



# Libro Un lugar en la mesa

## Cómo los mejores vendedores se conectan y manejan decisiones a nivel ejecutivo

Marc Miller  
Greenleaf Book Group, 2009  
También disponible en: Inglés

### Reseña

¿Espera usted con entusiasmo a alguien que venga a venderle algo? Probablemente no. Pero, ¿cómo se siente cuando un asesor de confianza viene a ayudarlo a mejorar su estrategia? Agradece el tiempo del asesor y su valioso consejo. Si quiere que esté listo el tapete de bienvenida cuando usted llame, considere al experto en ventas Marc Miller, quien muestra a los vendedores cómo cambiar su imagen de embaucadores para convertirse en consultores estratégicos. Aun cuando algunas de sus estrategias parezcan difíciles de lograr, *BooksInShort* cree que este libro es útil para vendedores que manejan productos y servicios costosos con “ciclos de venta” extendidos, aquellos que venden productos o métodos completamente nuevos, o aquellos que venden artículos que necesitan cambiar las inquietudes del cliente del precio al valor.

### Ideas fundamentales

- Vender pronto será obsoleto, debido a otras opciones de compra más innovadoras y eficientes, incluyendo el comercio por Internet.
- Los ejecutivos no quieren pasar su tiempo con vendedores, pero agradecen las visitas de asesores estratégicos confiables.
- A los clientes no les interesan los costosos productos que usted vende. Lo que les interesa es el valor.
- Quieren que usted los ayude a agregar valor a sus estrategias de negocios.
- Genere soluciones relacionadas directamente con las necesidades de los clientes.
- Si puede hacer eso con compras mayores de sus bienes o servicios, puede ganarse “su lugar en la mesa” de los centros ejecutivos.
- La “matriz original de planeación estratégica” muestra cómo toman decisiones sus clientes.
- Use el revelador “modelo de preguntas FOCAS” para hacer preguntas.
- Mantenga la conversación de ventas centrada en oportunidades, no en problemas.
- Muestre su dominio de los objetivos del cliente y no presente más de tres opciones de cambio utilizando productos que agreguen valor a sus operaciones.

### Resumen

#### Para los clientes, el valor cuenta

Muchos ejecutivos tienen malas opiniones de los vendedores. Pueden verlos como embaucadores que insisten en sus productos y servicios, independientemente de que añadan valor o no, o de que ayuden o no a lograr metas estratégicas. Lo que importa a los vendedores – la venta – no es lo que importa a los ejecutivos – el valor. Para romper este molde, hágase indispensable para el éxito estratégico de sus clientes para que no lo vean como vendedor, sino como un empresario que “merece sentarse a su mesa” y que agrega valor a su empresa.

“Las habilidades para vender y crear demanda para soluciones complejas son muy diferentes de aquellas que se requieren para vender productos y servicios maduros y básicos”.

Para que los clientes lo reciban con agrado, permítale realinear su trabajo con sus estrategias esenciales y genere soluciones enfocadas en sus metas estratégicas. Esto significa salirse del negocio de productos y servicios (para el que usted representa un costo) y entrar en el negocio de las inversiones (para el que usted ofrece

“productividad y diferenciación”). Conozca las estrategias de sus clientes y hágalas coincidir con sus productos y servicios. Para utilizar este enfoque de “cuadro completo”, demuestre un conocimiento real del negocio de su cliente y evite hablar demasiado sobre sus productos y servicios. Esto le brindará varios beneficios:

- **“Proteger lo más importante”** – Cuando los ejecutivos ven sus ofertas como soluciones vitales, no permitirán que sus equipos de compras se limiten al precio como el factor de compra más importante.
- **“Ganarse el acceso”** – Como asesor confiable, usted puede hablar con los ejecutivos sénior en todos los niveles.
- **“Crear la demanda”** – Esto depende de promover el cambio. Cuando usted entienda completamente la estrategia de su cliente y pueda mejorarla, se convertirá en agente de cambio confiable.
- **“Aprovechar lo mejor de los dos mundos”** – Podrá vender soluciones innovadoras y también consolidar una demanda continua de sus “productos básicos”.

“El nuevo trabajo de ventas requiere más tiempo para ver a ejecutivos de nivel sénior – no para vender un producto, sino para ayudar al cliente a obtener mejores resultados”.

Un estudio de Wal-Mart demostró que las visitas de vendedores a los profesionales de compras de la cadena no fueron útiles. Por lo tanto, evaluó sus políticas y se deshizo de casi la mitad de su personal de compras. Los que se quedaron confían mucho más en las compras por Internet que en las compras a vendedores. Procter & Gamble (P&G) se adaptó exitosamente a las nuevas políticas, e incrementó sustancialmente sus ventas en Wal-Mart. Los representantes de P&G dejaron de demostrar productos y comenzaron a cavilar con los ejecutivos de Wal-Mart sobre “dónde quería estar Wal-Mart en el futuro y cómo P&G podía ayudar a la compañía a lograr sus metas”. Tom Muccio, vicepresidente de ventas de P&G, trabajó mucho para poder entender la estrategia de Wal-Mart. Muccio explica: “Los ejecutivos de Wal-Mart no veían el mayor valor en el precio más bajo”. P&G incrementó sus ventas a Wal-Mart de US\$350 millones (1987) a US\$7 mil 800 millones (2003) al conocer la estrategia de Wal-Mart y agregarle valor.

## Deje de vender y empiece a ayudar

Para ganarse un lugar en la mesa, concéntrese en conectarse con los ejecutivos sénior (los tomadores de decisiones) y proporcioneles apoyo significativo. Elabore una propuesta de valor que esté relacionada con el mayor número posible de sus prioridades estratégicas. Esto puede ser una novedosa manera de pensar para muchos vendedores, pero los ejecutivos lo recibirán con entusiasmo si puede demostrarles cómo aumentar su capacidad de llevar a cabo sus estrategias. Para saber si realmente ayuda a sus clientes, haga una autoevaluación. Por ejemplo, una encuesta mostró a MasterCard que sus clientes querían valor estratégico de los vendedores. Los clientes dieron una mala calificación a los vendedores de MasterCard (4.1 en una escala del uno al diez) en este área, pero los vendedores se calificaron a sí mismos con un 9.9 poco realista. Descubra cómo califica usted.

## ¿“Contratará” el cliente su producto o servicio?

Las compañías que compran productos y servicios, especialmente los costosos, están, en efecto, contratando estas soluciones para resolver diversos problemas. Algunas soluciones son “ofertas concurrentes”, como productos y servicios tradicionales, y otras son “ofertas divergentes”, o nuevas soluciones que implican un mayor cambio. Aquellos que venden ofertas divergentes deben adaptar sus métodos de venta a las necesidades del cliente. A menudo, los ejecutivos están dispuestos a considerar un nuevo enfoque si la idea encaja en sus planes estratégicos. Mantenga “conversaciones económicamente fructíferas” para aprender cómo obtienen ganancias sus clientes, con base en sus ingresos actuales y anticipados.

## La “matriz original de planeación estratégica”

Tome lo que sabe de su cliente, incluyendo investigación de alta calidad, y utilícelo para crear una matriz que le dará una imagen más clara de la planeación estratégica de esa compañía. Este gráfico muestra dos categorías de estrategias opuestas. Las primeras, “estrategias de océano rojo”, corresponden a los productos tradicionales, maduros, y ofrecen estabilidad más que crecimiento. Las segundas, “estrategias de océano azul”, se relacionan con todo lo nuevo y proporcionan el mayor crecimiento y diferenciación.

“Todos saben que deben ver a más ejecutivos sénior, pero pocos saben exactamente cómo hacerlo”.

Identificar las estrategias de océano azul y rojo de su cliente le permite entender cómo y por qué gastan su dinero, si por “diferenciación (azul) o productividad (rojo)”, o ambas. Intente discernir cuáles de sus decisiones implican asuntos inmediatos y cuáles se enfocan en un plazo más largo. Ahora, imagine una matriz de cuatro cuadrantes comparando las estrategias de océano azul y rojo a la luz de una planeación estratégica tanto a corto como a largo plazo. La fila superior es azul (nueva área de crecimiento); la fila inferior es roja (mercados maduros). La columna izquierda contempla intereses a largo plazo y la columna derecha contempla intereses inmediatos a corto plazo. Esta matriz muestra gráficamente cómo visualizan los ejecutivos sus operaciones y cómo intentan mantener el crecimiento de sus empresas. Los ejecutivos rutinariamente deliberan continuamente sobre los cuatro cuadrantes. Su trabajo como asesor y vendedor es ayudarlos a tomar mejores decisiones en la mayor cantidad de cuadrantes posible.

“El éxito o el fracaso de las ventas está determinado, en última instancia, por lo que suceda al inicio del ciclo de venta – no más tarde”.

Entre más cuadrantes afecte positivamente, mayor valor ofrece usted. Para hacer ventas significativas, debe construir estos enlaces vitales. De ser posible, enfóquese en las estrategias innovadoras de océano azul, ya que ahí asumirán mayor riesgo los clientes. Es menos probable que hagan grandes inversiones en áreas tradicionales. Sin embargo, si su servicio o producto es estrictamente para mercados maduros, de océano rojo, demuestre cómo aumentará su eficiencia y cómo permitirá al cliente transferir recursos adicionales a actividades nuevas y prometedoras. Esa visualización estratégica es crucial para las ventas.

## Mejores citas de ventas

Antes de hacer su cita de ventas, utilice investigación exhaustiva para crear una matriz original de planeación estratégica. Esto le permitirá ofrecer a los clientes razones fundamentadas para el uso de sus productos y servicios para hacer los cambios que se enlazan concretamente a sus propósitos básicos. Hable con ejecutivos sénior, no con gerentes de nivel medio. No haga una presentación de productos en su primera cita. En vez de enfocarse en los beneficios de los productos, dialogue con los

clientes sobre sus necesidades de lucro para la diferenciación y la productividad.

“Cuando estoy en una reunión y el cliente presenta a nuestro vendedor como ‘consultor’ o ‘asesor’, sé que la persona está haciendo bien su trabajo” (John T. Stuart, Director de ventas de Genentech).

Los clientes hablan mucho más rápido de lo que la mayoría de los vendedores puede escribir, así que usted debe complementar sus notas con grabaciones de audio de sus citas de ventas. Puede escuchar la cinta más tarde para asegurarse de no haber olvidado algo importante. Además, puede dársela a escuchar a su gerente de ventas. Si el cliente no quiere que se grabe la conversación, haga un “resumen” de la cita en cuanto ésta termine. Durante su cita de ventas, evite el clásico “modelo de preguntas basado en el dolor”, en el que los vendedores tratan de diagnosticar y arreglar instantáneamente un área de preocupación para el cliente. Esto funciona con gerentes de nivel medio, pero no con ejecutivos sénior quienes tienden a enfocarse más en la planeación a futuro que en las dificultades del presente. Empiece haciendo a su cliente una “llamada de exploración” de cuatro pasos:

1. **“Enfoque”** – Proporcione una imagen general de su empresa (sólo dos minutos).
2. **“Preguntas”** – Pase un tiempo considerable (hasta dos horas) conociendo cuanto pueda sobre el cliente.
3. **“Resumen”** – Recapitule lo que el cliente le ha dicho.
4. **“Progresión”** – Sugiera acciones subsecuentes que se puedan realizar en conjunto.

“Existen muchos ejecutivos sénior y empresas que necesitan ayuda – pero aún no lo saben”. (James Dagley, Vicepresidente de Johnson Controls).

En la segunda fase o fase de preguntas, utilice el método “FOCAS” (por sus siglas en inglés) para hacer “preguntas sobre hechos, preguntas objetivas, preguntas de inquietudes, preguntas ancla” y “preguntas de solución”. No haga estas preguntas secuencialmente; haga una pregunta de una categoría y luego de otra. Ajuste el orden de sus preguntas de acuerdo con las respuestas de su cliente. Este método depende de una preparación cuidadosa y de una buena mezcla de preguntas adaptadas al cliente. Mantenga la conversación centrada en oportunidades, no en problemas, para conocer las metas e intenciones estratégicas del cliente. Trate cada tipo de pregunta de esta forma:

- **Preguntas sobre hechos** – Estas preguntas le ayudan a descubrir información sobre el cliente. No haga demasiadas preguntas, y que no sean demasiado largas o tácticas, porque sólo molestará a los ejecutivos, a quienes no se les paga por darle a usted explicaciones de su trabajo. Ejemplo: “¿Podría hablarme más sobre esta división?”
- **Preguntas objetivas** – Estas preguntas ponen de relieve las metas y planes estratégicos del cliente. A los ejecutivos sénior con visión a futuro les gustan las preguntas objetivas, que establecen la manera en que su producto o servicio se enlaza con sus metas diferenciadas. Enfóquese en posibilidades a futuro. Ejemplo: “¿Cómo ve la necesidad de cambio de la organización en los próximos años para mantener su posición competitiva?”
- **Preguntas sobre inquietudes** – Haga por lo menos 12 preguntas estratégicas para llamar la atención hacia los dilemas del ejecutivo sénior. Haga que provoquen la mayor reflexión posible. Ejemplo: “¿Podría compartir conmigo algunos de los retos más interesantes con los que se enfrenta en el cumplimiento de sus estrategias principales?”
- **Preguntas ancla** – Estas preguntas exploran las dimensiones de los retos del cliente. Diseñelas para resaltar los problemas del ejecutivo y buscar una solución – su solución. Ejemplo: “¿Cómo afecta la falta de contratación de personal calificado su capacidad para avanzar más rápidamente en el nuevo mercado?”
- **Preguntas de solución** – Estas preguntas permiten al cliente ver el valor de sus soluciones. No utilice preguntas de solución para comenzar la conversación o para probar su habilidad para cerrar la venta. Ejemplo: “¿Cómo le ayudaría si pudiéramos liberar recursos valiosos en ese área?”

## “Un caso para el cambio”

Para su siguiente cita de ventas, intente hacer una reunión de grupo de los ejecutivos relevantes. No haga una presentación de capacidades ni ofrezca una propuesta en esta cita. En cambio, fundamente las razones por las cuales la empresa debería hacer un cambio que incorpore la solución que usted ofrece. Hable de la situación actual del cliente y presente sus recomendaciones generales para el cambio, en un documento que incluya los siguientes elementos:

- **“Resumen de la situación”** – Retome los hechos que descubrió durante las preguntas FOCAS. Pregunte a los ejecutivos si tiene usted bien comprendidos los hechos.
- **“Metas y objetivos”** – Liste las metas inmediatas y a largo plazo de los líderes para demostrar su cuidadosa atención, investigación y experiencia.
- **“Limitaciones, problemas y retos”** – Cree una página de puntos con viñetas que incluyan las necesidades del cliente.
- **“Visión”** – Describa un futuro mejor, que coincida con la estrategia de los ejecutivos.
- **“Opciones”** – Presente no más de tres opciones, una por página. Mantenga las cosas generales y no incluya precios. Pregunte a los clientes qué piensan de cada opción.

“Entre menos hablan nuestros vendedores de nuestros productos, más productos venden”. (David Peckinpauigh, Ex-vicepresidente Ejecutivo de Experient).

No intente cerrar la venta al final de esta reunión. Pida a los ejecutivos que hablen de lo que usted ha presentado. Pida una fecha para volver para lograr su “compromiso o dirección”. Seguir estas sugerencias le dará cierto estatus entre sus clientes. Una vez que reconozcan que el tiempo invertido con usted es una inversión que vale la pena, lo buscarán.

## Sobre el autor

**Marc Miller** es el fundador y director ejecutivo de una empresa que ofrece ideas, productos y servicios a organizaciones para mejorar sus ventas. También escribió *Selling is Dead*, sobre la venta de soluciones complejas de negocios.