



# Cambio de paradigma

**Si no dejan de lado sus viejos hábitos y se resisten a entender que vender ya no es sinónimo de persuadir, sino de detectar las necesidades del cliente, comprender sus problemas y tratar de resolverlos, los vendedores de cualquier empresa estarán en peligro.**

Lílían Féres es periodista, gerente de contenido de la revista *HSM Management*.

**E**n *Rethinking the Sales Force*, su nuevo libro, Neil Rackham cuenta que hacia fines del siglo XIX se produjo un descubrimiento genial en el sector de seguros de vida. Hasta ese entonces, después de vender una póliza, el vendedor tenía que volver a visitar al comprador cada vez que éste debía hacer un pago. Por lo tanto, cuantas más pólizas vendía, más tiempo estaba obligado a destinarles a las cobranzas. Pero en 1890 alguien recordó el paradigma de la evolución humana “cazador-recolector”, y pensó que podía aplicarse con éxito a las ventas: los mejores vendedores (cazadores) sólo se encargarían de realizar operaciones, y otros individuos (recolectores) serían los responsables de la cobranza.

“Ese modelo produjo un enorme avance —dice Rackham—, pero dejó de funcionar desde que las ventas se volvieron muy complejas.” De las razones que impulsaron un cambio de paradigma, así como de la necesidad de repensar la fuerza laboral y de la revolución que supone un cese del fuego entre las funciones de ventas y marketing, para que trabajen juntas y colaboren entre sí, habla en la siguiente entrevista.

## ¿Por qué motivos ha perdido vigencia el modelo cazador-recolector?

En principio, porque para que yo pueda venderle algo tengo que invertir mucho tiempo en entender quién es usted, o su negocio, y cuáles son sus necesidades. Y como a los clientes les gusta establecer y mantener relaciones con la misma persona, si los derivo a otra se sentirán perturbados y la comunicación empezará a fallar.

Pero hay otro motivo para que el modelo cazador-recolector ya no dé buenos resultados. Cierta vez llevé a cabo un estudio para Exxon Chemi-

## Un investigador creativo

Probablemente el más prestigioso estratega en ventas de la actualidad, **NEIL RACKHAM** ganó reconocimiento internacional en los años '70, cuando lideró una de las más ambiciosas investigaciones sobre su especialidad, de 12 años de duración y a un costo de US\$ 30 millones. En el proyecto, que contó con el apoyo de multinacionales de la talla de Xerox e IBM, trabajó un equipo de 30 investigadores que analizaron 35.000 casos en más de 20 países. A partir de los resultados de ese estudio, escribió dos libros que se han convertido en clásicos: *SPIN® Selling* (McGraw-Hill, 1988) y *Major Account Sales Strategy* (McGraw-Hill, 1989), ambos traducidos a más de 50 idiomas.

También ha escrito *Managing Major Sales* y *Getting Partnering Right: How Market Leaders Are Creating Long-Term Competitive Advantage*. Su libro más reciente se titula *Rethinking the Sales Force*.

cals. El mercado atravesaba un momento difícil y los precios de la empresa eran altos comparados con los de la competencia. Exxon quería saber por qué algunos vendedores estaban perdiendo participación en el mercado, en tanto que otros la mantenían o, incluso, lograban aumentarla. Tras la investigación, descubrimos que los vendedores cuyo objetivo era conservar su participación en el mercado y dejar a los clientes felices lograban menos ventas. En cambio, aquellos que se preocupaban por generar nuevos negocios y buscar oportunidades entre los clientes existentes conseguían mantener o incrementar su participación. Por lo tanto, la mejor manera de proteger un negocio no es actuar como un recolector, sino ir “tras la presa” como un cazador. Las empresas que hicieron una distinción entre cazadores y recolectores —Burroughs Corporation, en los Estados Unidos, es un buen ejemplo— perdieron centenares de millones de dólares, por cuanto los competidores-cazadores derrotaron a sus recolectores. No estoy diciendo que los vendedores deban hacerse cargo de todo el proceso. A veces es posible iniciar la tarea de prospección a través de contactos telefónicos, para después llegar a la generación de clientes potenciales.

**Usted dice en su libro que vender ya no es sinónimo de persuadir, sino de comprender las necesidades del cliente, entender sus problemas y tratar de resolverlos. ¿Cómo se logra que la fuerza de ventas adopte este nuevo paradigma?**

No es fácil. En el pasado, los vendedores que tenían más éxito eran los más agresivos; los que apostaban a cerrar el mayor número posible de operaciones. Ejercían presión sobre los clientes y, prácticamente, sólo ellos eran los que hablaban durante una operación de venta. Hoy en día, esa táctica ya no funciona, en especial si se trata de grandes ventas. Es posible que la presión dé buenos resultados cuando están en juego decisiones poco significativas, pero es negativa si se trata de decisiones importantes. Si el cliente se siente presionado, probablemente se decidirá por comprarle a un competidor.

**Es sabido que el desarrollo de nuevos productos se hace cada vez a más velocidad, y que es muy difícil crear una diferenciación duradera. Por lo tanto, el cliente puede sustituir un producto por otro sin problemas. ¿Hay alguna manera de resolver una situación de este tipo?**

Si el nuevo producto tiene ventajas reales, la empresa debe aprender a venderlo lo más rápido posible. Pero eso les resulta difícil a los vendedores, dado que por lo general no se los capacita bien. Los gerentes les hablan “sobre” el nuevo producto y sus ventajas, y ellos hacen lo mismo con los clientes. En cambio, si se pusiera el acento en otro tipo de comunicación, las ventas se harían con más rapidez. Por ejemplo, si el nuevo producto ha sido diseñado para resolver los problemas del cliente, ¿por qué no empezar por ahí?

Un estudio que hicimos en Kodak tuvo mucha influencia en mi manera de pensar sobre la venta de nuevos productos. La empresa acababa de lanzar un aparato para analizar la sangre por cromatografía. Un producto de avanzada y con muchas funciones, pero cuyas ventas eran decepcionantes. Y Kodak estaba muy preocupada pues su futuro dependía, en gran medida, del buen desempeño de ese producto en el mercado. De allí que nos contrataran para que descubriéramos los motivos de lo que estaba ocurriendo. Al acompañar al personal de ventas durante esa etapa de lanzamiento, constatamos que les hacían muy pocas preguntas a los potenciales clientes y que hablaban el triple de lo deseable sobre las funciones del producto. Entonces, en ocasión de un lanzamiento regional, seleccionamos a un grupo de vendedores, involucramos el aparato para que no lo vieran, y les dijimos: “Adentro de este envoltorio hay un producto. Ustedes no necesitan conocer todos sus detalles; lo que deben entender es lo que el producto ‘hace’ por y para el cliente. Los problemas que le resuelve a un laboratorio de diagnósticos, a un hospital, a un médico en su consultorio. Ahora piensen en los clientes que se encuadran en esos ámbitos. Elijan uno. Y piensen en las preguntas que le harían para descubrir cuáles son sus necesidades en relación con este nuevo producto”.

En otras palabras, presentamos el producto a través de preguntas. El volumen de operaciones de esos vendedores fue, en promedio, un 54 por ciento mayor que el del resto de la fuerza de ventas.

**¿Ese resultado se debió a que los clientes no siempre son técnicos, pero aun así toman decisiones de compra? Y, en este caso específico, no querían conocer todos los detalles del producto, sino qué problemas les resolvería.**

Exactamente. Siempre debemos tener en mente que todo producto es concebido para resolver problemas del cliente. Y cuanto mejor comprendamos cuáles son esos problemas, mayores serán nuestras ventas. Siempre hay que partir del cliente y de sus necesidades, para después llegar al producto. Pero la mayoría de las empresas hace lo contrario.

### **Si un producto se ha convertido en un “commodity”, ¿cómo se logra crear valor real para los clientes?**

De nuevo, lo primero que hay que entender es que un producto sólo es un instrumento para resolver un problema. En consecuencia, no importa si nuestra herramienta es igual a la herramienta de otros. Si fabrico destornilladores, sé que muchos otros también lo hacen. Pero también sé que si mi vendedor es realmente eficiente, el cliente comprará el nuestro. Lo que quiero decir es que el valor reside, en parte, en el producto, y en una parte aún mayor en el vendedor. En consecuencia, si nuestro producto es similar al de la competencia, el vendedor hará la diferencia: por la manera en que establece relaciones con el cliente, así como por el modo en que lo trata.

### **Eso implica que, en las operaciones “business to business” debe conocer el negocio del cliente, y adaptar las ofertas a sus necesidades. ¿Es más fácil entrenar a un vendedor para que entienda el negocio del cliente, o contratar una persona especializada en ese mercado y entrenarla en el arte de vender?**

Hace 10 años, lo mejor era reclutar vendedores que conocieran el producto y capacitarlos en el negocio del cliente. Hoy, las cosas cambiaron. Para asesorar al cliente hay que saber más de negocios y de finanzas. Lo ideal es encontrar una persona con un buen entendimiento del negocio y habilidades para vender. Pero si tuviera que elegir, optaría por alguien con buena formación empresarial y le enseñaría a vender.

### **¿Por qué?**

Porque lo fundamental es conquistar la confianza del cliente. Y el cliente confiará más en alguien que entiende su sector de actividad, conoce su negocio y habla en sus mismos términos. Es por eso que muchas empresas de punta en el sector de equipamiento médico complejo, por ejemplo, prefieren contratar a médicos y enseñarles a vender.

### **¿Qué diferencia hay entre ventas “transaccionales” y ventas “consultivas”? ¿Cómo se sabe, en determinada situación, a cuál modalidad apelar?**

Cuando el cliente ya sabe lo que quiere, no necesita asesoramiento y puede tomar buenas decisiones en función del precio, la venta es transaccional. En una venta consultiva, en cambio, el cliente tiene un problema y busca alguien que lo aconseje. Y está dispuesto a pagar más por eso.

Sin embargo, el mismo cliente puede requerir una venta transaccional para una compra y una venta consultiva para otra. Wal-Mart, por ejemplo, se caracteriza por ser un comprador netamente transaccional. Siempre busca el precio más bajo. Pero el año pasado, cuando enfrentó dificultades y fue objeto de publicidad negativa, consideró que necesitaba mejorar su imagen y decidió contratar los servicios de una agencia de relaciones públicas. En ese momento no se preguntó cuál sería la más barata, porque para la empresa se trataba de una compra consultiva.

### **¿Es posible prever cuál es la situación del cliente?**

Hasta cierto punto. Muchas empresas hacen preguntas para tratar de determinar si el cliente sólo está en busca del precio más bajo —porque ya analizó el producto—, o si necesita ayuda y asesoramiento. En el primer caso no hará falta un vendedor, y la operación puede hacerse por teléfono o vía Internet. En el segundo caso, por el contrario, la presencia del vendedor es imprescindible.

Pero es importante saber que diferentes tipos de oportunidades exigen modelos de negocio diferentes. Si el cliente sabe lo que quiere o busca la opción más barata, el mejor modelo de negocio es uno de costos bajos, y un sistema de ventas que apunte a ofrecer respuestas claras y directas. En el modelo consultivo, en el que todo gira en torno del cliente y es posible cobrar precios más altos, hay que ser más flexibles, saber

adaptarse, y tener personal especializado para analizar el problema del cliente y ofrecerle la mejor solución.

### **¿Podría explicar por qué hay muchos equipos de ventas que parecen encontrarse en una especie de tierra de nadie?**

En el pasado, una de las mejores propuestas de valor era la siguiente: “Nosotros le daremos algo extra y le cobraremos un poco más”. Pero el cliente cambió. Hoy, el cliente dice: “No, no quiero eso. Quiero muchas cosas extra, por las cuales estoy dispuesto a pagar más porque necesito mucha ayuda y asesoramiento”. O dice: “Ya sé lo que quiero y, por lo tanto, no necesito ayuda ni asesoramiento; lo que busco es el mejor precio posible”.

Obviamente, por lo tanto, los mejores negocios están en ambos extremos, y el medio tiende a desaparecer. En todos los sectores. Le daré un ejemplo. Hace poco recibí un llamado telefónico de la editora de una revista especializada en servicios para casamientos. “La mayoría de mis lectores son tiendas para novias —me dijo—; y, como a la mayoría le va mal, también mi negocio se está arruinando.”

En esas tiendas, que venden vestidos de novia y accesorios, generalmente hay algunas mujeres que aconsejan a las jóvenes y las ayudan a organizar la ceremonia. Solía ser un buen negocio. La propuesta era: “Le cobramos un poco más, pero le brindamos un poco de asesoramiento”. Y funcionaba. Hasta que aparecieron los sitios de Internet, en los que compran las personas que se van a casar y tienen claro lo que quieren. ¿Por qué pagarían 30 o 40 por ciento más en una tienda convencional para obtener un poco de asesoramiento que no les hace falta?

En el otro extremo están los consultores especializados en casamientos, a los que acuden las personas que no saben cómo organizar una fiesta —por lo general, nadie se casa seis o siete veces— y quieren que sea perfecta. La rentabilidad de esos consultores es enorme. Y, por lo que sé, los sitios de Internet también son muy rentables. En cambio, las tiendas para novias están en el medio. Pero, hoy en día, el dinero se gana en los extremos.

### **Usted dice, en su nuevo libro, que el sector de ventas nunca tuvo tantas oportunidades de innovación y creatividad, pero, al mismo tiempo, que está frente a una época peligrosa. ¿Por qué razón?**

Porque las mejores recompensas, por lo general, están asociadas a altos riesgos. En el caso específico del sector de ventas, que durante muchos años casi no ha cambiado, las personas adquirieron ciertos hábitos, y están convencidas de que esos hábitos seguirán dando buenos resultados. Son como “folletos parlantes”; se limitan a decirle al cliente lo bueno que es el producto que venden. Pero sabemos que eso ya no funciona. Los vendedores no sólo tienen que comunicar valor; tienen que crearlo. En cualquier otra actividad, ya se trate del desarrollo de productos o de la fabricación, todos saben que tendrán que aprender cosas nuevas continuamente, y que deben cambiar sus hábitos y su manera de actuar.

### **¿Cree que en el futuro se mantendrá la división entre ventas y marketing?**

Creo que la próxima gran revolución en los negocios será la integración de ventas y marketing. Hoy, en la mayoría de las empresas hay una verdadera guerra entre esas dos funciones. El desafío es unir las; lograr que colaboren entre sí. Repensarlas como un conjunto de habilidades que se combinen de otro modo para enfrentar los desafíos que hay por delante. Pero la realidad es que se habla poco, por ejemplo, de la diferencia entre ventas consultivas y ventas transaccionales. ¿Cuáles son las habilidades necesarias para las ventas transaccionales? No son habilidades de ventas, sino de marketing. Hace falta, entre otras cosas, una marca fuerte que atraiga a los clientes, publicidad de calidad, y saber segmentar el mercado para llegar a los clientes que serán objeto de ventas transaccionales. Todas estas son habilidades de marketing.

Por otro lado, ¿cuál es el papel del marketing en una venta consultiva? Si uno ignora las respuestas, ¿cómo llegar al mercado? No hay folletos con respuestas apropiadas. ¿Qué debe hacer la gente de marketing? Ofrecer soporte al área de ventas mediante herramientas que ayuden a los vendedores a crear valor para el cliente.

Sin embargo, lo que es valioso para el cliente cambia en cada etapa de una venta. Al principio de una venta compleja, la gran preocupación del cliente es: “¿Tengo que

cambiar de proveedor?”. Por lo tanto, crear valor es ayudarlo a analizar si, de hecho, debe cambiar. Y las herramientas de marketing más útiles serán aquellas que le permitan analizar el problema, cuantificarlo, y comparar a la empresa con otras.

Una vez que el cliente decidió que debe cambiar comienza la segunda fase, definida por la pregunta “¿A quién debo elegir?”. En esta etapa, el área de marketing puede colaborar con la gente de ventas ofreciéndole herramientas que diferencien a la empresa de las demás. Una herramienta que, por ejemplo, le permita al vendedor decirle al cliente: “Estos son nuestros tres competidores. Compárenos, y verá que nos diferenciamos en esto, en esto y en esto”. En otras palabras, se trata de crear valor para el cliente cuando está tratando de decidir a quién elegir.

La tercera fase empieza después de que el cliente dice: “Creo que me voy a decidir por el producto de su empresa”. Porque de inmediato se preguntará: “¿Y si algo sale mal? ¿El vendedor me habrá dicho toda la verdad? ¿Y si mi jefe prefiere a un competidor?”. Es obvio que la decisión está llena de riesgos; por lo tanto, el área de marketing puede crear valor mediante herramientas que ayuden al vendedor a minimizarlos. En este punto, los “casos de éxito” son muy útiles. Si el vendedor relata experiencias de clientes similares que quedaron muy satisfechos, el comprador sentirá un gran alivio y no dudará en tomar la decisión.

Por fin, llega la última fase del proceso de compra: el momento de negociar las condiciones de pago. Aquí, el departamento de marketing debe ofrecer herramientas que ayuden a la gente de ventas a fijar un precio exacto, y saber en qué puntos hacer concesiones y en cuáles no. En una venta consultiva, resumiendo, el personal de marketing tiene que brindar a los vendedores herramientas que les permitan crear valor para el cliente.

### **¿No hay peligro de que el departamento de marketing termine absorbido por el de ventas?**

Sí. Y para resolver ese potencial problema, algunas de las principales empresas del mundo están dividiendo al marketing en dos. Uno es el llamado “upstream marketing”, o marketing ascendente, que se ocupa del desarrollo de productos, de la gestión de marca, de la comunicación. El otro es el “downstream marketing”, o marketing descendente, mucho más integrado a la fuerza de ventas, a la que le brinda ayuda y soporte.

En realidad, el marketing siempre nace como una función de soporte del departamento de ventas. A medida que la empresa crece se vuelve más estratégico y comienza a ocuparse del desarrollo de marca, de crear una imagen y una comunicación consistentes, de segmentar el mercado. Pero también es cierto que sus resultados son menos medibles y, debido a ello, es el primero en sufrir recortes cuando el negocio anda mal. Las ventas, en cambio, siempre producen resultados que pueden medirse. Hoy en día hay muchos directores de marketing buscando empleo, pero poquísimos jefes de ventas en la misma situación.

### **¿Imagina un futuro en el que la fuerza de ventas ya no sea necesaria?**

Por un lado, ya sabemos que para las ventas transaccionales no hacen falta vendedores. Y lo que veremos, cada vez más, es el uso de métodos electrónicos en las ventas consultivas. Le daré un ejemplo. En los Estados Unidos, uno de los grandes fabricantes de amoblamiento para oficina advirtió que sus vendedores no obtenían buenos resultados con la línea de muebles modulares: paneles, cubículos, mesas, cajoneras y estantes para oficinas de planta abierta. Como había más de dos millones de combinaciones posibles y nadie lograba recordar todas, la venta era muy compleja. Por lo tanto, el departamento de marketing decidió ayudar a los vendedores con una herramienta de configuración online que les permitiera decirle al cliente: “¿Quiere achicar ese panel? OK. Apriete esta tecla y verá el panel 30 centímetros más corto. ¿Quiere cambiar el revestimiento? ¿Qué le parece éste?”. En otras palabras, podían mostrarle cómo quedaría exactamente el mueble. Y, una vez que el cliente lo aprobaba, la misma herramienta indicaba todas las piezas necesarias: desde los tornillos para armar cada módulo hasta el revestimiento de los paneles. Todo eso ayudaba al vendedor a analizar las necesidades del cliente y ofrecerle la solución deseada. Sin embargo, después de un tiempo, los clientes más sofisticados de la empresa empezaron a decir: “No necesito un vendedor. Mándeme el programa y yo mismo decidiré lo que quiero”.

**¿Qué puede hacer un gerente para sacar el mayor provecho de su fuerza de ventas?**

Convencerla de que se concentre más a fondo en menos oportunidades. Los vendedores odian hacer eso, y es fácil de entender. Si un vendedor tiene 10 oportunidades, 10 clientes potenciales, se sentirá seguro porque sabe que el éxito está asegurado con uno o dos de esos 10. En cambio, si sólo tuviera cinco clientes potenciales, el riesgo sería mayor. Eso significa que a los vendedores les gusta asumir el mayor número posible de clientes, pero también que no profundizan en ninguno.

Además, los gerentes de ventas deberían convencerse de que ninguna fuerza de ventas puede hacer negocios consultivos y negocios transaccionales al mismo tiempo. Por dos motivos. Uno de ellos es económico: si el gerente tiene un vendedor lo suficientemente hábil para realizar una gran venta consultiva, estaría loco si le asignara ventas transaccionales, en las cuales no crea valor y para las que no es necesario. También hay una razón psicológica: cuando un vendedor tiene frente a sí ambas oportunidades, presta más atención a las ventas transaccionales porque son más rápidas y fáciles, y deja de lado las grandes ventas consultivas. La primera regla, por lo tanto, es alejar a los vendedores de las ventas transaccionales. En segundo lugar, hay que lograr que se concentren más a fondo en menos oportunidades. Porque los competidores, si son inteligentes, ya lo están haciendo. Ya decidieron cuáles son los clientes que realmente quieren y están dedicando recursos para conquistarlos. Y es sabido que, en materia de ventas, no hay premio para el que llega en segundo lugar. ●

© Gestión/HSM Management