



La nueva venta de soluciones

El proceso revolucionario de ventas que está cambiando el modo de vender

por Keith M. Eades

RESUMEN EJECUTIVO

Al igual que el resto de los profesionales, los vendedores no están exentos de sufrir los cambios desatados por la última década. De hecho, vender ya no supone tanto ofrecer un producto, como diagnosticar la situación de un cliente dado para luego ofrecerle una solución a su problema particular.

Pero, por otra parte, los compradores también han cambiado. Estos ya no están dispuestos a recibir vendedores incapaces de ofrecer soluciones efectivas. En este sentido, el vendedor ha dejado de ser un agente pasivo que simplemente repite una y otra vez la misma presentación, para convertirse en un investigador y analista de organizaciones y mercados.

En este texto, el autor brinda un panorama completo de las técnicas ligadas a la venta de soluciones, así como los procesos, principios y sistemas de gerencia necesarios en el mundo de las ventas de hoy en día.

¿Qué es una solución?

Una solución resuelve un problema o, al menos, lo alivia mesurablemente. Es decir, tiene que haber un “antes” y un “después” separados por un punto de cambio, que constituye la implementación de la solución.

La “venta de soluciones” es un modo de pensar y actuar que se centra en los clientes y sus problemas, en vez de en la organización de ventas y sus productos. Sólo una minoría de los vendedores hace esto naturalmente. Por lo general, caen en una de las dos siguientes categorías:

1. **Águilas:** son intuitivos y capaces de conversar y hacer preguntas. Constituyen 20% de la totalidad.
2. **Viajeros:** no cuentan con las habilidades antes mencionadas, se apoyan en presentaciones prefabricadas y dicen en vez de preguntar. Constituyen el 80% restante.

Asimismo, los compradores se dividen en dos categorías:

1. **Innovadores y compradores inmediatos:** constituyen 20% de los compradores.
2. **Pragmáticos, conservadores y compradores tardíos:** constituyen el 80% restante.

Así pues, una simple multiplicación demuestra que:

1. 4% del tiempo, las águilas se reúnen con compradores inmediatos.
2. 16% del tiempo, las águilas se reúnen con pragmáticos, conservadores y compradores tardíos.
3. 16% del tiempo, los viajeros se reúnen con compradores inmediatos.
4. 64% del tiempo, los viajeros se reúnen con pragmáticos, conservadores y compradores tardíos.

En otras palabras, la mayoría de las ventas supone la reunión de un vendedor que no es intuitivo ni un conversador natural con un comprador renegado.

Los principios de la venta de soluciones

Los principios básicos de la venta de soluciones son:

1. El sufrimiento nos hace cambiar. Tiene que haber un poco de incomodidad.
2. El sufrimiento de una persona o departamento afecta toda la organización.
3. Primero se hace el diagnóstico y después se receta un remedio.
4. Puede haber conciencia o no del sufrimiento. Cuando la gente reconoce su sufrimiento, trata de buscar una cura.
5. Los posibles clientes pueden estar buscando un remedio o no. Es probable que aquellos que si están buscando, no sean los clientes con mayor potencial.
6. Se hace énfasis en la necesidad de llegar a los posibles clientes antes de que estos se decidan a buscar un remedio.
7. Los compradores necesitan cambios cada cierto tiempo.
8. La decisión de comprar alberga tres fases: reconocer una necesidad, evaluar las opciones y calcular los riesgos.

Todo vendedor debe hacerse las siguientes preguntas acerca del posible cliente:

1. ¿Reconoce su sufrimiento?
2. ¿Tiene el poder de elegir una solución?
3. ¿Ve la solución igual que yo?
4. ¿La solución ofrece verdadero valor? ¿el cliente está de acuerdo?
5. ¿Puedo hacer algo para influir en la decisión del cliente?

El proceso de ventas

Para que los “viajeros” logren vender como “águilas”, es preciso implementar un proceso de ventas determinado. Implemente un sistema claro, estandarizado, repetible y coherente. Tome en cuenta los siguientes pasos en todo proceso de ventas:

1. Entienda y explique el proceso de compras del posible cliente.
2. Ajuste el proceso de ventas al proceso de compras.
3. Estipule objetivos medibles e identificables, que le permitan determinar si cada fase del proceso ha sido llevado a cabo satisfactoriamente.
4. Los gerentes deben poner a disposición los instrumentos y la asistencia necesarios.
5. Los gerentes deben medir y reafirmar la probabilidad de éxito del proceso a través de un sistema gerencial.

Cómo preparar y planificar

La venta de soluciones comienza antes de vender, con investigación y planificación. Utilice la información obtenida para identificar y analizar compañías que podrían ser clientes, y haga un expediente de cada una. Dicho expediente debe incluir información como:

1. Nombre de la compañía y una breve descripción de su negocio, historia y mercado.
2. Productos de la compañía y ventaja comparativa.
3. Breve y concisa descripción de su posición en el mercado y de sus posibles problemas.
4. Breve resumen de su posición financiera y tendencias fiscales.
5. Un panorama conciso de la situación competitiva del mercado del cliente.
6. Breves biografías de los líderes de la compañía.
7. Un panorama conciso de los problemas de la compañía y de lo que debe hacer para solucionarlos.

Tras reflexionar sobre esta información, cree un mensaje dirigido a los problemas del posible cliente. Antes de la primera llamada, haga un esquema de cómo fluye el sufrimiento a partir de los problemas, y cómo afecta a toda la organización.

Ninguna parte de la compañía es independiente. La investigación revelará la ubicación del mayor sufrimiento. El vendedor que demuestre de primero un conocimiento de la situación del posible cliente le sacará ventaja a los vendedores tradicionales, que sólo entienden su propio producto.

Cómo despertar el interés

Despertar el interés de un posible cliente es fundamental. Esto no se logra preguntándole al posible cliente si está interesado en nuestro producto. La respuesta será no. Más bien pídale al

posible cliente que hable sobre lo que le interesa. La llamada de preparación le brindará un buen perfil de la compañía y el diagrama de flujo de dolor le permitirá hacer preguntas que hagan hablar al posible cliente. ¿Dónde comenzar a vender? Comience por sus relacionados. En orden descendiente de importancia, los posibles clientes son:

1. Clientes actuales: ya le conocen y usted los está ayudando, así que pregúnteles si puede resolverles algún otro problema.
2. Referencia: pídale a sus clientes que le recomienden y presenten posibles clientes.
3. Asociaciones: ingrese a una asociación comercial, de modo que pueda conocer gente y obtener información.
4. Ocasiones sociales: el trabajo no tiene que finalizar al dejar la oficina.

Busque posibles clientes en seminarios y ferias comerciales. Promueva su solución en seminarios, a la vez que recolecta información sobre los problemas propios de esa industria en particular. Las ferias comerciales pueden ser de mucha ayuda si en vez de presentar nuestro producto, resaltamos nuestras soluciones.

Llamadas directas

Prepárese para hacer llamadas directas. Tenga a mano un “guión de desarrollo de negocios”, que le permita ser breve:

1. Su nombre y su compañía.
2. El hecho de que esta es la primera llamada.
3. Su experiencia con los posibles clientes de la industria.
4. Su experiencia con otros gerentes del mismo nivel que el posible cliente.
5. Su conocimiento del sufrimiento o problema del posible cliente.
6. El hecho de que usted tiene una solución.

Cierre con una pregunta que despierte el interés del posible cliente: ¿desearía saber más? o ¿le da curiosidad?

Diagnosticando

Si el comprador ha reconocido su sufrimiento, nuestras primeras llamadas serán de diagnóstico. De lo contrario, deberemos utilizar la primera parte de la llamada de ventas para propiciar que el posible cliente reconozca su sufrimiento. Luego, para hacer un diagnóstico es preciso formular los siguientes tipos de preguntas:

1. Preguntas de apertura: permiten al posible cliente hablar abierta y libremente. La ventaja de este tipo de preguntas es que no constituyen amenaza alguna ni exigen nada al posible cliente. La desventaja es que le dan el control al posible cliente.
2. Preguntas de control: con estas preguntas, el vendedor toma parte del control. La idea es hacer que el posible cliente

llegue a una conclusión predeterminada. Sea precavido con estas preguntas, pues algunos compradores se sienten incómodos con las mismas.

3. **Preguntas de confirmación:** estas preguntas permiten determinar si hemos entendido a cabalidad lo que ha dicho el posible cliente.

A veces, llegaremos a un posible cliente después de que la competencia trató infructuosamente de cerrar un negocio. Obviamente es mejor ser el primero, pero ¿qué hacer cuando no lo somos?

1. Debemos decidir si vale la pena o no competir: determine las posibilidades de triunfar o fracasar.
2. Determine cuándo será la oportunidad.
3. Determine si tiene una ventaja competitiva real.
4. Cree una estrategia de ventas que pueda discutir con la fuerza de ventas.

Cada una de estas estrategias competitivas es apropiada para una situación en particular:

1. **De frente:** entre en acción sólo si su ventaja competitiva es abrumadora.
2. **Deténgase:** trate de redefinir las reglas de la competencia y la visión del posible cliente.
3. **Victoria parcial:** si no logra ganar todo el negocio trate de ganar una parte.
4. **Esperando:** trate de calmar al comprador. Esto es lo que hizo Microsoft cuando lanzó Exchange: anunció el lanzamiento de antemano y le pidió al público que no comprara Lotus Notes hasta que saliera Exchange. Muchos comprado-

res le hicieron caso.

Negociación

La primera regla es negociar con quienes toman las decisiones. Recuerde:

1. El comprador tratará de presionarlo al menos cuatro veces. Esté preparado para resistir.
2. No se resigne hasta que reciba algo a cambio.
3. Esté preparado para irse. Así como los compradores pueden darle el negocio a otro vendedor, esté preparado para llevarse su oferta consigo. Esto es difícil cuando el vendedor debe cumplir con ciertas cuotas. Los gerentes de ventas deben tener presente que los vendedores no pueden negociar efectivamente bajo ciertas circunstancias, y deberían acompañarlos a la negociación.

Lanzar nuestro proceso de venta de soluciones

Para empezar, dedíquele tiempo a la búsqueda de posibles clientes. Analice los principales clientes potenciales y haga un perfil de sus sufrimientos. Establezca cómo medirá el éxito de su estrategia. Lleve un registro de sus avances con cada posible cliente.

Trate de que los primeros tres posibles clientes estén a medio camino en el proceso de ventas. Haga llamadas a otros posibles clientes para hacer un diagnóstico. Pídale su opinión al gerente con respecto a los posibles clientes más importantes. Deseche las propuestas de las que no ha recibido respuesta después de 30 días. Renueve sus presentaciones y parlamentos constantemente.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital en Latinoamérica

Título original: The New Solution Selling

Editorial: McGraw-Hill

Publicado el: noviembre de 2003

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en:
<http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=325>

Resumido.com, respetando la propiedad intelectual y los respectivos derechos de autor de las diferentes publicaciones citadas, no pretende reproducir ni parcial ni totalmente el contenido de las mismas ni el modo en el que su contenido se presenta aquí. Por el contrario, ofrecemos la oportunidad de que dichas obras no sólo sean conocidas sino adquiridas en beneficio de sus respectivos creadores; motivo por el cual, Meltom Technologies se reserva el derecho de excluir cualquier título, cuando se presuma la vulneración de derechos subjetivos, particulares o directos del mismo.