

IDEAS CON IMPACTO

Harvard Business Review

impactMEDIA

www.hbral.com



Marzo 2009

ESTRATEGIAS DE
VALOR-POR-DINERO
PARA UNA
RECESIÓN
PÁGINA 54

**PROVOQUE
A SUS
CLIENTES**



...PÁGINA 36

- 8 **ANTICIPACIONES**

- 17 **EL CASO HBR**
La ola de despidos
Bronwyn Fryer

- 26 **PRIMERA PERSONA**
Cómo Petrobras se volvió verde
José Sergio Gabrielli de Azevedo

- 32 **EDICIÓN AMÉRICA LATINA**
MEJOR PRÁCTICA
**Cuatro destrezas para negociar en
países políticamente complejos**
Martha H. Aceituno de Polanco

- 36 **Provoque a sus clientes
durante una crisis**
Philip Lay, Todd Hewlin y Geoffrey Moore

- 46 **¿Cuándo un proceso debería ser
un arte y no una ciencia?**
Joseph M. Hall y M. Eric Johnson

- 54 **Estrategias de valor-por-dinero
para una recesión**
Peter J. Williamson y Ming Zeng

- 64 **Seis formas en que las empresas
gestionan mal el riesgo**
René M. Stulz

- 72 **PÁGINA ABIERTA**
Metas visionarias para la gestión
Gary Hamel

- 83 **RESUMEN EJECUTIVO**

- 88 **PANEL**

ISSN 0717-9952



ARGENTINA \$ 42
CHILE \$ 10.000
ESTADOS UNIDOS US\$ 16.95
RESTO DE AMÉRICA LATINA US\$ 15

Las empresas a las que atiende están recortando sus presupuestos, pero usted todavía puede hacer una venta.

● Provoque a sus clientes durante una crisis

por Philip Lay, Todd Hewlin y Geoffrey Moore

No hay dudas al respecto: éstos son tiempos difíciles para hacer negocios con sus empresas clientes. Los presupuestos simplemente no lo permiten. Si usted pensaba que era difícil hacer una venta en el pasado —cuando lo habitual era que 85% del presupuesto de un cliente estuviera asignado a compromisos existentes y sólo 15% fuera destinado a gastos discrecionales—, ahora va a descubrir lo mucho más difícil que puede ser, cuando desaparezca incluso esa fracción en los recortes generalizados. Para empeorar las cosas, sus relaciones con los clientes han perdido gran parte de su poder. Cuando hay menos dinero dando vueltas, las propuestas están sujetas a niveles más exigentes de evaluación en las organizaciones compradoras, y los ejecutivos con los que ha tratado habitualmente ya no son los que toman las decisiones.

Todo esto sería totalmente desalentador si no fuese por un hecho: las empresas han sobrevivido a las desaceleraciones en el pasado y algunas hasta han sacado provecho de ellas. Las investigaciones y consultorías que hemos efectuado desde la crisis de las puntocom de 2001 nos han mostrado cómo. En lugar de aceptar la típica excusa: “Lo lamento, no tenemos presupuesto para aquello”, algunos proveedores –e incluso algunas start-ups muy jóvenes– han encontrado la manera de llegar a los propietarios de los recursos de sus clientes y los han motivado a asignar los fondos necesarios. Usando lo que denominamos la *venta basada en la provocación*, logran convencer a los clientes de que las soluciones que proponen no sólo son atractivas, sino vitales.

La venta basada en la provocación va más allá del enfoque convencional de consultas o venta de soluciones que implican que el equipo de ventas del proveedor identifique cuáles son las preocupaciones actuales mediante un diálogo de preguntas y respuestas con los ejecutivos clientes. Y difiere en forma dramática del enfoque más común que aún se utiliza; es decir, la venta basada en el producto, la cual impulsa las prestaciones, la funcionalidad y los beneficios, usualmente de manera genérica. La venta basada en la provocación ayuda a los clientes a percibir sus desafíos competitivos desde una nueva perspectiva que hace ver inequívocamente la urgencia de abordar problemas dolorosos y específicos. Este enfoque no es adecuado para todas las situaciones de venta que enfrentará en una desaceleración, ni tampoco es útil sólo en condiciones económicas difíciles. Pero es altamente recomendable para muchas empresas que ven cómo sus antiguos métodos pierden su poder.

Aprender a ser provocativo

La venta basada en la provocación se fundamenta en la idea de que el proveedor debería ayudar al cliente a encontrar fondos de inversión, incluso cuando al parecer los gastos discrecionales ya fueron eliminados (al menos temporalmente). Eso es exactamente

LA IDEA EN SÍNTESIS

- » Es difícil venderles a las empresas clientes durante una desaceleración. Los presupuestos discrecionales se han acabado y las decisiones de compra están sujetas a evaluaciones en niveles muy por sobre su comprador tradicional.
- » Para asegurarse de crear un espacio para lo que usted vende en el presupuesto de su cliente, desarrolle una visión provocativa respecto de un problema clave y preséntesela a un ejecutivo de línea. Para alcanzar a ese comprador senior, descarte los métodos tradicionales de generación de posibles clientes y enfóquese en el marketing basado en las recomendaciones.
- » Este enfoque dual fortalecerá su posición competitiva y le otorgará una comprensión de los problemas de su cliente que podrá impulsar la innovación continua.

lo que hizo Sybase, una empresa de gestión y movilidad de datos, en el segundo semestre de 2008, cuando intentó extraer negocios de sus clientes de servicios financieros. En aquel periodo, las empresas a las que le había prestado servicios durante años estaban recortando sustancialmente sus costos operacionales generales. En lugar de usar el valioso tiempo de las reuniones para descubrir qué era lo que preocupaba a los clientes, la gente de ventas de Sybase les dijo qué era lo que *debería* estar quitándoles el sueño en aquel momento: el hecho de que los ejecutivos en todo el sector no estaban percibiendo el riesgo de manera exhaustiva e integrada. Las instituciones financieras solían tener sistemas separados de gestión del riesgo para las tarjetas de crédito, hipotecas, préstamos comerciales, productos de inversión de capital, ingresos fijos, commodities y derivados. El mensaje de Sybase era que un fracaso en la gestión del riesgo en un área (por ejemplo, las hipotecas) tendría consecuencias directas en los niveles de riesgo en otras áreas (por ejemplo, obligaciones de deuda garantizadas y otros derivados), por lo que las empresas tenían que detectar una forma de reunir sus posiciones de riesgo bajo una

sola mirada. Al revelar la magnitud de la amenaza y de la oportunidad, Sybase pudo vender su Risk Analytics Platform (RAP), una nueva herramienta para integrar la gestión del riesgo, a clientes que antes no estaban preocupados por no tenerla.

Éste es un ejemplo perfecto de una venta basada en la provocación: el proveedor identificó un proceso que era crucial para los clientes en el entorno de negocios actual, desarrolló una perspectiva atractiva respecto de lo incompleto que era ese proceso y lo que aquello significaba en términos de costos, y luego conectó el problema con la solución que estaba ofreciendo. ¿Cómo difiere esto de la forma en la que usted vende actualmente? Vamos a suponer que su organización ya dejó de vender productos y ahora vende soluciones, y que el proceso comienza más con el problema de un cliente que con las prestaciones de su oferta. El enfoque que utilizó Sybase desafía aun más el pensamiento del cliente:

La gente de ventas de Sybase
les decía a sus posibles clientes qué era lo que *debería*
quitarles el sueño en aquel momento.

LA IDEA EN LA PRÁCTICA

en lugar de alinearse con lo que la empresa piensa de ella misma, proporciona una forma nueva de ver la situación. (“Usted está abordando su negocio pensando en las siguientes líneas convencionales... Pero, desde nuestra perspectiva, aquello dificulta su éxito. Lo que debería hacer es pensar desde una perspectiva totalmente distinta...”). Mientras la gente de venta de soluciones trata de detectar “puntos problemáticos” que el cliente sea capaz de expresar con claridad, la provocación funciona mejor cuando puntualiza un problema que el cliente está experimentando, pero al cual aún no le ha puesto un nombre (éstas y otras diferencias están descritas en el recuadro “¿Por qué no debe conformarse con la venta de soluciones?”).

No es fácil llegar a una visión provocadora que al cliente le parezca original y útil. Pero tampoco hay falta de realismo al esperar que los profesionales en su organización sean capaces de hacerlo. Por lo general, hemos encontrado que los proveedores que han satisfecho de manera exitosa las necesidades del cliente en el pasado ya saben más de lo que sospechan. A lo largo de su experiencia vendiendo y respaldando sus ofertas, han interactuado con otras empresas del sector y éstas naturalmente ofrecen una perspectiva distinta a temas que el cliente sólo ha observado desde dentro. Además, no están inmersos en aquellas dinámicas que a menudo hacen que para los ejecutivos de una empresa cliente sea difícil desafiar el statu quo. Este deseo de no desestabilizar la situación se fortalece cuando existe una confusión económica general. Cuando las personas en la organización de su cliente están demasiado preocupadas por sus puestos como para generar ideas originales o interesantes, es más fácil ser percibido como una bocanada necesaria de aire fresco.

Para iniciar una venta basada en la provocación, usted debe hacer bien tres cosas: identificar un problema que le haga sentido a un ejecutivo de línea en la organización objetivo; desarrollar una perspectiva provocadora acerca del problema (una que se vincula naturalmente con lo que su empresa puede ofrecer); transmitir esa provocación a un tomador de decisiones que sea capaz de dictaminar la acción correspondiente. He aquí algunas observaciones acerca de cada paso.

Hacer el cambio hacia la venta basada en la provocación significa construir nuevas competencias de investigación dentro de sus equipos de ventas y de marketing, e invertir más tiempo al inicio para prepararse para reuniones de ventas que estimulen el pensamiento. Para persuadir a un posible cliente de crear el presupuesto para su oferta, usted debe:

» Identificar un gran problema.

Céntrese en una amenaza real para los resultados finales, de modo que a un ejecutivo le convenga reunirse con usted, y para que sea más probable que su inversión en un proceso de ventas más costoso reciba una recompensa adecuada.

EJEMPLO En 2004, un proveedor con sede en Estados Unidos que ofrecía software para constructoras de casas intentaba ganar espacio con los 50 jugadores más grandes en el sector. Mediante la investigación en terreno descubrió que todos estaban lidiando inadecuadamente un aspecto incómodo: la gestión de las propuestas de los subcontratistas. Éstas eran normalmente captadas mediante una combinación caótica de hojas Excel, faxes y métodos informales. El equipo de marketing del proveedor entendió exactamente cómo esta mala gestión perjudicaba la entrega de nuevas casas dentro de los plazos y los presupuestos establecidos.

» **Desarrollar una visión provocativa del problema.** Por lo general, el enfoque actual que usa el cliente

para abordar el problema tiene ciertos fundamentos lógicos, pero podría ser mera sabiduría popular que merece ser desafiada.

EJEMPLO Para el proveedor de software para constructores de casas, la provocación era algo así: “Usted cree que gestionar las propuestas es un mal necesario, pero en realidad debería adoptarla como un elemento clave para su ventaja competitiva”.

» Presentar su provocación a un tomador de decisiones.

La triste verdad es que en una desaceleración las decisiones de compra empiezan a tomarlas aquellos ejecutivos con los que usted normalmente no se reúne. Necesitará fuertes recomendaciones para acceder a las personas facultadas para reasignar fondos.

EJEMPLO El proveedor de software identificó a los ejecutivos clave de cada posible cliente y rastreó su propia red para hallar formas de llegar a ellos. Una vez logrado el encuentro, el equipo de ventas presentó su punto de vista y resaltó la amenaza implícita: cualquier constructor de casas que no resolviera el problema sería fácilmente superado por aquellos competidores que sí lo harán. La contundencia del argumento, y el conocimiento que reveló del sector, permitió al proveedor ganar participación de mercado respecto de sus rivales hasta que su producto dominó el mercado.

Identificar un problema esencial. Para un posible cliente o uno actual, su equipo de ventas y marketing puede generar una lista larga de problemas de todo su sector o exclusivos de su empresa que podrían ser abordados de mejor manera. La clave es identificar aquel problema que es tan importante, que incluso en una desaceleración se encontrará el dinero para resolverlo. Someta cualquier problema que decida considerar a tres bloques de preguntas:

¿Responde al tipo de problema que “le quitaría el sueño” al

CEO? Es decir, ¿este problema perjudica seriamente la capacidad de la organización para competir?

¿El problema está siendo ignorado, descuidado o abordado de manera ineficaz por los procesos, sistemas o servicios existentes?

¿Es usted una fuente creíble de consejo respecto de este problema? ¿Es el historial de su organización mejor que el de sus competidores cuando se trata de ayudar a otros del sector del cliente a resolver problemas relacionados? O, si su empresa es una start-up, ¿tiene empleados con experiencia para hacer esto?

Una manera excelente de iniciar la búsqueda de problemas es anotar lo que los analistas de valores han observado recientemente acerca de la empresa objetivo o de su sector en general. Cuando un analista señala un problema, usted puede suponer que los inversionistas de la empresa objetivo están presionando a la dirección para que lo resuelva, y que las propuestas destinadas a abordar el problema serán escuchadas. Durante una desaceleración los consejos más frecuentes de los analistas consisten en alentar a la empresa a que reduzca sus costos operacionales, postergue sus desembolsos de capital y se concentre en ganar o recuperar participación de mercado.

Formular su provocación. Una vez que haya identificado un

problema de alto impacto, desarrolla una visión original al respecto. De no hacerlo, ningún alto ejecutivo se tomará el tiempo para escucharlo. Usted podría pensar que esto depende de algún golpe de brillantez impredecible y no gestionable por su parte. La verdad es que puede ser abordado metódicamente (vea el recuadro “Cómo un proveedor desarrolló un punto de vista provocativo”). Raj Nathan, el director de marketing de Sybase, resumió el proceso de esa empresa para nosotros: “Creamos un equipo de ataque multidisciplinario en el último trimestre de 2007 para hacer tres cosas. Primero, volvimos a visitar a nuestros clientes, socios y analistas del sector para afinar nuestra visión del verdadero alcance del desafío de gestión del riesgo que enfrentaba el sector. A partir de este trabajo desarrollamos una provocación para ayudar a nuestros clientes a reconocer el problema, comparar su situación con la de sus pares y elevar el nivel de urgencia en todos sus equipos de alta dirección. Finalmente, desarrollamos un plan de cuatro etapas que servía como hoja de ruta para mostrar cómo las empresas de servicios financieros podían adoptar un enfoque integrado para identificar, cuantificar y gestionar el riesgo”. Sybase luego capacitó a su equipo de venta de servicios financieros para que sus miembros supieran

¿Por qué no debe conformarse con la venta de soluciones?

Para las organizaciones de ventas entrenadas para enfatizar las soluciones, el cambio a la venta basada en la provocación será todo un desafío; y valdrá la pena, debido a las diferencias descritas a la derecha.

Estas diferencias no implican la muerte de la venta de soluciones, la que sigue siendo el enfoque correcto cuando el cliente comprende el desafío que enfrenta y existe el presupuesto para efectuar la compra, pero cree que productos o servicios individuales no bastan para resolver el problema. En cambio, la venta basada en la provocación es más eficaz cuando el problema del cliente no ha sido reconocido o ha sido mal entendido, no existe presupuesto, y la pregunta principal del cliente es: “¿Cómo podemos cambiar nuestro enfoque respecto de este problema, ya que no hemos podido abordarlo eficazmente?”.

En una desaceleración severa, la venta basada en la provocación tal vez sea la única manera de superar el mantra del “No compremos nada” que emana de las organizaciones clientes. Durante los buenos tiempos económicos, puede otorgar poder y urgencia a productos o servicios que no son disruptivos o que son relativamente indiferenciados en sus mercados.

La venta de soluciones

Compite por la preferencia del proveedor dentro del presupuesto existente
Se alinea con la visión predominante
Aborda puntos conflictivos reconocidos
Ataca problemas tácticos
Comienza con pruebas técnicas y luego construye un caso de negocios
Comienza como un diálogo de TI o de línea de negocios
Hace preguntas para identificar necesidades
Responde a temas descritos por el cliente

La venta basada en la provocación

Impulsa la inversión en proyectos fuera del presupuesto existente
Cuestiona la visión predominante
Aborda una angustia no reconocida
Ataca problemas estratégicos
Comienza con el caso de negocios y luego brinda las pruebas técnicas
Comienza como un diálogo a nivel ejecutivo
Usa una hipótesis perspicaz para provocar una respuesta
Es proactiva y dirige, obliga a que salgan los problemas a luz

diferenciar entre la venta tradicional de productos o soluciones y la venta basada en la provocación.

En la mayoría de las organizaciones los roles de marketing y ventas deben adaptarse para satisfacer las demandas de formular provocaciones. Los analistas experimentados en el equipo de marketing deberían enfocarse en obtener una comprensión profunda de los problemas a nivel del sector y de cómo las empresas individuales podrían aprovechar los desarrollos recientes y probables. Los equipos de cuentas en la organización de ventas luego deben ser capaces de desarrollar perspectivas originales en el contexto de aquel análisis general y las circunstancias únicas de los clientes objetivo. Las habilidades de escuchar adquiridas para la venta de soluciones probablemente deban ser refinadas. Hemos visto a proveedores desarrollar provocaciones potentes después de reuniones informales en la organización de un cliente. Personas inteligentes en todos los niveles que pueden no ser capaces de promover sus opiniones internamente, por lo general se entusiasman con la idea de ayudar al proveedor adecuado a desarrollar el caso para un proyecto importante.

Presentar su provocación. Sería fantástico que las visiones perspicaces pudieran venderse por sí solas, pero la verdad es que su presentación debe ser muy bien gestionada. Nuestro término “provocación” no debería ser percibido como una invitación para comportarse de manera irrespetuosa. Dar a entender que el posible patrocinador del proyecto es un descriteriado por no haber sido capaz de detectar un problema, no le ayudará a presentar su caso. Usted podría comenzar diciendo: “Hemos trabajado con empresas de su grupo de pares y hemos visto cómo las firmas líderes están experimentando este doloroso problema. Pensamos que es posible que su empresa también esté corriendo un riesgo en esta área”. Sus declaraciones deberían esclarecer el desafío y demostrar conocimiento del actual enfoque que implementa el cliente para abordarlo: “Según lo que hemos calculado, la forma en la que usted viene resolviendo esto podría estar costándole a su organización alrededor de US\$ 100 millones al año en negocios perdidos. Creemos que si no es capaz de contener la hemorragia usted se arriesga a perder hasta 4% de su participación de mercado dentro de los próximos seis a 12 meses”. La meta es perturbar el equilibrio del ejecutivo –y hacer que el statu quo sea insostenible– sin ponerlo a la defensiva. Presentar de manera segura preocupaciones y remedios específicos y bien apoyados hace que un ejecutivo responsable por el desempeño mantenga su enfoque en él.

Una venta basada en la provocación depende de aquella única reunión crucial en la cual usted debe presentar su visión a un ejecutivo de línea cuidadosamente elegido (el recuadro “Cómo tener éxito en una reunión clave” ofrece consejos al respecto). No descuide ensayar la forma en la cual presentará su argumento y anticipese a los distintos rumbos que podría tomar la conversación. En las sesiones de ensayo en Sybase, los altos ejecutivos desempeñaron los roles de directores de información y de riesgo de los clientes de servicios financieros para que los equipos de ventas pudieran practicar sus nuevas técnicas. Uno de los objetivos clave de estos diálogos simulados

Cómo un proveedor desarrolló un punto de vista provocativo

Durante la última desaceleración en el sector tecnológico, ocurrió hace varios años, una empresa tecnológica que apuntaba a operadores de comunicaciones inalámbricas desarrolló un conocimiento provocativo relacionado con un problema doloroso y constante del sector.

La investigación de la empresa mostraba que una fuerte caída de los ingresos promedio por usuario (ARPU) significaba pérdidas para los operadores individuales de entre US\$ 100 millones y US\$ 1.000 millones al año, y la mayoría de los operadores no tenía idea sobre qué se podía hacer al respecto. Los servicios de valor agregado (VAS) eran potencialmente una solución parcial, pero los operadores estaban fracasando rotundamente en sus iniciativas para generar ingresos importantes con ellos. Los operadores no obstante, siguieron presumiendo que los VAS podrían ayudarlos a recuperar entre 10% y 20% de los ARPU perdidos.

El equipo de ventas de la empresa tecnológica señaló lo siguiente al alto ejecutivo de marketing del operador objetivo:

- “Nuestra experiencia trabajando con los 25 operadores de comunicaciones inalámbricas más importantes muestra que padecen una caída preocupante de sus ARPU”.
- “Según nuestra investigación este problema le está costando a su empresa US\$ 500 millones o más en ingresos perdidos cada año”.
- (Provocación) “Este problema sólo está empeorando a medida que usted y los demás operadores inundan el mercado con paquetes de servicios. Creemos que es esencial identificar un servicio que le pueda generar dinero. En nuestra opinión, si ustedes no logran abordar este problema dentro de los próximos nueve a 12 meses, corren el riesgo de perder hasta tres puntos de participación de mercado”.
- “Sin un consenso respecto de lo grave que es el problema y cuál debería ser el plan de ataque, no podemos saber cuáles de las capacidades que proporcionamos les ayudarán más”.
- “En consecuencia, proponemos un estudio de diagnóstico de dos semanas de duración para poder evaluar el problema más cabalmente y definir posibles soluciones, incluyendo una iniciativa en conjunto para lanzar el nuevo servicio que pueda tener el impacto positivo más importante en sus ARPU”.

Como lo demuestra la experiencia de este proveedor, el proceso de desarrollar una visión no es un misterio ni depende de un golpe de suerte. Abórdelo metodológicamente siguiendo estos pasos:

1. Identifique un problema que hasta la fecha haya resultado ser intratable.
2. Use la investigación y el brainstorming para generar una nueva forma de analizar el problema. Su provocación transmitirá el mensaje: “Usted está pensando X, pero debería estar pensando Y”.
3. Explique cómo este conocimiento disruptivo, y cualquiera sea el enfoque novedoso que usted haya desarrollado, resolverá el problema de manera eficaz.

era hallar el equilibrio correcto entre ser provocativo respecto de los problemas en cuestión y ser comprensivo del desafío para el cliente que significaba abordarlos. Los equipos de venta a menudo pueden poner a prueba sus provocaciones con defensores internos en los estratos más bajos de la organización cliente, o con terceros que estén bien familiarizados con la empresa. Si se le presenta una oportunidad de ese tipo, acéptela; su defensor luego estará en condiciones para preparar el escenario adecuado para su sesión con el ejecutivo, o para presentarlos, de ser necesario. Las sesiones de práctica de este tipo son una excelente inversión si se toma en cuenta lo que está en juego. En el tiempo limitado que ha logrado en la agenda del ejecutivo, usted debe articular su propia visión respecto del problema, descubrir cuánta urgencia le asigna el ejecutivo, explicar su relación con el negocio de su empresa y conseguir el permiso para hacer un estudio de diagnóstico.

Cómo tener éxito en una reunión clave

El éxito en las ventas basadas en la provocación depende de un solo diálogo con un alto ejecutivo que pueda patrocinar y asegurar la aprobación para el tipo de compromiso de ventas que usted busca. Cuando llegue el día de dicho diálogo, sus objetivos deberían ser los siguientes:

Presente su provocación. Comience la reunión poniendo en el tapete un problema clave que la empresa debería resolver de manera urgente, y hágalo de forma original. Usted no se puede dar el lujo de irse a lo seguro. Si su mensaje no es claro y apasionado, el ejecutivo podría pensar que usted está desperdiciando su tiempo.

Consiga una reacción a la provocación. Si no hay reacción, retírese con dignidad. Si la reacción es negativa, explórela en busca de una comprensión mayor y un terreno común. Si la reacción es positiva, siga adelante.

Cuente historias de guerra. Describa las experiencias de empresas similares que han enfrentado o están enfrentando el problema. Estas historias refuerzan la importancia del problema y demuestran que usted tiene conocimiento al respecto y está poniendo una nueva solución sobre la mesa. También hacen que el ejecutivo se sienta más seguro al reconocer que el problema existe en su organización.

Ofrezca efectuar un breve estudio de diagnóstico. Si el ejecutivo sigue interesado, solicítele que patrocine un estudio que le permitirá a usted explorar los desafíos de la empresa con mayor profundidad, entregar un análisis y proponer una solución.

Probar su argumento

Puesto que un estudio de diagnóstico le entrega valor al cliente, el proveedor puede optar por cobrar por su realización. Podría costar desde US\$ 30.000 a US\$ 100.000, dependiendo del alcance del problema de negocios cuya existencia está siendo reconocida. Para un ejecutivo que quedó preocupado después de escuchar una opinión provocativa, financiar el estudio es un tema menor. Esta situación promete un producto valioso, un informe acerca de la vulnerabilidad de una empresa y sobre los recursos que existen para abordar el problema; y sin mayores compromisos.

Para usted, el estudio de diagnóstico tiene un valor que supera el pequeño número de horas cobrables que representa. Crea una necesidad oportuna de realizar varias entrevistas con personas clave dentro de la empresa y de obtener datos importantes con la ayuda del cliente. El punto, por cierto, es realizar el análisis profundo que necesita para fundamentar su propuesta. Pero mientras usted está aprendiendo cuán crucial es el problema para el cliente y qué es lo que ha obstaculizado una solución, estará adquiriendo un acceso más profundo a la organización y exponiendo a su visión a más personas influyentes en las decisiones. Si usted está empeñado en hacer después negocios adicionales, debe usar este estudio de diagnóstico para establecer relaciones con todos los mandantes más importantes en el proceso de compras. Descubra quiénes son sus patrocinadores clave y quiénes podrían ser sus detractores; entérese de cualquier competidor que deba superar y de cualquier iniciativa interna que podría ser incompatible o competir con la suya.

Cuando llegue el momento de reportar los resultados de su estudio, los defensores del statu quo negarán la veracidad de cualquier aseveración que perciban como demasiado disruptiva, salvo que sus datos sean incontrovertibles. Algunos de estos datos tendrán su origen en las conversaciones que sostuvo con la gente en terreno. Es importante mantener la confidencialidad de estas conversaciones, pero es de igual importancia compartir los conocimientos que se obtienen con ellas. Usted necesitará una gran cantidad de energía para redirigir el statu quo, y también requerirá el compromiso total de un ejecutivo patrocinador para que sus esfuerzos den fruto.

Construya su propuesta de ventas en tres etapas. La primera comprende aquello que su empresa puede entregar de inmediato; lo que generalmente quiere decir servicios. La segunda fase es aquello que se puede entregar dentro de un año, normalmente una adaptación de la oferta original personalizada y orientada a entregar soluciones. La tercera fase es todo lo demás que el cliente quiera o necesite con el tiempo para abordar cabalmente el proceso (si estos elementos adicionales no se pueden aplazar, usted debe buscar un socio, incluso si esto significa trabajar con un competidor. Su capacidad de reunir todos los componentes le hará parecer un asesor confiable).

No tema tomarse su tiempo para crear un plan de solución. Apresurarse en la entrega de una propuesta es el error táctico más común que cometen los equipos de ventas en un mercado difícil. Mientras esté preparando el plan, usted tendrá autorización para

volver a la organización a pedir más información, y cada uno de estos contactos es una oportunidad para vender más. Trate de postergar la entrega de su propuesta hasta que tenga absoluta confianza de que el negocio es suyo.

Llegar a los oídos adecuados

Hasta este punto nuestra discusión ha mencionado repetidas veces al ejecutivo de línea con quien usted está negociando. Como dijimos desde el inicio, un proveedor que usa el enfoque de la venta basada en la provocación debe adquirir acceso a un nivel ejecutivo más alto que el nivel con el que suele negociar. Sólo los dueños de los recursos en la organización cliente –los altos ejecutivos que habitualmente tienen responsabilidad por utilidades y pérdidas– pueden reasignar los recursos para crear el presupuesto para la oferta del proveedor. Estos ejecutivos a menudo cuentan con sofisticados mecanismos de defensa contra las propuestas de ventas.

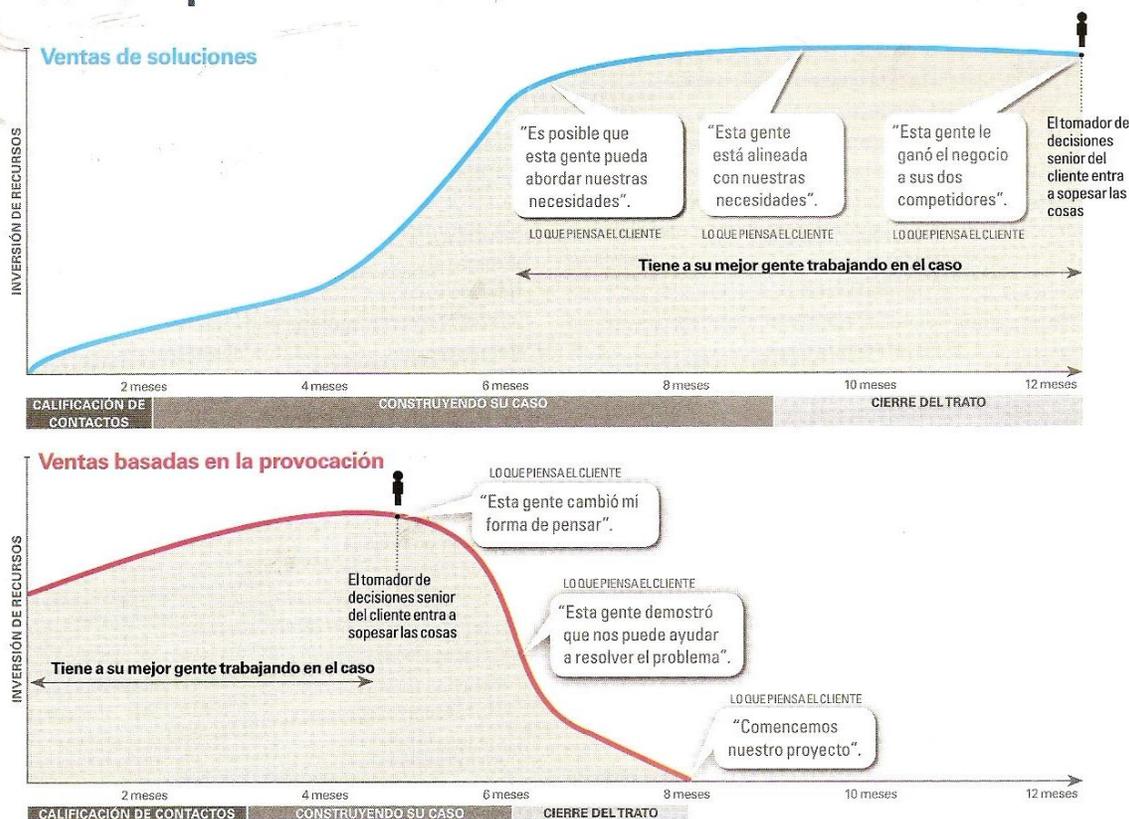
Comience por identificar el contacto adecuado a nivel senior e identifique a un conocido de ambos que podría proporcionarle una recomendación personal. Una vez que haya convencido al recomendante de lo atractivo que es la provocación que usted

espera presentar al ejecutivo, puede pedir a esa persona que haga las presentaciones y le ayude a coordinar una reunión.

Las recomendaciones personales son la principal herramienta de cualquier buen vendedor, sobre todo en un negocio de tipo consultivo. Pero en un periodo de presupuestos congelados, no hay otra forma que valga la pena para generar posibles clientes. Usted simplemente no le puede permitir a su gente desarrollar contactos con poco potencial y esperar cerrar acuerdos imposibles.

Sybase hizo este cambio de manera decidida. En 2008 sus ejecutivos de marketing comenzaron a llegar a los compradores de alto nivel de dos maneras distintas: mediante seminarios diseñados para altos ejecutivos y buscando de forma rigurosa todo tipo de recomendaciones. Los ejecutivos de marketing de Sybase crearon una hoja de cálculo con las 40 cuentas existentes que según ellos podían proporcionarles las recomendaciones más sólidas. Luego rastrearon las redes de sus propios altos ejecutivos buscando conexiones con los ejecutivos clave en las empresas objetivo. El esfuerzo dio frutos. Las conexiones universitarias del CEO abrieron una puerta; la estrecha relación del director de finanzas con el director de finanzas de una empresa objetivo abrió otra.

Cómo la provocación cambia el ciclo de ventas



En un fuerte contraste con la mayoría de las ventas de soluciones,

este proceso acumula impulso en cada fase en lugar de perderlo.

Ciertamente existen herramientas para crear redes sociales que ayuden a su empresa a aprovechar sus relaciones profesionales colectivas de manera adecuada. LinkedIn y Facebook son buenos puntos de partida. Algunas empresas encontrarán que vale la pena crear plataformas propietarias. Buenos ejemplos de éstas son D Street, de Deloitte LLP, y Beehive, de IBM.

¿Podrá adaptarse su organización de ventas?

A medida que usted se desplaza hacia las ventas basadas en la provocación, la mayor fuente de sorpresa, y tal vez de frustración, para sus vendedores veteranos será el nuevo ritmo del ciclo de ventas. En el pasado usualmente comenzaba con distintas formas de generar posibles clientes que hacían al equipo de ventas creer que contaba con muchos negocios potenciales que debía materializar. Lamentablemente, el proceso pierde el impulso rápidamente a medida que los equipos establecen reuniones con todos esos posibles clientes, buscan los “puntos problemáticos”, comprueban la factibilidad técnica de la solución propuesta y finalmente generan casos de negocios y contratos. El ciclo se estanca sobre todo en esa etapa del medio porque los clientes, a quienes llegan usando el método basado en la venta de un producto o una solución, generalmente hacen que el proveedor cumpla una serie de pasos de prueba antes de estar dispuestos a considerar una propuesta comercial.

El enfoque de las ventas basadas en la provocación procede de forma más deliberada desde un principio (vea el recuadro “Cómo la provocación cambia el ciclo de ventas”). Una vez que identifican una oportunidad, los ejecutivos de ventas y de marketing exploran la situación específica y el sector del cliente objetivo, desarrollan una hipótesis acerca de los problemas clave por resolver, y planifican cómo acceder al ejecutivo adecuado. Ahora bien, una vez que el ejecutivo reconoce el problema y la necesidad de resolverlo, el proceso adquiere mayor velocidad. Si un estudio de diagnóstico produce los resultados anticipados y el proveedor puede demostrar una capacidad de resolver el problema, ambas partes se enfocarán en la implementación, evaluando la factibilidad técnica de la solución propuesta, los recursos necesarios, y los resultados por lograr. En un fuerte contraste con la mayoría de ventas basadas en soluciones, este proceso acumula impulso en cada fase en lugar de perderlo.

...

Si lo que hemos descrito acá suena como el enfoque que emplearía un consultor en gestión, eso se debe a que desde hace mucho tiempo los consultores han debido usar la venta basada en la provocación. Ellos buscan activamente problemas tan complejos que los

clientes se sienten permanentemente desafiados por ellos, y luego desarrollan ideas originales al respecto. Independientemente de si el problema consiste en ganar participación de mercado para un nuevo producto o servicio, reducir el tiempo de salida al mercado de un producto, o rediseñar un proceso de negocios, un buen consultor persuade a su cliente de que piense de manera distinta acerca del asunto y lo que se requiere para abordarlo; y, por cierto, a quién se debería contratar para que sea de ayuda.

Esto es, en esencia, lo que las empresas más valoran en los proveedores. En un mundo globalizado con una proliferación de productos, lo que los clientes menos necesitan es otra oferta cargada de prestaciones que requiera una evaluación, sobre todo cuando abundan los desafíos económicos, cuando se están recortando los presupuestos y postergando los proyectos, y cuando en el mejor de los casos los clientes esperan comprar poco. Cuando ellos se están preocupando de afrontar grandes sufrimientos, los mensajes acerca de oportunidades maravillosas que podrían explotar llegan a oídos sordos. Al crear una provocación, usted puede despertar un deseo de escuchar y luego puede usar su estudio de diagnóstico para convertir el diálogo en una reasignación de los fondos.

¿Debería su empresa concentrarse sólo en ventas basadas en la provocación? Probablemente no, salvo que usted sea una start-up enfocada en una sola oferta y un mercado objetivo. Los ciclos de las ventas basadas en la provocación –aunque son mucho más rápidos que los de las ventas de soluciones– son intensivos en su uso de recursos, por lo cual sólo unos pocos pueden llevarse a cabo en forma paralela; el método es más práctico cuando hay en juego una importante oportunidad de negocios. Recuerde que antes de que el equipo de ventas comience a captar el interés del cliente, es importante contar con una investigación y preparación rigurosas. En los tiempos de auge ésta no sería su ruta más rápida ni la más directa para firmar un negocio. Pero en una desaceleración, y con sus clientes prospectos y los actuales más importantes, lo mantendrán en el juego. ▢

Philip Lay (philiplay@tcg-advisors.com), **Todd Hewlin** (thewlin@tcg-advisors.com) y **Geoffrey Moore** (geoffmoore@tcg-advisors.com) son directores ejecutivos en TCG Advisors, una empresa de consultoría estratégica con sede en San Bruno, California. Moore también es autor de libros de negocios y un socio de Mohr Davidow Ventures.

Reimpresión R0903C-E

Para pedidos, vea página 87 o www.hbrl.com