

FOREWORD BY NEIL RACKHAM
bestselling author of *SPIN Selling*

SELLING TO THE C-SUITE

WHAT EVERY EXECUTIVE
WANTS YOU TO KNOW
ABOUT SUCCESSFULLY
SELLING TO THE TOP

NICHOLAS A.C. READ
STEPHEN J. BISTRITZ, ED.D.

Libro **Cómo vender a los ejecutivos sénior**

Lo que todo ejecutivo quiere que usted sepa para vender con éxito a la alta gerencia

Nicholas A.C. Read y Stephen J. Bistriz

McGraw-Hill, 2009

También disponible en: Inglés

Reseña

Si está usted en ventas, *BooksInShort* cree que le gustará este libro de Nicholas A.C. Read y Stephen J. Bistriz, que ofrece asesoría fundamental sobre cómo vender a ejecutivos de alto nivel. Lo ayudará a identificar y a acercarse a la alta gerencia – es decir, el director ejecutivo, el director de finanzas, de informática y otros directores. Los autores basan sus sugerencias en datos reales: encuestas de Target Marketing Systems, Hewlett-Packard y otras instituciones. Cientos de ejecutivos de alto nivel contestaron las preguntas sobre cómo trabajan con el “ciclo de compras” y con los profesionales de ventas. Los autores obtuvieron información muy útil de la investigación para ayudar a los vendedores a pasar de “proveedores de mercancía” a “asesores de confianza”. Explican las mejores tácticas para conocer a los ejecutivos, establecer credibilidad y hacer ventas como alguien de dentro que se ha ganado la confianza de su jefe. La pregunta es si puede usted llegar a la cima como ellos sugieren – relacionándose con gerentes de nivel medio que puedan decirle lo más importante al jefe: “Sé de un vendedor que usted debería conocer”.

Ideas fundamentales

- Para vender su producto, diríjase al director ejecutivo que tenga mayor influencia.
- Idealmente, su primer paso es identificar a un alto ejecutivo que necesite su producto.
- Construya la relación en cinco pasos más: haga una estrategia de acercamiento, haga investigación, prepárese para una reunión, pruebe su integridad y dígame al cliente lo que ha hecho.
- Para conseguir una reunión, obtenga una recomendación de una persona dentro de la empresa.
- Impresione al tomador de decisiones ofreciéndole una solución a un problema de negocios.
- Esté consciente de los motivadores comerciales llenos de presión que afectan las decisiones de su cliente.
- Cuantifique su propuesta con hechos. ¿Qué hará su producto y cuándo? ¿Qué cuesta – y ahorra?
- Como vendedor, no se convierta en un “folleto que habla”. Sea “creador de valor”.
- Los vendedores pueden ser “proveedores de mercancías”, “recursos emergentes”, “solucionadores de problemas” o “asesores de confianza” – su meta es ser asesor de confianza.
- Haga una auditoría del éxito de su producto; reporte el resultado a su cliente de la alta gerencia.

Resumen

Ofrezca valor, no detalles del producto

Si está tratando de hacer una venta como si fuera un “folleto que habla”, se está desviando del camino a la oficina ejecutiva. Los ejecutivos de la alta gerencia pueden aprender todo lo que quieran de su producto en su sitio Web. Para vender, debe ofrecer más. Genere valor al ayudar a los clientes a encontrar soluciones viables a sus problemas. Para hacer grandes ventas, se requiere tiempo con altos ejecutivos importantes que puedan autorizar o influir sustancialmente en las compras. Una vez lograda la cita con ellos, el primer paso no es vender, sino ayudarlos a resolver los asuntos de su empresa. Su meta es ser el asesor a quien llaman para obtener datos y apoyo. Los vendedores a menudo ascienden cuatro niveles de competencia en el camino a ser asesores:

1. **“Proveedor de mercancías”** – Satisfacen la demanda de bienes del cliente, y nada más.

2. **“Recurso emergente”** – Conocen las necesidades del cliente y tienen credibilidad.
3. **“Solucionador de problemas”** – Ven la perspectiva del cliente y ofrecen recursos que éstos consideran valiosos.
4. **“Asesor de confianza”** – Están alertas a lo que dice e indica el cliente. Son los expertos que brindan la información crucial que buscan los clientes y deparan valiosos puntos y acuerdos.

¿Qué motiva a los ejecutivos?

Para vender a ejecutivos, entienda los “motivadores competitivos” que determinan sus decisiones, afectan sus ganancias y podrían llevar a “innovadoras iniciativas” al usar su producto o servicio. Cada motivador ejerce una fuerte presión en los ejecutivos de la alta gerencia, que se preocupan más de cómo puede el producto afrontar la presión, que de las características propias del mismo. Planee la conversación con estos motivadores en mente:

- **“Motivadores financieros”** – Los jefes deben obtener resultados, ya sea incrementando ingresos o cortando costos.
- **“Motivadores operativos”** – Los líderes deben usar cada recurso estratégicamente.
- **“Motivadores proveedores”** – Los ejecutivos desempeñan el papel de la empresa en la cadena de suministro de la industria. Las compañías que venden se preocupan de los contratos. Las empresas que compran bienes se preocupan de la confiabilidad de sus proveedores, economías de escala y asuntos similares.
- **“Motivadores de socios comerciales”** – Los jefes equilibran alianzas cruciales con aliados y rivales.
- **“Motivadores del cliente”** – Los líderes se preocupan de cómo afectarán sus decisiones al consumidor.
- **“Motivadores de competidores”** – Los viejos y nuevos competidores ejercen presión. Conozca las pautas.
- **“Motivadores de globalización”** – Los remotos riesgos y oportunidades determinan participación en el mercado, mano de obra, producción y más. Sea experto para poder ayudar a navegar por esas aguas.
- **“Motivadores reguladores”** – Las leyes definen decisiones, ética, protecciones y limitaciones.

Retos de la alta gerencia

Conozca el “ciclo de compra” de su compañía meta. El tiempo es crucial. Los ejecutivos de la alta gerencia generalmente participan en el proceso de compra al principio, para “asegurar que el proyecto vaya por buen camino”. Para mantener buenas relaciones con los ejecutivos correctos de la alta gerencia en las empresas correctas para su producto, tome estas seis medidas:

1. **“Identifique al ejecutivo relevante”** – Sepa quién es importante. Estudie patrones de influencia, rango y dinámica organizacional para encontrar a la persona que pueda obtener el mayor beneficio con su producto. Busque al líder que tenga más poder.
2. **“Determine el mejor acercamiento”** – Debe hacer varias maniobras para lograr el acceso. Persevere, conozca las políticas de la compañía y evada a los guardas para interactuar con los influyentes internos. Como tendrá que trabajar con subordinados de un director ejecutivo, director de informática o de finanzas, antes y después de la venta, no los haga a un lado en el paso hacia el jefe. Por lo general, llegar a un líder requiere persuadir a uno de menor nivel, con credibilidad, para que lo “patrocine”, sugiriendo una reunión, aunque también puede optar por un acercamiento “abierto” y sin rodeos, o buscar una recomendación más indirecta.
3. **“Haga la investigación adecuada antes de la primera reunión crítica”** – Prepárese. Sepa qué asuntos son importantes para las transacciones del ejecutivo y tenga respuestas a sus preguntas. Reúname con la mayor cantidad posible de gente en la alta gerencia para sentirse cómodo. Para obtener antecedentes, use recursos de Internet como *business.com* y *bizlink.org*, y lea revistas como *BusinessWeek*, *Forbes*, *Fortune*, *McKinsey Quarterly*, *The Economist* y *Harvard Business Review*. Lea los comunicados de prensa de la compañía. Averigüe todo lo que pueda acerca del ejecutivo. Vaya a *brint.com*, *CEOgo.com* y *faulkner.com*. Averigüe cuáles son las principales tendencias que afectan a la compañía del ejecutivo, su lugar en la industria y sus metas. Considere las preguntas que hará al ejecutivo, así como las soluciones que le pueda ofrecer.
4. **“Maneje la primera reunión eficazmente”** – Adopte rápidamente un enfoque de largo plazo cuando conozca a un ejecutivo de alto nivel. Trabaje para establecer una relación que trascienda las preocupaciones inmediatas del negocio. Sea una fuente de valiosa información y conocimientos. Su meta es hacer que el ejecutivo piense distinto en los problemas de la empresa al ver cómo su producto puede ayudarlo a resolverlos.
5. **“Demuestre integridad y capacidad”** – Para entrar en la “zona de valor del cliente”, muestre confiabilidad, honestidad y conocimiento experto. Cuidado: no todos los clientes quieren una relación intensa; no puede hacer ese tipo de conexión profunda con todos.
6. **“Comunique consistentemente su valor”** – Mantenga al ejecutivo informado de su aportación. Sea directo, pero con tacto, al inicio y al final del ciclo de ventas, y cada vez que lo considere apropiado. A los directores ejecutivos les gusta saber cómo funcionan sus decisiones en la práctica.

Cómo lograr entrar en la oficina del ejecutivo

La mejor manera de obtener acceso a los ejecutivos sénior es tener una persona de confianza dentro de esa organización que actúe como patrocinador y le recomiende que se reúna con usted. Por tanto, tender buenas redes incluye cultivar la relación con los ejecutivos medios, gerentes y asistentes respetados que puedan facilitar la comunicación con los ejecutivos sénior. Por supuesto que los asistentes, las secretarías personales y otros guardas de una compañía a menudo ponen obstáculos para proteger a los ejecutivos sénior de intrusos externos. Para esquivarlos:

- Haga referencia a algún cambio en sus productos y pida una cita para dar los detalles.
- Acepte reunirse con un ejecutivo júnior, pero pida una cita de seguimiento con el jefe.
- Consiga acceso a un importante evento de la industria.

“Cuando vende a ejecutivos, el tiempo para llegar de la monserga al acuerdo es generalmente menor, pero debe formular la conversación en torno a la razón por la que este proyecto sería la mejor opción”.

Antes de hacer esfuerzos agotadores, asegúrese de que el ejecutivo que puso en la mira viene totalmente al caso en lo que se refiere a sus ventas. La persona equivocada podría ser muy importante, pero no tener nada que ver con las compras. No pierda tiempo ni energía. Para identificar al ejecutivo sénior más relevante, pregunte:

- “¿Quién realmente evaluará, decidirá o aprobará la decisión?” – Normalmente, el ejecutivo que pone un proyecto en movimiento tendrá la autoridad para aprobar las compras necesarias. Él o ella es tomador de decisiones vitales, pero no siempre tiene la última palabra. A menudo, un ejecutivo de mayor nivel también debe autorizar las compras. Acérquese al líder que esté directamente involucrado, que tenga influencia e interés en el éxito de la operación, y el rango y poder suficientes para afectar los resultados. Un buen mensaje al ejecutivo equivocado no logra nada.
- “¿Quién tiene el rango más alto y la mayor influencia?” – Los organigramas pueden ayudarlo a saber quién es. Obviamente, los títulos no siempre reflejan el poder real.

“Los últimos 40 años de capacitación corporativa en ventas se han basado más en anécdotas y folclor que en una ciencia real”.

Vea estos cuatro criterios para asegurarse de haber dado con el ejecutivo más relevante:

1. **“Historial”** – Él o ella es un líder exitoso dentro de la organización.
2. **“Valor”** – Otros ejecutivos creen que este líder hace una aportación genuina.
3. **“Red”** – Esta persona está muy conectada, y tiene relación cercana con otros en la organización “por conveniencia mutua”, cualidad que los chinos llaman *guanxi*.
4. **“Voluntad”** – El individuo ha acumulado suficiente influencia extra para controlar los eventos y actividades de la compañía, y para alterar el statu quo de la misma.

Al otro lado de la puerta

Una vez que obtenga una reunión con la alta gerencia, esté bien preparado. Los primeros minutos son sumamente importantes. Su investigación debe darle una idea clara de la “agenda de negocios” del ejecutivo; trate de establecer su “agenda personal” también. Preséntese y explique el propósito de la reunión. Demuestre que ha hecho su tarea y que entiende a la compañía, sus retos y su lugar en la industria. Algunos consejos adicionales:

- **Olvide las “florituras” ... de su producto** – Enfóquese en asuntos más amplios.
- **Use preguntas inteligentes** – Descubra qué es lo más importante para el ejecutivo. Formule todo de acuerdo con los motivadores que afectan el negocio y las medidas que usa el líder para supervisar y evaluar actividades. No haga preguntas ingenuas.
- **Escuche lo más que pueda** – No puede conocer las principales preocupaciones del director si usted habla todo el tiempo. Escuche primero lo que él o ella diga, y entre en el tema de las soluciones más tarde, cuando pueda responder a las inquietudes expuestas por el ejecutivo. Asegúrese de que sus soluciones ofrezcan valor genuino.
- **Hable de perspectivas y conceptos de negocio novedosos** – Proporcione un nuevo marco de referencia que agregue profundidad a la conversación.
- **Al final, proponga un “siguiente paso” específico** – Involucre al ejecutivo directamente en la planeación del siguiente paso. Pida otra cita para dar seguimiento. Sugiera que usted podría traer a un “gerente de soluciones” experto, para llevar la conversación a otro nivel.

“Muchos vendedores ... dicen que tienen la respuesta antes de saber cuál es el problema”.

Si usted es responsable de las ventas de la compañía, genere credibilidad explicando que, para progresar, ya es hora de un cambio en los productos que compra esa empresa. Siempre ajuste el mensaje a la personalidad del ejecutivo sénior. Si él o ella es conservador y su solución incrementa la eficiencia, hable de “tiempo, dinero y ahorro de recursos”. Si es pragmático y su solución mejora la calidad, hable en términos “cuantitativos y cualitativos”. Vender una nueva solución es más fácil si está hablando con un ejecutivo innovador, de mentalidad abierta y con visión de futuro. Introduzca valor en tres etapas distintas:

1. **“Hipótesis de valor”** – Todos los vendedores prometen dar valor al cliente. Sin embargo, sin la validación del cliente, lo que se tiene es sólo una intención hipotética.
2. **“Propuesta de valor”** – Para desarrollar una propuesta que aporte valor real, necesita datos concretos sobre la operación de la compañía, sus costos y lo que usted podría resolver. Genere su propuesta de valor a partir de esa información. Cuantifique todo.
3. **“Declaración de valor”** – Después de hacer la venta, haga una auditoría del uso de su producto en la compañía para hacer informes sobre valor real y beneficios concretos. Liste sus resultados con base en las cifras de su propuesta de valor.

“No hay nada como la emoción de cerrar un buen trato – especialmente cuando esto resulta de la ayuda de ese asesor de confianza de la alta gerencia que trabajó tras bastidores para ayudar”.

Tratar con ejecutivos de la alta gerencia es una “habilidad aprendida” que debe desarrollar. Una vez que esté con altos ejecutivos y sea asesor de confianza ante ellos, se sentirá más cómodo entre las personas de poder. Más importante aún, ellas se sentirán cómodas con usted. Para seguir esta fórmula de la alta gerencia y cerrar mayores ventas, ofrezca valor constantemente y vea cómo mejorar, para garantizar que vuelvan los clientes y sean leales.

Sobre los autores

Nicholas A.C. Read, galardonado con el premio 2005 de Independent Business Awards “Best Sales Trainer”, dirige una empresa consultora en ventas.

Stephen J. Bistritz, Ed.D., con más de 40 años de experiencia en ventas, dirige una empresa de capacitación en ventas.