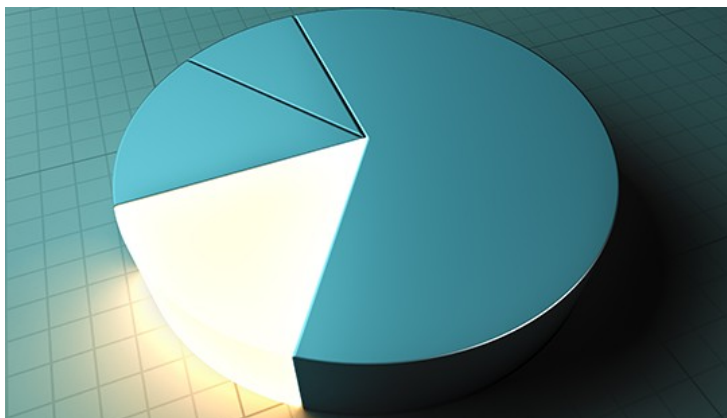


## Ventas rentables

### PRIMERA PARTE.

#### LOS REQUERIMIENTOS OBJETIVOS Y “TÉCNICOS” DEL CLIENTE



POR JOHN FISCHER

El concepto de “ventas rentables” es la piedra angular de la estrategia de negocios de uno de nuestros clientes. Figura en su declaración corporativa de valores y se usa la frase casi como una especie de “mantra”<sup>1</sup> en el discurso cotidiano. La capacidad de la empresa para hacer valer este concepto la ha llevado a crecer en ventas y también en rentabilidad año con año, a pesar de participar en un mercado caracterizado por poca diferenciación entre los productos.

Nuestra experiencia con esta y otras empresas nos lleva a creer firmemente que una parte clave de la labor de las empresas y de sus equipos comerciales es *incrementar el valor que los clientes perciben* en los produc-

tos y servicios que ofrecen. Los vendedores aprenden a vender sus productos y servicios. Sin embargo, pocos tienen una preparación para destacar el valor de sus propuestas. Muchos creen que el valor es algo ya incluido en sus productos y servicios.

Por otro lado, los clientes tienden a evaluar las ofertas principalmente en términos de su costo.

- *Tu competidor me ofrece lo mismo por menos.*
- *Tu precio es muy alto.*
- *Se me hace caro.*

Cuando los clientes se limitan a unas cuantas especificaciones y requerimientos técnicos: *tienen a centrar su atención en el precio y en los aspectos financieros y contables.* Cuando confunden el precio con el valor de una propuesta, es una señal de que sus proveedores no les han enseñado cómo comprar, cómo evaluar las alternativas desde una perspectiva más amplia.

Para la gran mayoría de empresas que venden a otras empresas, competir con base en el precio no es una buena estrategia. Atenta contra su rentabilidad y la del mercado.

Una de las alternativas más efectivas para contrarrestar las presiones sobre los márgenes es por medio de acciones que llevan a los clientes más allá del tema del precio. Las empresas y los

1. Mantra: término hindú que designa una palabra, sonido o frase que se repite con el fin de concentrar la atención.

vendedores más hábiles invierten esfuerzo en la detección de elementos adicionales que los clientes valoran, y después los incluyen en sus ofertas; además, se aseguran de que sus clientes se den cuenta de esos elementos.



Descubrir o crear y hacer patente el valor adicional de sus propuestas son labores clave del equipo comercial. Para la gente de ventas, el proceso de crear valor agregado va más allá de cumplir las especificaciones técnicas. Empieza con el saludo inicial del vendedor y continúa aun después de haber entregado la compra.

En esta primera de cuatro entregas sobre cómo incrementar el valor que perciben los clientes respecto a las propuestas:

Identificamos cuatro fuentes de valor para los clientes.

Ofrecemos lineamientos prácticos para los gerentes de ventas y los vendedores sobre

cómo manejar los requerimientos técnicos para crear valor adicional para los clientes y ventajas competitivas para los vendedores.

Al estar atentos a estas cuatro fuentes de “valor adicional” o de “valor agregado”, los vendedores pueden incrementar la percepción de las ventajas de sus propuestas y contrarrestar las presiones sobre el precio de ellas.

Cada entrega del artículo tratará una fuente de valor en particular

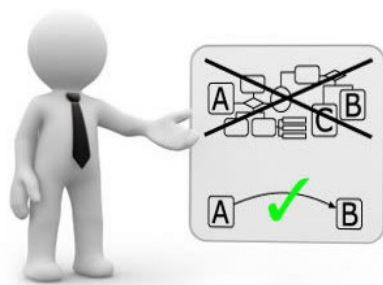
#### **CUATRO FUENTES DE VALOR**

1. Los requerimientos “objetivos” y técnicos del cliente
2. La conducta de los vendedores
3. Los productos y servicios en sí
4. La conducta de la organización

### **¿Qué pueden hacer los gerentes de ventas para ayudar a sus vendedores a cultivar más valor percibido?**

La primera fuente de valor adicional. Los requerimientos “objetivos” y técnicos

Los clientes casi siempre presentan sus necesidades en términos de un conjunto de especificaciones técnicas y objetivas. Muchas veces, conviene examinar, aclarar, cambiar o ampliar las ideas iniciales.



### CLARIDAD, IDONEIDAD Y VARIEDAD DE LOS REQUERIMIENTOS INICIALES.

Muchas veces los vendedores aceptan las “especificaciones” iniciales como si estuvieran labradas en piedra. En realidad, son apenas la punta del iceberg. La exploración en si misma puede aportar valor en la forma de la comprensión mutua, evitar malentendidos, propiciar el descubrimiento de criterios útiles adicionales y una relación de mayor confianza.

Pregunta a tus vendedores acerca de las llamadas “especificaciones”. Anímalos a examinar a fondo estos criterios con sus clientes aun cuando pueda parecer que las respuestas son obvias. Al reflexionar sobre éstas, muchas veces los clientes y los vendedores descubren que:

- Tienen distintas ideas respecto a los requerimientos. Las palabras no tienen el mismo significado para el cliente que para el vendedor.

- Existen otros requerimientos que conviene considerar para que el cliente obtenga los mejores resultados.

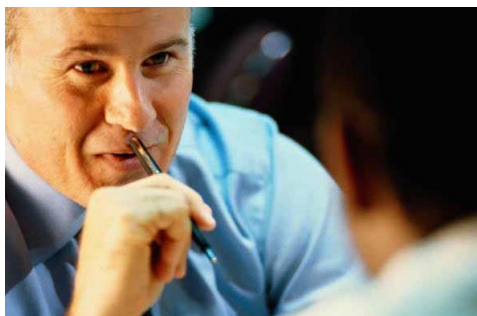
Una manera de aportar valor adicional es ayudar a los clientes a comprender mejor sus requerimientos y a contar con suficientes criterios para escoger con confianza entre las diferentes alternativas. Un número reducido de criterios limita las opciones para los clientes y acorta las oportunidades que tienen los vendedores para enriquecer sus propuestas con valor agregado.

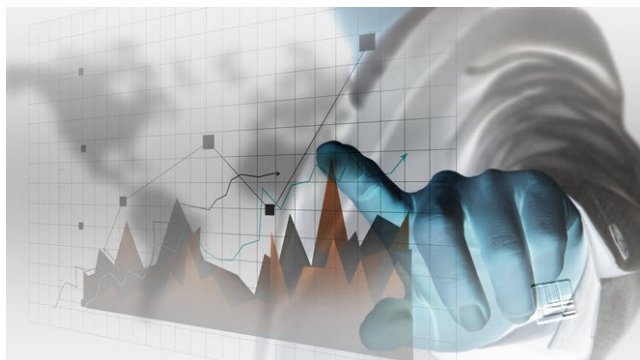
Cuando no se les ocurren a los entrevistados criterios adicionales, los vendedores deben sondear para descubrir otros que quieren que tengan los clientes y que éstos aprecian. Ayuda a tus vendedores a preparar preguntas. Ejemplos:

*¿Aceptarían una solución genérica o prefieren una hecha a la medida de sus necesidades particulares? ¿Les gustaría reducir sus*

*costos? ¿Les gustaría tener acceso a un experto técnico en cualquier momento? ¿Qué espera su jefe de un producto (o servicio o proyecto) como éste? ¿Qué habría que hacer para asegurar el éxito de... (este proyecto, el cambio de tecnología, la implementación*

*de esta nueva metodología de trabajo)? Otros de sus colegas tienen ideas distintas al respecto. ¿Qué podemos hacer para crear un consenso?*





**LA PRESENTACIÓN DE LOS BENEFICIOS Y LAS VENTAJAS.** Lleva a cabo ensayos con tus vendedores para cerciorarte de que sepan qué decir y cómo decirlo cuando se trata de explicar la capacidad de su organización para cumplir los requerimientos técnicos y objetivos.

Seguramente aprendieron cómo hacerlo en un curso de ventas. Sin embargo, es posible que las buenas prácticas que conocieron alguna vez hayan sido reemplazadas por costumbres que podemos calificar como “vicios”. A continuación, un ejemplo de cómo explicar un tema complejo de manera sencilla.

*Un objetivo que les motiva a considerar una actualización de la tecnología en su centro de llamadas es el de reducir los costos de la venta por teléfono. Con nuestro sistema Ocho Ochenta sus costos por venta van a bajar. El Sistema detecta líneas que no están en uso y marca el siguiente número telefónico en la cola de prospectos. Como resultado, los asesores manejan más llamadas en cada turno. Más llamadas resultan*

*en más ventas y costos más bajos por puesto. Además, vendedores que ganan bien se quedan y, en el futuro, el centro de llamadas gastará menos esfuerzo y dinero en reclutamiento, selección y capacitación de personal nuevo.*

Tus vendedores deberían ser capaces de explicar en treinta segundos o menos cómo su empresa puede cumplir los criterios técnicos u “objetivos”. Si no pueden resumir cada una de las ideas en medio minuto, es señal de una falta de claridad. Esta falla resta credibilidad al vendedor, a la propuesta y a la organización. Ayúdales a desarrollar ideas claras y a presentarlas de una manera que describa las ventajas para el cliente.

**Resumen.** Hoy en día, los clientes tienen más alternativas que nunca para satisfacer sus requerimientos. Sin embargo, muchas veces les resulta difícil encontrar diferencias significativas entre las ofertas que reciben. Cuando esto sucede, los clientes tienden a centrar su atención en el precio.



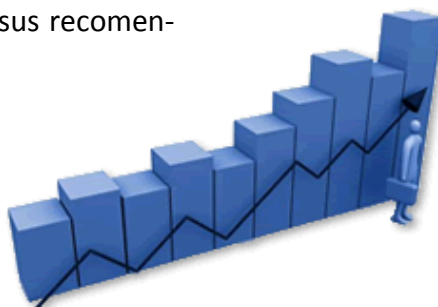
A nosotros como vendedores, nos interesa que los prospectos encuentren en nuestras propuestas diferencias que las hagan más atractivas que las otras. Nuestros vendedores tienen que estar atentos a oportunidades para ir más allá de las especificaciones técnicas iniciales. En primer lugar, se trata de sondear para descubrir elementos adicionales que añaden un valor que los clientes aprecian y, en segundo lugar, explicar y presentar nuestras ideas de una manera que afiance la credibilidad del vendedor y de sus recomendaciones.

Los gerentes de ventas pueden ayudar a sus vendedores ensayando con ellos preguntas que sirven para ampliar el diálogo respecto a los requerimientos y para encontrar alternativas que puedan aportar valor adicional.

En el próximo número, de *e-Enfoque*, veremos cómo los vendedores pueden crear valor adicional en los primeros minutos de sus contactos con clientes y por medio de su posicionamiento.

Deseándote buenas ventas, te saluda

John Fischer



---

***¿Desea apoyo para sus esfuerzos de mejoramiento de la productividad de su equipo de ventas?***

Nos daría mucho gusto tener la oportunidad para conocer su situación y sus metas. Envíenos un mensaje, haga clic Aquí.

***¿Quiere enviar este número del boletín e-Enfoque a colegas?***

Haga clic en el botón reenviar en el menú de su administrador de correos.

***Desea conocer números anteriores de e-Enfoque***, haga clic Aquí.

***¿Quiere mantener actualizados a sus vendedores?***

Regáleles una suscripción gratuita de ***e-Trato Hecho***, el boletín electrónico de **TOP LINE Growth Consulting** creado para vendedores y promotores. Para enviarnos sus nombres y direcciones, haga clic Aquí.

***Si no desea recibir e-Enfoque***, haga clic Aquí para cancelar.

***Visítenos en***  
**[www.TOPLINEconsulting.com.mx](http://www.TOPLINEconsulting.com.mx)**