

**Creación de grandes ventas**

# ¿Se ha preguntado alguna vez por qué lo han contratado?

¡Qué pregunta! ¿Le parece sólo tonta, o cree que además es impertinente? Sin embargo, piénselo por un momento. Como profesional de las ventas, que vende un producto o servicio de gran valor, usted es una parte muy costosa de la mecánica de la empresa. ¿Así pues, cuál es la auténtica razón de que su empresa invierta tanto dinero para que usted siga en ella?

Usted se ocupa de sus clientes, se preocupa de que estén satisfechos y trata de ampliar sus relaciones con ellos. Desde luego, es cierto, pero la atención al cliente se puede hacer a un coste muy inferior. Quizás usted se encarga de redactar especificaciones y propuestas. Sin embargo, el personal del departamento técnico también podría hacerlo, de forma más rentable. Usted negocia los términos de los contratos. Cierto: ésa es una habilidad. Pero el personal jurídico y comercial podría hacerlo también.



## Creación de grandes ventas

La principal razón de que lo hayan contratado, la única función que sólo usted realiza y que no entra dentro del trabajo de ninguna otra persona, es la creación de ventas donde no las habría si usted no estuviera. Usted no responde pasivamente a las solicitudes de propuestas, sino que crea una necesidad desde cero, y la va desarrollando hasta que se convierte en un deseo del cliente de realizar cambios activos, para después demostrar que usted puede satisfacer esa necesidad, proporcionando el cambio que el cliente busca.

Siguiente pregunta: Si crear una gran venta es su única aportación a la empresa, ¿cómo lo hace? No generalice; dé detalles, paso a paso. ¿Cómo empieza una llamada de ventas? ¿Hace usted preguntas? ¿Cómo? ¿De qué tipo? ¿Sobre qué temas? ¿Cuáles de las respuestas del cliente potencial escucha usted? ¿Qué le indican esas respuestas? ¿Cuándo presenta usted su producto o servicio?

¿Qué cuenta usted sobre él? ¿Cómo consigue que el cliente potencial se involucre? ¿Por qué algunas llamadas tienen éxito y otras no? ¿Cómo mide usted los fracasos y los triunfos? ¿Qué hace usted para *provocar* esos fracasos o triunfos?

Tiene ya las respuestas? Muy bien. ¿Está seguro de que son correctas? ¿Se apostaría usted su casa? Inquietante, ¿no cree? Si alguna de sus respuestas es errónea, significa que usted ha perdido su casa y que no comprende cuál es la función principal de su trabajo.

Huthwaite tiene las respuestas. Es más: estamos seguros de que son las correctas. Nos apostamos la empresa.

Permítame explicarle por qué.

# La ciencia aplicada a las grandes ventas

Hace casi treinta años, varias compañías multinacionales acudieron a Huthwaite. Nos pidieron que investigáramos el proceso de creación de grandes ventas, para establecer definitivamente las habilidades que usaban los profesionales de ventas más eficaces.

Estas multinacionales no acudieron a Huthwaite porque fuéramos expertos reconocidos en la formación de ventas (de hecho, no lo éramos), sino porque nuestra metodología de investigación era única, lo que había quedado patente en nuestros estudios sobre las habilidades directivas interactivas.

Desarrollado como una ayuda a la investigación científica del comportamiento, el *Análisis de la conducta* fue iniciado por Huthwaite como método para observar, clasificar y cuantificar objetivamente lo que

las personas se dicen unas a otras en situaciones interactivas, como reuniones, entrevistas de trabajo, evaluaciones o entrevistas de ventas.

Una vez observado y analizado estadísticamente un número suficiente de interacciones, podemos aislar con precisión el patrón de conductas que suelen tener éxito en una reunión, entrevista, evaluación, entrevista comercial, etc. Este modelo ideal de conducta es lo que denominamos *Modelo de éxito*.

Una vez definido un Modelo de éxito para una habilidad concreta, podemos formar a las personas para que modifiquen su conducta y se aproximen a este modelo para mejorar sus probabilidades de éxito. Eso es precisamente lo que querían nuestros clientes: el Modelo de éxito para la creación de grandes ventas.

## La investigación SPIN<sup>®</sup>

En este proyecto de investigación resultó obvio desde el principio que había una gran diferencia entre lo que los comerciales expertos dicen que hacen y lo que se observa que hacen frente a los clientes. El problema parece ser que lo que hace que los comerciales expertos tengan habitualmente éxito son las cosas que hacen de forma natural. Sin embargo, cuando se les pregunta, o cuando dan algún consejo, hablan de las pequeñas sofisticaciones que han ido inventando o que han aprendido con el tiempo.

Una vez identificada esta discrepancia entre percepción y realidad, el equipo Huthwaite comenzó a aplicar un programa de acompañamiento sobre el terreno para realizar un Análisis de conducta en directo, en las propias transacciones comerciales.

Los primeros hallazgos fueron tan controvertidos, tan opuestos a la teoría tradicional sobre las ventas, que ampliamos varias veces el alcance de nuestro estudio hasta que los resultados estadísticos de la investigación no dejaron lugar a dudas.

El proceso sigue en marcha. Durante casi treinta años, Huthwaite ha analizado más de 40.000 entrevistas comerciales en 27 países y ha estudiado 116 factores que pueden influir de algún modo en mejorar el resultado de las ventas. La nuestra sigue siendo la mayor investigación que se haya realizado nunca sobre el éxito en las ventas.

Las nueve conductas clave que son la base del modelo de venta SPIN<sup>®</sup> son el resultado, depurado, de esta investigación.

## Optimising skills with SPIN<sup>®</sup>

Lógicamente, esta valiosa investigación se ha transformado en un programa de formación, que brindará a todos los profesionales de las ventas la oportunidad de optimizar su rendimiento si adoptan el Modelo de éxito SPIN<sup>®</sup>. En la siguiente página encontrará una vista general del programa de Habilidades de venta SPIN<sup>®</sup> y un resumen de los hallazgos clave de la investigación.

# Vista general: Venta SPIN<sup>®</sup>

## Objetivos

Al finalizar el programa, los participantes:

- Habrán analizado los puntos fuertes y débiles de su actual estilo de ventas
- Serán capaces de describir la psicología de las necesidades del cliente
- Podrán describir las conductas clave, o habilidades, que usan los comerciales en sus interacciones con los clientes
- Tendrán un marco de trabajo para planificar las entrevistas de ventas partiendo de esas conductas
- Habrán practicado con frecuencia la habilidad de desarrollar las necesidades del cliente para evitar, en lo posible, sus objeciones
- Dispondrán de una estrategia para enfrentarse a clientes difíciles que presentan objeciones o tienen un nivel de reacción bajo
- Habrán medido con objetividad su rendimiento, comparándolo con el modelo de habilidades y habrán creado un Plan de acción para seguir desarrollando estas habilidades después del programa.

## Público objetivo

Todos los empleados implicados en la venta de bienes o servicios que el cliente considere una decisión de compra importante y de gran valor. Además de los ejecutivos y directores de ventas, este programa puede resultar muy útil para ingenieros, especialistas técnicos o asistentes de ventas que participan en el proceso de venta o que pueden encontrarse con oportunidades de venta en su trabajo con los clientes.

## Contenido del programa Metodología y diseño de la formación

- Principios básicos del Análisis de conducta: cómo usarlo en la investigación y el desarrollo de habilidades.
- Comprensión de su estilo de venta: ¿es usted un comercial «activo» o «pasivo»?
- La psicología de las necesidades del cliente. Definición de las Necesidades implícitas y explícitas. Qué le indican sobre el ánimo del cliente. Necesidades que conducen al éxito de una venta.
- Apertura de la entrevista: evitar un enfoque «manido». Establecer el derecho a hacer preguntas.
- El modelo SPIN® para desarrollar Necesidades:
  - Preguntas de situación
  - Preguntas de problema
  - Preguntas de implicación
  - Preguntas de necesidad-utilidad
- Demostrar su Capacidad. La *auténtica* definición de un Beneficio. Riesgos de las Características y Ventajas.
- Objeciones: se acaba el mito; no indican interés ni oportunidad. Cómo evitarlas. Cómo tratarlas.
- Clientes potenciales de baja reacción. Cómo identificarlos. Por qué son peligrosos. Cómo tratarlos.
- Cierre. Por qué puede ser peligroso intentar cerrar el negocio demasiado pronto. Una forma fácil y simple de obtener un compromiso.

## Metodología y diseño de la formación

El objetivo de este programa es el de enseñar habilidades y cambiar la conducta de los asistentes para que puedan actuar con mayor eficacia.

Por eso, la formación se ha basado en el principio de aprender practicando.

El Modelo de habilidades se introduce de forma gradual, en porciones bien medidas, con una oportunidad de practicar en una simulación en cada una de las etapas. Los participantes no tienen que actuar delante del grupo. Los ejercicios de simulación se realizan de uno en uno y se graban en cinta. Asimismo, los asistentes aprenden las bases del análisis de comportamiento SPIN® para poder analizar, con el instructor, la grabación de la simulación y aportar un *feedback* sobre su rendimiento actual en relación con el Modelo de éxito.

Este ciclo repetitivo de información-práctica-*feedback* ayuda al equipo a adecuar su conducta cada vez más al Modelo de éxito, a medida que el curso avanza y los dota de las herramientas necesarias para seguir mejorando sus habilidades después de la formación.

## Material

Hay completos ejercicios y transcripciones de entrevistas comerciales que pondrán a prueba y afinarán la comprensión de los asistentes sobre el Modelo de habilidades, además de una biblioteca de material de referencia fácil de usar donde se explican detalladamente los conceptos clave.

Las situaciones de simulación se pueden adaptar para simular la venta de los productos o servicios de los asistentes a los clientes de su mercado.

## Duración

Suele durar cuatro días, aunque el calendario puede variar para adecuarlo a las necesidades de cada cliente.

## Profesorado y número de asistentes por grupo

El programa SPIN® lo imparte un consultor veterano de Huthwaite que, siempre que sea posible, tendrá experiencia en el sector del cliente. Para que todos los participantes reciban una atención y un *feedback* personalizados, no habrá más de doce asistentes por grupo.

# Resultados destacados de SPIN®

La completa y fascinante historia de los estudios de investigación y el desarrollo del modelo de las Habilidades de venta SPIN® se puede leer en *La venta a gran escala: las técnicas y aptitudes necesarias para obtener buenos resultados*, de Neil Rackham, fundador de Huthwaite. Aquí tenemos espacio para mencionar sólo algunos de los hallazgos de la investigación que dieron al mundo una nueva perspectiva sobre las habilidades de venta de gran valor.

## No todas las «necesidades» son iguales

La formación tradicional trata todas las necesidades del mismo modo: «*Busque una necesidad y satisfágala: ya ha conseguido una venta*». Sin embargo, el sentido común indica que hay una clara diferencia entre un cliente que se queja («El sistema que usamos ahora es un poco lento») y uno que afirma («Necesito un sistema más rápido inmediatamente»).

La investigación de Huthwaite demostró que hay una diferencia clara entre las afirmaciones de insatisfacción, denominadas Necesidades implícitas, y las afirmaciones que expresan el deseo de una solución, denominadas Necesidades explícitas. En las grandes ventas, las Necesidades implícitas no tienen una relación estadística con un resultado positivo; sin embargo, las Necesidades explícitas son indicadores clave del éxito. Los comerciales de éxito emplean una técnica de hacer preguntas que convierte las Necesidades implícitas en explícitas.

## El «sondeo» clásico no funciona

El sondeo (una forma de referirnos a las preguntas que se le hacen al cliente) desvela, teóricamente, las necesidades del cliente. Para lograrlo, la formación tradicional usa una teoría de hace ya setenta años que divide las preguntas en dos clases:

- Preguntas *cerradas*: tienen una respuesta de «sí» o «no»
- Preguntas *abiertas*: que requieren una respuesta más extensa

La investigación puso de manifiesto dos problemas importantes de este enfoque: el 60% de las preguntas Cerradas reciben en realidad respuestas largas, porque a

las personas les gusta hablar y, en consecuencia, no había un patrón aparente de preguntas abiertas o cerradas en las entrevistas comerciales de éxito. Clasificar las preguntas por su forma, Abiertas o Cerradas, no influye en la creación de las grandes ventas.

## Los comerciales que tienen éxito emplean un modelo de preguntas en cuatro fases

En lugar de clasificar las preguntas por su *forma*, los mejores comerciales usan cuatro tipos de preguntas, clasificadas por su *objetivo*:

- **Preguntas de situación**: sirven para recopilar información de base y comprender el contexto de la venta
- **Preguntas de problema**: se usan para indagar en las insatisfacciones y preocupaciones del cliente
- **Preguntas de implicación**: sirven para desarrollar problemas aparentemente aislados, examinando cómo afectan a otras áreas del negocio del cliente
- **Preguntas de necesidad-utilidad**: éstas invitan al cliente a analizar los beneficios de resolver sus problemas y, después, a expresar una Necesidad explícita de encontrar una solución.

## Las afirmaciones sobre «beneficios» son la principal causa de las objeciones

A muchas generaciones de comerciales se les ha enseñado que deben hacer afirmaciones acerca de los «beneficios», explicando cómo puede su producto ayudar o suponer una ventaja para el cliente. Sin embargo, los estudios de Huthwaite demostraron que la forma más fácil de recibir una objeción consiste en ofrecerle al cliente una ventaja que no ha pedido.

La verdadera afirmación de Beneficio, que es la conducta más directamente relacionada con el éxito, demuestra cómo puede satisfacer su producto o servicio una Necesidad explícita que el cliente ya ha manifestado que desea resolver. Una regla de oro: si no existe una Necesidad Explícita, no hable de su producto.

# Desarrollando Habilidades de Venta SPIN®

Comprender el Modelo de Habilidades de venta SPIN® es relativamente fácil. Sin embargo, incluso para comerciales experimentados que ya usan las conductas SPIN® inconscientemente, aplicar el modelo de forma consciente es terriblemente difícil.

Debemos admitir también que aplicar una cultura SPIN® se complica aún más por la diferencia de las estructuras de ventas, los recursos de formación internos y los requisitos presupuestarios de los diferentes clientes. Por eso, Huthwaite ha proporcionado varios métodos de implantación, que aportan gran flexibilidad, pero sin perjuicio del contenido ni de la calidad del programa y que se esbozan en este documento.

- Los consultores de Huthwaite pueden formar directamente a su equipo de ventas, en un curso de cuatro días impartido en sus oficinas.
- Ahora podemos ofrecer también «SPIN®-Online», una nueva solución tecnológica. Si desea más detalles, pídasenos nuestro folleto específico.
- Podemos formar a sus instructores para que impartan ellos los cursos y darles el material necesario.

Ofrecemos Cursos públicos periódicos para clientes que tengan sólo un número reducido de comerciales.

- Para ofrecer una asistencia posterior a los asistentes al curso SPIN®, tenemos un curso de cuatro días para que los directores de ventas adquieran habilidades de observación, *feedback*, y *coaching*.
- Los consultores de Huthwaite están siempre a su disposición para ayudar a las implantaciones sobre el terreno, para dar *coaching* o para dar formación de refuerzo.
- Para nuestros clientes internacionales, podemos ofrecer formación SPIN® en el idioma local en la mayor parte de los países del mundo desarrollado y en desarrollo.

El objetivo final es que SPIN® sea útil para nuestros clientes. La experiencia y una valoración muy objetiva, que incluye estudios independientes de consultores ajenos demuestran que así es (pídasenos copia de nuestros informes sobre WF Electrical o Motorola, si lo desea). Ésta será, probablemente, la razón de que la lista de usuarios de SPIN® en todo el mundo incluya empresas del calibre del Royal Bank of Scotland, Baxter Healthcare, Beckman Coulter Eurocentre SA, Oracle Corporation, Sun Microsystems, IBM, Dell, Domino, SKF, Mouchel, General Electric, Monster.com, Eversheds, PricewaterhouseCoopers, Vodaphone y UPS.

Si quiere unirse a ellos, póngase en contacto con nosotros y concierte una cita con un consultor de Huthwaite International para descubrir cómo puede ayudarle SPIN® a mejorar su eficacia comercial.

