

Cómo Dominar la Venta Compleja

Contenido

Introducción.

Pag 1

El mundo en que debemos vender.

Pag 2

Las diversas trampas que crea el paradigma convencional de ventas.

Pag 3

Un enfoque probado para ventas complejas.

Pag 3

Una disciplina para ventas complejas.

Pag 4

Un conjunto de destrezas para ventas complejas.

Pag 4

Un sistema para ventas complejas.

Pag 5

El liderazgo en las ventas complejas.

Pag 5

El futuro de las ventas complejas.

Pag 6

Título del Libro: Mastering the Complex Sale: How to Compete and Win When the Stakes are High

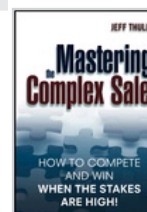
Autor: Jeff Thull

Fecha de Publicación: 02/05/2004

Editorial: John Wiley & Sons

Nº Páginas: 240

ISBN: 0471431516



EL AUTOR: Jeff Thull es presidente, CEO y fundador de Prime Resource Group, una importante empresa de consultoría dedicada al desarrollo de las estrategias de mercado óptimas para que otras compañías alcancen el éxito. Entre sus clientes se encuentran 3M, Microsoft, Siemens, IBM, Citicorp, Georgia-Pacific y Sulzer Medica. Además, Thull es un reconocido conferenciante sobre temas corporativos que goza de gran renombre internacional.

Introducción

El turbulento mercado actual crea constantes movimientos competitivos, continuas y fluctuantes amenazas y numerosas oportunidades de lucro. Pero en este convulso escenario, para adquirir, expandir y retener relaciones comerciales con clientes a largo plazo, las empresas y los individuos no pueden apoyarse únicamente en los enfoques tradicionales de ventas.

En los últimos cincuenta años, los negocios y los problemas que estos confrontan con relación a sus necesidades han evolucionado tremendamente. Cada día aumenta la complejidad en las empresas, se incrementan las exigencias de los

clientes y los productos y servicios se vuelven rápidamente objetos de consumo, hasta provocar que un cúmulo de fuerzas competitivas ejerza una intensa presión sobre las ventas y el marketing hasta el punto de exigir estrategias más complejas y una ejecución más precisa.

Actualmente vivimos en la "Tercera Era" en Ventas. Este nuevo escenario requiere que las empresas conozcan y entiendan la historia de esa evolución. Pero la realidad es que muchas personas y empresas no han asumido los intensos cambios que se han producido. Ante este cuadro debemos preguntarnos: ¿están nuestras estrategias, procesos y destrezas en ventas atascadas

en el pasado? Como vendedor, gestor o como organización, ¿podemos competir de manera eficaz en el mercado actual?

A juicio de Thull, y a raíz de su experiencia como profesor, hay pocos estudios y conocimiento de la Historia de las Ventas como disciplina dentro del mundo corporativo. Hay otras ramas que han sido más estudiadas, como el Marketing, las Compras, la Gestión, la Logística, la Calidad y las Operaciones. En su opinión, la única manera de presentar un cuadro completo de las Ventas es observando y presentando una historia de cómo han evolucionado los adiestramientos en Ventas. Al estudiar las destrezas que se pensaba debían tener los vendedores podemos obtener una idea de las líneas generales.

Thull considera que pueden identificarse claramente tres periodos en la evolución de las Ventas. La "Primera Era" se inicia en los años cincuenta, le sigue la "Segunda Era" que se desarrolla a partir de los años 70 y, por último, una "Tercera Era" que se inicia a partir de mediados de la década de los noventa. En la "Primera Era", el vendedor tenía un guión que recitaba para persuadir al cliente sobre las bondades del producto. Su participación se componía de tres elementos: persuasión en presentación, manejo de las objeciones y cierre de la venta. La "Segunda Era" es la época del "enfoque del consejero". El énfasis dado a la participación del vendedor se traducía en hacer preguntas al cliente, escuchar, confiar y construir una relación con el cliente. El objetivo del vendedor era satisfacer las necesidades de aquel, pues tan solo era percibido como alguien que soluciona problemas.

La función del representante de ventas en la Tercera Era es una mezcla de las dos tendencias y es la época de la perspicacia en los negocios. El vendedor ya no es un persuasor ni un consejero, ahora es una fuente de ventaja para las empresas, ya que aporta al cliente ideas y soluciones sobre las que nunca habría reflexionado sino es por su ayuda. Tradicionalmente, la función del área de ventas era percibida por

el resto de la organización como la de un oficial de colocación de mercancías para los almacenes. El Marketing era el cerebro del cuerpo de la organización y las Ventas, los pies y la boca. Hoy en día, como fuente de ventaja para la empresa, el representante de ventas de la Tercera Era tiene el reto de pensar desde una perspectiva diferente y complementaria al mismo tiempo. Debe pensar como consultor para el cliente y como estratega para su empresa, porque debe ser consciente de las ganancias, pero también del costo de las ventas y de la corta duración de los ciclos de estas y las oportunidades existentes.

El mundo en que debemos vender

El sobrevivir en el sofisticado mercado actual requiere sobreponerse a dos fuerzas antagónicas: el incremento en la complejidad y la rápida estandarización. Por estandarización debemos entender el proceso en que todos los productos y servicios se vuelven artículos de consumo. Se produce una presión por parte de los consumidores para reducir el valor de los diferentes productos y servicios y rebajar la decisión hasta el más bajo denominador común: el precio de venta. La realidad es que el mundo se mueve por estas dos fuerzas hasta provocar una espiral mortal en donde se hunden los márgenes de beneficios.

Al buscar esa diferencia competitiva a través del incremento de elementos únicos y de complejidad estamos a merced de una espada de doble filo. En ese escenario, las ventajas competitivas se reducen rápidamente debido a que sobrepasan el nivel de comprensión del cliente. Cuando esto ocurre, se da una tendencia generalizada del cliente a tratar todas las soluciones a sus problemas como un bien de consumo.

Los artículos verdaderos, el precio y el costo total de la transacción son las fuerzas que conducen el mercado. En la medida en que los productos y servicios se vuelven bienes de

consumo, las destrezas en ventas se vuelven menos eficaces, mientras que la eficiencia de las transacciones se vuelve más relevante. No obstante, los vendedores profesionales se vuelven un lujo cada día más difícil de sufragar por las empresas para afrontar la nueva realidad, en la que cada vez que se produce un incremento de complejidad, sofisticación, innovación y valor, entonces son estas las fuerzas que conducen el mercado.

La tecnología es una de las fuerzas que ha producido la conversión de artículos y servicios en bienes de consumo (estandarización). La segunda fuerza es la falta de diferenciación entre los productos que compiten en el mercado. Hoy en día es muy difícil encontrar diferencias entre los productos, hasta el punto de que la creciente similitud entre los productos y servicios ha provocado que la mayoría de los consumidores basen su decisión de compra en el precio.

Los consumidores son la tercera fuerza, debido a que no quieren establecer grandes distinciones entre los productos. Ante la creciente complejidad de estos y la dificultad de los consumidores para entender los procesos, han optado por mantener una presión para que se mantengan los precios. Detrás de esta posición de simplificación hay un elemento emocional de control.

La mayoría de las fuerzas que promueven la complejidad de las ventas surgen de la naturaleza cambiante de los negocios y empresas. La estructura de las organizaciones se ha vuelto más complicada debido a la aparición de nuevas formas de estructuras, hasta el punto de que resulta difícil establecer la forma y quiénes son las principales figuras que participan en la toma de decisiones. De otra parte, la globalización está exacerbando la creciente complejidad de las estructuras de la organización hasta afectar áreas como la cadena de suministros. A su vez, esto ocurre en un momento en que los consumidores están demandando nuevos productos.

En ese nuevo contexto, las decisiones de los compradores son cada

vez más rápidas y exigentes, hasta provocar que aquellas empresas que no pueden ganar la transacción deban abandonar el sector. Esta complejidad está generando una mayor competitividad, pero también la perspectiva de que, para poder competir, algunas empresas deban innovar. Además, esta carrera entre empresas por conseguir productos ha provocado que muchas veces los nuevos excedan las necesidades de los consumidores, quienes en muchas ocasiones reaccionan ignorando esos nuevos productos. La naturaleza intrincada de las ventas, las fuerzas opuestas que han producido la estandarización y la complejidad de los mercados están provocando no solo que sea difícil obtener rendimientos, sino también que los clientes no entiendan los problemas y oportunidades que deben enfrentar. Y es imprescindible que puedan tomar decisiones racionales de compra. Esta es una de las principales aportaciones de este libro: ayudar a los clientes a comprender que los elementos clave de su negocio requieren aunar diversas perspectivas para que su decisión tenga sentido. Los clientes necesitan que les brindemos ayuda a la hora de entender los problemas que deben encarar, así como asistencia en el diseño e implementación de soluciones.

Las diversas trampas que crea el paradigma convencional de ventas

Un posible candidato, cualificar, hacer la presentación y cerrar el negocio: esos son los cuatro elementos básicos de un proceso de venta convencional que la mayoría de las organizaciones siguen. Estos procesos son ampliamente utilizados debido a que el simple hecho de realizar una venta hace considerar erróneamente que funcionan en todas las situaciones. Pero ¿qué sucede cuando se aplica un proceso de venta convencional a una venta compleja? Sucede que nos enfrentamos a una serie de situaciones que nos entranpan y que crecen progresivamente hasta con-

vertirse cada vez en algo más difícil de sortear y de superar con éxito. La primera de estas trampas es la de asumir el paradigma del concepto tradicional de ventas: el de que el cliente realiza un proceso de toma de decisiones de calidad en el que ha podido diagnosticar sus problemas y evaluar sus posibles soluciones. En los procesos de venta convencionales, el representante de ventas debe tener la capacidad de determinar cuál es el proceso de decisión del cliente. Pero se produce una gran contradicción entre lo que se espera del proceso de ventas y lo que pasa realmente por la cabeza del cliente durante dicho proceso. La verdad es que, en muchos casos, a los clientes les falta información o no comprenden la que se les brinda como opción para resolver sus necesidades. Esto provoca el que no lleve a cabo un proceso de toma de decisiones de calidad. Por lo tanto, debemos deslindarlo y entender que se trata de un proceso dual: de un lado se encuentra el proceso de toma de decisiones y de otro, el proceso de aprobación.

Al utilizar la metodología tradicional nos exponemos a que el cliente no comprenda nuestras propuestas para solucionar sus problemas. Aquí se encuentra otra trampa, en la que incluso pueden caer los mejores vendedores, porque muchas veces se asume que los clientes están viendo las cosas del mismo modo que el vendedor. Esta falsa percepción se puede agudizar más durante la presentación de nuestros productos o servicios: de repente, el posible cliente hace una pregunta o un comentario que derriba todo nuestro proyecto. Para el autor, la presentación es otra de las trampas en que solemos caer y él no se muestra a favor de hacer presentaciones iniciales. Considera que debemos saber y buscar el momento oportuno de hacerla. Hay que trabajar otras cosas antes de proceder a explicar aspectos que quizás el cliente no comprenda. Según algunos datos que aporta, en una presentación inicial los clientes solo retienen el 30% de toda la información que se les brinda. Más crítico

se muestra con el formato de las presentaciones. En su opinión, la mayoría de ellas, entre un 80% y 90%, están hechas para describir la empresa del vendedor y sus productos. Tan solo entre un 10% y un 20% de la exposición se dedica al negocio del posible cliente y a conocer sus problemas. Si pensamos que muchos clientes no saben exactamente cuál es su problema, estamos creando un cuadro completo de desinformación y de falta de comunicación eficaz.

Esta combinación de falta de comunicación y desinformación puede producir desconfianza y nos lleva a otra peligrosa trampa: la de ver al otro como un posible adversario. Esta imagen del otro también genera más problemas de comunicación y produce frustración entre las partes. Como vendedores, debemos evitar usar las palabras persistentemente, insistir o persuadir en nuestras relaciones con nuestros clientes porque denotan una conducta agresiva y, además, porque en la mayoría de los casos no ayudan a construir una relación de confianza y de buena comunicación entre las partes.

La lista de trampas a la que estamos expuestos es numerosa: algunas son grandes, otras muy pequeñas, casi imperceptibles, pero todas afectan negativamente los resultados del trabajo, así como los márgenes de rendimientos, las propuestas, el tiempo de los ciclos de ventas y el pronóstico de los resultados. En los siguientes capítulos de su libro, el autor propone soluciones para resolver los problemas que surjan en ventas complejas y hace una exhortación a dejar de lado las trampas y elementos conflictivos del proceso convencional de ventas.

Un enfoque probado para ventas complejas

Según Thull, sus clientes continuamente le pedían que estudiara qué cualidades tienen y por qué destacan sus mejores vendedores. Durante varios años, se dedicó a investigar a más de 4000 vendedo-

res con el propósito de identificar cuáles son las mejores prácticas en ventas complejas. Thull, valiéndose de las ciencias humanas como la psicología y las destrezas de comunicación interpersonal, les entrevistó e interrogó para conocer cómo lo hacen, cómo piensan, qué preguntas realizan a sus clientes, qué cosas les comentan o cómo se enfrentan a las amenazas de sus competidores.

Entre las cosas que descubrió se encuentra el hecho de que tan sólo entre un 3% y un 4% de ellos son vendedores destacados. También halló una serie de cualidades que poseen los vendedores más avezados. Por ejemplo, no utilizan las técnicas de venta tradicionales. Realizan las llamadas telefónicas para iniciar contactos con los posibles clientes de otra manera, no abordan al cliente con descripciones de productos ni servicios. No distribuyen folletos promocionales de los productos, no elaboran charlas de presentación sobre los mismos. Muchos de ellos ni siquiera siguen los procedimientos de venta internos de sus propias empresas y no pueden articular ni describir las razones que hay para su comportamiento.

Los atributos y conductas de los mejores vendedores se pueden ubicar en tres áreas primarias: sistema, destrezas y disciplina. El autor centró su investigación y su metodología de las ventas complejas en cómo estas tres áreas están estrechamente vinculadas con las teorías de la psicología organizacional y conductual, las teorías de la decisión, la inteligencia emocional, las dinámicas de las relaciones interpersonales y la gestión del cambio. El sistema es un procedimiento dado o conjunto de procesos organizados que llevan a un resultado consistente y predecible. Son los procesos que los vendedores de mejor desempeño siguen para alcanzar sus metas, junto con los procedimientos y herramientas que sus organizaciones les proporcionan para apoyar sus esfuerzos. Las destrezas son las herramientas y las técnicas, junto con las habilidades físicas y mentales, que permiten

que los vendedores realicen el sistema. Por último, la disciplina es el estado mental de los profesionales y tiene que ver con las actitudes, criterios de desempeño y fortaleza emocional y mental.

Una disciplina para ventas complejas

La disciplina, en la cual los vendedores de mayores logros centran su trabajo, es quizás el elemento más importante de su éxito. Estos vendedores se mueven en un esquema mental diferente al de otros representantes de ventas imbuidos de un enfoque más tradicional.

Existen tres aspectos que matizan en amplios términos su disciplina para ventas complejas. En primer lugar, las personas más exitosas en ventas reconocen que, para sus clientes, el proceso de comprar productos o servicios es por encima de todo un proceso para tomar una decisión de hacer un cambio. Por ese motivo, cuando trabajan con un cliente lo que hacen es ayudarlo a través del proceso de cambio. Son muy conscientes de que mientras más compleja la venta, más radical el cambio que debe realizar el cliente y mayores los riesgos que percibe que va a tener que asumir. Por el contrario, un representante de ventas tradicional solo se preocupa por presentar y vender sus soluciones e ignora los elementos críticos de la decisión, los riesgos y los cambios que implica una venta compleja. En la mayoría de las ocasiones olvidan que existen dos procesos en una venta. El proceso de compra por parte del cliente, que persigue obtener el mejor y más bajo precio, y el proceso de ventas del vendedor, que está destinado a vender productos y servicios al mejor y más alto precio. Estos dos procesos tienen agendas que son antagónicas, que están en desacuerdo y que pueden generar tensión y desconfianza mutua.

El segundo elemento al que atienden los vendedores más destacados es el desarrollo del negocio. Es decir, que estos vendedores piensan más como propietarios que como

vendedores. El autor lo llama "pensamiento empresarial", forma de pensar mediante la cual los vendedores dedican tiempo a comprender los elementos financieros, cualitativos o competitivos del negocio y cómo estos influyen sobre la empresa del posible comprador. Por medio de esta conducta logran comunicarse mejor con el cliente, comprender mejor el negocio, y presentan soluciones que se adecuan mejor al interés del negocio del cliente porque podemos medir y evaluar sus posibilidades de éxito.

El tercer elemento para tener éxito en ventas complejas es interactuar con los clientes estableciendo relaciones basadas en un alto nivel de profesionalidad, confianza y cooperación. La realidad es que hay una percepción negativa y de desconfianza debido a los modos tradicionales de ventas. Según el autor, en un estudio que tomó cerca de una década, los investigadores entrevistaron a más de 3000 directivos y personas con poder para tomar decisiones en sus empresas con el propósito de evaluar los procesos de ventas. Tan solo un 4% de los vendedores logró ganarse la confianza de sus clientes. De acuerdo con Thull, en el caso de aquellos que logran establecer relaciones efectivas con sus clientes, la relación se caracteriza por que se aparta del modelo tradicional de ventas. Su conducta refleja la conducta profesional que se espera de un médico, de un amigo y de un detective.

Un conjunto de destrezas para ventas complejas

El segundo de los elementos que hemos mencionado más arriba son las destrezas y herramientas para alcanzar las metas propuestas. Según han sido definidas, las destrezas son las habilidades físicas y mentales para manipular las herramientas que los profesionales necesitan para ejecutar los sistemas. En ventas complejas, los vendedores más capaces manejan un mayor número de herramientas a la vez. Pero existen tres que resultan clave para todo el proceso. Son tres

herramientas que nos ayudan a contestar las preguntas básicas que se hallan presentes en cada venta compleja: ¿quién debe estar involucrado en las decisiones para determinar el problema, el diseño y la implementación de la solución?, ¿cuáles son los problemas que el cliente está actualmente experimentando?, ¿cómo son los problemas que limitan su capacidad para alcanzar sus metas?, ¿cómo se relacionan esos problemas con las soluciones presentadas por los representantes de ventas? Estas preguntas representan una ecuación cuya respuesta nos permitirá identificar a las personas adecuadas, formular las preguntas precisas, establecer el curso de acción apropiado y tomar las decisiones de calidad para resolver el problema del cliente.

Un sistema para ventas complejas

El éxito en los procesos en ventas requiere de un proceso integrado que nos permita, dentro de un marco de limitadas oportunidades, competir y ganar en el complejo mundo de las ventas. En el mundo en que debemos vivir y vender los profesionales de Ventas y Marketing necesitan trabajar de manera más inteligente. Requiere de un nuevo paradigma en los negocios específicamente diseñado para el escenario de las ventas complejas: se debe adoptar uno que ofrezca un sistema, unas destrezas y la disciplina necesaria para ejecutarlo. La manera inteligente de vender es el tema de este libro y sus dos conceptos clave se llaman "Diagnóstico del Desarrollo del Negocio" (Diagnostic Business Development, DBD) y el "Proceso Primario" (Prime Process). Esta forma inteligente de vender transforma las ventas convencionales en la que los clientes debían asegurarse un proceso de toma de decisiones de alta calidad. El proceso primario o prime process equipará a los representantes en ventas de una forma que ayudan a los clientes a descubrir, diagnosticar, diseñar y llevar cabo la mejor solución posible a sus problemas.

En la mente del cliente, los vendedores pasan de ser "depredadores" a convertirse en valiosos socios para su empresa al aportar credibilidad, integridad y compromiso. De ese modo son una fuente de ventaja para el negocio de los clientes. El vendedor se sitúa del lado del cliente y debe visualizar todo en términos de lo mejor para el desarrollo del negocio. Por lo tanto, se requiere una nueva conducta del vendedor, que necesita ir más allá de las ventas para gestionar las decisiones, más allá de los problemas para gestionar el cambio, más allá de las necesidades y ayudar a gestionar las expectativas del cliente sobre las soluciones que se proponen. El vendedor necesita trascender la mentalidad de la transacción para establecer y gestionar buenas relaciones con el cliente. Por último, es necesario gestionar una comunicación clara entre las partes.

La reformulación de la metodología de las ventas complejas ayuda a que los representantes de ventas participen por sí mismos en los procesos y ofrezcan nuevas soluciones a los principales retos que amenazan al sector de ventas. El proceso primario dota a los representantes de ventas de un probado y continuo método para ganar acceso y gestionar múltiples procesos de toma de decisiones a diferentes niveles de poder y de influencia dentro de la organización de su cliente. Ayuda a que los vendedores puedan mantenerse aislados de sus competidores desde las primeras etapas del proceso. Ofrece un modo de mantener un crecimiento continuo de ventas y de reducir drásticamente los ciclos de ventas. También elimina la trampa de las consultas que no logran ganarse al cliente. Además, prepara a los profesionales en ventas a identificar nuevas fuentes de oportunidades y a desarrollar nuevos negocios entre posibles clientes. Por último, provee de un modelo y un lenguaje comunes con el que los equipos en ventas, marketing y los equipos de apoyo presentan una voz unificada ante el cliente para hacer un efectivo diagnóstico y aportar soluciones ópti-

mas a sus problemas.

El Diagnóstico del Desarrollo del Negocio sirve para crear valor. Por valor debemos entender el beneficio final que obtiene el cliente y que le motiva a pagar un precio por un producto que más tarde incrementará su valor. Para completar una venta de manera exitosa, un vendedor debe ser capaz de crear valor para sus clientes y de capturar una porción de ese valor para su propia compañía.

El liderazgo en las ventas complejas

Los gestores en ventas tienen uno de los trabajos más difíciles en las organizaciones; en la mayoría de los casos, se les proporcionan pocas herramientas y reciben poco apoyo para realizar su trabajo por parte de los cuadros directivos de la organización. Los gestores y directivos en ventas se parecen a los entrenadores de equipos deportivos, porque su expediente está continuamente siendo escrutado por todos y su trabajo está seguro mientras su equipo sea ganador. La permanencia en su cargo depende de los logros alcanzados por el equipo.

Es vital que los equipos de ventas logren sus objetivos. Es necesario que todos los integrantes participen del sistema, la disciplina y las destrezas que son esenciales para las ventas complejas. El autor propone un programa de adiestramiento para los integrantes de una plantilla o equipo de ventas, que se compone de un Plan de Éxito que consta de 12 pasos que deben ser seguidos en un plazo de entre 12 semanas a 12 meses, dependiendo de la complejidad de los problemas que haya que resolver, las soluciones que los clientes tomen y las capacidades de los profesionales en ventas. Al final del proceso, el candidato que recibe el adiestramiento debe convertirse en un experto en ventas complejas.

Primer paso: los profesionales en ventas deben saber todo sobre su empresa, desde la historia relacionada con su fundación, los cuadros directivos y organigramas, así como

su posición en el mercado, beneficios y programas para sus empleados.

Segundo paso: los profesionales en ventas deben conocer quiénes son sus clientes, quiénes son los compradores, por qué compran los productos de su empresa y cómo perciben a la empresa para la que ellos trabajan.

Tercer paso: Tras aprender a desarrollar los perfiles de los clientes, los profesionales en ventas deben comprender las oportunidades que surjan en el proceso de gestión, así como crear un plan de trabajo en el cual presten atención a posibles áreas de nuevos negocios que puedan desarrollarse.

Cuarto paso: los profesionales en ventas deben saber cuál es el nivel de compromiso de la empresa y conocer al detalle todas las cualidades de un posible cliente. Deben conocer desde figuras relevantes a quiénes ejercen el poder y quiénes toman decisiones.

Quinto paso: los profesionales en ventas deben tener un plan de negocios en el cual se incluyen sus planes financieros y metas específicas, así como una enumeración de las actividades que deben realizarse. Deben tomar nota de la calidad, cantidad e intensidad de las actividades externas e internas que se quieren desarrollar y de los recursos que deberán ser asignados.

Sexto paso: tienen que presentar solución a los problemas que pueden tener los clientes antes de que estos surjan. Esto requiere que conozcan aspectos técnicos del negocio, así como los productos y servicios que utiliza el cliente. Puesto que es necesario que expli-

que las ventajas y beneficios de las propuestas que presenta, debe saber diagnosticar, descubrir, evaluar y llevar a cabo recomendaciones al cliente.

Séptimo paso: en esta etapa los profesionales deben ir conociendo el campo de trabajo. Deben estar listos para presentar iniciativas y entablar compromisos con posibles clientes, establecer reuniones y llevar a cabo un seguimiento.

Octavo paso: en esta etapa se realizan llamadas telefónicas al cliente que son supervisadas por un directivo de mayor rango. En estas llamadas tiene que dar solución a los problemas que el cliente plantee.

Noveno paso: en esta etapa el profesional en ventas debe saber determinar el costo del problema del cliente y su impacto financiero.

Décimo paso: el profesional en ventas debe convertirse en una persona creativa que ofrece soluciones a los problemas de sus clientes y demostrar que tiene las destrezas para el diseño de esas soluciones.

Undécimo paso: en esta etapa los profesionales aprenden y demuestran sus habilidades para plasmar las expectativas del cliente en una solución eficaz.

Duodécimo paso: por último, se requiere que el profesional demuestre el conocimiento necesario para revisar toda una propuesta con el cliente y completar el proceso con él. En esta etapa se debe producir la venta.

El futuro de las ventas complejas

Las fuerzas que han estado condu-

ciendo el escenario internacional en las ventas son las mismas fuerzas que van a estar marcando el futuro de las mismas, si bien es cierto que las tendencias que amenazaban con disminuir al conjunto de la fuerza laboral del sector, como la revolución tecnológica y las ventas por Internet, no se han disipado. En estos momentos, en los Estados Unidos hay 16 millones de personas que trabajan en el sector de ventas. De esos, 5 millones trabajan en ventas complejas.

A pesar de ello, las amenazas se han transformado y no se han cumplido las peores sospechas. Pero esto no puede ser interpretado como una disminución del grado de amenazas que confronta el sector. La complejidad y estandarización de los productos y servicios seguirán afectando a las ventas complejas. El mundo de las ventas seguirá dividido en esas dos tendencias, la de los productos y servicios masificados y el mundo de las ventas complejas.

El autor considera que en el futuro del campo profesional de las ventas, esta última tendencia dominará todo el escenario profesional y aportará grandes beneficios a las personas que se dediquen al sector. No obstante, los profesionales que quieran participar en ventas complejas deberán trabajar duro y con mucha seriedad para lograr buenos resultados y reconocimiento profesional, porque en los espectaculares éxitos que muchas veces vemos en los casos de ventas complejas no hay magia. Las personas que han participado durante años en las negociaciones saben que todo tiene que ver con sistema, destrezas y, sobre todo, mucha disciplina.