



Libro **Cómo alcanzar la excelencia en ventas**

Las siete reglas del cliente que lo transformarán en el nuevo profesional de ventas

Howard Stevens y Theodore Kinni
Platinum Press, 2006
También disponible en: Inglés

Reseña

Los libros sobre ventas suelen ser anecdóticos y tienen poca o ninguna relación con las dificultades a las que efectivamente se enfrentan los vendedores. Algunos proponen un popurrí de técnicas de venta supuestamente infalibles que en papel aparentan ser maravillosas, pero que siempre parecen fracasar cuando se las aplica en llamadas con intención de venta. Otros presentan una compilación de máximas añejas, como por ejemplo, “no trabaje más, trabaje con más inteligencia” y “no acepte un ‘no’ como respuesta” que son desesperantes hasta para el vendedor más avezado. Este libro inteligente y bien pensado de los autores Howard Stevens y Theodore Kinni es una esperada excepción. En lugar de contar anécdotas irrelevantes o aforismos ridículos, expone los resultados de minuciosas encuestas a 80.000 clientes corporativos, que indagan acerca de sus actitudes respecto a los vendedores. *BooksInShort* recomienda este libro particularmente a personas que se dedican a ventas entre empresas. Después de leerlo, se transformarán en profesionales de ventas consumados a los ojos de los clientes y a sus propios ojos.

Ideas fundamentales

- Cerrar una venta no depende del producto ni del precio. Depende de usted, del vendedor.
- Muy pocos vendedores ingresan a la fuerza de trabajo con capacitación en ventas.
- La capacitación en ventas no sirve de mucho cuando se trata de ventas entre empresas.
- Las personas de negocios no tienen una buena opinión de la mayoría de los profesionales de ventas.
- La mayoría de los vendedores no entiende qué quieren sus clientes.
- Los clientes corporativos prefieren externalizar lo máximo posible, quieren soluciones más que prestaciones y desean que sus relaciones con los vendedores generen valor.
- Los clientes corporativos desean que los vendedores actúen prácticamente como gerentes sustitutos de ciertas operaciones internas.
- La demanda de vendedores eficaces nunca fue tan impresionante como ahora, ni tampoco la oportunidad que representa.
- Los clientes conciben las ventas como un servicio.
- Las organizaciones de ventas deben centrarse en los clientes para prosperar.

Resumen

La “crisis de eficacia en ventas”

Entre 1992 y 2002 se llevaron a cabo minuciosas encuestas de 80.000 clientes corporativos que revelan que éstos tienen una muy mala opinión acerca de los vendedores. Los califican como “promotores de producto” y “folletos parlantes.” En otras encuestas de 7.200 empleados de ventas de 15 industrias, sorprendentemente, los clientes corporativos calificaron como de “excelente nivel” a tan solo un .003% de los vendedores, porcentaje que representa una cantidad inferior a 20. En el mundo de las ventas entre empresas se ha generado una “crisis de eficacia en ventas” de proporciones descomunales.

Cómo vencer a la competencia

Según los resultados de estas encuestas, los clientes toman sus decisiones de compra según los siguientes factores determinantes:

- “Eficacia del vendedor”: 39%.
- “Solución total”: 22%.
- “Calidad de la oferta”: 21%.
- “Precio”: 18%.

“La eficacia del vendedor...es el factor de decisión más importante, tiene incluso más influencia que el precio, la calidad y la disponibilidad de una solución total.”

En otras palabras, hoy en día, el vendedor es quien concreta o pierde la venta. Esto no fue siempre así. En otra época, se le daba más importancia a factores como el precio, las prestaciones o la calidad. No obstante, con la evolución de las empresas y la implementación de sistemas como *Total Quality Management* (Gestión total de la calidad) y *Six Sigma*, todo el mundo ofrece buenos precios, prestaciones convenientes y buena calidad. Son meramente los pilares básicos. Por ejemplo, tratar de obtener una ventaja mejorando aún más la calidad no vale la pena: el impacto de que se difunda entre muchos clientes la existencia de algunos defectos es insignificante. En la actualidad, el único factor que le sigue otorgando una ventaja competitiva a su empresa son los conocimientos y el servicio excepcionales que usted ofrece, ventaja que perdurará en el futuro.

“En la década del sesenta, Marshall McLuhan, gurú de medios de comunicación, decía que el medio es el mensaje. En el mundo de los negocios de hoy en día el vendedor es la venta.”

Los clientes corporativos tienen siete expectativas básicas de los vendedores. Cúmplalas y logrará incrementar el volumen de sus ventas. Las siete expectativas se traducen en las siete reglas de la excelencia en ventas.

Las tres primeras son “reglas básicas de idoneidad profesional.” Para tener éxito, sígalas al pie de la letra. Las otras cuatro son “reglas avanzadas de excelencia en ventas.” Aplíquelas para diferenciarse de la competencia.

Regla 1 – El responsable de los resultados es usted

En realidad, los clientes corporativos externalizan una de las funciones de sus operaciones internas. Los vendedores se transforman en gerentes *de facto* de esa área de la empresa. Por ejemplo, un vendedor puede encargarse de las fotocopias o de las telecomunicaciones de la empresa. Por lo tanto, la relación con el cliente no se termina al cerrar una venta, sino todo lo contrario.

“La disciplina de ventas carece de un conjunto de conocimientos ampliamente aceptados y bien establecidos.”

Los clientes no compran productos, compran soluciones. En el fondo, no están interesados en las prestaciones de un producto. Quieren resultados. Su rol consiste en prestar un servicio excelente para transformarse en un “representante comercial” extra oficial y sin goce de sueldo, que garantice que los productos o servicios que los clientes adquirieron recientemente satisfagan sus necesidades.

Regla 2 – Comprender la actividad del cliente

Los clientes corporativos no quieren perder tiempo tratando con vendedores que no comprenden la naturaleza de sus actividades. Suponen que los productos o servicios que usted comercializa generan valor. ¿Cómo puede perdurar su empresa si la de ellos fracasa? Su tarea consiste en convencer a los posibles clientes de que necesitan ese valor que usted ofrece, y sólo podrá cumplirla si comprende a fondo las actividades a las que éstos se dedican.

“A los ojos del cliente, el principal determinante de la accesibilidad del vendedor es la coherencia y calidad de sus respuestas, mucho más que la tecnología que los mantiene conectados.”

La venta entre empresas consiste en ofrecer información detallada acerca de cómo utilizar sus aplicaciones, elaborar soluciones creativas y resolver los problemas de los clientes. Los clientes esperan que usted pueda asesorarlos bien acerca de sus necesidades de productos y servicios. Interiorícese acerca de las industrias a las que pertenecen, investigando cuáles son los desafíos actuales e incipientes, así como las actitudes de los clientes frente a estas dificultades y las soluciones propuestas.

Regla 3 – Defienda a sus clientes

Los mejores vendedores actúan como defensores de sus clientes: representan los intereses de éstos dentro de la empresa. Todo el tiempo surgen problemas: los productos no funcionan, o se cometen errores en las facturas o en los envíos. Ante inconvenientes de este tipo, no basta con que usted demuestre comprensión. Si le interesa tener clientes recurrentes, busque una solución. Ésta no es tarea fácil. Para defender con éxito a su cliente, siga los siguientes pasos:

- Interiorícese sobre su propia empresa y sobre cómo opera.
- Forje relaciones sólidas con los empleados que prestan servicios de asistencia al cliente en su empresa.
- Defienda las necesidades de sus clientes y explique a sus gerentes cuáles son las expectativas de éstos.

Regla 4 – Explicar las aplicaciones de su producto

Los clientes siempre priorizan la aplicación del producto por sobre los beneficios y prestaciones del mismo. Un producto cuya aplicación da resultado es sinónimo de valor, que a su vez, se traduce en el retorno de la inversión. Por ende, usted debe ser consultor de sus clientes. Como consultor de ventas, asesore a los clientes acerca de cómo utilizar sus productos o servicios para mejorar sus operaciones. Piense en sus futuras ventas en términos de los siguientes cuatro niveles de “aptitud de la aplicación y responsabilidad”:

1. Configuración correcta de la aplicación.
2. Instalación adecuada de la aplicación.

3. Integración de la aplicación con los sistemas comerciales del cliente.
4. Resultados generados por la aplicación.

“En realidad, lo que usted vende y lo que el cliente compra son conocimientos y su capacidad de aplicarlos en formas innovadoras para mejorar los resultados del cliente.”

Desde el principio, responsabilícese ante sus clientes.

Regla 5 – Mantener un contacto fluido

El mundo de las ventas está plagado de oportunidades que se pierden y de ironías: los vendedores se quieren reunir con posibles clientes y no con los actuales. Los posibles clientes evitan a los vendedores, mientras que los clientes actuales los persiguen. Sin duda, ésta no es la manera de captar clientes recurrentes. La forma indicada es estar a disposición de todos. Utilice el correo electrónico, el teléfono celular y los mensajes instantáneos para mantenerse en contacto. No demore en responder. Según las encuestas, los clientes consideran que la capacidad de respuesta es el aspecto más importante de un buen servicio.

Regla 6 – Resolver los problemas de los clientes

La resolución de problemas es parte de la actividad de ventas. Los problemas imprevistos son inevitables, y los problemas de sus clientes son sus propios problemas. Para tratar de solucionarlos, siga los cinco pasos siguientes:

1. **Identifique el problema:** escuche las quejas de su cliente.
2. **Investigue:** analice la naturaleza y la magnitud del problema.
3. **Informe:** infórmele al cliente y a su empresa acerca de lo que averiguó.
4. **Planifique:** busque una solución.
5. **Actúe:** resuelva el problema. Supervise cada uno de estos pasos a medida que los dé.

Regla 7 – Ser creativo

Según las encuestas, si hay algo que reconforta a los CEO es la innovación: ésta es necesaria para que sus empresas sigan siendo competitivas y poder afianzarlas. Por lo tanto, como vendedor, debe ser un “alquimista de la innovación.” A medida que aumenta la complejidad y el costo de hacer negocios, los ejecutivos de máxima jerarquía se suelen involucrar directamente en la toma de decisiones de compra. Según estudios realizados, casi el 38% de estos ejecutivos consideran a los vendedores como colegas y esperan que éstos elaboren por ellos conceptos innovadores. Transfórmese en un experto en estos cinco procedimientos:

1. Sepa cuándo y dónde demostrar sus conocimientos en materia de innovación: en algunos casos es inadecuado hacerlo.
2. Informe a sus clientes sobre tendencias de mercado y en materia de regulación y sobre otros factores que pueden tener impacto sobre sus empresas.
3. Esté al acecho de aplicaciones novedosas.
4. Descubra y observe cuáles son las necesidades de sus clientes, antes de que ellos mismos las manifiesten o siquiera las identifiquen.
5. No tema a probar cosas nuevas. Experimente.

Organizaciones de ventas de excelente nivel

Según las encuestas, los clientes corporativos tienen en cuenta ocho factores para evaluar a los vendedores y a sus respectivas empresas, productos y servicios. Estos factores son los siguientes:

1. “¿Cuál es el impulsor de la cultura de la empresa?”: en culturas “orientadas al cliente,” el vendedor actúa como consultor de la empresa, desdibujando la línea que divide a compradores y vendedores.
2. “¿Cómo segmenta la empresa a sus mercados?”: las mejores organizaciones de ventas segmentan a sus mercados de un modo que les permite prestar un buen servicio. Permanecen descentralizadas. Intentan presentar un frente unificado de colaboración con los clientes en todos los puntos de acceso de éstos.
3. “¿Cuán eficaz es la empresa para adaptarse a los cambios del mercado?”: si no eleva permanentemente el nivel de sus servicios, en poco tiempo se transformará en una empresa del montón.
4. “¿Qué servicio brinda a los clientes el sector de tecnología de la información de la empresa?”: una buena administración y sistemas eficientes para extraer y utilizar información sobre el cliente lo diferenciarán de la competencia.
5. “¿Cuán evolucionados están los sistemas de soporte técnico, de ventas y de servicios de la empresa?”: cuanto más avanzados estén estos sistemas en una empresa, más éxito tendrán sus vendedores.
6. “¿Cómo pide la empresa opiniones a sus clientes y cómo mide la satisfacción del cliente?”: las estrategias de marketing basadas en el producto están pasadas de moda; lo importante es el servicio de atención al cliente, aspecto que se puede medir con exactitud con tan sólo llevar a cabo encuestas de clientes.
7. “¿Qué método utiliza la empresa para buscar y seleccionar vendedores?”: no todos los puestos de venta son iguales. Se requieren distintas aptitudes y personalidades de venta para distintas industrias, productos e incluso territorios. Las organizaciones de ventas de excelente nivel seleccionan miembros para sus equipos de ventas que tienen los conocimientos especializados necesarios.
8. “¿Cómo entrena y desarrolla la empresa a su fuerza de ventas?”: la capacitación en ventas debe ser un ejercicio relativamente profundo. Los gerentes deben dedicar al entrenamiento de la fuerza de ventas el mismo tiempo que dedican a cumplir sus responsabilidades gerenciales. Nota: El desarrollo y la capacitación de los vendedores se deben centrar principalmente en la actividad del cliente.

Sobre los autores

Howard Stevens es presidente y CEO de una firma que ayuda a las empresas a mejorar el desarrollo de los empleados y a incrementar el desempeño de las ventas.

