Extraído de GESTION
Edición Abril - Junio, 2017

El Kit de Herramientas para Gestionar las Entrevistas de Ventas

¿Qué hacer cuando uno está enfrente de un cliente en una entrevista de venta?

Por Antonio Vilches

La respuesta puede parecer obvia, pero incluso el vendedor más experimentado no siempre está seguro de si hace las cosas correctamente. En las capacitaciones en ventas que imparto desde hace muchos años los participantes siempre se sorprenden, por una parte, de lo bien que les vino poder refrescar determinadas habilidades de venta y, por otra, de lo mucho que todavía les quedaba por aprender y lo fácil que es olvidar lo aprendido. Con el tiempo, es muy fácil caer de nuevo en rutinas y tics poco profesionales y aunque se sabe qué hacer, e incluso cómo hacerlo, cuando llega el momento de la verdad en las entrevistas de venta, se olvida de poner en práctica lo aprendido.

Muchos de mis alumnos me preguntan con frecuencia: "Profesor, ¿qué puedo hacer para no olvidarme de lo que debo y no debo hacer en mis entrevistas de venta?" y suelen añadir que necesitarían un recordatorio de consejos prácticos que nunca deben olvidar en los encuentros con sus clientes. Es decir, una "caja de herramientas de trabajo" que les permita de forma rápida consultar para ponerse al día de nuevo cuando se preparan para una entrevista, una reunión o una presentación importante de venta. Los jefes también demandan esta especie de manual de instrucciones cómodo y práctico para ayudar a sus vendedores en cualquier momento diciéndoles: "Mira, si no recuerdas cómo debes comenzar esa entrevista de venta y qué preguntas hacer, echa un vistazo a esta sección del manual guía. O si no recuerdas qué argumentos utilizar, ve a esta otra parte de la guía. O si no sabes cómo responder a la objeción de que somos demasiado caros, revisa esto. O si no sabes cómo cerrar esa venta o acuerdo o cómo vender el precio, echa un vistazo a esto".

Herramientas para gestionar los cinco pasos de las entrevistas de venta

De forma general, los 5 pasos de una entrevista de venta son:

Analicemos y dotemos de herramientas a cada uno de estos cinco pasos

Paso 1:

La apertura de la entrevista de venta

¿Por qué es importante? Porque ofrece al vendedor la oportunidad de crear una atmósfera afable, no intimidatoria y disminuir la tensión con el cliente y, al mismo tiempo, comprobar el clima de compra. Su saludo como vendedor debe ser amable y breve. Su apariencia y su sonrisa deben ayudar a establecer un ambiente familiar. Observe a su comprador o cliente potencial con atención y reconocerá su estilo de comportamiento. El clima de compra o no, suele ser evidente. Todo esto le dirá dónde debería situar el acelerador en su ciclo o modelo de venta. Es posible que incluso el clima y los signos de su relación con el comprador le permitan percibir que prácticamente tiene realizada la venta. En el lado extremo, puede ser que al comprador no haya forma de sintonizarlo porque es muy negativo o, simplemente, porque no escucha o no quiere escuchar ni una palabra de lo que le está diciendo.

Herramienta 1

Las Reglas de Oro para una introducción exitosa en una entrevista de venta que nunca deben faltar son:

- El saludo
- La DIB (Declaración Inicial de Beneficios)
- La agenda
- El acuerdo

Analicemos cada uno de estos 4 elementos.

1) El saludo: Debe crear una atmosfera de naturalidad.

2) La DIB: La **D**eclaración **I**nicial de **B**eneficios expresada en forma de proposición de valor. La **proposición de valor** ayudará a resumir la argumentación de venta en una sola frase que sea poderosa, que tenga fuerza y que despierte la atención del cliente. En mi experiencia, es muy útil utilizar esta frase como la primera diapositiva o titular de la presentación. Para construir esta frase de impacto, recomiendo completar el siguiente cuestionario:

Para quién (Cliente objetivo).

Qué hace (Actividad clave del Cliente).

Nuestro producto es un (Categoría de producto)...

Qué proporciona (Beneficio clave para el Cliente).

A diferencia de (Nuestro competidor de referencia),

Nuestro producto (Nuestro punto único de venta y clave de diferenciación).

3) La agenda: Siempre se debe establecer una agenda de la entrevista de venta que permita añadir valor y profesionalidad a la entrevista y despertar el interés del cliente actual o del nuevo cliente. A continuación, propongo un modelo estándar de agenda que utilizo y que me da muy buenos resultados.

4) El acuerdo: Siempre se debe obtener el compromiso del cliente para proceder con la entrevista siguiendo los puntos de una agenda como la que acabo de mostrar y consensuada por ambas partes, comprador y vendedor.

AGENDA

Cliente .....

.....

Objetivo de la entrevista .....

.....

Puntos de la Agenda

1 .....

.....

.....

2 .....

.....

.....

3 .....

.....

.....

Valor Añadido para el Cliente

1 .....

.....

.....

2 .....

.....

.....

3 .....

.....

.....

Paso 2:

El descubrimiento de necesidades

Al escuchar los aspectos de la agenda descrita anteriormente, un comprador positivo estará en condiciones de poder continuar con la entrevista o presentación. Pero aún no estaremos en situación de poder hacerla, ya que todavía no hemos descubierto ninguna necesidad que podamos abordar directamente. Necesitamos la participación de nuestro comprador para lograr descubrir sus necesidades.

Herramienta 1

Una pregunta que suelo utilizar con éxito para retrasar la presentación hasta el momento en que tengamos las necesidades específicas que deberíamos abordar es: **"Antes de empezar hablar sobre estos temas, ¿puedo hacerle unas preguntas?"** Muy pocas veces un cliente potencial rechazará esta solicitud. Esta pregunta clave ayuda a reducir la tensión, prepara al cliente potencial para su participación e implicación, y retrasará la presentación hasta que hayamos recogido la suficiente información para estar en condiciones de hacerlo. Todo esto dará la posibilidad de involucrar al cliente potencial y conducirle hacia las áreas que a él o ella más le importan y que son las que deben ser gestionadas por el vendedor. Es lo que denominamos el **descubrimiento de necesidades.**

Debemos conocer las necesidades y los requerimientos de nuestros clientes. Por lo tanto, se tiene que practicar el arte de saber hacer las preguntas adecuadas y bien dirigidas. Piense que cada necesidad manifestada por el cliente tiene una razón de ser detrás de ella. Normalmente, esa razón es otra necesidad. Es lo que llamamos una **necesidad detrás de otra necesidad**, y que al final representará un **objetivo estratégico** que el cliente quiere lograr con su decisión de compra.

Hay un símil o modelo que puede ayudar a reflexionar sobre ello, y este es el de comparar la gama de necesidades del cliente con las distintas capas de una cebolla. Las primeras capas representan la necesidad inicialmente descrita por el cliente. La siguiente representa la razón de esa necesidad inicial, la necesidad detrás de la necesidad. Al levantar la capa de cada necesidad, el vendedor normalmente debe acabar **descubriendo el núcleo o la necesidad estratégica.** El vendedor que descubra y entienda toda la gama de necesidades del cliente es el que estará en una posición ventajosa para ofrecer y entregar la solución de su producto o servicio que mejor se adapte y ayude al cliente a progresar con eficiencia en su negocio y, así, poder alcanzar los objetivos de su organización. Veamos con la figura siguiente lo que quiero decir con el **modelo de la cebolla de necesidad detrás de necesidad:**

EL MODELO DE LA CEBOLLA

Normalmente, una necesidad detrás de otra necesidad cae dentro de alguna de las tres categorías siguientes:

1. Financiera: Que mejore los resultados monetarios o el control de costos.
2. Imagen: Que mantenga o mejore el prestigio.
3. *Performance* o desempeño: Que mantenga o mejore la productividad.

Herramienta 2

El modelo del embudo SPIN del arte de saber hacer las preguntas adecuadas para descubrir las necesidades del cliente. **SPIN** son las iniciales de las palabras:

- **S**ituación
- **P**roblemas
- **I**mplicación de convivir con el problemas
- **N**ecesidad descubierta

Con esto, estaremos en disposición de poder presentar una **propuesta de solución a medida** de las necesidades descubiertas.

Tipos de Preguntas "S" de Situación

- ¿Qué están haciendo ahora en el área de...?
- ¿Qué es importante para usted en una relación comercial?
- ¿Cuáles son sus mayores clientes?
- ¿Cuál es el valor de los procesos en curso?
- ¿Cuánto tiempo se tarda en procesar un pedido?
- ¿Cuándo se reciben los informes mensuales?

Tipos de preguntas "P" de Problemas

- ¿Qué problemas les causan esta situación?
- ¿Qué áreas se pueden mejorar?
- ¿Tiene fallos el sistema?
- ¿Su proveedor actual responde siempre a tiempo?
- ¿Es estable su entorno actual?
- ¿Ha tenido problemas de calidad últimamente?

Tipos de preguntas "I" de Implicación de tener que convivir con el problema

- ¿Qué pasa si el problema no se resuelve?
- ¿Qué pasa si esta situación se deteriora?
- ¿Cuáles son las consecuencias si las cosas no mejoran?
- ¿Cuáles el impacto de un mal tiempo de respuesta?
- ¿Qué dirán sus clientes si no pueden contactar con ustedes?
- ¿Cuál es el impacto en la moral de su personal?

Tipos de preguntas "N" de Necesidad descubierta.

Supongamos que tengamos éxito resolviendo este problema, ...
- ¿Cuál sería la consecuencia para ustedes?
- ¿Sería de ayuda si aceleramos la entrega?
- ¿Sus clientes se sentirían mejor si tuvieran más seguridad en las entregas?
- ¿Le beneficiaría si su sistema tuviera la más alta disponibilidad?

Paso 3:

La presentación de la solución

¿Qué estamos vendiendo?

1. Imaginemos que estamos hablando con un amigo que no sabe nada sobre los productos y servicios que vendemos. ¿Cómo le explicaríamos en pocas palabras lo que vende nuestra empresa?

Por favor, escríbalo a continuación:

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

2. Imagine ahora lo que dirían sus colegas del equipo de ventas.

Por favor, escríbalo a continuación:

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

Herramienta 1

En el momento de hacer una **presentación de ventas**, hay que saber diferenciar entre lo que es una **característica**, una **ventaja**, un **requerimiento** y una **prueba** del producto o servicio que estemos vendiendo. Hay que indicar que el orden de la secuencia de las cuatro palabras **va de menor a mayor valor** percibido por el comprador. Es decir, en una presentación de ventas la argumentación debe girar ante todo sobre los **requerimientos** y la **prueba, que es donde radica el auténtico beneficio percibido por el comprador.**

Veamos a continuación el significado de los términos **Características – Ventajas – Requerimientos – Prueba (CVRP):**

1. Las **características** son los **hechos** sobre el producto o servicio que estemos vendiendo.

Como vendedor, necesitará conocer bien su producto o servicio.

Por favor, escriba a continuación un ejemplo de **características** de uno de los productos o servicios que vende:

_____
_____

2. Las **ventajas** son lo que un cliente **puede obtener** de las características y que, por extensión, cumplen con sus requerimientos.

Como vendedor, necesitará utilizar un lenguaje comercial del tipo: "Esto supone para usted..."

Por favor, escriba a continuación un ejemplo de **ventajas** de uno de los productos o servicios que vende:

_____
_____

3. Los **requerimientos** son las necesidades y deseos del cliente que quiere que cumpla un producto o servicio. Necesitará echar mano de la información que proporcione el cliente y de la que usted haya obtenido fruto de sus averiguaciones.

Por favor, como vendedor, escriba a continuación un ejemplo de **requerimientos** de uno de los productos o servicios que vende:

_____
_____

4. Las **pruebas** son las **experiencias** y **percepciones** del cliente de cómo un determinado producto o servicio cubrirá sus necesidades y deseos

Por favor, como vendedor, escriba a continuación un ejemplo de **pruebas** de uno de sus productos o servicios:

_____
_____

Ejercicio: Como vendedor, haga el CVRP de su empresa y de su producto o servicio más importante completando los siguientes cuadros:

CUADRO 1

CVRP DE TU EMPRESA

CARACTERÍSTICAS	VENTAJAS	REQUERIMIENTOS	PRUEBAS

CUADRO 2

CVRP DE TU PRODUCTO O SERVICIO MÁS IMPORTANTE

CARACTERÍSTICAS	VENTAJAS	REQUERIMIENTOS	PRUEBAS

Paso 4:

El tratamiento de objeciones

El tratamiento y gestión de las objeciones es crucial para cualquier vendedor. A los vendedores con experiencia les encantan las objeciones. Saben que si pueden satisfacer las dudas reales de un cliente estarán más cerca de poder conseguir la venta. **Una de las labores de un vendedor es saber convertir los noes en síes**. El ochenta por ciento de todas las objeciones se originan por una de las ocho causas siguientes:

1. Precio
2. Calidad
3. Servicio
4. Competencia
5. Aplicación
6. Entrega
7. Experiencia
8. Reputación

Herramienta 1

Se debe tener preparada una respuesta estándar y aceptada por toda su organización al 80% de las objeciones estándar. Una queja NO es una objeción:

• Una **objeción** es básicamente una percepción del cliente que le impide comprar. Es como un bloqueo mental.
• Una **queja**, sin embargo, se refiere a un problema real que ha tenido: algo que le ha sucedido y que no debería haber sucedido, o algo que no sucedió cuando debería haber sucedido.

Herramienta 2

Se deben tratar las objeciones y las quejas de forma diferente. Para refutar una objeción, se utilizan preguntas y argumentos tal como se verá a continuación. Si se trata de una queja, se tiene que solucionar cuanto antes escuchando, disculpándose y tomando las medidas necesarias para que no se vuelva a repetir.

¿Por qué los clientes plantean objeciones?:
• ¿Porque no ven el beneficio?
• ¿Porque están bien con su actual proveedor?
• ¿Porque tienen otras preocupaciones u otras prioridades?
• ¿Porque no tienen dinero?
• ¿Porque no lo necesitan?
• ¿Porque la competencia les unta bajo cuerda?
• ¿Porque tienen la sensación de que van a tener que asumir un largo tiempo de aprendizaje con este nuevo producto?
• ¿Porque se resisten a cambiar?
• ¿Porque no saben exactamente lo que van a obtener?
• ¿Porque no tienen la información adecuada?

Cuidado con las objeciones autoinfligidas:
Provocamos más objeciones de las que un cliente puede pensar por sí mismo y esto es perjudicial.

Herramienta 3

¿Cómo tratar las objeciones?
Pasos para gestionar las objeciones:
1. Escuchar la(s) objeción(es)
2. Reducir la tensión
3. Hacer preguntas
4. Distinguir una objeción real de una falsa
5. Mirar si se trata de una desventaja real o de un malentendido
6. Presentar nuevas evidencias
7. Llegar a un acuerdo

Veamos cómo resolver cada uno de estos 7 Pasos con ejemplos:

1

Escuchar la objeción.
• ¿Qué es exactamente lo que me quiere decir?
• ¿Puede decirme más sobre su objeción sobre el precio?

2

Reducir la tensión:
• Entiendo por qué se siente así.
• Tomo nota de ello y me voy a ocupar de inmediato de este tema.
• Me parece como si me quisiera preguntar: "¿Qué valor adicional voy a obtener a cambio de este costo adicional?

3

Hacer preguntas:
• Entiendo. ¿Por qué piensa que somos demasiado caros?
• ¿Puede contarme más sobre su objeción sobre la calidad de nuestro producto?
Distinguir una objeción real de una falsa:
• Suponga que el precio fuera el mismo. ¿A quién elegiría, a nosotros o a la competencia?
• ¿Podría decirme cuál es entonces su mayor problema?

4

Si se trata de una desventaja real:
• Entiendo su preocupación por el precio. La diferencia se compensa en gran parte por una calidad superior y una mayor vida útil de nuestros productos. Es posible que

pague un poco más en el momento de la compra, pero a la larga el beneficio es superior. No querrá quedarse con algo más barato pero que dure menos, ¿verdad? ¿Qué piensa? Debe comprender que la calidad tiene su precio. Seguro que ustedes también aportan valor a sus clientes, ¿no es así?

5

Si se trata de un malentendido:
• ¿Qué le hace decir eso?
• Si el Comprador hace una pregunta como:
¿Los precios incluyen entrega y mantenimiento?, la respuesta de usted como vendedor debe ser, por ejemplo: "Por supuesto, nuestros precios incluyen entrega y mantenimiento".

6

Presentar nuevas evidencias:
• Habrá oído que el Profesor Martínez habla muy bien de nuestra nueva tecnología, y el Gartner Institute ha escrito un informe muy favorable sobre nosotros.

7

Zanjar la objeción con un acuerdo:
• ¿Responde bien esto a su pregunta?
• ¿Qué le impide tomar una decisión favorable hacia nosotros?

Paso 5:

El cierre de la venta

Las 9 Herramientas para Cerrar una venta

1.

Actúe como si el acuerdo se hubiese cerrado

No hable de la posibilidad de comprar; sí hable de los beneficios de utilizar el producto o servicio. No utilice el condicional “si”. Mejor utilice el adverbio “cuando”. Con el adverbio “cuando”, nos centramos en la postventa, en la implementación, en los beneficios reales que obtendrá su cliente.

2.

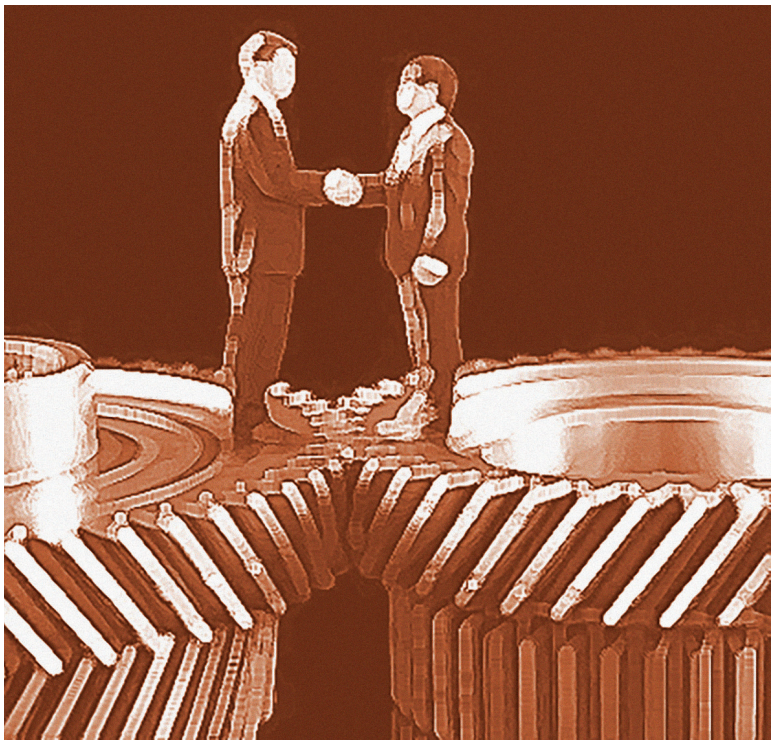
La planificación hacia atrás

Comience definiendo el momento en el que el nuevo sistema o solución necesita estar completamente operativo, y luego vaya definiendo todos los pasos anteriores: La prueba, instalación, arquitectura, papeleo legal, firma del contrato. Al hacerlo, creará un sentido de urgencia para que el cliente tome la decisión.

3.

La opinión de cierre

Hay veces que no estamos seguros de si es el momento apropiado para solicitar la orden de pedido o la firma del contrato. Es posible que no sepamos si



estamos realmente viendo señales de compra. En esos momentos es apropiado utilizar una opinión de cierre. Sería algo como: “¿Usted cree que nuestra solución puede beneficiar a su empresa?”

4.

La pregunta del millón de dólares

Sería algo como: “¿Qué es lo que más le gusta de nuestra solución?”

5.

¿Qué posibilidades tenemos?

Sería algo como: “Estamos muy interesados en trabajar con ustedes y todo nuestro equipo está muy ilusionado con este proyecto. ¿Cuáles cree que son nuestras posibilidades de obtener la venta?”

6.

Punto menor

El cierre con un **punto menor** implica pedir a su comprador que tome una decisión menor en lugar de la principal, que podría ser: "¿Quiere que tramitemos el pedido?"

Un punto menor podría ser:
• "¿Qué día les viene mejor para la entrega?"
• "¿Qué colores prefiere para su pedido inicial?"

7.

Elección de alternativa

Mediante esta técnica, el vendedor ofrece sus distintas opciones al comprador– una de estas opciones representará un acuerdo para comprar nuestro producto o servicio.
• "¿Qué día es mejor para la entrega, el jueves o el viernes?"
• "¿Se tramitará el pago mediante cheque o transferencia bancaria?"

8.

Resumiendo

Un cierre de resumen supone resumir los beneficios que recibirá el comprador, seguido de **un cierre de punto menor o de elección de alternativa.**
"Estamos de acuerdo en que ...(resumen).... y ...(resumen)... ¿Empezamos sirviendo 5,000 ó 10,000 piezas?"

9.

Directo

Un cierre directo es exactamente eso: una simple frase o pregunta que solicita sin rodeos el pedido.
Algo como:"Voy entonces a cursar su pedido."

Conclusiones

Las ventas mueven el mundo, ya que, si las empresas no venden, no hay producción ni empleo. La profesión de ventas ha sufrido un cambio radical. Hoy hablamos de una venta de soluciones a medida de necesidades concretas, elegante e inteligente; en otras palabras, de saber vender valor haciendo que tanto el cliente como el vendedor se sientan bien por haber hecho las cosas correcta, honesta y profesionalmente, y, además, cree una relación duradera. Es el propio vendedor el responsable de agregar valor al cliente en cada una de sus entrevistas de venta, sabiendo vincular el proceso de compra al proceso de venta. Esto requiere de mucho saber hacer, empatía, sentido común y sentido de negocio. Espero y deseo haber permitido a los lectores poner al día sus competencias, aconsejándoles que, si tienen oportunidad, asistan a seminarios-talleres en los que se hagan simulaciones y ejercicios prácticos de planificación y ejecución de entrevistas de venta sobre los conceptos analizados en mi artículo.

Lea, comparta y descargue en www.**gestion**.com.do

Antonio Vilches es coach, consultor, formador y profesor en las áreas de marketing empresarial, venta estratégica consultiva b2b orientada al valor y gestión del liderazgo y la dirección de equipos comerciales multifuncionales sobre estructuras matriciales o transversales. Algunas empresas en las que ha desarrollado programas en sus áreas de especialización son: General Electric Healthcare, Abbott , Roche, Siemens, Telefónica, Avis, Apple, Renault, Nissan, BDF Nivea, Barclays y Deloitte. Es fundador y CEO, entre otras, de las empresas Naky Solution Selling y Matrix Selling Consultores. Tiene un doctorado en Business Administration por la EIU de Miami y es Ingeniero Industrial con especialidad en organización industrial.