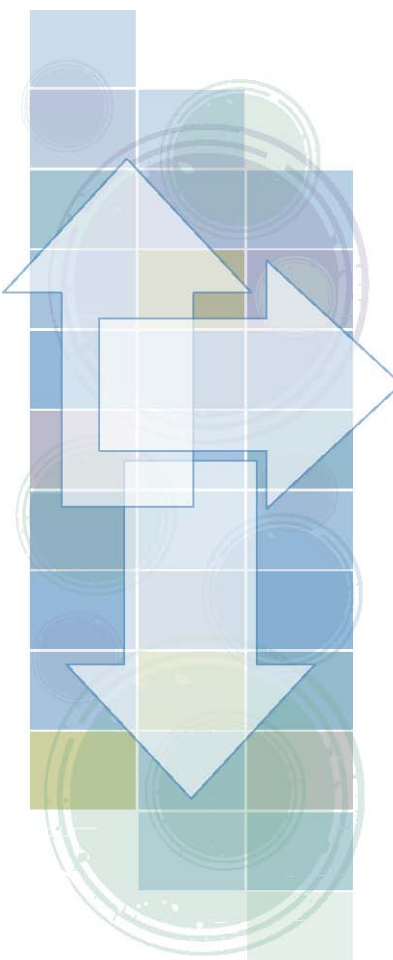


¿Su Equipo de Ventas está Creando una Verdadera Diferenciación?

POR TOM ROTH, PRESIDENTE, WILSON LEARNING CORPORATION



Para evitar los errores de competir por precio, a menudo se dice a los vendedores que deben “vender el valor”. Otra estrategia es “agregar valor”, ofreciendo al cliente servicios extras o características del producto sin costo. Si bien estas estrategias pueden ser efectivas en el corto plazo, ninguno de estos enfoques produce una ventaja sostenible. Vender el valor implica que el vendedor entienda verdaderamente lo que el cliente valora o que el valor ofrecido se perciba como significativamente diferente de las ofertas competidores. Muy a menudo, ninguna de estas dos cosas es verdadera. Al mismo tiempo, una estrategia de valor agregado, tiene sus propios problemas. Si bien algunas veces puede generar una venta, también hace que el cliente espere “cosas gratuitas”, lo cual también erosiona los márgenes y puede ser fácilmente copiado por los competidores.

Los vendedores confían en estas estrategias, a pesar de lo inefectivas que sean, porque se les hace difícil lograr una genuina diferenciación basada en algo que el cliente valore y sea difícil replicar por la competencia. Pero, suponga que un vendedor fuera capaz de crear una oferta altamente diferenciada que proporcione un valor real que los competidores no pueden copiar- porque es única para el cliente. El secreto reside en ir más allá de las características y servicios que son fácilmente “comoditizados” y desarrollar lo que Ted Levitt llamó “la oferta potencial”¹ Los vendedores pueden lograr esta clase de diferenciación viendo más allá de sus productos a todos los aspectos de la

experiencia del cliente a lo largo de todo el proceso de comprar y utilizar el producto o servicio.

El Ciclo de Vida del Cliente, como algunas veces se le llama, proporciona una lente para entender la experiencia en cuatro fases críticas, desde la compra de la solución hasta el final de su vida útil. Cada fase ofrece una oportunidad para un vendedor innovador de encontrar fuentes de diferenciación.

EL CICLO DE VIDA DEL CLIENTE

Los siguientes cuatro pasos son típicos en la experiencia del cliente con un producto o solución:

1. **Seleccionar**—Identificar la solución correcta y las opciones de proveedores, estableciendo los criterios de compra y tomando decisiones iniciales de evaluación
2. **Comprar**—Llevar a un producto o servicio a través del proceso de contratación, financiamiento y pago y recibir los productos y equipo
3. **Usar**—Instalar y utilizar la solución
4. **Desechar**— Actualizar, reciclar, descartar, reemplazar

Observando cada una de estas áreas desde la perspectiva del cliente, los vendedores pueden identificar oportunidades para expandir la oferta. Esto puede incluir proporcionar servicios adicionales o agregar partes a la solución, u ofrecer opciones que agreguen valor y generen beneficios que el cliente no puede obtener en ningún otro lado.

¹ Theodore Levitt, *The Marketing Imagination*. Free Press.

En la fase de **Seleccionar**, por ejemplo, hay una gran variabilidad en qué tan eficientemente las compañías buscan proveedores y soluciones alternativas y que tan clara y precisamente son capaces de definir sus criterios de búsqueda. Los proveedores pueden ayudar haciendo sus servicios y productos fáciles de encontrar y proporcionando herramientas y conocimiento para ayudar a los tomadores de decisión a aclarar la tecnología y otros requerimientos, así como los criterios para seleccionar un proveedor.

La fase de **Comprar** es usualmente mal visualizada por los vendedores, que se enfocan en las políticas de su propia empresa sobre contratos y acuerdos, más que en las necesidades del cliente. Comprendiendo mejor cómo compra el cliente, una organización de ventas puede ayudar al cliente a resolver problemas - ofreciendo opciones de arrendamiento y financiamiento, por ejemplo, o ayudando a los clientes con elementos de la compra tales como tomar la entrega de equipo o consumibles.

Ejemplo: *Un vendedor que vende productos sanitarios a un grupo de hospitales tuvo la idea de usar un sistema similar al usado para reordenar los medicamentos reordenando automáticamente los productos sanitarios a medida que son utilizados.*

Sin bien el **Usar** y la implementación es en donde las compañías agregan de valor más conscientemente a la oferta, pocos ven más allá de la instalación inicial y los contratos convencionales de servicio. Ésta es un área en la que la innovación y una comprensión profunda de las prioridades y procesos de negocio del cliente pueden producir ideas creativas para ofrecer beneficios únicos al cliente.

Ejemplo: *Un vendedor que trabaja con una gran compañía de distribución les ayudó a mejorar la eficiencia de sus operaciones de almacén llevando a un experto de su propia compañía para cambiar la forma en que los productos eran codificados.*

Dependiendo del producto o servicio, el vendedor puede ir con el cliente hasta que llegue a la fase de **Desechar** del Ciclo de

Vida. Hoy en día, hay muchas nuevas oportunidades de diferenciarse en este punto. Las compañías están empezando a enfatizar el reciclaje y el reuso a medida que “verde” se vuelve un valor y meta corporativa. Los vendedores pueden buscar formas de ayudar a las compañías que deben descartar equipo o subproductos, proporcionar opciones para reciclaje y so de parte o todos los productos o equipos.

Ejemplo: *Un vendedor de una compañía que vende productos de papel desarrolló una manera innovadora para ayudar a los clientes de su compañía a reciclar el papel de oficina usado, ayudando a incrementar las ventas y la lealtad del cliente. Otra compañía proporcionó una forma en que sus clientes podían desechar los contenedores de uno de sus productos que venía en forma de spray aerosol.*



En un mundo en el que es muy fácil para los competidores duplicar rápidamente aún las características más únicas de los productos, todavía es posible para un proveedor crear una oferta diferenciada a través de crear valor para el cliente individualizado que los competidores no pueden proporcionar fácilmente. Para ayudar a asegurar que sus vendedores están expandiendo su oferta hacia un valor potencial total para cada cliente pregúntese si están buscando en los lugares correctos a lo largo del rango total de experiencia del cliente con su compañía, productos o servicios.

ENCUESTA RÁPIDA

¿Su compañía está logrando el valor “potencial total” para los clientes?

1. Hacen fácil para los prospectos encontrarnos y entender nuestros productos y servicios. **S N**
2. Tener la capacidad de ofrecer conocimiento, herramientas y otros apoyos para ayudar a los clientes a determinar sus criterios para una buena solución y qué soluciones se ajustan mejor a su situación **S N**
3. Ofrecemos diversos enfoques para que los clientes adquieran nuestros productos o servicios, tales como opciones de pagos diferidos, renta, financiamiento, etc. **S N**
4. Podemos y ayudamos a nuestros clientes con la logística y otros temas relacionados con la recepción de nuestros productos y servicios. **S N**
5. Proporcionamos opciones flexibles para apoyar y ayudar a los clientes a instalar, implementar y usar nuestros productos y servicios. **S N**
6. Tenemos un rango de opciones disponibles para ayudar a los clientes a reciclar, reusar, reducir el desperdicio, actualizar y desechar nuestros productos al final de su vida útil. **S N**

Si respondió Sí a las seis preguntas, felicidades por satisfacer los criterios de crear una oferta diferenciada para sus clientes. Usted podría, sin embargo, preguntarse a sí mismo si todos sus vendedores están aplicando conscientemente la estrategia del Ciclo de Vida y están maximizando el potencial para cada cliente.

Si respondió No a todas o la mayoría de las preguntas, tal vez quiere incrementar la conciencia de su equipo de ventas acerca de las posibilidades ofrecidas por el análisis del Ciclo de Vida y empezar a pedirles que exploren cómo se pueden diferenciar mejor encontrando oportunidades en cada fase del Ciclo de Vida.

Si sus respuestas fueron mitad y mitad, analice las preguntas en las que respondió No e identifique si está perdiendo oportunidades adicionales en algunas etapas del Ciclo de Vida del cliente. Explore posibilidades con su equipo e incremente su conciencia del valor de buscar a lo largo de las cuatro fases oportunidades de diferenciación.

ACERCA DEL AUTOR:

TOM ROTH

Tom Roth es Presidente de Wilson Learning Corporation. Con más de 27 años de experiencia desarrollando e implementando soluciones de mejora del desempeño humano, proporciona una valiosa experiencia y dirección estratégica a la compañía. Él apoya a equipos de liderazgo ejecutivos con temas relacionados con el involucramiento de los empleados, el desarrollo del liderazgo, alineación estratégica y transformación de negocios. Roth es el co-autor del libro *Creando el Equipo de Alto Desempeño* y es un conferencista internacional frecuente representando el punto de vista de Wilson Learning en una gran variedad de temas, incluyendo liderazgo, compromiso de los empleados, cambio, implementación de la estrategia y compromiso del cliente. Ha sido publicado en numerosas publicaciones de negocio.

Para saber más sobre cómo utilizar el enfoque del Ciclo de Vida y otras estrategias de diferenciación, contacte a Wilson Learning Latinoamérica en www.wilsonlearning-latam.com o 55 5660 8272 en México, D.F.; al 213.8896 en Bogotá, Col., al 15-5-9454227 en Buenos Aires, Argentina



WWW.WILSONLEARNING.COM
© 2009 Wilson Learning Worldwide Inc
All rights reserved.

Wilson Learning Corporation
8000 W. 78th, suite 200,
Edina, MN 55439

1.800.328.7937