

¿Quién más quiere perder el tiempo?



Por **Jorge Zamora**, consultor, conferencista y entrenador de equipos comerciales.
jorge@estrategiasdeventa.com

Todas las empresas tienen un insumo. Los ejecutivos de venta también tienen un insumo principal: el tiempo.

Haga lo que haga un vendedor, solo tiene cerca de 20 días hábiles para vender y cumplir la meta (o meta intermedia) del mes. Perder el tiempo es uno de los peores males para un vendedor, es como quemar billetes. En este artículo, te daré algunas ideas para que los ejecutivos de venta de tu empresa dejen de perder el tiempo.

Una y otra vez predico que para vender, debemos saber a quién venderle y a quién no. No se trata de algo mezquino; por el contrario, vender es ser compensado por ayudar a alguien. Pero es imposible ayudar a todo el mundo, y la cruda realidad es que son más las personas a las que no podemos ayudar que aquellas que sí. En otras palabras, los clientes que no calzan con tu propuesta de valor exceden desproporcionadamente a los que sí calzan. Es decir, son más los clientes a los que nunca les venderás. Entonces, ¿para qué perder tiempo con esos clientes que jamás convencerás?

Ahora bien, el problema no es solo de los vendedores: son los gerentes de venta quienes envían las tropas al lugar equivocado. Un principio que se mantiene invariablemente efectivo en el tiempo, es el siguiente: es mejor estar frente al cliente correcto que entrenar al vendedor. Es decir, primero asegurémonos de acercarnos a los clientes correctos. Frente al cliente equivocado, no podemos lograr casi nada.

La semana pasada tuve la siguiente conversación con un cliente nuevo, que

vende equipos para un sector de la Industria:

Yo: ¿Quiénes son tus clientes potenciales?

Cliente: Todos, cualquiera que tenga un problema en sus procesos.

Yo: Ok, tenemos un gran, gran problema que resolver.

Cuando quieres ser interesante para todos, acabas siendo interesante para nadie. La venta es un proceso de descarte, funciona como una selección: En primer lugar, defines a quién puedes ayudar más y mejor, y luego te olvidas del resto.

El foco

Una objeción común para no enfocarse en un tipo de cliente es: "entonces, ¿no debería venderle a un cliente si no está dentro del perfil de cliente ideal?". Para responder, tomemos un caso de un cliente que no está dentro del perfil ideal: puedes venderle siempre que no te enfoques en ese tipo de relaciones. Si le vas a vender, debe ser al mínimo costo, es decir, invirtiendo el mínimo tiempo posible. La clave está en no poner el foco en ese tipo de clientes.

El error más común que veo es que las empresas tratan a todos los clientes por igual. Piensan en promedios. Los clientes no siempre tienen la razón y no son todos igualmente importantes. Lo contrario es literatura universitaria dictada por profesores que hacen clases, no negocios.

Si todavía crees que debemos venderle a todos, entonces considera que tu tiempo lo debes distribuir necesariamente bajo una restricción:

$$\text{Tiempo invertido en clientes ideales} + \text{Tiempo invertido en otros clientes} = \text{Total de tiempo disponible}$$

Es decir, cada hora invertida en un cliente de bajo potencial es una hora menos que invertirás en un cliente ideal.

Cómo definir al cliente ideal

No existe una receta única para definir a un cliente ideal, pero podemos hacernos algunas preguntas que facilitan el ejercicio:

- ¿Quiénes han sido históricamente nuestros mejores clientes?
- ¿Qué tienen en común?
- ¿Qué los hace diferente de otros clientes promedio?
- ¿Qué características psicológicas los definen?

Una buena segmentación habla también de variables suaves y situacionales. Por ejemplo, describe no únicamente el segmento (“empresa de construcción”) sino que sus rasgos (“es un gerente de operaciones de la constructora que sufre con los atrasos de las obras”).

Si la empresa define bien quién es el cliente ideal, entonces los vendedores comprenderán en quiénes enfocar su esfuerzo y así aumentar su productividad.

Ahora elegimos a los clientes con precisión láser

Ya tenemos una descripción del cliente ideal, pero aún queda un paso: descartar a todos los que no conquistaremos. ¿Cómo saber quiénes son exactamente? Debemos hacernos algunas preguntas adicionales:



- ¿Este cliente tiene una hemorragia o un resfrío? (si tiene un resfrío, es muy probable que no sea un cliente prioritario).
- Su criterio de decisión, ¿calza con nuestra propuesta de valor?
- ¿Encaja nuestra propuesta con sus planes de largo plazo? (por ejemplo, si va en la dirección de automatizar y nuestra propuesta va en la línea de hacer las cosas “manualmente”, tenemos un problema).
- Este cliente, ¿cuenta con los recursos o presupuesto para comprar nuestra solución?

Estas preguntas nos ayudan a identificar quién es la prioridad y quién no.

Marketing para enseñar

Hay empresas que venden productos y servicios que los clientes no saben que necesitan, o más difícil aún, productos y servicios que los clientes desconocen para resolver problemas que no saben siquiera que existen.

Nos enfrentamos, de esta manera, a dos tipos de clientes: informados y desinformados. Estos últimos, por definición, son clientes que deberemos educar. Venderemos, pero tomará tiempo.

¿De quién es la tarea, entonces, de educar e informar a los clientes? El Marketing en los negocios industriales (B2B) asume como uno de sus roles principales educar, enseñar, explicar cada detalle, responder a cada pregunta que se haga el cliente.

Algunas herramientas que le permiten al cliente aprender del problema y la solución:

- Casos de éxito.
- Papers o reportes.
- Videos explicativos.
- Artículos del blog.
- Seminarios o eventos, etc.

Recuerda que los clientes no compran lo que no entienden y tampoco lo que no necesitan. La tarea de superar estas dos dificultades es nuestra, aunque algunos prefieran sentarse a esperar que los clientes aprendan solos. ¿Existe algún escenario más atractivo que una reunión con un cliente que ya comprendió, por nuestra acción directa, cada detalle de la solución que ofreceremos? Tanto la estrategia de ventas como las acciones educativas de Marketing consiguen resolverle un problema a la fuerza de ventas: no perder el tiempo. ■

Jorge Zamora es consultor, conferencista, entrenador de equipos comerciales, autor del libro “Los 7 pecados de los ejecutivos de venta” y del podcast El Coach (disponible en iTunes). Aprende más en su blog EstrategiasDeVenta.com y descarga su material gratuito.