

knowsquare .

ERNESTO COSTA

9 DE FEBRERO DE 2012

STOP TELLING, START SELLING

RESEÑA DEL LIBRO DE LINDA RICHARDSON

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor
y Know Square S.L.

¿Quién no ha tenido la impresión en alguna reunión, llamada telefónica o presentación de ventas de estar hablando en el vacío, sin conectar realmente con la audiencia?

¿Quién al término de una reunión de ventas no ha sentido desconocer lo que realmente piensa el cliente, incapaz de decir si ha ido bien o mal?

¿Quién no ha experimentado cierta frustración al no cerrar ventas pese a mantener buenas relaciones con el cliente y haber éste mostrado interés?

La obra *“Stop Telling, Start Selling”* de la consultora Linda Richardson presenta y desarrolla un modelo de venta personal altamente efectivo basado en el diálogo constante con el cliente.

El libro propugna un modelo de venta que parte de la exploración y conocimiento de las necesidades del cliente para posicionar a continuación el producto. El punto de partida es el cliente. Posicionamiento es contar la historia desde la perspectiva del cliente, presentación es hacerlo desde la perspectiva del producto o del vendedor.

En los modelos tradicionales, el punto de partida suele ser el producto y la estrategia de venta suele consistir en asociar características del producto o servicio a eventuales beneficios para el cliente (generalmente sin tratar previamente de averiguar si dichos beneficios son realmente valiosos para el cliente).

Si bien el planteamiento de Richardson es de sentido común y de fácil comprensión, lo que suele ocurrir en la vida real es que pasamos demasiado rápido la parte dedicada a entender las necesidades o simplemente asumimos que las conocemos y saltamos precipitadamente a enumerar las bondades del producto o servicio, a veces porque es la parte en la que nos sentimos más cómodos, otras porque el propio cliente o los compañeros nos incitan a ello.

La virtud principal del libro es proporcionar un proceso, una secuencia, que nos evita caer en dicho error. La herramienta fundamental para la identificación de necesidades y resolución de objeciones es el diálogo, y en particular, el arte de preguntar.

El posicionamiento del producto, al presentar éste desde la perspectiva del cliente, casi nos permite transformar un producto genérico en un producto a medida sin por ello modificar sus características, mejorando de esta manera las probabilidades de cierre.

Aunque el libro va dirigido a vendedores profesionales, su campo de aplicación es más amplio: todos tenemos clientes, externos o internos, entendiendo como tal a quien a quien convencer de que lleve a cabo algún tipo de actuación que de algún modo nos favorece.

El libro consta de dos partes, una dedicada al propio proceso de venta y una segunda que aborda las habilidades críticas para desarrollar la venta basada en el diálogo. En esta reseña del libro me centraré únicamente en la primera parte.

El proceso de venta consta de seis fases:

1. Introducción
2. Identificación de necesidades del cliente
3. Posicionamiento del producto
4. Resolución de objeciones
5. Cierre
6. Seguimiento.

No se trata de un proceso lineal: la resolución de objeciones por ejemplo requiere volver atrás para examinar de nuevo las necesidades del cliente y modificar o precisar el posicionamiento del producto o sus propias características.

1. Introducción

Los objetivos de la fase de introducción son muy diversos: para romper el hielo, ganarse la confianza y el respeto del cliente, establecer o recordar el propósito de la reunión, confirmar la agenda si la hubiera y verificar la disponibilidad de tiempo y servir de transición hacia un diálogo centrado en las necesidades del cliente.

La primera impresión es fundamental y se basará en la puntualidad, apariencia, tono de voz y lenguaje corporal. Presentar una buena referencia de un tercero es un elemento importante a la hora de ganarse la confianza y asentar la credibilidad.

La autora hace una distinción entre el propósito de la reunión (los beneficios para el cliente) y los objetivos de la reunión (lo que pretende obtener el vendedor). El propósito puede ser tan genérico como conocer mejor la actividad de la empresa cliente en un determinado campo y ver cómo poder ayudar. Centrarse en el propósito y no en el objetivo significa enfocar la reunión en el cliente desde el primer momento.

El libro proporciona algunas recomendaciones sobre cómo evitar lanzarse a un monólogo sobre producto en esta fase o cómo manejar la situación cuando en una reunión formal se distribuye una agenda elaborada por el cliente, o cuando surgen objeciones en esta fase previa.

2. Identificación de necesidades de clientes

Es este el punto cardinal en torno al cual gira todo el proceso. La herramienta fundamental es la pregunta. Las preguntas han de ser abiertas o de profundización o aclaración de afirmaciones hechas por el cliente. El libro contiene ejemplos concretos de diálogo que permiten evitar los errores más frecuentes.

Esta fase a su vez puede dividirse en dos:

Fase 1: Identificación de necesidades, asentamiento de la credibilidad personal y de la compañía, intercambio de información para ganarse el derecho a preguntar.

La fase 1 debería arrojar respuestas a preguntas del tipo: ¿Cuál es la situación del cliente?, ¿cual es su opinión?, ¿qué acciones está tomando?, ¿qué prioridades tiene?, ¿cuales son los criterios de compra?,

¿cómo es el proceso de toma de decisiones?, ¿cual es el calendario?, ¿qué debería tener la solución ideal?

La clave de nuevo es resistir la tentación de empezar a hablar de producto en esta fase. Si el cliente es reticente a proporcionar información, será necesario dar alguna información por nuestra parte y seguir preguntando.

Fase 2: Utilizar la información recabada en la fase 1 para desarrollar una idea, introducir el producto o la idea, desarrollar dicha idea con el cliente, presentar alternativas en su caso, realizar una recomendación. La fase 2 es una transición hacia el posicionamiento de producto.

3. Posicionamiento del producto

Por posicionamiento se entiende la habilidad de contar la historia desde la perspectiva del comprador. Presentar es contar la historia desde la perspectiva del vendedor.

En el fondo, el posicionamiento consiste en contar cómo el producto satisface las necesidades concretas y específicas del cliente identificadas en la fase anterior. Es el corolario natural a la fase anterior y una potente herramienta de personalización y diferenciación del producto.

En este punto, lo tradicional era tratar de ligar características del producto con beneficios para el comprador. La ventaja de la venta basada en el diálogo es que además pueden escogerse las características más relevantes para el cliente y ligarlas a las circunstancias particulares de éste. Más aún, puede convertirse en motor de innovación en la creación de nuevos productos o servicios.

El posicionamiento requiere no solo un buen trabajo y preguntas acertadas durante las fases previas de introducción e identificación de necesidades, sino también preparación y trabajo de investigación antes de la propia reunión.

4. Resolución de objeciones

Las objeciones son inevitables, pero además saludables, ya que revelan que el cliente necesita más información, y que probablemente el vendedor también.

Las objeciones en su mayoría surgen porque el vendedor se ha lanzado prematuramente a “vender” el producto. Objeciones y necesidades del cliente están íntimamente ligadas.

La autora ofrece un modelo de resolución de objeciones basado en el siguiente proceso: Mantener la compostura (lenguaje corporal, tener paciencia), mostrar empatía, preguntar para profundizar y entender mejor la objeción, posicionar la respuesta y comprobar que la objeción ha quedado resuelta. A la hora de preguntar, es fundamental prestar atención a aquellas palabras ambiguas o demasiado genéricas, o incluso contradictorias, en las que el cliente haya puesto énfasis al realizar la objeción. El libro contiene numerosos ejemplos.

5. Cierre

Por cierre se entiende la consecución del objetivo fijado para la reunión o llamada correspondiente, no únicamente la consecución de la orden de compra o la celebración de un acuerdo como tal.

El cierre no consiste en una serie de técnicas que aplicar a los clientes. Se trata de un proceso que se inicia antes de la propia reunión al fijar objetivos para ésta y se prolonga durante la reunión cuando solicitamos retroalimentación para conocer en qué situación de progreso nos encontramos.

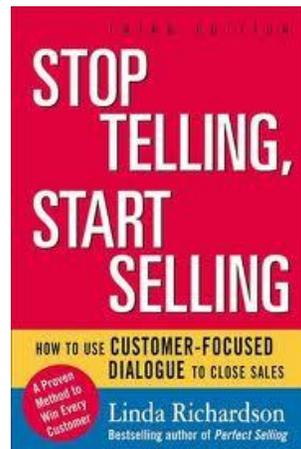
Es un estado mental, que nos hace ser persistentes, entusiastas, confiados tener claro los objetivos parciales. Es pedir el negocio constantemente, pero de manera asertiva, como resultado de un diálogo que nos ha permitido conocer mejor al cliente, cultivar una relación, ofrecer una solución adecuada y ganarnos el derecho a pedir el negocio.

6. Seguimiento

El seguimiento es fundamental. Significa mantener el contacto y el interés a lo largo de todo el proceso de venta, durante el tiempo que dura el proceso de toma de decisiones del cliente, durante el tiempo que transcurre entre el visto bueno del cliente y la entrega de producto o inicio del servicio, y una vez concluida la venta. La satisfacción *post-venta* del cliente es la base de la buena reputación del vendedor. El libro contiene numerosas sugerencias prácticas sobre cómo realizar el seguimiento.

Esta reseña de este "best seller" de las ventas personales describe brevemente el "método". La lectura del libro, además de amena, proporcionará al lector numerosos ejemplos de diálogos, algunos de los cuales sin duda le sonarán familiares. A veces, en el simple hecho de preguntar "¿Por qué?" reside la diferencia entre el éxito y el fracaso a la hora de cerrar un trato.

Personalmente, además de leer el libro tuve la oportunidad de asistir hace ya unos años a un *workshop*. El libro es sin duda una lectura práctica recomendable para los profesionales de la venta personal y para cualquier profesional en general.



© Ernesto Costa

© Know Square S.L.