



Libro Domine las ventas complejas

¡Cómo competir y ganar cuando hay mucho en juego!

Jeff Thull
Wiley, 2003
También disponible en: Inglés

Reseña

Esta excelente guía explica una metodología que puede ayudar a cualquiera en ventas. Depende de ver la venta a través de los ojos del cliente e incluir al cliente en el diseño de la solución de sus propios problemas. Este enfoque se opone a algunas prácticas estándar en ventas, justamente porque ellas suscitan el antagonismo de los clientes y crean desconfianza. El autor Jeff Thull ofrece útiles recordatorios sobre el valor de la investigación a clientes individuales, la selección del punto de entrada adecuado en una organización y otras prácticas. Pero a veces es demasiado entusiasta y optimista sobre la infalibilidad de su sistema. Después de todo, en algunas organizaciones el personal de ventas que siga esta metodología será criticado por no cumplir con metas más convencionales, como un cierto número de llamadas semanales. Este detallado método para conquistar ventas con múltiples pasos en muchos niveles requiere mucho tiempo e investigación, pero es muy eficaz. *BooksInShort* elogia su énfasis en el valor de preguntar y escuchar en vez de hablar. Sumamente recomendable.

Ideas fundamentales

- Vender es un reto mayor en esta era marcada por la generalización y la complejidad
- Significa manejar decisiones, cambios, expectativas y relaciones.
- No se enfoque en las transacciones – enfoque en las relaciones
- Venda con un sistema – un conjunto organizado de pasos a seguir.
- Haga un perfil del cliente ideal y compare a los clientes reales con el perfil.
- Hacer preguntas es más eficaz que contar historias.
- Póngase en los zapatos del cliente – ¿haría usted lo que le propone?
- Los sistemas de ventas triunfan sobre las personalidades de ventas.
- Analice y mida el desempeño.
- Aprenda de los errores y sea flexible cuando cambien las circunstancias.

Resumen

Vender: Las eras

En los últimos 50 a 60 años, la venta ha pasado por tres eras:

• **La era del guión** – Durante los años 50, el vendedor trabajaba en técnicas para manipular al cliente para hacer lo que aquél quería. La capacitación en ventas se enfocaba en dar un argumento, eludir las objeciones y tratar de cerrar la venta. Este enfoque ya casi no existe, excepto en publicidad por teléfono y ventas de autos usados. • **La era del solucionador de problemas** – En los años 70, los materiales de capacitación de ventas empezaron a recalcar el hecho de escuchar, crear confianza y desarrollar una relación. En vez de un manipulador que convence, el vendedor se convirtió en solucionador de problemas. Este enfoque de ventas sobrevivió y fijó las bases de gran parte de la estrategia de ventas contemporánea. Pero sólo era el principio. Ya que ahora lo usan muchos vendedores, no es en sí un enfoque diferenciador. Además, el énfasis en hacer preguntas y esperar las respuestas implícitamente supone que los clientes realmente saben lo que necesitan. Esto no siempre es cierto. Muchos problemas son tan complejos que los clientes no los entienden. • **La era del consultor** – En esta era, la contemporánea, el vendedor

aporta las ideas y soluciones de negocios del cliente que éste nunca hubiera imaginado sin ayuda. El vendedor resuelve problemas tanto para el cliente como para su propia empresa. Debe pensar en términos de costo-beneficio para su empleador y para el cliente.

Cambiar con el mundo cambiante

El mundo está cambiando. Los negocios son cada vez más competitivos. Los productos y servicios están perdiendo su carácter único y se convierten en productos básicos. Los márgenes se reducen. Las compañías tratan de competir ofreciendo productos personalizados más complejos o dirigidos a un público específico, y aumentan así la complejidad del mercado. Las buenas noticias son que los excelentes vendedores tienen un empleo seguro, pues se necesita gente excelente para entender y explicar los nuevos y complejos productos y servicios. Las malas noticias son dos: 1) la complejidad confunde a los clientes y 2) los productos y servicios complejos también se convierten en productos básicos.

“Las presentaciones prematuras en las decisiones complejas generalmente son una pérdida de tiempo”.

Las ventas complejas tienen varias características comunes. Primero, el cliente es, por lo general, un negocio (B2B) o una entidad gubernamental (B2G). Las ventas tienen una multiplicidad, es decir, incluyen mucha gente, perspectivas y geografías. También requieren una mayor inversión del vendedor y un ciclo de ventas más largo. Por ejemplo, el trabajo de ventas empezó casi una década antes de que el contrato de la defensa de Lockheed Martin, con un valor de US\$200 mil millones, se otorgara en octubre del 2001. La venta incluyó a la fuerza aérea de EE.UU. y del Reino Unido, y a otros aliados de la OTAN. Los ingresos brutos de esta venta podrían llegar a US\$1 billón. Quizás esos proyectos de defensa sean inmunes a convertirse en productos básicos – quizás. Pero en cualquier otro lugar, la transformación a productos básicos y la complejidad siguen presionando a los negocios.

“Los clientes tratan de entender lo complejo comparando los elementos comunes de las ofertas de los proveedores y eliminando aquellos elementos que no encajan bien en una tabla comparativa demasiado simplificada”.

Los avances en tecnología y comunicaciones convierten incluso a los productos complejos en productos básicos impulsados por el precio. Hace poco tiempo, una computadora era un producto complejo B2B o B2G. Los fabricantes tenían mucho personal de ventas experto. Pero a medida que las computadoras se volvían omnipresentes, se convirtieron en productos básicos. Ahora el modelo de ventas de computadoras es el de Dell – los clientes compran en línea, configuran sus propios sistemas y compran por precio.

“Usted gana más credibilidad a partir de las preguntas que hace que de las historias que cuenta”.

Mientras tanto, el entorno de negocios se vuelve más complejo. Las organizaciones descentralizadas con poca actividad dificultan identificar al principal tomador de decisiones. Los problemas financieros son a menudo tan importantes (y tan complejos) como los problemas técnicos. La globalización incluye cada vez más países y culturas en la mezcla. Los clientes restringen las cadenas de suministro y exigen relaciones más cercanas, pero no parecen estar dispuestos a pagar un precio especial por las relaciones. Los proveedores compiten con innovaciones, pero éstas a veces sobrepasan las necesidades reales de los clientes. El mundo es cada vez más complejo y más competitivo y, no obstante, muchas organizaciones de ventas se siguen anquilosadas en las viejas rutinas. En el fondo, muchos vendedores sienten nostalgia por la “era del guión” de hace medio siglo. Quieren encontrar un candidato, hacer su propuesta y cerrar la venta. Pero la vida ya no funciona así. Usar el viejo proceso para afrontar las ventas complejas de la actualidad lleva a tres trampas:

“El éxito espectacular siempre está precedido por una preparación poco espectacular”.

• **La trampa de la suposición** – Los enfoques convencionales suponen que el vendedor puede conocer los objetivos del cliente, sus prioridades, necesidades, criterios y demás, con sólo preguntar. Además supone que el cliente cuenta con un proceso sólido de toma de decisiones. Esto puede estar muy lejos de la realidad. Es posible que los clientes no sepan analizar, evaluar y comparar características y beneficios de productos y servicios complejos que no compran a menudo. Algunos lo sabrán, pero otros no. • **La trampa de la presentación** – Las organizaciones de ventas se enfocan en las presentaciones, pero generalmente no son muy efectivas. Equivalen a conferencias unilaterales con poco énfasis en el cliente y suelen ser todas muy similares. • **La trampa de la discusión con el cliente** – Cuando los clientes plantean objeciones, los vendedores tratan de rebatirlas. Refutar las objeciones era un componente importante de ventas en la era del guión, pero, en una venta compleja, es algo muy delicado que puede llevar a una discusión adversa con el cliente. La frustración de la complejidad, de los malos entendidos y de la inevitable mala comunicación causa dinámicas peligrosas.

Ventas metódicas

Los mejores vendedores, los sobresalientes, no hacen las cosas a la vieja usanza, viciada e ineficaz. Los vendedores sobresalientes tienen una metodología de ventas que consiste de sistema, habilidad y disciplina:

“Los vendedores tienden a olvidar que siempre coexisten objetivos opuestos dentro de las organizaciones”.

• Sistema significa un enfoque organizado, con pasos y procedimientos. • Habilidad es una combinación de capacidad, conocimiento, herramientas y técnicas. • Disciplina es una actitud mental y emocional.

De las tres, la disciplina es el elemento más importante. Conlleva tres partes:

1. **Reconozca que está pidiendo a los clientes que cambien** – Cada solución a cada problema requiere cambios. El cambio requiere una decisión personal u organizacional de hacer las cosas de manera distinta. Una venta no es sólo ver las características y los beneficios. Se trata de cambios, y los cambios son difíciles y riesgosos. Para vender al cliente el cambio, debe guiarlo por una serie de pasos psicológicos y emocionales llamados “la progresión al cambio”. Es una gama desde estar muy satisfecho con la situación actual hasta un estado de crisis, cuando el cambio es inevitable.
2. **Enfóquese en desarrollar el negocio del cliente** – Invierta tiempo en conocer todo lo que pueda de las finanzas, problemas, retos y oportunidades del cliente. Luego ofrezca algo que contribuya a su negocio. Si no tiene algo que ayude al cliente, no pierda tiempo tratando de venderle. Vaya donde lo necesiten.
3. **Genere confianza** – Sea una mezcla de médico, mejor amigo y detective. Los médicos recetan tratamientos de acuerdo con las necesidades del paciente y

actúan como profesionales, no como vendedores de servicios. Sea un profesional. Los mejores amigos dan prioridad a sus intereses por encima de los intereses propios. Los detectives observan detenidamente y hacen preguntas.

“Los individuos del negocio que se ven afectados negativamente por un problema o ineficiencia están mucho más receptivos a hablar de él y de su impacto, que los causantes del problema”.

Después de la disciplina, la habilidad es crítica. El conjunto de habilidades del vendedor sobresaliente también conlleva tres partes:

1. **Personas** – El éxito de las ventas depende de conseguir a las personas adecuadas y reunirlos. Puede que los clientes no tengan un proceso eficaz de toma de decisiones; el trabajo del vendedor es ayudarlos a generar uno. Como un productor de teatro, un vendedor efectivo reúne un elenco de personajes. Incluya personas de la organización del cliente que puedan ayudar a aclarar el problema y a especificar la solución.
2. **Preguntas** – Las preguntas efectivas son diagnósticas. Descubren el marco de referencia del cliente, sus inquietudes, la evidencia de problemas, alternativas y suposiciones.
3. **Secuencia** – Las ventas complejas requieren una serie de decisiones, no sólo una. Los vendedores eficientes llevan a los clientes por el camino de menor resistencia para tomar una serie de decisiones. Cuando los clientes ponen objeciones, es porque se saltó un paso. El proceso, llamado “el puente hacia el cambio”, fija las metas del cliente, sus responsabilidades, criterios de éxito, inquietudes específicas y el producto resultante en caso de que esas inquietudes se materialicen. Ya está ofreciendo una expectativa auténtica de que su producto resolverá los problemas del cliente.

“La gente cambia cuando se siente insatisfecha, temerosa y/o presionada por sus problemas actuales. De manera similar, es más probable que los clientes compren en esas circunstancias”.

Por último, el sistema llamado “proceso principal” o “desarrollo del diagnóstico del negocio”, pone en marcha la disciplina y la habilidad:

1. **Tarea** – Identifique a los clientes que tengan mayor probabilidad de cambiar. No todos los candidatos son clientes potenciales. Selecciónelos con base en su investigación. Genere una estrategia acorde a las necesidades y circunstancias únicas de ese cliente.
2. **Detección** – Lleve a los clientes a hacer un autoexamen para detectar y diagnosticar sus necesidades. Las investigaciones muestran que ésta es la parte más importante de la venta, porque los clientes toman decisiones cuando diagnostican sus problemas. Vaya al ritmo del cliente. No se acelere, no haga preguntas que sean obviamente capciosas ni meramente retóricas.
3. **Arquitectura** – El vendedor y el cliente cooperan para encontrar la mejor solución a los problemas identificados durante la fase de detección. La mejor solución brinda al cliente el menor riesgo y el mayor rendimiento posibles.
4. **Resultado** – Como el cliente ayudó a diseñar la solución, el propósito de la fase de entrega de resultados es aumentar la confianza del cliente y su aprecio por el vendedor.

Identificar y atraer al cliente

Los mejores vendedores administran muy bien su tiempo y esfuerzo, enfocando los recursos de venta donde haya mayores probabilidades de rendimiento. Los siguientes pasos son críticos:

“La dura realidad del mercado dicta que usted es parte de su propio sistema, o del sistema de otro”.

• **Entienda lo que usted trae a la mesa** – Conozca su propuesta de valor. Lo que usted ofrece es fundamental para identificar a los mejores candidatos. Haga un perfil del cliente ideal; genere un plan para llamar a los “principales” clientes que correspondan al perfil. • **Investigue al candidato** – Use recursos de la Web. Tome en cuenta las metas financieras, cualitativas y competitivas del cliente. Lea los informes fiscales y la carta del director ejecutivo. Conozca la cultura. • **Sea atípico** – Nadie confía en un vendedor, así que no actúe como tal. No entre de lleno en la venta sin oír el “sí”; primero trate de encontrar razones para descalificar al cliente. Recuerde: usted no quiere perder el tiempo. Encuentre el mejor punto para entrar en la organización de un cliente. El mejor punto es la persona que tiene el problema. Conozca todo lo que pueda de ella: antecedentes profesionales, responsabilidades e inquietudes. • **Dé información al cliente** – No centre su primera llamada telefónica en conseguir una cita. Mejor dé al cliente la información que usted sabe que él necesita. • **Fije las bases para la fase de detección** – Acepte ofrecer valor, al ayudar al cliente a entender mejor el problema que juntos pueden resolver. Los vendedores eficaces tienen la cooperación del cliente para identificar, analizar, cuantificar y buscar una solución.

Conclusión

En todas las fases de la venta, “busque el no”. Haga saber al cliente que no lo molestará más si el valor que usted ofrece no satisface sus necesidades. Recuerde: un pedido no es una relación. Sea consistente y digno de confianza. Después de todo, vender no es un arte creativo. Los resultados se dan consistentemente cuando la metodología es adecuada.

Sobre el autor

Jeff Thull es presidente, director ejecutivo y fundador de Prime Resource Group, una consultora cuyos clientes incluyen 3M, Microsoft, Siemens, IBM, Citicorp, Georgia-Pacific y Centerpulse**.