



TRANSELLING

La evolución de la Venta profesional a través de los años

Enrique Maldini



Transelling

LA EVOLUCIÓN DE LA VENTA PROFESIONAL A TRAVÉS DE LOS AÑOS

En los últimos 100 años la venta profesional ha evolucionado en distintos aspectos de modo notable. Sin embargo, muchos profesionales de venta y empresas continúan operando con metodologías y prácticas que pertenecen al siglo pasado.

La comprensión de la historia (de las ventas profesionales, en este caso) es una forma de asegurar que los errores del pasado no se repitan.

La venta profesional ha existido desde hace miles de años y, en términos simples, puede ser descrita como la capacidad de influir en los procesos de decisión de los demás. A lo largo de la historia, estos pasos de evolución se podrían definir como “olas” o “modas” o formas de trabajo que cambiaron el rumbo de la profesión

LAS DISTINTAS OLAS DE VENTAS

Primera ola: HUNTERS Y FARMERS

Los términos “cazador” y “recolector” (*hunter* y *farmer* en inglés) fueron acuñados por la industria de seguros en 1870, cuando empresas de ese sector observaron que podrían duplicar sus ventas cambiando la estrategia de atención a sus clientes. Surgieron así los “cazadores” (aquellos que realizaban nuevas ventas) y los “recolectores” (aquellos que recogían las primas semanales o hacían la cobranza periódica). Aquí aparece la primera señal de desactualización en muchas organizaciones de venta en el siglo 21: contrariamente a los estereotipos en la venta empresarial, los mejores recolectores o *farmers* son en realidad los cazadores dentro de los clientes existentes.

La segunda gran revolución en la disciplina de ventas se dio exactamente en Julio de 1925 cuando Edward K. Strong publicó “La psicología de las Ventas”, libro que introdujo por primera vez los conceptos de características, beneficios, el uso de preguntas y el manejo de objeciones. Quizá el aspecto más destacable de sus hallazgos haya sido la idea de que la venta no se trata de una habilidad innata, sino que se basa en técnicas que se pueden aprender y replicar.

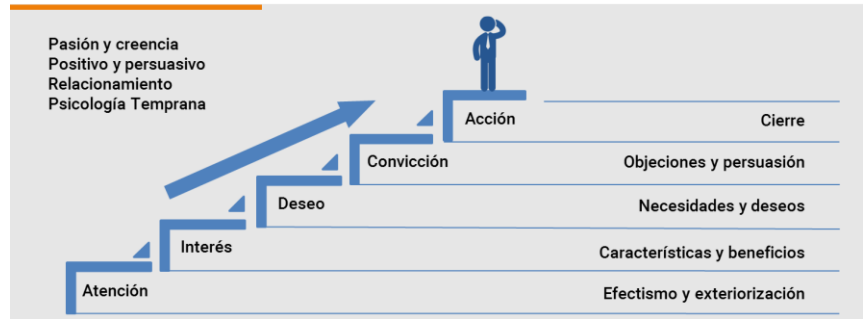
Usted puede dar un vistazo a ese libro haciendo click en este enlace: [The psychology of selling and advertising, by Edward K. Strong.](#)



Década del 50 VENTA TRANSACCIONAL

La venta corporativa moderna comenzó a tomar forma después de la segunda guerra mundial y en la década de 1950 dos fuerzas se combinaron para cambiar para siempre la industria de las ventas: una era la psicología en su grado más avanzado y la otra la metodología de uso de procesos. Estas disciplinas se manifestaron en un método de cinco pasos que funcionaba muy bien en la venta de productos sencillos o servicios commoditizados con ciclos de venta relativamente cortos.

VENTA TRANSACCIONAL - 1950s



El proceso fue descrito por Dale Carnegie con sus siglas inglesas AIDCA y, en la ilustración anterior, muestra cómo el vendedor trabajaba a través de los cinco pasos para asegurar un compromiso de compra.

Esta metodología funcionaba mejor en los productos básicos, en la venta al por menor, en el *retail* y en la venta directa, pero no logró adaptarse a productos y servicios más complejos, ambientes de múltiples decisores y al necesario alineamiento con la estrategia de los clientes. Sorprendentemente, todavía hay gente de ventas que practica este estilo en entornos complejos de ventas corporativas, y sin reserva ninguna adhiere a la práctica AIDCA:

- **Atención:** a través de técnicas efectistas y chisporroteo verbal
- **Interés:** sobre las características y beneficios de productos y servicios
- **Deseo:** mediante la vinculación de lo anterior a las necesidades y el deseo
- **Convicción:** foco del vendedor en convencer y superar las objeciones
- **Acción:** cerrando de manera activa aún ejerciendo cierta presión

Un fragmento de la película "Glengarry Glenn Rose" protagonizada por Alec Baldwin muestra a un gerente de ventas del mercado de bienes raíces predicar sobre este método a su equipo de vendedores.

Unos pocos años más tarde esta sigla se modificó por AIDCC agregando la letra C de cerrar. En Latinoamérica estas metodologías continuaron hasta fines de los años 80. En el Museo de las Ventas de Transelling© en Buenos Aires pueden verse los materiales de estudio que Dale Carnegie entregaba a sus alumnos en aquel momento.

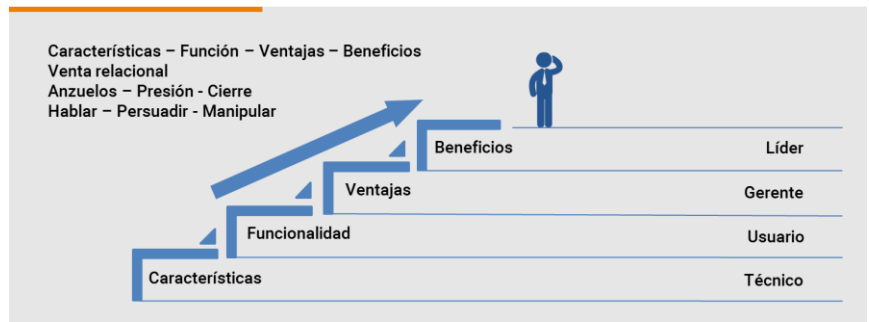
Década del 70 VENTA TÁCTICA

En los años setenta las técnicas psicológicas se hicieron más sofisticadas, pero el enfoque seguía siendo el mismo: manipular la venta y presionar para convencer al prospecto. Hubo mucho énfasis en la personalidad y el carisma del vendedor y el único elemento nuevo que se añadió en ese entonces fue un mayor análisis de los aspectos estadísticos de los vendedores más exitosos. Los problemas persistieron, sin embargo, en las ventas complejas, y en esa década AIDCC fue modificada en los Estados Unidos con un enfoque hacia las características, funcionalidades, ventajas y beneficios.

Este nuevo énfasis en CFVB significó que la gente de ventas a menudo quedase atrapada en diálogos de tipo técnico con decisores de perfil operacional, debajo del real nivel de influencia de los verdaderos decisores, debido a ese enfoque desde "abajo" (características) hacia "arriba" (los beneficios).

En aquella nueva ola, la disciplina comercial centrada en los "inputs" del proceso de ventas se convirtió en el sello distintivo de la gestión eficaz de ventas, mientras que los vendedores se concentraban en convencer a sus clientes por medio del mensaje de características presentadas como beneficios. No obstante, los "beneficios" de estos proveedores rara vez se traducían en un valor de negocio tangible y su audiencia a menudo consistía en referidos, amigos o conocidos con moderado grado de influencia dentro de las corporaciones en lugar de los tomadores de decisión reales.

VENTA TACTICA - 1970s



Década del 80

Durante los años 80, las grandes empresas hicieron considerables avances en la forma que gestionaban el proceso de compras e idearon técnicas diseñadas para fomentar la competencia entre proveedores y frustrar a los vendedores más inteligentes o carismáticos. Las técnicas de venta que funcionaban en el pasado se volvieron ineficaces y crearon barreras cada vez más altas para alcanzar el éxito comercial, especialmente en los entornos más complejos. Los clientes se profesionalizaron, tuvieron a su alcance mayor información, se educaron, y lograron amplios niveles de sofisticación. Por ello, dejaron de responder favorablemente a los comportamientos de venta rebuscados, torpes o manipuladores.

Consideremos cómo los potenciales clientes de hoy ven las prácticas de venta obsoletas del siglo pasado:

- Ser convincente o persuasivo es considerado agresivo
- Ser persistente a menudo se percibe como ser molesto y no saber escuchar
- Las preguntas positivas son percibidas como retóricas y manipuladoras
- Posicionar características y beneficios remite a no ser comprendido o ser demasiado caro

A lo largo de la década de 1980 hubo una mayor conciencia del hecho de que una persona de ventas agresiva generaba una actitud defensiva por parte del cliente, y que en cambio la confianza y el entendimiento creaban un ambiente de cooperación. Fue en este contexto que las prácticas de programación neurolingüística (PNL) llegaron a los entrenamientos de ventas. En Europa y Estados Unidos varios entrenadores en ventas han aprovechado y reforzado el uso de PNL en sus cursos. Allí, esta nueva tendencia ha madurado en la década de 1990 y se centró en la construcción de confianza e influencia con los demás. En Latinoamérica, Transelling© introdujo en sus programas de formación los temas vinculados a inteligencia emocional como vehículo para la creación de empatía y confianza en la venta consultiva.

SPIN Selling©
 Situación
 Problema
 Implicación
 Necesidad/Beneficio

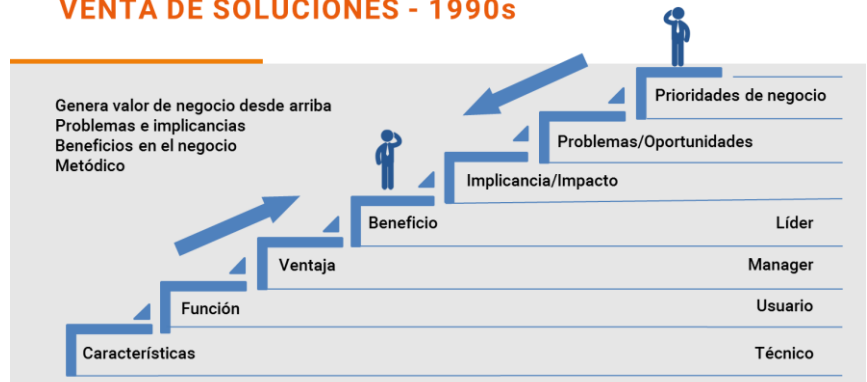
Regresando a comienzos de la década de 1980, durante ese período se llevó a cabo la más ambiciosa investigación en relación a los comportamientos de ventas, viendo en acción a los vendedores exitosos y considerando la perspectiva de los compradores profesionales. Esta investigación (patrocinada por Xerox e IBM) fue dirigida por el psicólogo Neil Rackham, quien desarrolló la metodología SPIN Selling©, volcada luego en el libro del mismo nombre. Ese libro fue pionero en lo que se llamaría desde entonces “venta consultiva”, con un enfoque basado en el valor. Dicha metodología revolucionó la venta profesional, centrándose en los problemas, las consecuencias y los beneficios de negocio específicos resueltos mediante la implementación de soluciones. Con la influencia y contribución de Neil Rackham la venta profesional gozó de una nueva ola verdaderamente revolucionaria.

Sin embargo, pese a semejante salto en la calidad de ejecución de ventas en ambientes B2B, mucha gente de ventas, especialmente en nuestra región latinoamericana, continuó funcionando por debajo de niveles de desempeño aceptables al insistir con su mantra basado en características, funcionalidades, ventajas y beneficios. (CFAB).

Los viejos hábitos tardan en desaparecer, pero aun así las cosas estaban cambiando para mejor.



VENTA DE SOLUCIONES - 1990s



Década del 90 VENTA DE SOLUCIONES

Una serie de metodologías de procesos de ventas surgió durante los años 90 como mejores prácticas para la calificación, la gestión y formulación de estrategias para ganar oportunidades de venta complejas. Estos métodos siguen siendo muy relevantes actualmente y promueven un enfoque desde arriba hacia abajo alineado con el poder político y económico en las organizaciones de compra, tanto en cuentas del sector privado como de sector público.

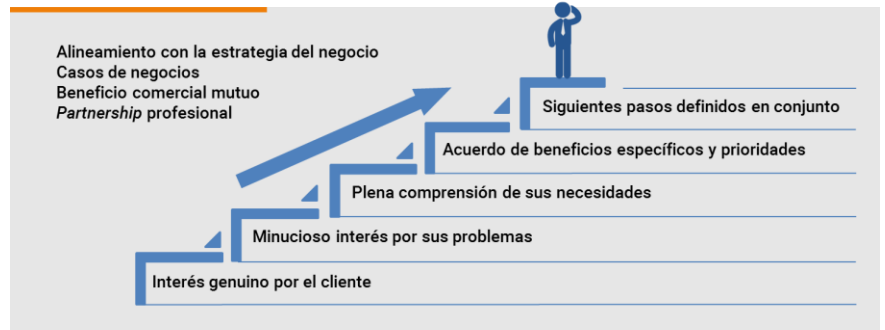
Los profesionales de ventas más exitosos en aquella “ola” se veían a sí mismos como solucionadores de problemas con experiencia en el campo específico de sus clientes. Ellos valoraban su tiempo y el tiempo de los demás, de modo que no perdían recursos valiosos o energía emocional tratando de convencer a la gente de comprar algo que no era realmente necesario. Si lo hiciesen, estarían violando sus valores personales y su integridad profesional.

Podríamos considerar el siguiente resumen para este enfoque de ventas basado en el valor, que se basa principalmente en la confianza, la comprensión y la integridad:

- Interés genuino en el cliente
- Investigación exhaustiva en relación con sus problemas, necesidades y oportunidades de mejora
- La plena comprensión de las implicaciones e impactos
- La identificación de las ventajas y prioridades específicas de la cuenta
- Negociación de la forma de proceder y la implementación

La venta basada en valor ha marcado un claro contraste con los métodos AIDCC y FAVB del siglo pasado, con un enfoque moderno y ético que está alineado con el cliente. Los mejores compradores profesionales definen su relación con esta gente de ventas como el proceso de llegar a un acuerdo progresivo para adquirir algo que realmente necesitan.

VENTA DE VALOR - 2000s



Década del 2000 VENTA DE VALOR

En este modelo centrado en el cliente, el papel de la persona de ventas es entender plenamente las necesidades y realidad del cliente para lograr una completa satisfacción una vez que el acuerdo se cierra. Luego se debe validar la capacidad de lo que puede ser suministrado como solución para satisfacer exactamente las necesidades del cliente.

Las técnicas comerciales obsoletas y manipuladoras no tienen espacio en la vida del profesional de ventas de la actualidad.

La venta basada en el valor adopta un enfoque centrado en el cliente para definir y entregar valor real tangible, si fuese posible dimensionado en dinero, luego de una profunda comprensión de problemas y oportunidades de mejora, ayudando a la gente tomar decisiones de compra de beneficio mutuo.

En este formato, el vendedor no necesita ejercer ninguna presión para cerrar, aunque debe mantener suficientes capacidades de persuasión. El famoso “cierre de la venta” se produce como un desenlace más o menos natural de una serie de acuerdos parciales que el vendedor facilitó en el proceso, al final del cual el cliente entenderá que el ejecutivo solo le apoyó en considerar nuevas perspectivas, pero que la decisión de compra es enteramente de él, y no impuesta.

La última de las “olas” de ventas, que empezó a tomar forma en paralelo con la profundización de la crisis financiera mundial de los años 2008 y 2009, se ha ganado el atributo de “ola” o “era” en la medida que introdujo cambios significativos en el devenir de la ejecución de la ciencia de ventas.

Su entrada en escena desde el punto de vista de las publicaciones en revistas especializadas fue en la revista Harvard Business Review, bajo el nombre de “venta provocativa”. El artículo tenía como título “Cómo provocar a los clientes en tiempos de crisis”. Tres años más tarde, ya sobre condiciones económico-globales algo más estabilizadas, esta tendencia quedó confirmada como tal en el libro “The Challenger Sale”. “La venta desafiante” fue su traducción en las publicaciones en español.

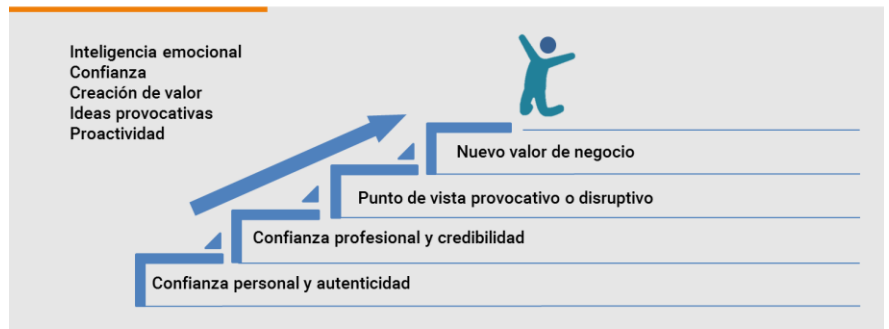
VENTA PROVOCATIVA

Transelling© hizo sus primeras publicaciones acerca de esta nueva era en el año 2009 optando por la denominación “Venta Provocativa”.

En esencia, ese gran cambio que han realizado con éxito tantos vendedores y consultores dentro de esta nueva tendencia en el rumbo de la profesión de ventas, se focaliza en la creación de nuevo valor de negocio para el cliente a partir de nuevas consideraciones, formatos disruptivos, ideas frescas, y puntos de vista provocativos que permiten mejoras de desempeño verificables en la dinámica empresarial del cliente. El consultor provocativo sabe cómo “enseñar” o “educar” al cliente en un ambiente altamente colaborativo en el que el vendedor está muy lejos de la consideración de “proveedor”. Incluso con sus nuevos aportes e ideas empieza a ser tratado y aceptado como “socio estratégico”, en capacidad de influir de modo determinante en el proceso decisorio del cliente. Aporta dirección estratégica y el cliente acepta seguir ese rumbo propuesto.

Obviamente, para ello el ejecutivo debe proponerse alcanzar un profundo conocimiento de la industria o segmento de mercado del cliente. Siempre está atento y curioso sobre las nuevas tendencias en los mercados de sus clientes.

VENTA PROVOCATIVA - 2010



Además del conocimiento de industria, producto, impacto que provocan las soluciones que vende o como crear nuevo valor (conocimientos técnicos), estos consultores también buscan la excelencia en sus habilidades vinculadas a la inteligencia emocional y empatía, para transitar los duros momentos de la investigación de *gaps* basados en altas dosis de confianza. Logran significativas cuotas de confiabilidad como consecutiva de su propio manejo emocional. Y lo complementan con un adecuado desarrollo de competencias comunicacionales y conversacionales.

2016 Transelling ©