

Venta de VALOR

Venta de VALOR

Cómo vender más y mejor

ADVANCE Consulting
Razón social: ADVANCE Marketing Ltda.
R. Afonso Bras 473 - 1er piso
04511-011 Vila Nova Conceição
São Paulo/SP - Brasil

Teléfono: +55-11-3044-0867
Correo electrónico: advance@advanceconsulting.com.br
Sitio web: www.advanceconsulting.com.br



QR Code ADVANCE

© 2002-2023, ADVANCE Marketing Ltda.

Todos los derechos reservados y protegidos por la Ley 9.610 del 19/02/98.

Ninguna parte de este libro podrá reproducirse o transmitirse sin la autorización previa y escrita de ADVANCE Marketing, cualquiera que sea el medio utilizado: electrónico, mecánico, fotográfico, grabado u otros.

20230621

Introducción

En el año 2013, empezamos a impartir el taller “Venta de VALOR”, desarrollado a partir del conocimiento y de la experiencia de muchos años de los profesionales de ADVANCE Consulting.

Los resultados en el incremento de las ventas fueron sorprendentes. Incluso mis asesores e instructores de capacitación de ventas se sorprendieron por la rapidez y el volumen de los resultados presentados.

En este taller presentamos las principales metodologías de ventas tales como Solution Selling, SPIN Selling, Sandler Selling, Challenger Selling y Value Based Selling. Mostramos las ventajas y la adherencia de cada una de ellas para el mercado.

Utilizamos diversas fuentes de referencia, libros y materiales de Internet, incluyendo el libro “The Challenger Sale” de Matthew Dixon y Brent Adamson, al cual dimos nuestra interpretación y visión de aplicabilidad a la realidad latinoamericana.

En uno de los talleres, vi a un asistente escribiendo “como loco” todo lo que la instructora decía. Me conmovió y me dio pena.

Así que decidí transformar el contenido del taller en una serie de artículos que hoy forman este ebook y se distribuyen también a los asistentes del taller.

Espero que el contenido sea útil para usted y para su empresa y tan provechoso como viene siendo para los asistentes del taller.

Dagoberto Hajjar - CEO
ADVANCE Consulting

Dagoberto Hajjar - CEO ADVANCE Consulting

ADVANCE es una empresa de consultoría y capacitación empresarial para las áreas de gestión, marketing, ventas y canales. Nos enorgullece contar con una lista de clientes que incluye las mayores empresas de Brasil tales como AWS, Benner, Cisco, Cogra, Consinco, DELL, DIMEP, Ellevo, FWC, Google, IBM, IDTrust, Intelidata, IUGU, Lenovo, Linx, Lumen (CenturyLink), Mega Sistemas, Neogrid, Neoway, Panasonic, Praxio, Propay, Quality, SalesForce, SAP, Sebrae, Semantix, Senior, Siagri, SkyOne, Softex, Synnex, Techne, Thomson Reuters, Totvs, Vivo, WDG (IBM), WK Sistemas, Zebra y Zendesk. Además de eso, más de 2.500 empresas han adquirido nuestros servicios.

Capítulos presentados:

1 - Revolución en el área de ventas	3
<i>Entendiendo los cinco perfiles de los vendedores</i>	
2 - La psicología de la venta	4
<i>Entendiendo el perfil de comportamiento del vendedor y del cliente</i>	
3 - El nuevo vendedor	5
<i>Cómo el nuevo vendedor realiza una venta de VALOR</i>	
4 - ¡Cuénteme algo que yo no sé!	6
<i>Entendiendo los cambios en el proceso de compras</i>	
5 - El nuevo proceso de compras y de ventas	7
<i>Cuatro pasos para aumentar la eficiencia en las ventas</i>	
6 - Articulando VALOR para su cliente	8
<i>Cómo estructurar su nuevo discurso de ventas</i>	
7 - Involucrando a los decisores e influenciadores	9
<i>Cómo crear una red de influencias positivas para su solución</i>	
8 - Acortando el ciclo de ventas	10
<i>Cómo presionar a su cliente para que realice la compra</i>	

1 - Revolución en el área de ventas

Entendiendo los cinco perfiles de los vendedores

Recibo una llamada de Figueira, un cliente habitual, diciendo “La empresa me inscribió en un curso de capacitación de ventas. Creo que es una pérdida de tiempo. Estaré dos días lejos de mis clientes, donde se hacen las ventas. Actúo en el área de ventas desde hace 20 años y creo que la vida ya me enseñó todo lo que necesito saber sobre vender.”

Respiré profundamente y pensé en las innumerables veces que empecé a impartir un curso de capacitación a vendedores que pensaban exactamente como Figueira. Después de una hora de curso, ellos comprenden que la vida enseñaba sólo a los antiguos vendedores. Hoy en día, para vender es necesario mucho estudio, buenas herramientas, procesos y una metodología. Un vendedor no nace un buen vendedor. Si fuera así, contrataríamos a vendedores en los hospitales de maternidad. Un buen vendedor debe estudiar y practicar tanto como un buen cirujano o ingeniero.

Entre los años 1988 y 1990, llegaron al mercado las principales metodologías de ventas: Solution Selling, SPIN Selling, Target Account Selling y muchas otras. Entre 2002 y 2004, ellas se actualizaron para contemplar varias culturas y particularidades alrededor del mundo. En el año 2008, surgió la metodología 4W para las ventas de productos y servicios en la nube.

También en el año 2008, surgió la metodología Challenger Selling, el resultado de una investigación con aproximadamente 6.000 vendedores. Se analizaron 44 atributos y aspectos de comportamiento con el objetivo de identificar las habilidades y aptitudes de un vendedor de alto desempeño. La investigación identificó cinco grupos de vendedores: el Trabajador (hard worker), el Gran Amigo (relationship builder), el Lobo Solitario (lone wolf), el Solucionador (reactive problem solver) y el Desafiante (challenger). El perfil Desafiante representaba el grupo de vendedores de alto desempeño.

El Trabajador es el vendedor que llega temprano, sale tarde, está siempre apurado y despeinado, corriendo de un lado al otro, quien contesta todos los mensajes de correo y llamadas y jamás está atrasado. El Gran Amigo es el vendedor a quien le encanta tomar un cafecito con todos, habla de fútbol o de la familia, está siempre accesible para los clientes, hace todo lo que el cliente le pide y se pelea en la empresa defendiendo los intereses del cliente. El Lobo Solitario trabaja solo, confía en sus instintos, se resiste a seguir metodologías y procesos, detesta informes, plantillas y reuniones de ventas, tiene un buen desempeño, pero es errático e imprevisible. El Solucionador hace un buen seguimiento de post venta, asegurando la implementación y la ejecución, es minucioso, le encantan los detalles y siempre da prioridad a solucionar los problemas de los clientes, dejando de lado incluso las ventas.

El Desafiante conoce muy bien el negocio de su cliente y el mercado en el que actúa, así que puede discutir y mostrar al cliente caminos alternativos. No tiene miedo de compartir sus opiniones ni de crear polémicas. Tiene un discurso convincente y asertivo, ejerciendo algo de “presión” sobre el cliente, haciéndolo pensar de una manera diferente. A menudo pone en jaque estrategias y acciones, fomentando revisiones y mejoras.

La investigación se hizo en EEUU en medio de una crisis económica, así que al principio se creía que el perfil Desafiante tenía un alto desempeño de ventas ante un ambiente difícil. Una vez pasada la crisis, se percibió que el perfil Desafiante seguía presentando los mejores resultados. Un análisis más detallado mostró que la crisis aceleró el cambio del comportamiento de compra del mercado. Un cambio que ya no tiene vuelta atrás. El consumidor está comprando de una manera diferente y el perfil Desafiante es el que tiene las mejores habilidades y competencias para atender estas nuevas demandas.

Eso explica también la razón por la que el perfil Gran Amigo era el que tenía un mejor desempeño en el pasado, cuando el proceso de compra se basaba ampliamente en la construcción de relaciones y, hoy en día, es el perfil que presenta los peores resultados.

El nuevo comprador quiere un vendedor que añada valor. El nuevo comprador quiere un vendedor que conozca su empresa y su mercado y que le traiga información, visiones y perspectivas que él no tiene y que no encontraría fácilmente en Internet. El nuevo comprador quiere un vendedor que lo haga reflexionar y que ofrezca soluciones creativas e innovadoras para mejorar su negocio.

El cliente está comprando de una manera diferente, así que usted deberá aprender a VENDER de una manera diferente.

2 - La psicología de la venta

Entendiendo el perfil de comportamiento del vendedor y del cliente

Hipócrates, nacido en el año 460 a.C. y llamado “el padre de la medicina”, estableció la teoría de los cuatro humores corporales (colérico, sanguíneo, flemático y melancólico) para determinar los grupos de individuos con personalidades similares. Carl Jung profundizó significativamente los conceptos de análisis y de patrones de personalidad. A principios de este siglo, tuvimos la gran contribución de William Marston, creando el modelo DISC como una evolución de una parte del trabajo de Jung. Hoy en día, estas teorías son esenciales para la gestión de los empleados y de las VENTAS.

Cierta vez, empecé un curso de capacitación para jóvenes vendedores. Uno de ellos me preguntó “¿Está hablando del Marston que creó el polígrafo y el personaje Mujer Maravilla?” Me eché a reír. Hoy en día, el profesor está delante de la clase hablando, y los alumnos están buscando información adicional en Internet.

El Challenger Selling, lanzado en el año 2008, establece cinco perfiles de vendedores: el Trabajador (hard worker), el Gran Amigo (relationship builder), el Lobo Solitario (lone wolf), el Solucionador (reactive problem solver) y el Desafiante (challenger). Es evidente que los cinco perfiles están adheridos a las teorías de Marston y de Jung. Por lo tanto, es posible mapear el perfil Desafiante utilizando los tests de perfil de comportamiento disponibles en el mercado.

El Challenger no es una metodología discriminatoria, es decir, no se hizo para indicar quiénes tienen probabilidades de mejores resultados en las ventas. La metodología se ha desarrollado con el objetivo de proporcionar conocimientos e instrumentos para que todos los vendedores puedan articular y “actuar” como si fueran “desafiantes” y, así, obtener excelentes resultados.

El grupo de “coléricos” de Hipócrates hoy en día se llama Dominancia (D) o Ejecutor y sus características incluyen ser: controlador, realizador, dominante, confiado, energético, competitivo, audaz, intrépido y valiente. Típicamente forman parte de este grupo el director ejecutivo y el director comercial. Aquí están el Lobo Solitario y el Trabajador del Challenger Selling. Son motivados por el poder y por la fortuna.

El grupo de “sanguíneos” hoy en día se llama Influencia (I) o Comunicador. Es catalizador, expresivo, extrovertido, espontáneo, comunicativo, persuasivo y optimista. Típicamente forman parte de este grupo el fundador de la empresa, el director ejecutivo, el director comercial y el director de marketing y del equipo de ventas. Aquí está el Desafiante del Challenger Selling. Son motivados por la fama y por la fortuna.

El grupo de “flemáticos” hoy en día se llama Estabilidad (S) o Planificado. Es apoyador, amigable, estable, calmo y paciente, cooperativo, diplomático, leal y conservador. Típicamente forman parte de este grupo el director de estrategia y de planificación, el director de gobernanza, el director de alianzas y de colaboración y del equipo de marketing. Aquí está el Gran Amigo del Challenger. Son motivados por la participación y por la aprobación del grupo.

El grupo de “melancólicos” hoy en día se llama Conformidad (C) o Analista. Es analítico, minucioso, lógico, prudente, preciso, dedicado, aplicado, cuidadoso, organizado y muy conservador. Típicamente forman parte de este grupo el director de operaciones, el director técnico, el director de consultoría y del equipo de preventa. Aquí está el Solucionador del Challenger. Son motivados por la paz y la seguridad, es decir, el deseo de que nada cambie.

En el curso de capacitación de ventas enseñamos cómo analizar el ambiente de trabajo, hacer unas pocas preguntas e identificar el perfil de comportamiento de su cliente o comprador. Conociendo su perfil, es mucho más fácil negociar.

Para los clientes con el perfil Ejecutor, recomendamos al vendedor: incorporar el estilo “businessman”, asegurarse de que su tiempo será bien aprovechado, enfocar en metas, ser muy claro y objetivo, explorar/ganar o ahorrar tiempo o dinero y estar preparado para negociar precios y condiciones comerciales a cualquier momento.

Para los clientes con el perfil Comunicador: invertir en la relación, demostrar entusiasmo, no apresurar la discusión, adoptar un abordaje macro, explorar innovación, exclusividad, facilidad y rapidez y presentar los proyectos y propuestas “paso a paso”.

Para los clientes con el perfil Planificador: crear un clima de interacción, evitar conflictos, explorar el trabajo en equipo y la aceptación por parte del grupo, ofrecer seguridad y apoyo y mostrar que los riesgos son mínimos.

Para los clientes con el perfil Analista: ofrecer muchos datos, detalles y comprobaciones de éxito (casos), no apresurar la toma de decisión, no exagerar en los beneficios, explorar datos y comparaciones, mostrar que los riesgos son mínimos y que él cuenta con información suficiente para tomar la decisión.

Y les dejo aquí una tarea: “¿Qué hacer para mejorar el desempeño en las ventas?”

3 - El nuevo vendedor

Cómo el nuevo vendedor realiza una venta de VALOR

Figueira me envió un correo diciendo “Necesito ayuda. Mi jefe dijo que debo aprender a ser un vendedor campeón”. Figueira era un vendedor con muchos años de práctica, pero necesitaba actualizar sus conocimientos. Hoy en día, los clientes compran de una manera diferente, lo que requiere un vendedor con habilidades y competencias actualizadas según la nueva realidad del mercado.

El Challenger Selling llama al vendedor campeón “desafiante” (challenger), mostrando las características de este profesional y cómo los demás profesionales pueden adoptar una postura de campeón.

Observamos en el mercado que este nuevo vendedor tiene seis atributos que le permiten lograr un alto desempeño: él muestra al cliente nuevas y diferentes perspectivas, entiende fácilmente el ambiente e involucra a personas en funciones sinérgicas e interesantes para la oportunidad en cuestión, conoce los motivadores de VALOR de sus interlocutores, identifica los motivadores económicos del negocio de su cliente, se siente siempre cómodo para discutir las condiciones comerciales (aspectos financieros y precios) y, finalmente, puede acortar el ciclo de la venta (o de la compra).

Creo que podría resumir en tres grandes actitudes que determinan el éxito del vendedor campeón.

Articular VALOR para el cliente - Él utiliza su habilidad de comunicación, su entendimiento de los negocios del cliente y su capacidad de crear nuevas perspectivas como ventajas competitivas para enseñar al cliente en todas sus interacciones. Presenta conocimientos e ideas, permitiendo así que el cliente repense su negocio y sus necesidades.

Involucrar a los decisores e influenciadores - Él puede utilizar su sensibilidad de conocer los motivadores financieros y de VALOR del cliente para tejer una red de relaciones con los decisores, influenciadores y los demás interesados en la solución, comunicando el mensaje correcto, de interés y de VALOR a estas múltiples relaciones. Comunica los mensajes de ventas según el contexto del cliente y hace que los diversos “actores” interactúen creando una imagen positiva de la solución.

Acortar el ciclo de ventas - Él está siempre preparado, se siente cómodo para discutir las condiciones comerciales y, cuando sea necesario, logra ejercer presión sobre el cliente para acelerar el proceso de decisión. De hecho, crea una tensión constructiva durante todo el proceso con el objetivo de crear urgencia, reducir el ciclo de la venta y obtener ventajas en todas las dimensiones del proceso de ventas.

La vieja manera de vender productos evolucionó poco a poco, ganando nuevos paquetes y cada vez más complejidad. De productos pasó a la venta de paquetes de productos, luego a paquetes de servicios y de consultoría, posteriormente a la personalización de productos según la necesidad del cliente, luego al perfeccionamiento del proceso del cliente y, hoy en día, el abordaje consiste en ofrecer una alianza entre el proveedor y el cliente que sea totalmente integrada con el propósito de generar ganancias mutuas.

La complejidad implica riesgos para ambas partes. El nuevo vendedor busca minimizar los riesgos percibidos por el cliente de una manera directa, aunque no agresiva, acelerando nuevamente el proceso de ventas.

Los directores pueden ayudar a sus equipos con capacitación, herramientas, coaching y sistemas de incentivo y de remuneración. Los directores estarán igualmente a cargo de monitorizar el desempeño y la transición de los vendedores del modelo tradicional a este nuevo modelo de venta de VALOR. Lamentablemente, no todos los vendedores lograrán hacer esta transición.

El equipo de marketing también jugará un papel diferente y fundamental creando herramientas e instrumentos basados en casos de uso y de éxito para apoyar al vendedor en este nuevo proceso de articular VALOR para el cliente.

Este nuevo mundo representará, por lo tanto, un nuevo desafío para el vendedor, para el director y para el equipo de marketing. Un desafío con la promesa de grandes resultados.

4 - ¡Cuénteme algo que yo no sé!

Entendiendo los cambios en el proceso de compras

El cliente recibió al vendedor Figueira. “Ustedes, los vendedores, vienen aquí para hablar de temas y asuntos que ya conozco muy bien o que puedo buscar rápidamente en Internet para informarme. ¿Puede usted sorprenderme con algo que yo no sé o que no pueda descubrir rápidamente?”, dijo el cliente.

Si Figueira fuera al cliente para hablar de productos, características y funcionalidades, entonces probablemente hablaría “más sobre lo mismo”. Pero en los últimos años Figueira desarrolló nuevas habilidades y competencias en ventas. Antes de la reunión, estudiaba mucho sobre el cliente, el mercado en el que actuaba, las tendencias y, sobre todo, los casos de éxito que empresas como la de Figueira estaban obteniendo ante empresas similares a la de su cliente. Los casos de éxito eran verdaderas fuentes de inspiración para identificar lo que podría proponer a su cliente para mejorar los resultados de su empresa.

El cliente podría tener acceso a los casos de éxito, pero con muchas más dificultades. Y Figueira, quien conocía muy bien la manera de aplicar las soluciones a los negocios, podía leer “entre líneas” los casos, identificando las exageraciones y los posibles problemas enfrentados.

Figueira estaba en la misma empresa hacía poco más de 10 años. Había participado en la instalación e implementación de soluciones en más de 100 clientes. Había visto todo lo que salió bien y lo que no salió tan bien (a eso llamamos aprendizaje). Sabía lo que sus clientes habían ganado con el uso de la solución y, sobre todo, qué hacer para que un nuevo proyecto tuviera el mejor desempeño posible. Este valioso conocimiento era algo que su cliente no tenía. Esa era una de las “novedades” que tenía para contar a su cliente.

Figueira tenía una manera muy peculiar de conducir la reunión con sus clientes. Al principio de la reunión, comenzaba a contar “anécdotas”. “El mes pasado entregamos un proyecto a un cliente que tiene el perfil similar al suyo. Ellos querían incrementar las ventas en un 5%, pero el resultado fue más allá de lo esperado y les entregamos el 9%”, contaba Figueira, atento a la reacción del cliente.

Si el cliente manifestaba interés, entonces había “mordido el anzuelo” y Figueira empezaba a dar más información y, al mismo tiempo, hacía las preguntas de calificación de la oportunidad. Si el cliente no “mordía el anzuelo”, entonces Figueira contaba otra “anécdota”, y así sucesivamente, hasta que encontrara una apertura. Como Figueira había hecho su tarea, entonces difícilmente necesitaba utilizar la tercera anécdota.

Aquí está una de las diferencias fundamentales entre la metodología Challenger Selling y las metodologías de ventas consultivas tradicionales. En el Challenger Selling, presentamos un menú y el cliente dice el plato que más le interesa, y luego pasamos a las especificidades. Es como entrar al McDonald’s y pedir el combo. Simplifica mucho el proceso. En las metodologías tradicionales, partíamos de una “hoja en blanco”, buscando descubrir los dolores y problemas del cliente, para entonces hacer la confirmación, una segunda confirmación, la profundización y, finalmente, presentar una posible solución de interés del cliente.

Hoy en día, la compra se hace de una manera mucho más dinámica y rápida. El vendedor debe utilizar una metodología más ágil, para que el cliente se identifique rápidamente con la solución ofrecida.

El vendedor ofrece actualmente perspectivas únicas y de valor en el mercado, ayuda al cliente a navegar a través de las alternativas, a menudo da consejos y recomendaciones, ayuda al cliente a evitar posibles problemas, educa al cliente con nuevos conceptos e ideas y hace que el proceso de compra fluya fácilmente y rápidamente.

Figueira se había dado cuenta de que el mundo había cambiado, el cliente estaba comprando de una manera diferente, así que él a su vez debería vender de una manera diferente.

¿Y usted ha percibido los cambios?

5 - El nuevo proceso de compras y de ventas

Cuatro pasos para aumentar la eficiencia en las ventas

Figueira era un vendedor con una alta tasa de éxito, quien se había dado cuenta en los últimos años que el proceso de compras y ventas había cambiado. Sabía que el tiempo del cliente era precioso y que, para ganar la atención del cliente, debería proporcionar información que el cliente aún no tenía o que no podría encontrar fácilmente en Internet. ¿Pero cómo vender más y mejor?

Enseñé a Figueira un proceso de cuatro pasos para vender más y mejor actualmente.

Paso 1 - Orientar hacia sus fortalezas. Debemos proporcionar información y enseñar al cliente cosas que él aún no sabe o a las que no tenga un fácil acceso por Internet, pero estamos allí para vender, no para enseñar. Debemos enseñar cosas que despierten el interés del cliente por los productos y servicios que el vendedor tiene para ofrecer. Así que el vendedor debe mostrar cómo puede ayudar al cliente mejor que cualquier otro proveedor del mercado.

Conocer nuestras fortalezas y ventajas competitivas no es una tarea trivial. Pedí a 10 vendedores de una misma empresa que escribieran en una hoja la principal ventaja competitiva de su empresa. El resultado fueron 10 respuestas completamente diferentes. No estaba claro para ninguno de ellos las fortalezas de la empresa respecto al mercado y a los competidores. Eso implica un enorme riesgo porque el vendedor puede enseñar algo nuevo al cliente, es decir, mostrar al cliente que él tiene la falta o necesidad de algo de que él aún no se había dado cuenta. El cliente entonces se pone a buscar alternativas y descubre una empresa competidora del vendedor con una mejor oferta.

Propuse un otro ejercicio, ahora con 10 vendedores de diferentes empresas. Cada uno de ellos escribió su ventaja competitiva. Como pasa la mayoría de las veces, ocho de los vendedores escribieron la palabra "calidad". Si ocho entre 10 empresas tienen calidad como su ventaja competitiva, ¿entonces será la calidad realmente una ventaja? Naturalmente que no. "Calidad" es una obligación, no una ventaja competitiva.

Paso 2 - Cuestionar las premisas del cliente. El vendedor debe contar la "anécdota", haciendo las debidas "traducciones" de lo que eso representaría dentro de la realidad del cliente. No es suficiente contar la anécdota y esperar que el cliente haga la asociación. El vendedor debe mostrar al cliente cómo sería la solución implementada y cuestionar cuáles serían los impactos y beneficios y si la solución realmente tiene adherencia.

Paso 3 - Aumentar la sensación de urgencia. Figueira había aprendido que no es suficiente contar una "anécdota" para descubrir si el cliente se identifica o no con un problema. Muchas veces el cliente indicaba una identificación, pero eso no significaba que estaba preparado para reaccionar o hacer algo. El vendedor debe contar la "anécdota" integrando al cliente a la historia, sacándolo de su zona de confort o incluso provocando una gran incomodidad. Recuerdo una situación interesante que Figueira solía presentar: "Si lo que estoy contando tiene sentido para su empresa, entonces tiene sentido pensar que las ganancias de un 10% que obtuvo mi cliente significan una ganancia que usted está dejando de tener, es decir, en un año su empresa está facturando sólo el equivalente a 11 meses, no a 12 meses. Ustedes están perdiendo un mes de facturación. ¡Es mucho dinero! ¿Está su jefe enterado de eso?". Era impresionante el efecto de URGENCIA que eso causaba a los clientes.

Paso 4 - "Escalar" a los demás clientes. Este es el paso que más me gusta. Aquí el vendedor se da cuenta de que su discurso fue excelente y produjo buenos resultados. Entonces, hace una lista de clientes a quienes podría REPETIR el mismo discurso y avanza al efecto de "escala". El punto clave es buscar clientes con necesidades y situaciones similares. Créeme: los clientes son mucho más similares unos a otros de lo que imaginamos. La mayoría de los clientes del mismo sector económico reaccionan a los mismos estímulos de mercado, así que tienen casi siempre las mismas necesidades.

Hay un elemento más que se ha mostrado muy importante durante todo el proceso de ventas: la pasión.

Antes, las metodologías de ventas eran matemáticas y no ofrecían cualquier posibilidad de emoción al proceso. Hoy sabemos que el vendedor exitoso es "apasionado" de lo que hace y transmite esa pasión al cliente. ¡Una pasión que hace toda la diferencia!

6 - Articulando VALOR para su cliente

Cómo estructurar su nuevo discurso de ventas

La tradicional venta consultiva tiene actualmente nuevos elementos de postura y de argumentación. Lo más importante es mostrar al cliente algo que él no conoce o a que no tenga fácil acceso por Internet. Créeme: ya existe un proceso de seis pasos para mostrar cómo el vendedor puede vender más y mejor actualmente.

Paso 1 - Calentamiento. Viene inmediatamente después de las formalidades iniciales tales como presentaciones, verificación del tiempo disponible y establecimiento de la agenda. Es el momento cuando usted se pone a contar lo que viene escuchando sobre el mercado y las tendencias, mientras busca también despertar el interés del cliente sobre algún punto. En lugar de hacer preguntas abiertas y genéricas, usted “orienta” al cliente hacia lo que usted tiene para ofrecer y hacia sus fortalezas. Figueira utilizaba algo como “Hemos trabajado con varias empresas del mismo segmento que el suyo y nos hemos dado cuenta de que todas tienen actualmente tres grandes necesidades: (mencionar las necesidades aquí). ¿Ha visto la misma cosa o ha visto situaciones diferentes?”. El principal objetivo es crear CREDIBILIDAD, demostrando que usted conoce el mercado y que el tiempo del cliente será bien aprovechado.

Paso 2 - Reencuadramiento. Usted deberá partir de los puntos identificados en el Paso 1 y conectarlos a un problema o a una oportunidad mucho mayor de que el cliente haya pensado o escuchado hablar. Todavía no ha llegado el momento de hablar de la solución. Hablaremos sólo del problema y mostraremos al cliente que usted tiene conocimiento para discutir sobre el asunto. El objetivo es sacar al cliente de su zona de confort, sorprendiéndolo, despertando la curiosidad y haciendo que quiera saber más. Usted no quiere que él esté de acuerdo, sino que se incomode. Si se pone de acuerdo con entusiasmo con lo que usted dijo, entonces usted no le enseñó nada y él ya lo sabe todo... quizás usted pueda enseñarle algo “marginal”, pero este no es un buen lugar para estar.

Paso 3 - Inmersión racional. Aquí usted va a mostrar el motivo del reencuadramiento y de la incomodidad que usted creó hasta el momento y por qué el tiempo del cliente será bien aprovechado. Llegó el momento de mostrar datos, gráficos e información para cuantificar el costo o el riesgo del problema, o bien el tamaño de la oportunidad. Llegó el momento de mostrar por qué el cliente debería pensar de una manera diferente sobre su negocio, de dejar claro el costo de “perder la oportunidad”, de “hacer de una manera menos adecuada” o de “hacer peor que los competidores”. Algunos asesores llaman a esta etapa FUD (Fear, Uncertainty and Doubt - Miedo, Incertidumbre y Duda). Al final, usted va a querer escuchar del cliente “Wow, yo no tenía idea del tamaño de eso...”

Paso 4 - Impacto emocional. El objetivo es estar seguro de que el cliente se está reconociendo en la historia que usted está contando. Usted hizo todo cierto... paso 1, paso 2, paso 3... y entonces el cliente dice “Entendí todo, pero creo que eso no es para nosotros... somos un poco diferentes aquí...”

¿Qué hacer? ¿Seguir explicando con más información? ¿Volver al paso 1 y buscar una nueva oportunidad?

El nuevo vendedor abandona los datos y busca establecer una conexión emocional. La diferencia aquí es el discurso, el cual incluye algo como “Sí, ustedes son diferentes, pero voy a dar un ejemplo de cómo eso funcionaría en su empresa”. El vendedor “empuja” hasta que logre un “Uhhmm... Eso sí es para nosotros”. O... abandona después de intentar un poco más.

Paso 5 - Propuesta de valor. Hasta el momento usted convenció al cliente que él tiene un PROBLEMA. Ahora llegó el momento de hablar de la SOLUCIÓN. Es el momento de decir cómo la vida del cliente será mejor si actúa de una manera DIFERENTE. Aún no llegó el momento de hablar del PROVEEDOR y de SU SOLUCIÓN. Antes de eso, el cliente debe “comprar” la idea de que necesita la solución (o actuar de manera diferente). Explique los beneficios y el valor de la SOLUCIÓN, lo que él gana con su implementación, lo que él deja de gastar, las ventajas competitivas, los riesgos etc.

Paso 6 - Mapa de la solución. Aquí usted mostrará que puede entregar la SOLUCIÓN mejor que cualquier otra empresa (sus fortalezas y ventajas competitivas). Si lo hizo todo bien desde el paso 1 hasta el paso 6, entonces ENSEÑÓ y CREÓ VALOR suficiente para que el cliente prefiera a usted y su empresa.

Usted debe establecer tres niveles de CREDIBILIDAD con su cliente. Del paso 1 al 4, debe establecer la credibilidad del cliente en usted (en el vendedor). En el paso 5, la credibilidad en la solución. Y en el paso 6, la credibilidad en la empresa que usted representa. La mayoría de los vendedores sin experiencia empieza hablando de lo maravillosa que es su empresa, rompiendo el orden natural y esperado por el cliente, es decir, el vendedor habla de algo cuando el cliente aún no quiere escuchar sobre ello.

Bueno, si yo tuviera que resumir todo eso en sólo tres pasos, diría: brindar a los clientes ideas transformadoras, especificar y personalizar el posible impacto de estas ideas transformadoras y demostrar sus habilidades y competencias como la mejor manera de ejecutar las ideas transformadoras.

Parece fácil, ¿no?

Usted abordará al cliente y mostrará nuevas perspectivas a alguien que ya estaba acostumbrado a ver el problema de una determinada manera. Usted va a sacarlo de su zona de confort. ¿Cree que estará satisfecho con usted?

Primeramente, va a asustarse, luego va a DESAFIARLO y pedir datos y pruebas.

Y es entonces que veremos si el vendedor está preparado para atender las nuevas demandas del mercado. El antiguo vendedor no se pondrá cómodo ante la reacción del cliente, buscará disculparse y volverá al antiguo discurso “tengo aquí un montón de productos para usted”. El nuevo vendedor verá que su discurso surtió efecto y sabrá contestar y conducir al cliente durante todo el proceso de negociación hacia un excelente acuerdo entre las partes.

No piense que será fácil, pero no existe otra alternativa. La antigua manera de vender ya no funciona.

7 - Involucrando a los decisores e influenciadores

Cómo crear una red de influencias positivas para su solución

Antiguamente, cuando daba cursos de capacitación de ventas consultivas, había siempre un vendedor que decía “póngame delante de un director durante 30 minutos y la venta estará hecha”.

Ya pasó el tiempo cuando un alto ejecutivo de una empresa tomaba una decisión sólo o independiente de lo que pensaba su equipo. Hoy en día, ningún alto ejecutivo quiere asumir sólo la responsabilidad de la decisión de contratar a un proveedor. Eso representaría un riesgo altísimo e injustificable.

Recuerdo una conferencia a la que asistí de George W. Bush, cuando ya había dejado de ser presidente hacía muchos años. Dijo a un público de aproximadamente 10.000 empresarios: “Mirando hacia atrás, hoy veo que la invasión de Irak fue un error. En aquella época tomamos la decisión con lo mejor que teníamos en términos de datos e información. Un presidente no toma una decisión sólo, pero toma la responsabilidad de lo que se ha decidido.”

El vendedor que comprende este cambio en el proceso de ventas y que quiere tener éxito deberá tejer una red de aliados que puedan dar su voto favorable en el momento de la toma de decisión. Es un trabajo intenso el hablar y organizar la información, las relaciones y los procesos de tal manera que todos estén seguros con la decisión.

El nuevo vendedor sabe que no tendrá éxito si tiene sólo una persona de contacto dentro de su cliente o que tendrá una baja probabilidad de éxito si tiene personas de contacto sólo dentro de una única área dentro de su cliente. El nuevo vendedor crea una red de relaciones. No una red cualquiera, sino que una red bien elaborada con profesionales que interactúan y contribuyen, que influyen, que seleccionan, deciden y aprueban.

El nuevo vendedor mapeará para cada una de las personas de contacto necesarias: el perfil de comportamiento, el perfil de riesgo (innovador, visionario, conservador), los motivadores personales y profesionales, quién gana qué con la compra y quién pierde qué con la compra. Entonces, este vendedor adaptará su discurso a cada uno de los interlocutores, dejando claro los beneficios de la solución para ÉL o para SU área.

Cada interlocutor tiene un conjunto de objetivos, metas y preocupaciones diferentes, así que el vendedor deberá abordar cada uno de estos puntos para cada interlocutor.

Si el discurso es coherente, comenzará a resonar dentro de su cliente, aumentando mucho las posibilidades de éxito de la venta. Este efecto de “resonancia” se parece a aquella brisa que golpea el puente de una manera ritmada hasta que el puente caiga.

La mayoría de los vendedores quiere utilizar el mismo discurso con todos sus interlocutores; muchas veces, quiere utilizar el mismo PPT con 128 diapositivas y docenas de siglas y términos técnicos. El nuevo vendedor estudia a su interlocutor y selecciona el mejor contenido y manera de hablarle, incluyendo: ¿Cuál es el objetivo de este interlocutor en la empresa? ¿Cuáles son sus objetivos? ¿Cómo ganará la bonificación? ¿Cuál es su perfil y cuáles son sus motivadores? ¿Cómo puedo ayudarle? ¿Cómo puedo aportar VALOR añadido?

Figueira, un excelente vendedor, recoge impresiones y testimonios de los interlocutores respecto a la solución que está ofreciendo y, cuando está delante del alto ejecutivo que coordinará el proceso de decisión, muestra que habló con las personas clave y que ellas se sienten cómodas y favorables respecto a la decisión y concluye mostrando los testimonios de cada una de ellas.

Así, Figueira crea las condiciones necesarias y satisfactorias para que el alto ejecutivo tome la decisión final, sabiendo que tendrá el apoyo de su equipo.

Durante un curso de capacitación de ventas consultivas, un asistente me preguntó si este tipo de metodología no haría el proceso más largo y difícil. Contesté que “lo difícil es no vender”. Para quienes quieren vender, hay que vender de la manera que el cliente compra. Y el proceso de compras ha cambiado.

8 - Acortando el ciclo de ventas

Cómo presionar a su cliente para que realice la compra

Siempre que doy cursos de capacitación de ventas, muestro una diapositiva preguntando “¿Puede el vendedor tener control sobre el proceso de compras?”. Hay una sensación de incomodidad, pero siempre hay un vendedor que dice “Eso es imposible. En mis clientes, quien tiene el control sobre el proceso de compras es el departamento de compras”.

El vendedor nunca tendrá el DOMINIO del cliente o el DOMINIO del proceso de compras. El nuevo vendedor tiene el control de la parte del proceso de ventas en la que actúa, pasando a tener una mayor asertividad en el proceso y en la previsibilidad de la transacción, es decir, cuándo y cuánto cerrará y, sobre todo, en qué punto del ciclo de ventas está la transacción y cómo acelerarla.

La mayoría de los vendedores tradicionales tienen una actitud “pasiva”. Hacen todo lo que el cliente quiere y cómo quiere. Los llamamos vendedores “Yes Sir”. Estos vendedores creen que el cliente es la persona que tiene el poder, creen que si no es así, el cliente no comprará; mueren de miedo de perder la negociación y de perder al cliente y, especialmente, el 75% de los vendedores muere de miedo de “la persona encargada de las compras”.

Doy también cursos de capacitación a compradores, y el 75% de las “personas encargadas de las compras” muere de miedo de los vendedores. De hecho, vemos que el 75% de los vendedores y de los compradores no está preparado ni capacitado adecuadamente para enfrentar una mesa de negociaciones, pero ese es un tema para otro artículo.

Las empresas que definen una “cartera de clientes ANUAL” para sus vendedores son las que tienen más “Yes Sir”, porque el vendedor no quiere perder al cliente.

El nuevo vendedor logra ejercer una “presión” sobre el ciclo de decisión del cliente, haciendo que él decida más rápidamente y evitando así la “inercia de la decisión”, lo que puede hacer que la negociación se pierda para el “tiempo”, es decir, cuando la compra deja de ser importante para la empresa.

Una de las mejores prácticas es eliminar todos los obstáculos que el cliente ve, ayudándolo a hablar a las personas involucradas en el proceso de decisión y de aprobación, proveyendo referencias y casos de éxito para que él se sienta más cómodo respecto a la decisión y mostrando que el riesgo está bajo control. Al vendedor Figueira le encanta utilizar el costo de no tener o el costo de tardar en decidirse, para presionar al cliente a tomar una decisión más rápidamente. Recuerdo que durante una reunión él dijo “Cada día que tardamos en decidir, su empresa deja de ganar R\$ 200 mil. Su jefe debe estar afligido por esta pérdida diaria”.

El nuevo vendedor sabe el momento correcto de negociar precios y condiciones comerciales. No da descuento de inmediato, sino que utiliza varias estrategias para evitar el descuento. Vuelve a discutir la solución poniendo énfasis en el valor, no en el precio. Habla del retorno de la inversión, del alcance y de la calidad. Cuando ya haya intentado casi todo... habla del costo/beneficio. Y finalmente intenta lograr algún otro proyecto o beneficio.

Utiliza cuatro pasos para lograr una negociación exitosa.

Paso 1 - Comprender la objeción, pero aplazar la concesión. Es importante comprender las objeciones y solicitudes del cliente, pero no discutirlos de inmediato. Hay que obtener su consentimiento para “seguir adelante para que usted tenga más información antes de decidir cuál es la mejor opción”. Figueira dice “Comprendo su preocupación con el descuento, pero me gustaría comprender un poco más sus necesidades para presentar la mejor oferta. ¿Podemos seguir adelante?”

Paso 2 - Profundizar el conocimiento de la objeción. El objetivo es descubrir las necesidades básicas del cliente. ¿Qué es realmente esencial para él en su oferta y cuáles son los puntos que el cliente considerará como “accesorios” (nice to have)?

Paso 3 - Explorar alternativas. El objetivo es descubrir la lista de criterios que el cliente utilizará para tomar la decisión. ¿Será el precio el punto más importante de esta lista? ¿Cuál es el orden de importancia y de prioridad para criterios como calidad del producto, soporte y asistencia técnica, garantía y entrega del producto?

Paso 4 - Ceder conforme a su plan. Los pasos 2 y 3 traerán datos importantes respecto a lo que el cliente considera como esencial y accesorio en la oferta y a los criterios de selección. Entonces, llegó el momento de volver a analizar la objeción o la solicitud del cliente, ofreciendo algo que sea realmente importante para él y pidiendo algo en cambio. Si usted hizo una planificación de la reunión de negociación, entonces sabe exactamente lo que puede ofrecer.

Y así el nuevo vendedor tiene un mayor control sobre el proceso de ventas, con una mayor previsibilidad y una mayor tasa de éxito. El cambio es necesario porque es así que el mercado está comprando hoy en día. El antiguo vendedor perdió espacio.