



CÓMO CREAR SUPERESTRELLAS DE VENTAS

por EDWARD R. DEL GAIZO, Ph.D.

Los clientes los aman.

Los compañeros los admiran.

Los competidores los desean.

Ellos son sus vendedores top. Sus superestrellas.
Y al igual que la mayoría de las organizaciones,
usted quiere tener mayor cantidad de ellos.

¿Dónde está la diferencia entre un vendedor sobresaliente, que sistemáticamente logra o excede sus objetivos y otro que año tras año, alcanza un desempeño estándar, sólo aceptable?

Si pudiéramos acompañar a los vendedores en el campo por algunos días, ¿descubriríamos fácilmente los comportamientos que nos pudiesen indicar si estamos en presencia de un verdadero profesional sobresaliente o frente a un vendedor mediocre?

¿Y si lo consiguiéramos, existen acciones concretas que la organización pueda llevar adelante para mejorar la performance de éste último y convertir a uno mediocre en otro exitoso?

Para responder a estas preguntas, en el contexto de los desafíos que hoy experimentan las fuerzas de ventas, hemos conducido una serie de proyectos de investigación con el fin de identificar lo que realmente hacen y dicen los vendedores para lograr

resultados extraordinarios, y el rol que juegan las organizaciones de ventas en ese éxito o fracaso.

La investigación incluyó la revisión de literatura específica, entrevistas con tomadores de decisiones y la recolección y análisis de cientos de incidentes y comportamientos de ventas reales, tanto buenos como malos.

LOS CINCO ROLES

En esta investigación, observamos el trabajo de ventas (los comportamientos diarios y observables de los vendedores) e identificamos en cinco roles principales. Estos roles representan las actividades centrales del proceso de ventas a las que los vendedores top dedican la mayor parte de su tiempo. Estas son:

- Aliado a largo plazo
- Consultor de negocios
- Orquestador estratégico
- Cultivador consistente
- Optimista enfocado

A la luz de las mayores presiones competitivas de hoy en día, es interesante notar que, mientras que una investigación similar llevada a cabo también por nosotros años atrás solo identificó los primeros tres roles, los últimos dos (cultivador consistente y optimista enfocado) emergieron recién en estos últimos estudios.



Los tres roles originales fueron considerados propios de los vendedores que actúan como asesores de negocios; su énfasis está puesto principalmente en las estrategias para agregar valor y asociarse con sus clientes. Los dos nuevos responden más a los aspectos personales del éxito en ventas: manejar estrategias para fijarse objetivos y mantener el "momentum".

1. Aliado a Largo Plazo

Este rol trata exclusivamente sobre el aspecto interpersonal de la venta y de transmitirle al cliente la sensación de tener un propósito compartido.

Los vendedores estrella saben lo crítico que es desarrollar la confianza mutua con los clientes. Esto les permite disfrutar de beneficios con los que los vendedores promedio solo sueñan:

- Acceder a información que pueden utilizar para mantener o mejorar su negocio.
- Una conexión humana lo suficientemente fuerte como para resistir problemas mayores con la cuenta o incluso un nuevo producto competitivo.
- Una identificación tan fuerte con sus productos o servicios, que se convierte en uno de los "beneficios" que sus clientes aprecian.

¿Cómo lo hacen? Según nuestra investigación, su éxito se construye sobre las siguientes prácticas:

Desarrollan relaciones con los clientes. Tal como informó un vendedor "Pude formar una sociedad con el cliente en la que ambos trabajamos juntos para que el servicio funcionara; no fue unilateral".

Mantienen abierta la comunicación. Los vendedores más efectivos encuentran maneras de comunicarse regularmente con sus clientes. Saben que, aunque no haya un progreso específico para informar, los clientes aprecian saber qué es lo que está pasando. Un cliente dijo lo siguiente sobre una vendedora: "Se comunica en forma regular con nosotros. Me gusta saber que nos tiene presente."

Se convierten en abogados del cliente. Una cosa es ser amable con el cliente. Otra es hacer todo lo posible para que el cliente se vea bien (a los ojos de sus pares, de su jefe o de sus propios clientes). "Siempre estoy pensando: OK, ¿cómo puedo ayudarlo a tener éxito? ¿Cómo lo puedo ayudar para ganar credibilidad dentro de su organización?" dijo una exitosa vendedora de software. "Yo no despierto a la mañana diciendo: Voy a ir a venderle algo."

2. Consultor de Negocios

Este rol requiere vendedores que estén enfocados, que sean precisos y conozcan sus productos (así como las necesidades de sus clientes, los mercados y las prioridades comerciales de su propia empresa.

Este conocimiento les permite actuar como consultores capaces de crear soluciones basadas en lo que venden.

Los vendedores estrella son expertos que pueden entender cabalmente el punto de vista de sus clientes. De hecho, a veces parecen más empleados de la organización de su cliente, que de la suya propia. Esto les reditúa los siguientes beneficios:

- Estatura profesional como para que los clientes recurran a ellos y escuchen sus aportes.
- La oportunidad de aconsejar en decisiones y políticas de los clientes, que tienen un impacto a largo plazo en las ventas futuras.
- Invitaciones a venderle a otros sectores de la organización (en lugar de tener que pedir permiso).

Los indicadores diarios observables que señalan que los vendedores están cumpliendo este rol son:

Construyen una reputación creíble. Para ser buenos consultores de negocios, los vendedores necesitan ser expertos a los ojos de sus clientes. Necesitan construir su propia reputación, independiente de la empresa a la que representan. "Es importante que mis clientes me perciban como alguien que está totalmente al tanto de sus asuntos," dijo un vendedor. "Si voy a asesorar a la gente, es necesario que crean que sé de lo que estoy hablando".

En muchos casos este conocimiento es personal. "He probado personalmente nuestros productos, así que ya los conocía antes de venderlos," informó una vendedora de cosméticos. "Esto me hizo más convincente frente a las clientas."

Haciéndose eco de muchos vendedores sobresalientes, un representante de ventas de una fábrica dijo: "Conocí la organización del cliente. Me sumergí en dicho conocimiento y en lo que querían y necesitaban. Entendí a la compañía."

Se mantienen actualizados sobre los mercados y objetivos de negocios del cliente. Otro comportamiento clave de los vendedores estrella es ponerse en los zapatos de sus clientes, identificando los objetivos de mercado. "He tratado de venderle publicidad por Internet a un cliente desde hace dos años," dijo un ejecutivo de cuentas de publicidad. "Aunque tenía un sitio web, no estaba interesado. Durante el último año, cada vez que veía artículos sobre éxitos publicitarios en su línea de negocios, se los enviaba. Hace dos meses, hice otra presentación. Esta vez, él tenía más conocimiento, se mostró más dispuesto a escuchar y cerré una gran venta."

Desarrollan la solución correcta. Los buenos vendedores saben que es clave formular la pregunta correcta. (O como dijo un encuestado: "Vender es el proceso de escuchar qué quiere el cliente y luego educarlo sobre lo que necesita exactamente.")

Las soluciones verdaderamente deslumbrantes pueden exceder lo que estaba esperando el cliente, como en este incidente: "El vendedor ofreció opciones que ni el cliente había visto: le ofreció un equipo alternativo y cerró el negocio."

Hacen presentaciones y propuestas efectivas. Muchos vendedores informan que ensayan las presentaciones antes de hacerlas. "La representé con mi gerente y pensé en cada pregunta que me podrían hacer," dijo un vendedor.

Una presentación bien ensayada también puede anticiparse a las objeciones de precios. "Nuestra presentación fue mucho más definida y directamente al grano," informó un vendedor de maquinaria industrial. "Habíamos considerado

cada punto del acuerdo antes de entrar, así que no dejamos nada librado al azar. El cliente sintió que sabíamos de lo que hablábamos y pude darle las razones del precio total sobre el paquete."

Cierran la venta. Un vendedor exitoso sabe cuándo es el momento de cerrar la venta. Cuando reciben señales de compra del cliente, se predisponen a resumir los beneficios y solicitar la aceptación final. "Una razón por la cual usaba tan bien su tiempo," dijo una gerente sobre un integrante de su equipo, "era que sabía cuándo era el momento de dejar de sondear y pedir aclaraciones, y acomodar las cosas para cerrar la venta."

3. El orquestador estratégico

Este rol es exclusivo para crear conexiones entre y dentro de las organizaciones que venden y que compran, para acelerar la venta, alentar el intercambio de información y facilitarle al cliente el trato con la organización que vende.

Los vendedores estrella de este rol, disfrutan de beneficios que les ayudan a mejorar su performance general:

- Una red de contactos clave en sus cuentas.
- La capacidad de acelerar todos los aspectos del proceso de venta.
- Una infraestructura personal que funciona dentro de sus organizaciones para ayudarles a abordar cuentas complejas y altamente rentables.

Los indicadores observables que señalan que los vendedores están desempeñando este papel son:

Orquestan recursos para ganar cuentas.

El profesional de ventas efectivo sabe cómo orquestar a los jugadores clave de una cuenta y en la organización de ventas. En un ejemplo, un vendedor de servicios bancarios trabajó con su contacto inicial para identificar a quienes tomaban las decisiones en su compañía. "Estuvo muy agradecido," dijo el vendedor, "porque se dio cuenta que no estaba en condiciones de tomar esa decisión y hasta ese momento solo podía reunirse conmigo. Cuando estuvieron allí las personas correctas, pudimos pasar rápidamente de una reunión introductoria a cerrar la venta."

Manejan el proceso de venta. Los vendedores exitosos no pierden tiempo tratando de combatir el proceso de compra del cliente. En cambio, buscan formas de sincronizarlo con su propio proceso de venta.

No es de extrañar que muchos vendedores expresen la necesidad de poseer habilidades de gestión de proyectos. "Llevé a cabo el papel de gerente de proyecto," dijo un vendedor. "Establecí las reuniones y luego hice el seguimiento para asegurarme que todo funcionaba correctamente. También fui yo quien armé el plan, basándome en lo que había averiguado durante las conversaciones con el cliente."

4. Cultivador Consistente

Este rol trata sobre la habilidad del vendedor para planificar y administrar la totalidad de sus cuentas. Dadas las presiones competitivas de hoy y la tendencia de las empresas a establecer relaciones a largo plazo con unos pocos proveedores selectos, la habilidad para desempeñar este rol con efectividad puede forjar o quebrar a un vendedor.

Aquellos que son verdaderos cultivadores consistentes están en buena posición para disfrutar de varios beneficios, muchos de ellos relacionados con sus ingresos. Tienen:

- Tiempo para las cuentas más rentables.
- Reputación como reactivadores de territorios o cuentas dormidas.
- Mayor éxito para conseguir nuevas cuentas.

Los comportamientos que indican que un vendedor está desempeñando este rol son:

Manejan su tiempo y territorio. Un vendedor necesita poder dar un paso atrás y observar cómo se está desempeñando con relación a los objetivos de negocios de la organización y sus propias metas.

La capacidad de organizarse personalmente es crucial, especialmente si un vendedor tiene muchas cuentas pequeñas. "En este mercado, no

tienes dos o tres clientes grandes," dijo un vendedor de una empresa de equipos de computación sobre un colega. "Es extremadamente profesional y excepcionalmente organizado. Es capaz de tener bajo control todos los aspectos de una venta. En cualquier momento y lugar le puedes preguntar qué está pasando con tal cliente y obtienes la respuesta de inmediato."

Mantienen y expanden las cuentas existentes.

Los vendedores exitosos saben dónde concentrar sus esfuerzos.

Algunos vendedores prosperan vendiendo amplia y profundamente en las cuentas existentes. Otros dependen más de los datos, referidos o recomendaciones.

Un grupo de vendedores de una empresa de servicios para oficinas tuvieron que volverse más creativos cuando una fuente tradicional de referidos se secó. "Inventamos un concurso para obtener referidos de sus otros clientes," dijo el encuestado. "Nos pusimos la meta de obtener tres referidos de cada fuente y dio resultado."

5. Optimista Enfocado

Este rol trata sobre lo que hacen los vendedores estrella para crear una atmósfera positiva que convierta la venta en una actividad agradable y frecuente, tanto para sus colegas como para los compradores.

Su secreto parece ser una combinación de persistencia constante y la capacidad de mantener un estado del optimismo que los impulsa siempre hacia adelante y hace que otros quieran trabajar con ellos.

Las estrellas en el desempeño de este rol disfrutaban de varios beneficios:

- La energía para perseverar en tiempos difíciles.
- El acceso a los decisores top, difíciles de alcanzar, en sus cuentas.
- Les devuelven las llamadas a los clientes en forma consistente e inmediata.

Los comportamientos que indican que un vendedor es capaz de mantener una perspectiva optimista son:

Están motivados para el éxito. Los vendedores exitosos parecen amar lo que hacen, y eso se percibe. Uno dijo, "Vender es placentero. No podría describirlo. No sólo llena tu bolsillo, sino también tu espíritu y tu corazón."

Algunas veces el entusiasmo puede reemplazar la falta de experiencia. "Una consultora nueva en mi unidad, con muy poco entrenamiento, vendió más de \$400 en su primera reunión", dijo una vendedora de cosméticos. "¡Estaba tan entusiasmada con el producto que todas las asistentes (a la reunión) le creyeron lo suficiente como para comprarle!"

Cumplen con sus compromisos. Una forma de demostrar una actitud positiva es cumpliendo (y excediendo) sus compromisos. "Siempre he podido cumplir con lo que prometí," dijo un vendedor entusiasta, "y (el cliente) lo aprecia. Eso me permitió firmar con él un contrato por \$300.000."

Obtienen y mantienen la atención del cliente.

El optimismo ayuda, pero sin persistencia no sirve para nada. De hecho, la persistencia fue una de las cualidades de los vendedores estrella más mencionadas.

Según la investigación, ellos no tienen miedo de ser creativos y tener buen humor, como en este ejemplo: "El vendedor tuvo la gran idea de mandar un coco con una nota escrita encima. El cliente se rió y llamó para averiguar quién había hecho esa locura."

APOYANDO EL PROCESO DE VENTAS: QUÉ PUEDEN HACER LAS ORGANIZACIONES

El trabajo de vender implica un conjunto de desafíos. Los vendedores salen cada día, arriesgándose a ser rechazados para hacer avanzar a sus organizaciones, luchando por ganarle a la competencia, tratando de identificar y capturar nuevas oportunidades y haciéndose el tiempo para mejorar las relaciones con los clientes existentes.

Es cierto que muchos vendedores se automotivan. Sin embargo, hasta los más motivados se benefician del apoyo de la organización y sufren cuando les falta. Es este apoyo el que puede impulsar a los vendedores promedio hacia los niveles más altos y ayudar a los vendedores estrella a brillar aún más.

¿Qué tipo de apoyo requieren? He aquí lo que algunos vendedores de nuestra investigación dijeron:

- **Enfoque.** "Están sucediendo tantas cosas que me distraigo fácilmente. Uso el plan de compensaciones para orientarme... Es difícil permanecer enfocado en conceptos abstractos tales como 'plan de negocios.' Así que si nuestro plan de compensaciones recompensa nuevos negocios, eso es lo que voy a salir a conseguir."
- **Información.** "Una de las formas en que me distrae la organización es no dándome la información que necesito. La semana pasada nadie podía darme un precio que necesitaba con desesperación... así que lo armé yo. Así se pierde tiempo y es muy desalentador"
- **Herramientas útiles.** "Uso un programa de administración del tiempo que me permite rastrear a los clientes, llevar listas de cosas pendientes... todo. Lo irónico es que luché durante mucho tiempo para que me permitieran usarlo. Ahora es un estándar en la empresa."
- **Comprensión.** "Confío en mi optimismo innato. No espero que la compañía me mime, pero si están cambiando permanentemente de dirección... pierdes el contacto con tus clientes y el ritmo que necesitas para seguir adelante. Estoy empezando a pensar que la compañía no sabe lo que está haciendo. Es difícil vender cuando te sientes así."



¿CUÁNTO APOYO DE VENTAS BRINDA SU ORGANIZACIÓN?

Algunas personas suponen que los vendedores son los únicos responsables de su propio éxito. Sin embargo, nuestra investigación muestra el papel clave que juega la organización de los vendedores.

¿Qué sucede en su empresa? ¿Hasta qué punto les permite a sus vendedores ser aliados de los clientes? Esto es:

- ¿Les brinda entrenamiento en habilidades interpersonales relevantes, para los desafíos que enfrenta su fuerza de ventas, en el momento y de la manera en que lo necesitan?
- ¿Mantiene información exacta y actualizada sobre sus cuentas (incluyendo a la principal competencia), para que un vendedor nuevo pueda tomar velocidad rápidamente con una cuenta o territorio nuevos?
- ¿Les brinda apoyo accesible fácilmente para facilitar el proceso de venta y resolver los problemas de los clientes?

¿Hasta qué punto permite su organización que sus vendedores actúen como consultores de negocios?

- ¿Les brinda entrenamiento permanente sobre los productos, cuando y como lo necesitan los vendedores?
- ¿Les brinda información acerca de las tendencias del mercado y de la competencia?
- ¿Valora y recompensa el desarrollo y la aplicación de habilidades para comprender el negocio de sus propios clientes?

¿Hasta qué punto la organización ayuda a sus vendedores a orquestar recursos? Esto es:

- ¿Les ofrece herramientas para ayudarles a agilizar los procesos de pre y postventa?
- ¿Entrena a sus vendedores para que apoyen los esfuerzos de equipo, tanto en la organización que vende como en la que compra?

- ¿Mantiene una cultura orientada hacia el cliente, que aliente a todos los integrantes de la organización a ayudarlos cada vez necesario?

¿Hasta qué punto la organización ayuda a sus vendedores a cultivar sus cuentas?

- ¿Orienta a la fuerza de ventas a determinar qué negocio deben buscar?
- ¿Les proporciona herramientas y datos comparativos para ayudarles a cuantificar el éxito de una cuenta con sus productos?
- ¿Les da herramientas para hacer un mejor uso de su tiempo?

¿Hasta qué punto la organización ayuda a sus vendedores a desempeñar el rol de optimista enfocado en el éxito de ventas? Esto es:

- ¿Les ofrece recompensas y reconocimiento por sus logros además de alcanzar los objetivos de ventas?
- ¿Los enfrenta a nuevos desafíos y oportunidades para crecer?
- ¿Entrena a los gerentes de venta para que proporcionen coaching a sus vendedores y los protejan de la burocracia interna?



SOBRE EL AUTOR

Ed Del Gaizo, Ph.D., se unió a AchieveGlobal en 1983. Desde entonces él ha invertido cerca de dos décadas investigando, desarrollando productos y ofreciendo consultoría en el área de desempeño en ventas.

Ha sido invitado como orador destacado en convenciones y encuentros internacionales. Además, ha publicado artículos y reportes sobre el desarrollo de carreras, lealtad del cliente, incentivos motivacionales de los empleados, evaluación de necesidades, programas de evaluación y eficacia en ventas. En 1996 escribió *The Alligator Trap: Secrets of Top-Performing Salespeople*, por el cual recibió el premio Editor del Año de la prestigiosa compañía Times Mirror. Recientemente, en colaboración, él ha escrito la revisión del *High Performance Sales Organizations*.

Es miembro de American Educational Research Association, de American Psychological Society, la Society for Industrial and Organizational Psychology, y la American Society for Training and Development.

SOBRE ACHIEVEGLOBAL

En este siglo, el éxito de las organizaciones está y estará determinado por el nivel de las habilidades humanas. AchieveGlobal provee un excepcional desarrollo en habilidades interpersonales aplicables al trabajo, facilitándoles a las compañías disponer de la fuerza de trabajo que necesitan para lograr sus resultados. Establecidos en más de 40 países, ofrecemos soluciones basadas en el aprendizaje, en sus propios idiomas, y a nivel local, regional o global.

Comprendemos los desafíos competitivos y de mercado que cada organización enfrenta. Para enfrentarlos exitosamente dependen de las habilidades de su gente, más allá del aporte tecnológico. Somos expertos en desarrollar esas habilidades, que transforman las estrategias en resultados, en el siglo 21.

Son cosas que la tecnología aún no puede realizar. Pensar. Aprender. Vender. Dar servicio. Liderar. Resolver problemas. Escuchar. Motivar. Explicar.

Las organizaciones y las personas con este tipo de habilidades desarrolladas tendrán un futuro brillante en este siglo.

AchieveGlobal las prepara para ese mundo.



www.achieveglobe.com.ar



achieveglobal

©2001 AchieveGlobal, Inc. No. M0200 (9/01)

