas son muy adecuadas para, por ejemplo, un puesto de servicio al cliente o, quizás incluso más interesante, un trabajo de marketing o de especialista de producto, lugares donde conocen bien el negocio de primera línea, pero no están obligados a enfrentarse a los clientes de una manera desafiante, tal como tendrán que hacer los vendedores.

En cualquier caso, recordemos que si de un 20 a un 30 por ciento de nuestro equipo de ventas *no puede* hacer la transición, esto significa que un 70 o un 80 por ciento *sí que puede*. Y esto son de verdad buenas noticias para los líderes de ventas. Recordemos que no se trata de cambiar el ADN de nadie ni modificar quién es como persona. Se trata de dotarlo con las habilidades, herramientas y *coaching* que necesita para *actuar* como un Vendedor Desafiante cuando esté ante un cliente, y esto es algo que muchos vendedores no sólo son capaces de hacer, sino que además les entusiasma intentar. Les ofrece un camino totalmente nuevo y mucho más concreto para alcanzar el éxito profesional del que nunca han tenido en el pasado. No pedimos que los vendedores cambien *quiénes son*, sólo cómo venden.

Consideré hacer una prueba piloto antes del lanzamiento

W. W. Grainger, Inc., cuyo perfil recogíamos en el capítulo 5, adoptó un sistema muy prudente, basado en una prueba piloto, para presentar su nuevo modelo de ventas y material didáctico adicional. La mayoría de empresas hacen esas pruebas piloto con nuevas herramientas para averiguar qué modificaciones deberían hacerse antes de lanzarlas en toda la organización, pero en Grainger van un paso más allá. Las realizan para saber cuándo y por qué la adopción se estabilizará. Buscan respuesta a cuatro preguntas:

1. ¿Qué tamaño tiene el grupo de quienes primero adoptan esta herramienta (es decir, cuándo es probable que la curva deje de subir)?
2. ¿Quiénes son los que la adoptan temprano y en qué son diferentes de los que no lo hacen?
3. ¿Qué baremos podemos controlar para predecir con más precisión el impacto de esta herramienta?
4. ¿Qué podemos aprender de esta experiencia para mejorar el efecto de la herramienta e impulsar una mayor adopción entre la mayoría de los que no la adoptan?

Al responder a estas preguntas, el equipo de operaciones de ventas de Grainger puede elaborar un plan para eliminar el estancamiento cuando se produzca.

Grainger cree que los vendedores se agrupan, de forma natural, en uno de los siguientes segmentos basados en el tiempo que tardan para decidir adoptar una herramienta: quienes la

adoptan temprano (la mayoría), los que se demoran y los que se niegan a adoptarla. Presionar demasiado pronto para la adopción por parte de un segmento dado antes de ganarse al segmento anterior, puede ser malgastar energía de la organización. Por ejemplo, el grupo mayoritario espera para observar el éxito que tiene esa herramienta entre los primeros que la adoptan, mientras que los que se demoran necesitan ver el éxito de alguien cercano a su segmento antes de aceptar. Apuntar a la población correcta, en el momento adecuado, con los defensores apropiados y a través de los canales acertados es la clave para impulsar la adopción más allá del «abismo» con el que normalmente tropiezan las empresas una vez que quienes adoptan temprano lo han hecho ya; es muy parecido a lanzar un nuevo producto al mercado.

Una nota adicional sobre la práctica que ha adoptado Grainger. La proximidad importa. Algo que a los jefes de ventas les encanta hacer es decirles a sus vendedores medios que hagan lo que los grandes vendedores hacen. Pero presentar como modelo el comportamiento de las ventas como medio de «vender» el cambio internamente puede llevar al fracaso. En cuanto a prescribir las medidas acertadas, el juego acertado es seguir el modo de actuar de quienes tienen resultados altos —y este libro entra en detalles sobre nuestro punto de vista respecto a un conjunto específico del modo de actuar de esas personas, lo que usted debería copiar—, pero cuando llega el momento de desplegar el cambio, este enfoque de «haced lo que hacen los que tienen un rendimiento alto» puede llegar a ocasionar más daños que beneficios.

¿Por qué? La gente no empieza a usar herramientas o practicar ciertos comportamientos porque las estrellas tengan éxito; lo hacen porque las personas *iguales a ellos* tienen éxito. Para presentar este nuevo enfoque a un equipo de ventas más amplio, también es necesario buscar y documentar ejemplos de *vendedores medios* en diferentes mercados o con diferentes carteras de productos que pasaron de no ser Vendedores Desafiantes a serlo y tuvieron éxito. Y es obvio que eso no puede suceder sin el tipo adecuado de prueba piloto.

La terminología importa

Sabemos que el término «*Challenger*» (persona desafiante) puede molestar a la gente. Aquí hemos oído todos los tipos de rechazo que puedan imaginar. Algunas empresas temen que hará que sus vendedores crean que está bien ser agresivo o brutal en el mercado. Otros, que marcar el contraste con el Forjador de Relaciones hará que los vendedores crean que las relaciones ya no son importantes en su negocio.

Algunos de nuestros miembros nos han preguntado por qué no llamamos al «*Challenger*», el «Nuevo Forjador de Relaciones» si, de hecho, estamos diciendo que en realidad construye relaciones *más fuertes* con los clientes. La razón es sencilla: a nadie le interesan los «Nuevos forjadadores de relaciones». Por si acaso no nos creen, pregúntense esto: ¿Habrían comprado este libro si tratara de cómo crear «Nuevos forjadadores de relaciones»? La respuesta es, casi sin ninguna duda, no.

Para lograr que la organización preste atención al cambio que impulsamos, debemos crear una disonancia cognitiva. Debe haber un momento en que los vendedores comprendan, con mucha claridad, que tienen que «hacer esto, no aquello». Si el nuevo modelo parece una variante del viejo... bueno, ¿para qué molestarse en cambiar? Después de todo, cambiar es un trabajo duro. Si los vendedores ven un paso claro de A a B (y no de A, versión 1.0, a A, versión 2.0), es mucho más

probable que lo contemplen como algo diferente, en lugar de verlo como una moda pasajera o, peor aún, como más de lo mismo.

No agüemos el mensaje. Parte del poder de esta investigación (confirmado por quienes adoptaron temprano el modelo) es el *contraste* que ofrece entre el viejo estilo y el modo nuevo y más eficaz de vender. Ajustar el mensaje a la vieja manera de vender significa que los vendedores quizá modifiquen su modo de actuar marginalmente, pero la mayoría no conseguirán verlo tal como es y como resultado no harán nada de forma diferente. El mejor baremo del poder de nuestro mensaje a la organización es cuántas personas están *en desacuerdo* con nosotros y quieren discutir; esto es probablemente cierto de cualquier cosa, pero lo es en especial cuando hablamos de impulsar el cambio en la organización de ventas, cuya inercia basada en los modos heredados de hacer las cosas puede resultar difícil de romper, por decirlo suavemente.

Si es usted un líder de ventas o un formador profesional, en otras palabras, tendrá que ser una persona desafiante también usted. Enseñe a los vendedores a valorar el cambio que les está vendiendo. Elegir unos términos agradables que no irriten a nadie podría hacer que, en la organización, todos se sintieran bien, pero tenga la seguridad de que pocos recordarán lo que les dijo y como resultado tendrá muchas menos probabilidades de imponer el cambio. Y, como sabemos, lo mismo puede decirse de los vendedores al presentar su oferta a los clientes; es el deseo que tiene el Vendedor Desafiante de crear una tensión constructiva (con frecuencia con un lenguaje específico y datos que redefinen la visión de las cosas que tiene el cliente) lo que crea una experiencia de ventas diferenciada, la cual crea, en última instancia, clientes más leales.

Cuidado con la trampa «Aquí el desafío no dará resultado»

Una pregunta que nos plantean nuestros miembros que dirigen organizaciones globales de ventas es si el modelo del Vendedor Desafiante es apropiado para mercados no occidentales. Esta pregunta se basa, en su raíz, en la preocupación de que, en ciertos mercados, concretamente en Asia-Pacífico «desafiar» se ve a veces como agresivo, arrogante y potencialmente ofensivo para el cliente.

Defendemos que uno de los preceptos fundamentales del modelo del Vendedor Desafiante —que los clientes recompensan a las organizaciones y a los vendedores que aportan *ideas* a la mesa— es verdad, con independencia de dónde o a quién vendamos. Esto se ve corroborado no sólo por nuestro propio estudio de la fidelidad del cliente, que incluía a clientes de todo el mundo, sino también por nuestros miembros, muchos de los cuales tienen años de experiencia dirigiendo organizaciones de ventas en mercados de otros países. El deseo de nuevas ideas que ayuden a ahorrar o ganar dinero no se limita a los clientes occidentales.

No obstante, es probable que haya que refinar algunos conceptos, para que los vendedores y jefes de ventas de ciertos mercados geográficos, como el sector Asia-Pacífico, no los rechacen de plano. Hemos averiguado que algunas organizaciones de ventas asiáticas son reacias a usar el término «*Challenger*», y no les gusta la idea de «enseñar» a los clientes. Tanto el problema como la solución son de naturaleza semántica. Aunque defenderíamos que no se aguara el mensaje del Vendedor Desafiante dándole un nombre diferente, es relativamente fácil cambiar términos como «enseñar» por «compartir y transmitir información».

Uno de nuestros miembros compartió con nosotros sus experiencias al presentar el proyecto

«Challenger» a sus equipos de ventas en China. Se quedó sorprendida ante el nulo entusiasmo que despertó en sus primeras presentaciones. Después de tres sesiones con los equipos de ventas locales, se llevó aparte a uno de sus subordinados directos más antiguos y le preguntó por qué los vendedores y jefes de ventas no parecían entusiasmados con la idea del Vendedor Desafiante; después de todo, sus homólogos de Estados Unidos y Europa estaban llenos de entusiasmo. Su subordinado le explicó que los equipos de ventas sí que encontraban interesante la investigación, pero les preocupaba el lenguaje. Propuso una ligera modificación: añadir la palabra «respetuosamente» antes de decir cosas como «enseñar», «desafiar» y «tomar el control». En la siguiente sesión, con este ligero cambio, encontró que los equipos de ventas participaban *mucho* más durante el debate, haciendo preguntas y hablando abiertamente de cómo «desafiar respetuosamente» el modo de pensar de sus clientes y aportando nuevas ideas a la conversación.

Aunque el «desafío» se sostiene en los mercados no occidentales, la *manera* de desafiar es, probablemente un poco diferente. El modo en que las ideas se introducen y discuten con el cliente podría variar según las pautas culturales de conducta, pero esto no difiere de la manera en que siempre se han hecho las ventas. Aunque los principios básicos son los mismos en todas las culturas, la ejecución varía para encajar en las normas que rigen, en cada lugar, la conducta y el diálogo. En otras palabras, ¡desafíe, pero no se olvide de adaptarse a las circunstancias!

Empiece ya

Lo hemos dicho antes y lo volveremos a decir. Si busca un arreglo rápido, busque en otro sitio. Hemos visto beneficios rápidos al aplicar el Modelo del Vendedor Desafiante —una empresa a la que ayudamos a ponerlo en práctica nos informó de un 6 por ciento de crecimiento de cuota de mercado en doce meses, y otra consiguió su mayor trato de todos los tiempos al cabo de un trimestre de instaurar la formación del Vendedor Desafiante—, pero conseguir que esté plenamente «instalado» no sucederá de la noche a la mañana.

El Modelo del Vendedor Desafiante es una transformación comercial. Hacerlo bien exige cambios significativos en la manera en que interactúan ventas y marketing, en la clase de herramientas con las que dotamos a nuestros vendedores, en el tipo de vendedores que contratamos, en la clase de formación que les damos, y en el modo en que los jefes interactúan con ellos. Acertar en esto —en todo esto— es difícil. La mayoría de empresas incluidas en este libro les dirían que esta transformación llevó no meses, sino años, y que el trabajo continúa hoy. Como decíamos antes, el Modelo del Vendedor Desafiante es un nuevo sistema operativo para la organización comercial, no sólo otra aplicación «montada» en el sistema ya existente.

No obstante, no todo son malas noticias. Actuar ahora significa cambiar la manera en que los vendedores se relacionan con los clientes antes de que lo haga la competencia, y los datos son muy claros respecto a lo que quiere el cliente. Mientras que la competencia envía forjadores de relaciones preparados sólo para sostener conversaciones centradas en datos, características y beneficios, sus Vendedores Desafiantes aportan ideas, enseñando a los clientes problemas que ni siquiera sabían que tuvieran. Los vendedores de la competencia cosecharán miradas disimuladas al reloj y ofertas insinceras de que «ya les diremos algo sobre su propuesta». Sus vendedores, en cambio, conseguirán más tiempo del cliente, invitaciones abiertas para que vuelvan y promesas sinceras de pasar a la acción. Mientras la competencia centra su energía en *buscar* clientes, ustedes

estarán allí *haciendo* clientes.

Epílogo

Cómo desafiar más allá de las ventas

La observación llegó en un descanso para almorzar en una de las reuniones de nuestros miembros, a finales de 2009. Acabábamos de presentar los resultados del estudio del Vendedor Desafiante a los alrededor de treinta miembros que asistían, y el jefe de ventas de una compañía de alta tecnología se inclinó hacia nosotros y dijo: «¿Saben?, encuentro todo esto del Vendedor Desafiante realmente fascinante, no por lo que dice sobre los vendedores, que es interesante, sino porque es la historia de mi carrera en esta compañía».

Intrigados, le preguntamos qué quería decir. «No siempre he estado en ventas —explicó—. Crecí en ingeniería, pero luego pasé un tiempo en el departamento de Tecnología de la Información, en Recursos Humanos y en marketing. En realidad, ventas es algo nuevo para mí. Lo interesante es que diría que el sistema del Vendedor Desafiante sería aplicable a casi cualquiera de estas funciones.» Continuó diciendo: «Cuando estaba en Tecnología de la Información, siempre hablábamos de mejorar la habilidad de nuestra gente para dar *valor* a nuestros clientes de dentro de la empresa... ya saben, salir del modo de “anotador de pedidos” y ser visto como consejero digno de confianza, consultor para la línea, esa clase de cosas. Luego, cuando pasé a Recursos Humanos, era la misma discusión. Y lo mismo para marketing. De eso va el sistema del desafío... y no es un problema exclusivo de los vendedores. ¿Os habéis planteado estudiar este modelo en un ambiente que no sea el de las ventas?»

La verdad es que no lo habíamos hecho, pero nuestros colegas, aquí en el Corporate Executive Board, sí.

Algo fantástico de ser parte de una compañía como la nuestra es que tenemos cientos de colegas por todo el mundo produciendo contenidos pioneros para cualquier función corporativa imaginable. El Sales Executive Council es parte de nuestra consultoría más amplia de ventas y marketing, pero sólo somos una de cinco grandes zonas de servicios en toda la compañía. También tenemos secciones de Recursos Humanos, Finanzas y Estrategia, Departamento Jurídico y de cumplimiento de las normas, y de Tecnología de la Información. En conjunto, nuestra empresa sirve a más de 200.000 líderes empresariales, de unas 4.800 organizaciones distribuidas por 50 países. Esto nos ofrece una perspectiva muy amplia de cualquier cuestión empresarial. Por ello, cogimos el teléfono y le preguntamos a una serie de nuestros colegas de investigación de alto nivel, e incluso a algunos de nuestros miembros: «¿El modelo del Vendedor Desafiante es aplicable a su mundo?»

Lo que averiguamos fue fascinante e indica que la persona que nos hizo la pregunta puede haber dado con algo.

Llegados a este punto en el libro, una cosa que debería estar muy clara es que lo que los clientes quieren por encima de cualquier otra cosa es que sus proveedores les den ideas —nuevas ideas para ahorrar y ganar dinero— que antes no habían considerado. No debería ser ninguna sorpresa que los clientes *internos* quieran —o quizá, dicho más apropiadamente, esperen— lo mismo de las funciones corporativas con las que trabajan.

Tomemos, por ejemplo, Recursos Humanos. Nuestra sección hermana que sirve a los jefes de contratación, CLC Recruiting, descubrió que, de todas las cosas que *podían* responder de la eficacia del reclutador, era su capacidad para ser un consejero estratégico lo que representaba el 52 por ciento de eficacia, comparado con el 33 por ciento resultado de la gestión de proyectos, y sólo un 15 por ciento derivado de la habilidad para gestionar el proceso de reclutamiento. Es un descubrimiento asombroso. Pero lo más interesante es que sólo el 19 por ciento de reclutadores reunirían las cualidades necesarias para ser auténticos consejeros de sus compañeros en la empresa en su busca de talento, según la opinión de los jefes de reclutamiento.

Nuestros compañeros de la sección de Tecnología de la Información [TI] en el CEB [Corporate Executive Board] nos han dicho algo muy parecido. El año pasado, nuestro programa dedicado a atender a los directores ejecutivos del servicio de información [*Chief Information Officers*, o CIO, por sus siglas en inglés], el CIO Executive Board, estudiaron la cuestión de cómo mejorar el valor que los enlaces de TI (el personal de TI que conecta con los ejecutivos de línea) rinden a sus clientes internos. Tradicionalmente, éste ha sido un terreno donde los departamentos de TI tienen muchas oportunidades para mejorar.

El CIO Executive Board descubrió que, entre 2007 y 2009, el porcentaje de líderes empresariales que clasificaron a sus departamentos de TI como «eficaces» en la aplicación de sus capacidades a las necesidades de la empresa *había bajado*. En 2007, el 31 por ciento de los líderes clasificaron al TI como «eficaz», pero esa cifra disminuyó hasta el 26 por ciento en 2009. Y no son sólo los líderes *senior* los que piensan que el TI tiene espacio para mejorar; sus usuarios finales también opinan lo mismo. En una encuesta realizada en 2009 con más de 5.000 usuarios finales, descubrimos que un asombroso 76 por ciento *disentía* de la afirmación de que su rendimiento en el trabajo había mejorado debido a un nuevo sistema proporcionado por TI.

Lo que hemos descubierto en TI es muy parecido a lo descubierto en reclutamiento y, claro, en ventas. Los clientes de dentro de la empresa quieren que sus enlaces con TI les brinden nuevas ideas para usar la tecnología y ahorrar o ganar dinero. Un servicio eficaz está muy bien, pero lo que realmente se valora son ideas sobre cómo competir con más eficacia.

Pensemos en los paralelos que hay aquí. En nuestro estudio de los clientes dentro de la empresa, descubrimos que el 53 por ciento de la fidelidad se derivaba de la experiencia de ventas; es decir, de la capacidad del proveedor para ofrecer una idea única al cliente. Son unos resultados muy parecidos a los que, según averiguamos, hacen que los reclutadores y los agentes de enlace con TI sean eficaces en su trabajo. También averiguamos que los vendedores que pueden ofrecer las ideas únicas que los clientes buscan —los Vendedores Desafiantes— representan sólo el 27 por ciento de todos los vendedores. De nuevo, algo muy parecido a lo que descubrieron nuestros compañeros de reclutamiento y TI.

Cómo salir del modo de anotador de pedidos

El corolario de ser un forjador de relaciones como vendedor es ser visto como un «anotador de pedidos» en otras áreas funcionales. Lo oímos una y otra vez en nuestras conversaciones con nuestros compañeros del CEB.

Nuestra sección de comunicaciones corporativas, el Communications Executive Council, nos dijo que los comunicadores llevan mucho tiempo luchando por subir en la cadena de valor con sus clientes de dentro de la empresa. Quieren pasar de «gestionar el mensaje» a «gestionar el debate», pero para hacerlo, necesitan poner en práctica algo llamado «sordera táctica». En otras palabras, los jefes de comunicaciones intentan que sus equipos *hagan caso omiso*, decididamente, de lo que un cliente interno les pide específicamente (por ejemplo: «Necesitamos un comunicado de prensa sobre X») para poder ocuparse, en cambio, de averiguar cuál es la razón estratégica que *impulsa* la petición («Necesitamos asegurarnos de que nuestros competidores vean que nos hemos trasladado a este espacio».) Al hacerlo, un comunicador avezado identificará, con frecuencia, oportunidades para rendir un valor mucho mayor del que podría haber logrado limitándose a «anotar el pedido».

Una de las mejores prácticas que enseñamos a nuestros miembros en el programa de comunicaciones procede de la vicepresidenta de comunicaciones de un fabricante de automóviles. Enseñó a su equipo a poner en práctica un sistema de cinco pasos diseñado para imponer un riguroso pensamiento crítico a los problemas profesionales de los compañeros. El proceso garantiza que las soluciones para las comunicaciones corporativas tengan como objetivo los impulsores más significativos de los fallos de rendimiento de los empleados. El uso por parte del Departamento de Comunicaciones del proceso de solución de problemas ha fortalecido la calidad y el impacto de las soluciones ofrecidas para los problemas profesionales de los demás empleados, y ha aumentado la transparencia de la aportación del departamento a la mejora del rendimiento. De esta manera, esta práctica ha ayudado a situarlo como socio consultivo, capaz de impulsar los resultados de la empresa.

A veces, las apuestas son todavía mayores. Las empresas dependen de funciones centrales, como estrategia, I+D y compras, no sólo para que tomen nota de los pedidos, sino para garantizar que la compañía reflexiona con rigor sobre sus supuestos, tanto si éstos corresponden a una nueva oportunidad de mercado como al precio que hay que pagar por recursos y materiales de fundamental importancia.

Nuestra sección de compras, el Procurement Strategy Council, estudió recientemente cómo los líderes de compras pueden dotar a sus jefes para que desafíen eficazmente las opiniones profundamente arraigadas de los clientes. «A fin de generar ideas auténticamente innovadoras —nos explicaron nuestros clientes—, compras debe ser capaz de entender la estrategia y, lo más importante, comprender los supuestos en que se asienta. Con este conocimiento, puede ir más allá de analizar los datos y buscar otros campos que se podrían beneficiar de su pericia. Después de averiguar los supuestos que subyacen en la estrategia de la empresa, compras *debería* presionar en los puntos débiles para determinar qué partes de la estrategia se basan en premisas falsas o discutibles. *Desafiar* esas ideas y volver con una alternativa superior generará mejoras significativas para la compañía.»

I+D es también un área donde poner en duda los supuestos y las opiniones muy arraigadas tiene una importancia primordial, para evitar que la organización acabe desviada por unos riesgos no

percibidos o presa de sus propios sesgos. Para ayudarlos a emerger con éxito de la actual economía inestable, las empresas buscan «innovación transformadora» para sus grupos de I+D; en otras palabras, quieren alimentar la parte frontal del canal de la innovación. La compensación de acertar es enorme para cualquier empresa. Nuestra sección de I+D, el Research and Technology Executive Council (RTEC), descubrió que las organizaciones de I+D que destacan por sembrar ideas transformadoras en su cartera de crecimiento generan el *doble* de ventas de nuevos productos en comparación con sus homólogas. Por añadidura, esas ideas tienen unos ciclos de desarrollo que son un 11 por ciento más rápidos que los de sus competidores, dado que las ideas que están bien enfocadas y conectadas con las necesidades del mercado requieren menos modificaciones.

Nuestros compañeros averiguaron que de todas las competencias de un departamento de I+D, la «influencia estratégica» —es decir, la capacidad de influir en las estrategias empresariales y corporativas— era la que rendía más beneficios en cuanto a hacer que esas ideas transformadoras fueran posibles. Al mismo tiempo, casi un 70 por ciento de los jefes de I+D que encuestamos informaron de que sus equipos carecían de esta importante capacidad.

El problema, para la mayoría de organizaciones, es que el extremo final del canal de innovación es el lugar donde van a morir muchas buenas ideas. Resulta que, con frecuencia, las empresas se pierden innovaciones transformadoras debido a la incapacidad de I+D para convencer a los miembros de la empresa del mérito de una idea. La razón de que tan pocas ideas tengan éxito en el mercado suele ser que I+D da con buenas ideas, pero no logra convencer a la empresa de su importancia, o es incapaz de conectarlas con las necesidades del mercado.

En respuesta, nuestros compañeros de RTEC han reunido una serie de prácticas, no muy diferentes de las que hemos propuesto en apoyo del modelo del Vendedor Desafiante. Las prácticas que han estado enseñando a sus miembros tienen que ver con nuevas maneras de preparar al equipo de I+D para que desafíe los supuestos arraigados en la empresa, evite un rechazo automático de nuevas oportunidades, y reduzca el tiempo que lleva recoger las reacciones despertadas por las ideas en sus primeras etapas.

Cómo hablar el idioma de los negocios

Una trampa muy común, aunque muy táctica, a la que vemos que se enfrentan las funciones internas de una empresa es su incapacidad para comunicarse con sus compañeros de forma que los entiendan. Con mucha frecuencia, esto es debido a que la gente del centro corporativo son expertos en los campos que dominan específicamente y, aunque su conocimiento de sus funciones —tanto si son problemas jurídicos como de TI o RH— inspira confianza en sus compañeros, no hace mucho para ayudar a estos expertos a comunicar conceptos e ideas convincentes.

Una compañía de servicios financieros con la que trabajamos en nuestro programa de servicio al cliente, el Customer Contact Council, nos describió lo que era un problema eterno para ese servicio: hacer que la empresa tome medidas respecto a las quejas de los clientes. Tradicionalmente, han presentado los datos de las quejas en el marco de «centro de llamadas», es decir, en cuanto al número de llamadas, tiempo total necesario para manejar las reclamaciones, etc. Pero han descubierto que resulta difícil hacerse entender por las empresas cliente. En respuesta, han creado

un modelo de «impacto de la queja en el mercado», que les ayuda a calcular, para cualquier reclamación del cliente, cuál será el probable efecto económico para la compañía. De repente, esas empresas cliente eran todo oídos. Según el vicepresidente del servicio al cliente, «siempre hay problemas del cliente que acaban incrustados en la organización. Estos datos —con unos términos claros que no se pueden ignorar— te ponen el problema delante de la cara. Nos ayuda a buscar conflictos sistemáticos y convencer a los demás de que vale la pena asociarse con nosotros para solucionarlos».

Uno de los peores “delincuentes”, usando la jerga técnica, es el Departamento Jurídico, la función más técnica que existe dentro de una gran corporación. Un miembro de nuestra sección jurídica, la General Counsel Roundtable, nos dijo que es un campo donde él dedica bastante tiempo y energía a crear su equipo: «Los conocimientos que los abogados aprenden en la Facultad de Leyes no son los que harán que sean eficaces en un ambiente empresarial. Como estudiantes de derecho, aprenden a redactar informes largos y técnicos. Son estupendos para un juez, pero terribles para una persona de negocios. Dedicamos mucho tiempo a hablar de cómo comunicarnos con nuestros compañeros de la empresa. Incluso traje a un *coach* de comunicaciones para que los ayudara a que dejen de decir «considerando que» y «otrosí» en sus declaraciones. Tienen que ser capaces de comunicarse con la empresa si quieren tener éxito en un problema legal interno».

Este consejo general, en particular, explica que no es sólo la jerga técnica lo que representa un obstáculo para que los abogados sean eficaces al tratar con sus clientes de la empresa; también es su predisposición natural a «sentenciar» en lugar de darle a la empresa alternativas que la ayuden a tomar las decisiones: «A los abogados les gusta dar respuestas grises —esta decisión “podría favorecerles o perjudicarles”—, pero esto no ayuda a nuestros clientes. No pueden tomar decisiones informadas con una orientación así». Para ayudar a sus abogados a abandonar ese modo de pensar, contrata la ayuda de un experto externo que enseña proyecciones de riesgo en los litigios. «No tenemos una bola de cristal —explica—, pero podemos dar probabilidades de las decisiones y cálculos de posibles daños. Es mucho más útil para nuestros socios en la empresa que decir que un juicio puede “ir en cualquiera de los dos sentidos”».

Cómo ganarse un asiento en la mesa

Simplemente librarse de la jerga y hablar en términos empresariales podría tener como resultado que la empresa escuchara lo que tenemos que decirle, pero es improbable que nos consiguiera una invitación a reuniones de estrategia muy importantes o nos convirtiera en una voz «indispensable» en puntos de decisión de alto riesgo. Es un medio para que no nos ignoren, pero problemática no es un medio para que nos busquen. Para ganarnos un «asiento en la mesa», el personal del centro corporativo tiene que ofrecer ideas convincentes, y los ocupados ejecutivos de línea no dan muchas segundas y terceras oportunidades.

Una de nuestras tácticas favoritas para elegir esas ocasiones para «plantar la bandera» y hacer que nuestro equipo sea un socio de negocios indispensable procede de nuestro programa de investigación de mercado, el Market Research Executive Board. Los investigadores de mercado se enfrentan a todos los problemas de que hemos hablado hasta ahora; en la mayoría de compañías

han difundido su propia reputación sólo como «anotadores de pedidos», y tienen dificultades para relacionarse con sus compañeros en la empresa debido a lo imbuidos que suelen estar de sus propios dominios técnicos.

La práctica en cuestión viene de una compañía de alta tecnología, cuyo líder de investigación había identificado una serie de oportunidades para que la investigación de mercado tuviera un peso importante en los debates estratégicos que tenían lugar en los niveles más altos de la compañía. El problema era que esta función había sido centralizada muy recientemente, y todavía no se había ganado un asiento en la mesa con los demás líderes *senior*. Como explicó el jefe de investigación de aquel momento: «Éramos capaces de identificar campos donde podríamos aconsejar a la firma estratégicamente, pero todavía no estábamos en la posición para ser escuchados por la dirección. Primero necesitaban experimentar exactamente qué es capaz de hacer un consejero estratégico, así que el reto era encontrar la oportunidad para mostrar las habilidades de mi grupo».

Para asegurarse de que su grupo avanzaba con buen pie, estableció un puñado de criterios que garantizarían que no malgastaran la oportunidad de hacer una buena primera impresión en los líderes de alto nivel: (1) El proyecto tenía que corresponder a una cuestión de importancia en la agenda de la dirección. (2) Debía haber una probabilidad alta de que el equipo de investigación desvelara ideas significativas. (3) El proyecto tenía que estar dentro del campo de experiencia del grupo. (4) Debía haber una probabilidad alta de resolución para el problema. Y (5), el proyecto debía tener unas exigencias de recursos bajas. ¿Les suena familiar? Los criterios del director de investigación de mercado guardan un parecido real con lo que hace un buen discurso pedagógico. De hecho, algunos de ellos son idénticos a la estructura SEGURO/AUDAZ de que hablábamos en el capítulo 5.

Estos criterios ayudaron al departamento de investigación a presentar unas ideas convincentes en su primera presentación ante el equipo de dirección, llegando a doblar el número de proyectos estratégicos que les pidieron que completaran y aumentando el presupuesto del departamento en un 65 por ciento. «El truco —explicó el director del equipo— es encontrar el problema adecuado. Una vez que logras esos primeros éxitos, las puertas empiezan a abrirse y los ejecutivos reservan tiempo para el grupo, porque saben que tendremos algo importante que decir.»

¿Un reajuste permanente?

En el Corporate Executive Board, ofrecemos una serie de programas de formación parecidos para el personal de los centros corporativos de nuestros miembros. Nuestras HR and Finance Leadership Academies [Academias de Liderazgo Financiero y Recursos Humanos], por ejemplo, están muy focalizadas en crear técnicas consultivas para personas con alto rendimiento dentro de estas diferentes funciones corporativas en las empresas miembro. De forma similar, nuestro programa de investigación de mercado ofrece formación en técnicas consultivas y de presentación. Todas estas ofertas se venden constantemente, lo cual indica que responden —por lo menos por ahora— a un problema apremiante para los líderes funcionales. Pero, ¿se mantendrá la demanda para esta clase de técnicas y capacidades, o desaparecerá?

Es difícil predecir qué estará de moda dentro de cinco o diez años en las grandes compañías,

pero diríamos que es improbable que los clientes les bajen el listón a sus colegas del centro corporativo en algún momento no muy lejano. Los clientes internos, igual que los externos, continuarán abiertos a nuevas ideas para ahorrar o ganar dinero, y recompensarán a sus proveedores —sean proveedores externos o las funciones corporativas que nos apoyan internamente— que pongan ideas encima de la mesa. Aunque la empresa pueda no tener otra opción que la de trabajar con un proveedor interno, con frecuencia es ella quien administra el dinero, y la diferencia entre asignar fondos para mantener las luces encendidas y asignarlos para proyectos y soluciones a gran escala puede ser muy grande.

Sospechamos que el concepto del desafío despierta mucho eco en otras áreas funcionales, fuera de las ventas, porque propone una alternativa prometedora al estado en que se encuentran hoy muchos líderes funcionales. Igual que un proveedor que lucha por la fidelidad de los clientes, los líderes funcionales quieren —para ellos y para sus equipos— sentarse a la mesa donde se toman las más importantes decisiones de negocio. El modelo del Vendedor Desafiante ofrece, por lo menos, un punto de partida para que esos equipos den la cara y se los tenga en cuenta de una manera que es fundamentalmente diferente al mundo reactivo, donde sólo se anotan los pedidos.

Agradecimientos

Principales colaboradores

Aunque el libro tiene dos autores en la portada, es, como todos los estudios del Corporate Executive Board, el producto de una enorme tarea de equipo. Encabezando la lista de colaboradores hay tres personas que, junto con los autores, han formado el núcleo del equipo de investigación que sustenta este trabajo:

Karen Freeman

Karen ocupó el puesto de directora de investigación del Sales Executive Council desde 2008 a 2010, y fue el motor y el principal líder de pensamiento detrás del estudio original del Vendedor Desafiante, *Replicating the New High Performer*, en 2009, así como directora del estudio de seguimiento de la eficacia, *Building Sales Managers for a Return to Growth*, en 2010. Fue su compromiso a toda prueba para lograr la investigación más provocadora y llena de fuerza posible —de hecho, su ambición de llevar más allá las ideas incluso de nuestros miembros más progresistas— lo que hizo que, finalmente, el estudio del Vendedor Desafiante fuera el de más éxito realizado por el Sales Executive Council. Karen también ha sido directora de la sección hermana del SEC, el Marketing Leadership Council, y recibió el premio «Force of Ideas», uno de los más altos honores otorgados a un empleado del Corporate Executive Board, en 2010. En la actualidad, es directora ejecutiva de aprendizaje y desarrollo del Corporate Executive Board.

Timur Hicyilmaz

Timur es jefe de investigación cuantitativa del SEC desde 2005. En este cargo, ha sido el «visionario», diseñador de encuestas y principal modelador y analista de datos detrás de todas las iniciativas importantes de investigación del SEC, incluyendo todos los estudios cuantitativos importantes en que se asientan los descubrimientos recogidos en este libro. Las depuradas técnicas cuantitativas de Timur sólo se ven superadas por su increíble capacidad para usar los datos para redefinir el modo en que los directivos piensan en sus organizaciones, y por la asombrosa profundidad de sus conocimientos de marketing y ventas de empresa a empresa. En la actualidad, Timur es director *senior* dentro de la sección de ventas y marketing de CEB, donde continúa supervisando todas las investigaciones cuantitativas para SEC, MLC y sus programas asociados. Hasta el día de hoy, es uno de los investigadores más buscados para participar en diálogos entre miembros, en especial en torno a cuestiones estratégicas a gran escala.

Todd Burner

Todd Burner fue el jefe de proyecto, día a día, tanto en *Replicating*, el estudio de 2009, como en *Building*, el de 2010. Como líder de equipo, Todd dedicó más tiempo a estos estudios de investigación —incluyendo trabajar desde muy temprano por la mañana, hasta muy tarde por la noche y los fines de semana— que nadie del equipo. Perfeccionista hasta la médula, Todd le puso a su equipo un listón increíblemente alto, sabiendo que sólo el contenido más esclarecedor era digno del tiempo y la atención de los miembros. Sin el rigor intelectual de Todd, su compromiso con la excelencia y su dedicación a su equipo, es dudoso que estos estudios se hubieran entregado a tiempo, y mucho menos con el nivel que tenían. Líder de empresa de talento, Todd es actualmente director de investigación del IT Leadership Exchange, sección del Corporate Executive Board para los directores de sistemas de información del mercado medio.

Con nuestro sincero agradecimiento

Además de los principales colaboradores de esta investigación, hay una larga lista de personas y organizaciones sin cuya entrega y apoyo ni la investigación ni el libro habrían llegado a ver la luz del día.

Primero, tenemos una tremenda deuda de gratitud con los líderes de nuestra empresa, en especial nuestro presidente y consejero delegado, Tom Monahan, y el director general de la sección de ventas y marketing, Haniel Lynn. Fue su compromiso con los valores fundamentales de nuestra compañía, en especial con lo que llamamos Force of Ideas [La fuerza de las ideas], lo que ha mantenido a la organización firmemente centrada en entregar a nuestros miembros una investigación importante y pionera, incluso en lo más profundo de la recesión, cuando habría sido más fácil y expeditivo dedicar los recursos a algún otro sitio.

Con el apoyo de Tom, Haniel y los altos cargos de la compañía, pudimos concentrar la potencia de fuego de un equipo de investigación verdaderamente impresionante en descubrir y definir el modelo del Vendedor Desafiante. Específicamente, queremos dar las gracias a los miembros del actual equipo de investigación del SEC, Jamie Kleinerman, Victoria Koval, Patrick Loftus, Patrick Spenner y Josh Setzer; también deseamos darle las gracias al actual director de investigación del Sales Executive Council, Nick Toman, que ha continuado liderando el equipo del SEC para explorar el Modelo del Vendedor Desafiante y crear recursos para ayudar a nuestros miembros a ponerlo en práctica dentro de sus propias organizaciones.

También debemos muchísimo a una serie de antiguos investigadores del SEC y el MLC [Marketing Leadership Council] que tuvieron, cada uno, un profundo impacto en la investigación recogida en este libro: Mary Detterick, Brianna Goode, Jason Grimm, Rob Hamshar, Hadley Heffernan, Andrew Kent, Aaron Lotton, Ashok Nachnani, Laurel Nguyen, Woody Paik, Tom Svrcek, Alex Tserelov y Barry Winer.

Más allá del equipo de investigación, contamos con el respaldo de un reparto estelar de consejeros ejecutivos, que dan vida al contenido para nuestros miembros. La función de asesoría, encabezada por Tom Disantis, en SEC, y Katherine Evans, en MLC, tiene un papel fundamental en

el proceso de investigación en el Corporate Executive Board. Además de Tom y Katherine, entre los consejeros que han influido y mucho en este trabajo están Dave Anderson, Anthony Anticole, Anthony Belloir, Jonathan Dietrich, Michael Hubble, Doug Hutton, Meta Karagianni, Rick Karlton, Matt Kiel, Ted McKenna, Peter Pickus y Stacey Smith.

Allí donde nuestros consejeros y miembros lo dejan, toma el relevo nuestro propio grupo de consultoría, SEC Solutions [SECS]. Como hemos indicado en este libro, el equipo de SECS es responsable de proporcionar apoyo a medida a las empresas miembro que desean poner en práctica cualquiera (o todos) los elementos del modelo del Vendedor Desafiante. Dirigidos por el director ejecutivo Nathan Blain, el líder de prácticas Simon Frewer, y el líder de servicios a los miembros Sean Carr, este equipo es un conjunto de primera línea, y la oferta que han creado en este espacio, el Challenger Development Program, es la envidia del sector.

Aparte de estas tres personas, muchos miembros del equipo SECS —entre ellos Joe Bisagna, Charlie Dorrier y Jason Robinson— nos ofrecieron sus opiniones sobre este trabajo. En este aspecto, uno de los miembros del equipo SECS —Jessica Cash— merece un agradecimiento especial por dedicar innumerables horas a este manuscrito, ayudándonos a afinar las ideas y enseñanzas que contiene. También tenemos una enorme deuda con el equipo de expertos de SECS —ex líderes de ventas y marketing de nuestras empresas miembro, como Tyrone Edwards, ex jefe de ventas para Norteamérica de Merck, y Drew Pace, ex jefe de ventas del Bank of New York Mellon— que han continuado ayudándonos a difundir el mensaje del modelo del Vendedor Desafiante y a refinar nuestras ideas sobre qué significa tomar el control de la conversación con el cliente.

El nuestro es un oficio único, y nosotros y nuestros equipos dependemos en alto grado del liderazgo y enseñanzas de aquellos que, en nuestra compañía, son los mejores en lo que hacemos. Eric Braun es el jefe de investigaciones de la sección de marketing y ventas, y ha estado muy involucrado en la investigación del Vendedor Desafiante, actuando alternativamente no sólo como jefe del control de calidad de la investigación, sino como «maestro zen» de las ideas para el equipo. Sus huellas están en toda nuestra investigación, y el resultado final es mucho mejor debido a ello.

Antes de que Eric asumiera este papel, tuvimos el privilegio de estudiar con varias leyendas de la investigación y maestros del «CEB Way» [al modo del Corporate Executive Board], entre los que están Pope Ward, Tim Pollard, Derek van Bever y Chris Miller. En diferentes momentos del tiempo, durante la pasada década, nos enseñaron qué significa producir una investigación y unas ideas dignas del tiempo y la atención de nuestros miembros,

En último lugar, pero no por ello menos importante, estamos en deuda con nuestro equipo comercial del CEB. Desde el principio, tuvimos la suerte de poder aprovechar las experiencias e ideas de nuestros desafiadadores «caseros», como Kevin Hart y Kristen Rachinsky, que nos dejaron presenciar sus visitas de ventas y soportaron las muchas preguntas que les hicimos sobre por qué venden como lo hacen.

Fuera del CEB, debemos, por supuesto, nuestro agradecimiento a Neil Rackham, autor de *SPIN Selling* y de otras numerosas y renombradas obras en este campo, por su tiempo y su considerada atención durante todo el proyecto. Nos sentimos honrados de estar asociados con Neil, «profesor emérito» del mundo de las ventas.

Todo nuestro trabajo en el Corporate Executive Board está inspirado en nuestros miembros. Nos orientan sobre sus problemas más apremiantes, nos conceden generosamente su tiempo para que podamos averiguar cómo se manifiestan esos problemas para ellos y para sus organizaciones

comerciales, nos permiten encuestar a sus vendedores, jefes, incluso a sus clientes y, cuando es oportuno, reseñar sus mejores prácticas y tácticas para que otros miembros puedan evitarse volver a inventar la rueda.

Dentro de una asociación que ahora cuenta con cientos de compañías y miles de líderes de marketing y ventas, nos gustaría agradecer específicamente a algunos de nuestros miembros anteriores y actuales por sus aportaciones, superiores a todo lo esperado, a esta investigación:

Deb Oler, vicepresidenta y directora general de Grainger Brand, que nos ha acompañado en el viaje del Vendedor Desafiante desde antes de que tuviera nombre. Los muchos logros y aportaciones de su organización al modelo del Vendedor Desafiante han sido analizados con detalle en este libro, y la propia Deb ha sido indefectiblemente generosa con su tiempo desde que nos tropezamos con su vanguardista método de ventas, a finales de 2007. Auténtica gurú en su profesión, ha continuado desafiándonos para que definamos más el modelo «*Challenger*» y preguntemos qué es lo siguiente en el marketing y las ventas B2B.

Kevin Hendrick es vicepresidente de ventas *senior* para North American Employes Service, de ADP. Un auténtico pionero, Kevin ha cogido el modelo del Vendedor Desafiante y lo ha aplicado a su organización en cuanto hemos publicado la investigación. Dejando aparte el tremendo éxito que ha visto con el modelo, Kevin ha sido un recurso valiosísimo para nuestro equipo. Contar con alguien tan lleno de entusiasmo para aplicar las ideas de nuestro trabajo e informarnos de lo que ha aprendido nos ha ayudado a asegurarnos de que este trabajo sigue conectado con la realidad del marketing y las ventas B2B, y que sus lecciones siguen siendo prácticas y no simplemente teóricas.

Finalmente, queremos darle las gracias a Dan James, ex director ejecutivo de ventas de DuPont, que ha sido una luz que nos ha guiado desde el primer día de nuestro viaje. En tanto que uno de nuestros miembros principales, Dan ha dedicado innumerables horas de su tiempo a orientar esta investigación y ofrecernos sus opiniones sobre ella. Mientras era director de ventas, Dan nos dio acceso a sus vendedores, jefes de ventas y clientes. También aceptó que hicéramos el perfil de varias de las mejores prácticas que él y el equipo de DuPont habían diseñado. Desde que se retiró de DuPont, Dan ha sido uno de los principales dinamizadores de los programas Challenger y Manager Development ofrecidos por nuestro grupo SECS y un asesor permanente para este libro; ha llevado a cabo numerosas entrevistas, nos ha ayudado a reflexionar sobre algunos de los problemas más peliagudos de la puesta en práctica del modelo del Vendedor Desafiante, e incluso ha revisado el primer manuscrito del propio libro.

Hablando de revisar, seríamos negligentes si no reconociéramos el fantástico apoyo de los muchos profesionales llenos de talento y entrega que han acompañado este libro en cada fase del viaje: nuestra agente Jill Marsal, de Marsal-Lyon; el maravilloso equipo de Portfolio, entre ellos nuestra editora desbordante de talento, Courtney Young, y Eric Meyer, su secretario editorial; nuestro muy paciente diseñador gráfico, Tim Brown; nuestro excelente equipo de marketing y relaciones públicas del CEB, incluyendo a Rory Channer, Ayesha Kumar-Flaherty y Leslie Tullio; y por último, pero no menos importante, Gardiner Morse, editor *senior* de *Harvard Business Review*, por su apoyo al ayudarnos a revelar el modelo del Vendedor Desafiante a la comunidad empresarial más amplia.

La última expresión de agradecimiento es la más importante. Esta investigación y este libro nunca habrían sido posibles de no ser por el apoyo y el aliento de nuestras familias. Cualquiera que haya escrito un libro sabe que es una enorme tarea, y que el precio que se paga por el tiempo

necesario para su realización suelen pagarla las personas más cercanas al autor.

Amy, la bella y talentosa esposa de Matt, y sus cuatro maravillosos hijos, Aidan, Ethan, Norah y Clara, no mostraron otra cosa que paciencia y amor por su padre y lo ayudaron a seguir cuerdo y con los pies en el suelo durante todo el proyecto. Lo único que Matt lamenta es que no es probable que *El vendedor desafiante* sea incluido en la serie *Magic Tree House* [La casa del árbol mágico] y, por ello, que lo más probable es que, en un futuro inmediato, los niños Dixon no lo lean.

Brent sólo puede maravillarse ante su asombrosa esposa, Ute, cuya paciencia no tiene límites, pese a verse puesta duramente a prueba a veces, y ante sus bellas hijas, Allie y Kiera, que lo desafían a ver el mundo de nuevo cada día. Ojalá lleguéis a ser desafiantes en cualquier cosa que decidáis hacer. Pero primero... iremos a Disney World.

Apéndice A

Extracto de la Challenger Coaching Guide

(Guía de orientación para el Vendedor Desafiante)

Enseñanza

Preguntas de planificación antes de la entrevista

- ¿En qué problema empresarial se centrará con este cliente? ¿Cómo sabe que tiene una importancia decisiva para él? ¿Cómo ha visto que otras compañías abordaban este problema?
- ¿Será interesante esta idea para el cliente? ¿Le aportará alguna novedad? ¿Por qué no se le ha ocurrido todavía?

Preguntas para el informe post-venta

- ¿Hasta qué punto fascinaron o provocaron a su cliente las ideas que le propuso? ¿Cómo lo sabe?

Ejercicio de coaching para Vendedores Desafiantes

Comprender el contexto: Seleccione a un cliente o un posible cliente y conteste a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la compañía para los siguientes uno a tres años?
- ¿En qué son más fuertes respecto a la competencia? ¿En qué quedan por detrás?
- ¿Cómo afecta el papel de su contacto/objetivo a los propósitos estratégicos y a los puntos fuertes/débiles de la compañía?

En tanto que *coach*, asóciense con el profesional de la venta para identificar oportunidades a fin de conectar las ocasiones de negocio del cliente con los puntos fuertes de su empresa y elaborar una entrevista didáctica más convincente.

Adaptar a medida

Preguntas de planificación antes de la entrevista

- ¿Cuáles son las últimas tendencias en el sector de este cliente? ¿Cómo afectarán a la empresa del cliente?
- ¿Qué es único en la posición de la compañía en el mercado? ¿Dónde son más vulnerables?

Preguntas para el informe posventa

- ¿Qué ha aprendido sobre los impulsores económicos del cliente?
- ¿Qué metas, motivaciones o información averiguó que no se esperaba? ¿Cómo respondió?

Tomar el control

Preguntas de planificación antes de la entrevista

- ¿Qué pasos dará a continuación para asegurarse de que el proceso de compra avanza?
- ¿Cómo interpreta el proceso de compra del cliente?

Preguntas para el informe posventa

- ¿Cómo influyó esta conversación para impulsar la venta?
- Durante los momentos de tensión, ¿su instinto le decía que suavizara la tensión o que siguiera presionando? ¿Qué hizo?
- ¿Qué pasos va a dar a continuación?

Descargue una guía más completa en www.thechallengersale.com

Incluye:

- Ejercicios de *coaching* y desarrollo
- Guías detalladas para el modo de actuar del Vendedor Desafiante
- Más preguntas para antes y después de la visita
- Consejos para formar un equipo de Vendedores Desafiantes
- Ejercicios para las reuniones de equipo
- Su papel como líder desafiante

Se garantiza que los materiales *online* estarán disponibles hasta el 10 de noviembre de 2016.

Apéndice B

Autodiagnóstico del estilo de venta

Instrucciones

Considerando las afirmaciones que hay más abajo, puntúe cada una según su grado de acuerdo con lo bien que describe su modo de vender a sus clientes.

1 = Muy en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Neutral

4 = De acuerdo

5 = Muy de acuerdo

AFIRMACIÓN	PUNTUACIÓN
1) Suelo formar relaciones útiles y duraderas con los clientes.	
2) Puedo ofrecer efectivamente a mis clientes una perspectiva única, enseñándoles ideas nuevas y exclusivas que conducen a los productos y servicios de mi compañía.	
3) Soy un auténtico experto en los productos y servicios que vendo, superando cómodamente los conocimientos que cualquier comprador experto pudiera tener.	
4) Con frecuencia me arriesgo a que me desaprueben a fin de expresar lo que creo que es adecuado para el cliente.	
5) Cuando negocio con los clientes, comprendo lo que agrega valor en diferentes clientes y adapto mi mensaje en consecuencia.	
6) Puedo identificar los motores clave del negocio de un cliente y uso esta información para adaptar mi planteamiento a su medida.	
7) Cuando se trata de satisfacer las peticiones del cliente, suelo solucionarlo todo yo mismo.	
8) En situaciones de venta más difíciles, me siento cómodo influyendo en el cliente para que tome una decisión.	
9) Puedo discutir eficazmente la preocupación del cliente por los precios y el reembolso con él, en sus propios términos.	
10) Es probable que dedique más tiempo que los demás a preparar de antemano cualquier llamada o reunión de ventas.	

Guía de puntuación

- Sume su puntuación para las afirmaciones 2 y 3. Anote el resultado en la casilla de «Enseña para diferenciarse» que hay más adelante.

- Sume su puntuación para las afirmaciones 5 y 6. Anote el resultado en la casilla «Adapta para conseguir resonancia» que hay más adelante.
- Sume su puntuación para las afirmaciones 8 y 9. Anote el resultado en la casilla «Toma el control» que hay más abajo.

Si se ha dado una puntuación alta en las afirmaciones 1, 4, 7 o 10, esto significa que tiene tendencias naturales para la venta en otros perfiles de ventas. (1 es el Forjador de Relaciones, 4 es el Lobo Solitario, 7 es el Solucionador de Problemas, 10 es el Trabajador Esforzado.)

**ENSEÑA PARA
DIFERENCIARSE**

**ADAPTA PARA
CONSEGUIR RESONANCIA**

**TOMA
EL CONTROL**

En cada recuadro:

- 8 o más: Parece que va a tener un gran comienzo; siga buscando maneras de desafiar las ideas de sus clientes.
- De 5 a 7: Tiene una buena base en que apoyarse; elija un campo para desarrollarlo y empiece a obligarse a desafiar más.
- 4 o menos: Puede que éste sea un sistema algo nuevo para usted; piense en el campo en que se siente más cómodo y empiece su desarrollo personal ahí.

Apéndice C

Guía para la contratación de Vendedores Desafiantes: Preguntas clave que hacer en la entrevista

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	PREGUNTAS MUESTRA PARA LA ENTREVISTA	DIRECTRICES PARA LA EVALUACIÓN	LUCES ROJAS
Ofrece una perspectiva única.	<ul style="list-style-type: none"> • Redefine y desafía el modo en que los clientes ven su negocio. • Sintoniza las ideas con las prioridades de los clientes clave y enlaza esas ideas con los diferenciadores únicos del proveedor, 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo inicia habitualmente una conversación con los clientes? • Describa una ocasión en que logró que el cliente pensara en su problema/necesidad de forma diferente. • ¿Cómo decide qué incluir en su discurso de ventas? • ¿Cómo sabe que un cliente está convencido de la línea de pensamiento que le ofrece? 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura el discurso de ventas para destacar los beneficios para el cliente antes que los puntos fuertes del proveedor. • Proporciona ideas que son pertinentes para el negocio del cliente y las relaciona claramente con las capacidades del proveedor. • Adapta el discurso de ventas según sean las reacciones del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • El discurso de ventas se centra en las características y los beneficios. • Las ideas no sintonizan con las prioridades del cliente. • Es incapaz de expresar los diferenciadores del proveedor. • El vendedor no logra hacer ajustes a medio discurso.

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	PREGUNTAS MUESTRA PARA LA ENTREVISTA	DIRECTRICES PARA LA EVALUACIÓN	LUCES ROJAS
Impulsa la comunicación en dos sentidos.	<ul style="list-style-type: none"> Expresa claramente la propuesta de valor del proveedor y logra que el cliente acepte abordar conjuntamente las prioridades de la empresa. Captta indicios no verbales e identifica necesidades del cliente no previstas. Puede coordinar y convencer a las personas de interés dentro de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo describiría su relación típica con un cliente? ¿Cómo consigue que los clientes hablen de sus prioridades de negocio? ¿Qué indicios no verbales busca durante sus interacciones de ventas? Describa una ocasión en que abordó una necesidad no declarada del cliente. ¿Cómo maneja los impedimentos para conseguir el acceso a los ejecutivos ocupados? 	<ul style="list-style-type: none"> Las relaciones se basan en la habilidad del vendedor para insistir en los puntos donde le duele al cliente. Modifica su modo de actuar basándose en indicios no verbales. Ha coordinado con éxito diferentes secciones en respuesta a necesidades complejas del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> No parece abierto y fácil de abordar. Inflexible, le gusta decir la última palabra. No capta el lenguaje corporal. Le resulta difícil equilibrar relaciones múltiples.

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	PREGUNTAS MUESTRA PARA LA ENTREVISTA	DIRECTRICES PARA LA EVALUACIÓN	LUCES ROJAS
Conoce lo que agrega valor para el cliente.	<ul style="list-style-type: none"> Tiene un profundo conocimiento del negocio del cliente y puede discutir los problemas desde múltiples ángulos. Se siente cómodo hablando con una amplia serie de quienes influyen en las decisiones. Enlaza con éxito las capacidades del proveedor con los objetivos individuales para superar las barreras contra la compra. 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué procedimiento sigue para captar el interés de las personas? ¿Cómo identifica a las personas clave con influencia y capacidad de decisión? ¿Cómo decide qué es y qué no es importante para quienes toman las decisiones? Describa su proceso de investigación para enterarse del negocio del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> Sigue un procedimiento estructurado para identificar a las personas que toman decisiones clave y sus principales prioridades. Adapta el discurso de venta a medida de las necesidades específicas del cliente. Logra hacer la transición de la relación desde proveedor/vendedor a una asociación para lograr los objetivos del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> No es consciente de todas las partes involucradas en el trato. Usa el mismo discurso para todos sus contactos con clientes. Las relaciones siguen siendo de naturaleza transaccional. No tiene claras las prioridades de negocio del cliente.

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	PREGUNTAS MUESTRA PARA LA ENTREVISTA	DIRECTRICES PARA LA EVALUACIÓN	LUCES ROJAS
Puede identificar los motores económicos.	<ul style="list-style-type: none"> Sigue atentamente la actividad económica y sectorial y comprende sus repercusiones para el negocio del cliente, incluyendo posibles nuevas oportunidades de negocio. Instruye a los clientes sobre tendencias del sector y mejores prácticas adoptadas por compañías homólogas. 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo ha afectado la actual crisis al sector al que vende? • Describa una ocasión en que ayudó a moldear o modificar las prioridades del cliente. • ¿Sus compañeros lo consideran un experto en lo que sucede en la economía/el sector? ¿Por qué? • ¿Qué recursos aprovecha para enterarse del entorno del negocio? 	<ul style="list-style-type: none"> • Está informado del ambiente económico y sectorial y lo relaciona con el negocio del cliente. • Los clientes consultan con el vendedor durante el proceso de planificación. • Con frecuencia identifica nuevas oportunidades de negocio que incrementan su cuota de cartera. • Dé un ejemplo de una nueva oportunidad que identificó y persiguió. 	<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con un conocimiento profundo del sector. • No puede relacionar los acontecimientos económicos con los objetivos del cliente. • No ha conseguido crear nuevas oportunidades para el cliente. • No puede asesorar a los clientes respecto a las prioridades del negocio.

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	PREGUNTAS MUESTRA PARA LA ENTREVISTA	DIRECTRICES PARA LA EVALUACIÓN	LUCES ROJAS
Se siente cómodo hablando de dinero.	<ul style="list-style-type: none"> Sabe qué precio tienen las ofertas del proveedor y de la competencia y es consciente del presupuesto del cliente. Vincula claramente el valor de los productos y servicios del proveedor con el precio del trato para vencer las objeciones contra ese precio. Reconoce cuándo hay que renunciar a un trato. 	<ul style="list-style-type: none"> Hable de una ocasión en que logró que aceptaran un aumento de precio. ¿Cómo reacciona ante clientes que exigen concesiones en el precio? Describa una ocasión en que negoció con éxito unas directrices poco claras respecto al precio. ¿Cómo reacciona ante un competidor que sistemáticamente ofrece precios por debajo de los suyos? 	<ul style="list-style-type: none"> Se siente cómodo hablando del precio en cualquier etapa del ciclo de ventas y no depende de directrices de precio absolutas. Consigue que el cliente vea más allá del precio y valore los diferenciadores únicos del proveedor. Ha cerrado tratos con clientes con un beneficio importante. 	<ul style="list-style-type: none"> No sabe justificar claramente el precio con el valor. No es consciente de la habilidad compradora del cliente. Con frecuencia cede en los precios y los descuentos.

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	PREGUNTAS MUESTRA PARA LA ENTREVISTA	DIRECTRICES PARA LA EVALUACIÓN	LUCES ROJAS
Sabe presionar al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> Comprende el proceso de toma de decisiones y tiene habilidad para influir en los que toman las decisiones clave. Se adelanta a las objeciones de los interesados y empuja al cliente a un resultado favorable. Cultiva a sus defensores en la empresa del cliente, quienes venden y forjan consenso en beneficio del proveedor. 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué es lo que los clientes asocian con usted o dirían sobre usted? ¿Cómo construye consenso entre todos los involucrados en la venta? Describa un caso en que consiguió hacer avanzar un trato que se había atascado. ¿Cómo ha manejado a los clientes molestos por sus tácticas de negociación? 	<ul style="list-style-type: none"> Es un negociador hábil que comprende el proceso de toma de decisiones y las prioridades de diferentes partes interesadas. Genera consenso entre las partes interesadas y cierra tratos independientemente. Busca principalmente a defensores, en lugar de a los más altos cargos para asegurarse la compra. Describa una ocasión en que transigió para cerrar un trato. ¿Qué ofreció? Hable de una ocasión en que convenció a un defensor de la empresa del cliente para que vendiera en su nombre. 	<ul style="list-style-type: none"> Es excesivamente agresivo o pasivo con los clientes. Le cuesta lograr el consenso de las partes interesadas. Aplica concesiones en precios para poner fin a las negociaciones. Se centra exclusivamente en los contactos con los cargos de más alto nivel.

Título original: *The Challenger Sale / Taking Control of the Customer Conversation*

Editor original: Portfolio / Penguin, New York

Traducción: María Isabel Merino Sánchez

ISBN EPUB: 978-84-9944-240-2

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del *copyright*, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo público.

Copyright © The Corporate Executive Board Company, 2011

This edition published by arrangement with Portfolio, a member of the Penguin Group

All Rights Reserved

© 2012 de la traducción by María Isabel Merino Sánchez

© 2012 by Ediciones Urano, S.A.
Aribau, 142, pral. – 08036 Barcelona

Depósito legal: B-8.931-2012



+ info

	http://www.empresaactiva.com
	http://www.facebook.com/empresaactiva
	http://www.twitter.com/ediciones_urano
	http://www.edicionesurano.tv