

Este es un resumen del libro indicado. Estos resúmenes, son enviados sin costo, a las personas inscritas a Intesys Consulting

INFORMACION SOBRE EL LIBRO

Título original del libro:
Accelerants

Autor: Michael A.
Boylan

Fecha de Publicación:
28 de Diciembre 2006

Editorial: Portfolio

Nº Páginas: 240

ISBN: 159184150X

Contenido:

Introducción	1
Los 12 principios Aceleradores	2
Conclusión	9

Los 12 principios aceleradores de las Ventas

Volumen 10-09

INTRODUCCION

¿Resulta hoy sencillo para los equipos de ventas y marketing mantener los niveles de ingresos y beneficios? Tenemos a unos clientes potenciales que no disimulan su hastío frente a los vendedores. También están aquellos que de verdad toman las decisiones de compra en las empresas, si bien todos parapetados tras astutos guardianes que mantienen alejados a los intrusos: si se consigue llegar hasta ellos, tienen unas agendas tan apretadas que no hay tiempo para hacerse notar. Todo esto es suficiente para generar una situación en la que los ciclos de venta se alargan, los márgenes se reducen y los clientes mantienen el listón muy alto, exigiendo cada vez más valor a cambio de su dinero, precios baratos y un servicio óptimo. Michael A. Boylan describe en este libro un conjunto de

herramientas para superar las dificultades con las que se enfrentan las empresas en su búsqueda de crecimiento continuo. Las ha llamado los **12 Principios Aceleradores**, precisamente porque como resultado de su aplicación, es posible acelerar las ventas empleando menos tiempo, recursos y esfuerzo. Los 12 Principios Aceleradores pueden aplicarse de forma individual en aquellas áreas de una empresa que estén atravesando dificultades. Pero también pueden utilizarse en su conjunto, como un marco unificado, con el fin de crear un proceso interno coherente para vender que abarque todas las fases por las que atraviesa una venta, desde el inicio de los contactos hasta la firma de un acuerdo. En el interior de cada Princi-



pio Acelerador podrá observar que existe una filosofía diseñada para obtener una interacción con sus clientes actuales o potenciales más cortés, productiva y eficiente: así, cada una de las partes se relaciona con la otra de una forma elegante y respetuosa mientras intentan culminar sus negocios. A continuación enumeramos los 12 Principios Aceleradores. Como podrá observar-

EL AUTOR

Michael A. Boylan es fundador y CEO de la empresa de consultoría Accelerant International, entre cuyos clientes se cuentan compañías como ADP, Microsoft o Cap Gemini Ernst & Young.

Se ha dedicado a la creación de empresas desde 1986, compatibilizando su actividad de emprendedor con la de conferenciante y escritor de libros de éxito, como *The Power to Get In*.

“Valorar la situación actual de su empresa le permitirá tomar decisiones acerca de las restricciones que le están causando el mayor daño.”

Haga su comentario!

se, cada uno de ellos da respuesta a una cuestión específica dentro del ciclo de ventas:

Principio N° 1: VALORAR LA SITUACIÓN ACTUAL >
¿Cuáles son las restricciones que están poniendo en riesgo el crecimiento continuo de mi empresa?

Principio N° 2: DISEÑAR EL FUTURO >
¿Cómo puedo hacer frente a las restricciones identificadas?

Principio N° 3: TRAZAR EL RUMBO >
¿Dónde están las mejores oportunidades comerciales para mi empresa?

Principio N° 4: CUANTIFICAR EL MENSAJE >
¿Cuáles son los beneficios financieros que ofrecen los productos o servicios de mi empresa?

Principio N° 5: ASALTAR EL CASTILLO >
¿Cómo puedo acceder a los encargados reales de tomar las decisiones de compra en las empresas que son de mi interés?

Principio N° 6: LA PRESENTACIÓN DECISIVA >
¿Cómo preparar las presentaciones preliminares a la venta definitiva?

Principio N° 7: LOS NÚMEROS IMPORTAN >
¿Cómo crear “urgencia” en el cliente para acelerar el cierre de la venta?

Principio N° 8: PROTEJA SU TERRENO >
¿Cómo evitar que los posibles clientes no respeten nuestra actividad?

Principio N° 9: DIRIJA EL CONCIERTO >
¿Cómo evitar que los “intrusos” bloqueen nuestras ventas?

Principio N° 10: CREAR ARMONÍA >
¿Cómo convertirse en “imprescindible” una vez que estamos en casa del cliente?

Principio N° 11: CALIBRAR EL ÉXITO >
¿Cuál es la ventaja de realizar pruebas piloto antes de realizar una venta definitiva?

Principio N° 12: COMPLETAR EL CÍRCULO DE INTEGRACIÓN >
¿Cómo utilizar los principios aceleradores en todos los departamentos de mi empresa?

Los 12 Principios Aceleradores

PRINCIPIO N° 1: Valorar la situación actual.

Cuando nuestra salud se resiente, acudimos al médico y le describimos nuestros síntomas. Se nos da un diagnóstico y el médico nos recomienda varias soluciones que debemos medir en función de nuestros objetivos (plazo en que queremos curarnos, dinero que gastaremos, “sufrimiento” que

estamos dispuestos a soportar...). Es un proceso simple y nítido, lleno de sentido común y que normalmente funciona bien. ¿Por qué no seguir el mismo camino cuando sentimos que algo no marcha como debiera en nuestra empresa?

Son múltiples las restricciones que impiden significativamente a las empresas obtener más ingresos de una forma más eficiente. Llegados a este punto, ¿no le parece que tiene sentido realizar una valoración (junto a las personas claves de la organización) de *qué es lo que está pasando* en su empresa? Si hasta ahora nunca lo ha hecho, este es el momento. Recuerde que el comportamiento insano se define a menudo como la realización de las mismas cosas una y otra vez esperando obtener resultados distintos. Es el momento de detenerse y pensar introspectivamente. Valorar la situación actual de su empresa le permitirá tomar decisiones acerca de las restricciones que le están causando el mayor daño. Pero, ¡cuidado!, tratar de implementar estrategias para hacer crecer su negocio antes de realizar la valoración no es la mejor manera de comenzar. Muchos se dejan llevar por la ansiedad al convertir el crecimiento en un mantra obsesivo y cometen el error de *empezar la casa por el tejado*. Recuerde siempre el símil del médico:

primero los síntomas, luego el diagnóstico y, siempre y en último lugar, el tratamiento.

PRINCIPIO Nº 2: Diseñar el futuro. Una vez que ha calibrado el momento presente de su empresa y sabe ya qué es lo que está frenando su crecimiento, es el momento de decidir cómo corregir esos desajustes. Una buena forma de empezar es reuniendo a las figuras clave de la empresa (director general, directivos responsables de ventas y marketing, gerentes de ventas,...) y presentarles una lista de asuntos:

1. ¿A quién llamamos en nuestras primeras aproximaciones a los clientes?
2. ¿Son estos individuos las personas correctas o con poder de decisión?
3. ¿Qué es lo que ocurre exactamente en nuestras reuniones con los clientes actuales o potenciales? ¿Es adecuado el proceso que estamos siguiendo? ¿Conseguimos nuestros objetivos o perdemos el tiempo?
4. ¿Sabemos el número de reuniones, llamadas o presentaciones que tendremos que realizar antes de cerrar una transacción?

Esta es la clase de preguntas capaz de actuar como un revulsivo. La experiencia demuestra que cuando se

reúne a los individuos acertados y se plantean los temas adecuados, todos quedan sorprendidos de lo que pueden aprender unos de otros. Con esta forma de proceder es posible obtener respuestas que no gustarán a determinadas personas e incluso datos que se desconocían. Por ejemplo, los directivos senior suelen dar por sentado que la organización está siguiendo los procesos de ventas que ellos (o sus predecesores) implantaron. Sin embargo, a veces se descubre que existen demasiadas “zonas grises” en la relación de los vendedores con los clientes. Por lo tanto, el procedimiento de reunir a las personas clave de la empresa en torno a una mesa de preguntas y respuestas tiene como resultado una mayor visibilidad del entorno comercial interno. Si la reunión cuenta con un buen *facilitador* que dinamice los debates (y los centre en el objetivo de reducir el tiempo promedio que se tarda en cerrar las ventas), las conclusiones que se obtengan le servirán para perfeccionar los distintos escenarios que ayudarán a su empresa a reducir los ciclos de cierre de ventas. Una vez que se tiene claro cómo está siendo nuestro modo de proceder, la siguiente reunión tiene que estar centrada en esta otra cuestión: ¿cómo hacer para reducir nuestro actual ciclo de ventas, de tal forma que

disminuya de forma significativa el tiempo que tardamos en culminar cada una de ellas?

PRINCIPIO Nº 3: Trazar el rumbo. Ya conoce la situación actual, sabe qué barreras son las que están limitando el crecimiento del negocio y ha diseñado la mejor forma de aumentar las ventas con la gente que mejor conoce a los clientes. Es el momento de poner rumbo hacia las oportunidades que se desean conquistar, revisando la base actual de clientes para identificar a aquellos que necesitan más atención o más recursos. Y lo mismo con aquellos clientes potenciales que parezcan lucrativos. Este principio acelerador también le permitirá hacer las correcciones precisas en aquellas oportunidades de negocio que ya están en marcha pero que quizá se han estancado. Este era el caso de cierta empresa de alta tecnología que llevaba 14 meses intentando entablar negocios con uno de los mayores operadores de cable de los Estados Unidos. Todo transcurría amigablemente pero sin llegar a ningún resultado, principalmente porque los contactos se mantenían con personal de rango medio. Estos contactos estaban consumiendo demasiados recursos y la dirección exigía un vuelco en la situación o, de otro modo, daría el asunto por concluido.

“...el procedimiento de reunir a las personas clave de la empresa en torno a una mesa de preguntas y respuestas tiene como resultado una mayor visibilidad...”

Haga su comentario!

Fue entonces cuando se decidieron a contratar los servicios de consultoría del autor, Michael A. Boylan, para obtener una visión fresca del asunto. Una vez que se revisaron las entrevistas mantenidas, se llegó a la conclusión de que había que rehacer la proposición de valor de la empresa y que así resultara más atractiva para los altos ejecutivos del cliente potencial. Tras enviar una carta de intenciones, se consiguió finalmente reunir a la alta dirección de la compañía durante 30 minutos, tiempo más que suficiente para transmitir de modo más elocuente el mensaje comercial y cerrar un acuerdo. De este caso, y de otros similares, se deduce que identificar a los clientes a los que se va a dedicar tiempo y energía (trazar el rumbo) otorga una perspectiva diferente de los procesos comerciales.

PRINCIPIO Nº 4: Cuantificar el mensaje. A continuación le mostraremos 2 pares de propuestas de valor que describen lo que ciertas empresas ofrecen a sus clientes. Le proponemos el ejercicio de escoger el que más atraiga su atención.

Propuesta de valor 1:

A: “Nuestra organización ha sido capaz de ayudar a los clientes a reducir el importe que dedican anualmente a mantener sus aplicaciones informáticas”.

B: “Nuestra organización ha sido capaz de ayudar a los clientes a reducir el importe que dedican anualmente a mantener sus aplicaciones informáticas entre un 5 y un 15 %”.

Propuesta de valor 2:

A: “Nuestros cereales para el desayuno contienen menos azúcar que otras marcas del mercado, por lo que nuestros clientes realizan una elección saludable”.

B: “Nuestros cereales para el desayuno contienen un 25 % menos de azúcar que otras marcas del mercado, por lo que nuestros clientes realizan una elección saludable”.

Es probable que se haya decantado por las propuestas de valor donde se cuantifican los beneficios reales que el cliente obtiene. Y no le falta razón. Estamos en un mundo donde se tiende a estandarizar toda la oferta de productos y servicios existente. Por este motivo, sus clientes actuales o futuros seguramente piensen que obtendrán lo mismo tanto si le compran a usted como a sus competidores. Con independencia de que la realidad sea o no así, lo cierto es que esa es la forma de pensar de los consumidores. Seguramente se haya dado en su empresa el caso de llamar agresivamente a un cliente para conseguir una cita y únicamente se hayan conseguido evasivas del tipo

“*Más adelante programaríamos una reunión*” o “*¿Por qué no nos envía su catálogo y lo estudiamos?*”.

Ante este tipo de respuestas de puro compromiso, es fácil darse cuenta de la trascendencia de ofrecer valor a los clientes mediante una propuesta concisa, atractiva, fácilmente entendible y que contenga algún tipo de métrica financiera que describa lo que el cliente ganará con nosotros.

Sin una definición clara de lo que una empresa realiza es muy difícil llegar hasta las personas que realmente tienen el poder de decisión y de acelerar las ventas. Lo que quieren es entender rápidamente cómo un producto o servicio puede tener un impacto positivo en el precio de las acciones, en los niveles de endeudamiento, en los ratios de satisfacción de los clientes, en la cuota de mercado,... Si piensan en dinero y, a cambio, les abordamos con frases huecas, ¿qué es lo más probable que suceda? Sin lugar a dudas, irán dando largas mientras buscan a otros proveedores que les ofrezcan elementos tangibles para adoptar su decisión de acuerdo con unos criterios objetivos.

PRINCIPIO Nº 5: Asaltar el castillo. Los clientes que implementan los cuatro primeros “acelerantes” experimentan una especie de excitación general interna porque se sienten más prepa-

“...ofrecer valor a los clientes mediante una propuesta concisa, atractiva, fácilmente entendible y que contenga algún tipo de métrica financiera...”

Haga su comentario!

rados de lo normal. Están listos y creen que pueden asaltar cualquier castillo. El quinto principio acelerador supone utilizar una metodología directa para conseguir esa ansiada reunión, vídeo conferencia, conversación o cualquier otro tipo de contacto con lo que se toman las decisiones. Muchos responsables de ventas pasan demasiado tiempo con personas que aparentemente son claves en el cierre de las negociaciones comerciales. Corren los días y se llega a la conclusión de que, en realidad, son simples hombres que hablan paja. Los individuos con poder, autoridad y control del presupuesto se sitúan normalmente muy en lo alto del escalafón y utilizan una cohorte defensiva de asistentes, encargados y especialistas en bloquear llamadas. No siempre es necesario atacar el escalafón más alto, pues depende del momento en que se encuentre el proceso de acercamiento al cliente. Sin embargo, es evidente que para lograr nuestros objetivos cuanto antes, lo mejor es encaminarse directamente a quien tiene el poder de decisión. Recuerde que si lo que quiere es acción, tiene que llegar allí donde se da la batalla: dirija su mirada hacia la mitad del castillo o cerca de la cumbre. Para lograrlo, le recordamos algunos hechos y le sugerimos

ciertos procedimientos:

- 1 Sus clientes y los clientes potenciales no están por la labor de recibirle, pero sí deseosos de saber cómo su producto o servicio les servirá de ayuda a ellos y a sus empresas.
- 2 Hoy en día las decisiones en las empresas suelen tomarse en grupo, comités o task forces. Por lo tanto, realizar una labor de aproximación a varias personas a la vez es más efectivo que hacerlo solo con una.
- 3 La simple enumeración de características del producto, servicio o solución que usted oferte (por muy legítimas que sean) rara vez crearán una necesidad urgente de abrirle las puertas. Cada vez hay más donde elegir y la confianza es un bien escaso.
- 4 Entrar en contacto con una persona respetada dentro de la estructura de la empresa-objetivo suele ayudar a quien toma la decisión final a hacerlo con un mayor nivel de seguridad. Esto permite reducir el tiempo que se tarda en sellar una venta.
- 5 Le vendrá bien tener todos los cabos atados. Infórmese sobre la compañía con la que quiere hacer negocios, ya que no hay nada peor que tener

que dar unas clases a aquel que viene a vendernos algo sobre cómo funcionan los asuntos internos de la casa.

- 6 Tener un alto grado de confianza en aquello que vendemos es un requisito indispensable. Debe asegurarse de que su oferta está a la altura de aquellos ante quienes la presenta.

PRINCIPIO N° 6: La presentación decisiva.

Llegados a este punto, se encuentra usted frente a las personas con poder para decidir: gente con poco tiempo y una enorme presión en su trabajo. ¿Cree que lo mejor será desplegar sus 40 diapositivas de presentación en PowerPoint y empezar a hablar sin freno? No es lo más aconsejable si lo que se propone es sacar partido a una oportunidad que tanto le ha costado conseguir. Póngase del otro lado y piense que las personas con las que está reunido probablemente estén cansadas, aburridas, distraídas o todo ello a la vez. Quizá entienda la falta de entusiasmo que a veces se percibe cuando se solicita una reunión. Sea inteligente y no caiga en el error de aburrir con datos y cuestiones irrelevantes. Este principio acelerador se basa en lo que el autor denomina el "Formato de Presentación Condensada de 1/3... 2/3". En el primer ter-

“...es evidente que para lograr nuestros objetivos cuanto antes, lo mejor es encaminarse directamente a quien tiene el poder de decisión.”

Haga su comentario!

cio, el objetivo es presentar de forma escueta los puntos principales sobre los que versará la conversación. Es algo similar a lo que suele hacerse en los boletines de noticias de televisión: al principio aparecen los titulares con los hechos relevantes del día junto a unas imágenes. Una buena estructura para este primer tercio giraría sobre los siguientes puntos:

- ◆ Presentación general y agradecimiento por la oportunidad prestada.
- ◆ Breve historial de la empresa: quiénes somos, desde cuándo,...
- ◆ Descripción sintética de los productos o servicios prestados.
- ◆ Cuantificación de los beneficios que se ofrecen.
- ◆ Lista parcial de los clientes actuales.
- ◆ Testimonios y casos de éxito.
- ◆ Evaluación de necesidades y propuesta de soluciones.
- ◆ Establecimiento de los pasos siguientes para la continuidad de la relación comercial.

Con esta visión general de su oferta, logrará captar la atención de los asistentes sin cansarles demasiado. Si se muestra parco, se lo

agradecerán, y enseguida abrirán el turno de preguntas sobre aquello que más les interesa. Dedique los siguientes 2/3 de su tiempo a profundizar sobre esas dudas. Si le han concedido 30 minutos para su presentación, dedique 10 al contenido esencial y 20 a preguntas y respuestas. Esta distribución del tiempo no es la habitual, pero recuerde que su misión es destacar sobre sus competidores. Una presentación breve, entretenida y que dé paso a las preguntas de los oyentes puede ser la clave para cerrar una venta y no pasar sin resultado por las instalaciones del cliente potencial.

PRINCIPIO Nº 7: Los números importan. ¿Por qué se alargan los ciclos de ventas? Una de las razones principales es que las presentaciones comerciales no logran crear en el cliente potencial un sentimiento de urgencia para cerrar un trato. Suele hacerse un buen trabajo describiendo los productos o servicios o “presumiendo” de la base de clientes actual. Sin embargo, el plan falla al no crear una oferta cohesionada. Se espera que ese trabajo lo haga el comprador, uniendo en su mente las cualidades del producto con los beneficios financieros que la inversión que le proponen puede suponer. Los compradores que realizan tareas de prospección

normalmente no entregan los datos a sus superiores hasta que no revisan todas las opciones de compra, hacen algún tipo de *benchmarking* y reducen los candidatos a un puñado de finalistas. En ese momento analizan el conjunto completo de los aspectos financieros relacionados con la compra que tienen previsto realizar. Si usted ha seguido con atención los anteriores principios aceleradores, ya tendrá listas dos o tres planes financieros que, unidos a las características intrínsecas de sus productos o servicios, conformarán una propuesta de valor ganadora y diferenciada de la competencia. En su primera reunión con la empresa con la que espera trabajar, ya habrá sacado a relucir estos beneficios financieros. Pero, recuerde, llegados a este punto ya ha conseguido “asaltar el castillo”. Así que lo normal es que se inicie una ronda de contactos sucesivos donde deberá profundizar en estos aspectos financieros, con el objeto de dejar a sus interlocutores con la boca abierta y con la urgencia de cerrar un acuerdo. Las promesas hay que demostrarlas y, esa ronda de reuniones, tendrá que hacerse con los datos necesarios para realizar una evaluación veraz de la situación actual de su cliente potencial. De esta forma, podrá confirmar que su oferta estará a la altura de las cir-

“Una presentación breve, entretenida y que dé paso a las preguntas de los oyentes puede ser la clave para cerrar una venta ...”

Haga su comentario!

cunstancias. Su experiencia le dice que es capaz de reducir los gastos generales de una compañía en un 15 %. Pero el encargado de tomar la decisión de compra solo tendrá una pregunta para usted: “¿Cómo puede hacerlo?” Su misión es demostrárselo y, mientras lo hace, tendrá una oportunidad de oro para crear esa mencionada sensación de urgencia que acelerará el cierre de la venta.

PRINCIPIO N° 8: Proteja su terreno. ¿Se ha sentido alguna vez traicionado después de salir totalmente satisfecho de una entrevista comercial? Tras una reunión en la que el responsable final de la decisión de compra le aseguró a usted personalmente estar impresionado con su propuesta y querer seguir adelante, ¿le ha sucedido que finalmente no ocurrió absolutamente nada? El octavo principio acelerador tiene que ver con el baile de poder y cómo lidiar con situaciones donde los ejecutivos de alto nivel expresan su interés aunque, en realidad, estén mintiendo, pues no tienen el coraje suficiente para expresar su rechazo. Esta situación parece extraña y, sin embargo, es mucho más frecuente de lo que pueda imaginarse. Uno de los casos más habituales consiste en que el responsable de tomar la decisión final lanza un señuelo al vendedor, y le pide que se entreviste con otra persona

de la organización para contrastar su opinión. Cuando esa otra persona está situada a un nivel muy inferior, debe saltar la señal de alarma y no morder el anzuelo. En la base de la pirámide no hay negocio. Se trata del clásico truco al que recurren los ejecutivos senior para “quitarse de encima” a un vendedor cuando no tienen las agallas suficientes para decirle la verdad. Cuando sienta que algo parecido a esto está sucediendo, sáquelo a relucir y consiga, cuando menos, el compromiso de que el responsable de tomar la decisión esté presente en la reunión que le proponen con un subordinado. Si no es así, lo más recomendable es que recoja sus papeles y piense ya en el próximo cliente al que conquistar. No se trata de actuar a la ligera porque sí. Es una forma inteligente de hacer negocios que, sin lugar a dudas, reforzará su mensaje comercial. Si la otra parte no quiere de veras invertir un tiempo en conocer las bondades de su oferta comercial, no tiene sentido emplear energía en algo que solo va a llegar a una vía muerta. Debe mantenerse firme: unas veces funcionará y otras no, pero proteja su terreno. En cualquier caso, no se arrepentirá si, finalmente, reconduce sus esfuerzos hacia aquellas otras empresas que pueden hacerle crecer más rápidamente.

PRINCIPIO N° 9: Dirija el concierto. Ha decidido que merece la pena la oportunidad que se le presenta. El cliente está de acuerdo en que realice un análisis financiero condensado para validar los supuestos beneficios que ha prometido en las reuniones preparatorias. Ahora es el momento de *dirigir el concierto*. Este principio acelerador es una batuta con la que disuadir a los que intenten bloquear su intento de obtener los datos necesarios para validar su propuesta de valor.

A pesar de que quienes tienen el poder de decisión le han dado luz verde para recabar en los diversos departamentos de la empresa los datos necesarios para su análisis del ROI de la inversión, se encontrará con obstáculos en esa tarea. Es importante que las personas con quienes coincida en el camino (llamémoslas gente “influyente”, intermediarios o simplemente personas con ánimo de entorpecer nuestra búsqueda) sigan la misma partitura que nuestros interlocutores comerciales. Este principio acelerador consiste en recordarles constantemente el valor financiero que nuestra oferta comercial puede suponer para su empresa.

Nunca le faltarán personas en los departamentos de marketing, finanzas, operaciones o sistemas de información que le repliquen con frases como “Aquí no hay

“Es importante que las personas con quienes coincida en el camino, sigan la misma partitura que nuestros interlocutores comerciales.”

Haga su comentario!

presupuesto para lo que usted ofrece” o “*No necesitamos su producto, ya tenemos algo parecido*”. No dude en enseñarles a todos ellos la cuantificación de los beneficios que presentó a la dirección en la primera reunión. De esta forma le verán como un futuro colaborador que puede traer aire fresco a la compañía y no como uno más, que solo se dedica a interrumpir su trabajo. Con esta herramienta táctica podrá sortear el rechazo o la desidia de estas personas llevándolas hasta su propio terreno, con el fin de no tropezar con más dificultades de las necesarias en su trabajo prospectivo.

PRINCIPIO Nº 10: Crear armonía. Si damos por hecho que ha cuantificado las bondades de su oferta de negocio haciendo que su propuesta comercial esté plenamente articulada, seguramente se sentirá mucho más seguro de sus posibilidades que al principio. No sería sensato que se olvidara de lo que ha conseguido hasta este punto. Así que lo recomendable es que reutilice permanentemente su propuesta de valor en cada una de las interacciones que tendrá con los encargados de tomar decisiones en su cliente potencial. Este principio acelerador es muy sencillo y directo. No se trata de reinventar la rueda, sino de valerse una y otra vez de las métricas de que ya dispone. La importancia de este prin-

cipio acelerador reside en que los compradores se sentirán tranquilos al comprobar que su propuesta se mantiene consistente a lo largo del tiempo. La armonía de su mensaje conseguirá fortalecer las relaciones de confianza y colaborará en un cierre de la venta mucho más rápido. Los proveedores que actúan de esta forma son muy difíciles de desbancar una vez que han asegurado, por activa y por pasiva, cuál será el resultado que cabe esperar de ellos.

PRINCIPIO Nº 11: Calibrar el éxito. ¿Cree usted que los deportistas de elite están a pleno rendimiento todo el año, las 24 horas del día? Evidentemente, no. Lo mismo pasa en el mundo de los negocios. A veces ocurre que las cosas no salen como uno las planificó. Por ello la prudencia aconseja ir paso a paso en la relación comercial y realizar pruebas piloto antes de instalarse definitivamente en casa del cliente. Esta iniciativa aceleradora persigue tres metas: en primer lugar, realizar un test en alguna sección o departamento del cliente lo suficientemente significativa como para extraer conclusiones válidas de cómo se desarrollará el trabajo futuro; al realizar varias pruebas sucesivas, se dispondrá de datos comparativos de los resultados (*benchmarking*); por último, será posible extraer conclusiones de cómo res-

ponde el personal involucrado en los cambios, algo de gran valor para corregir las posibles disfunciones que surjan. Esta iniciativa por pasos también puede crear una sana competición interna sobre quién lo está haciendo mejor y dónde se implementará antes la solución comprada.

PRINCIPIO Nº 12: Completar el círculo de integración. Cuando se consigue el éxito en una parte del negocio, lo normal es querer implementarlo en el resto de la organización. Si los principios aceleradores hasta aquí descritos han supuesto un revulsivo para su empresa, ¿por qué no decide utilizarlos en otras áreas? Los 12 principios tratan de crear una metodología de ventas para buscar y conseguir nuevos acuerdos comerciales que hagan crecer su empresa de forma rápida y consistente. Como ha podido comprobar, la clave reside en crear un lenguaje común lo suficientemente flexible como para ser aplicado a cualquier iniciativa de ventas en la que se embarque de forma proactiva. Pero estos mismos principios podría aplicarlos a todas sus comunicaciones de marketing, a su participación en ferias sectoriales o en convenciones, en sus relaciones públicas, en su página web o a través de los servicios de atención a clientes o *call centers*. ¿Por qué no enseñar a los operadores

“...la clave reside en crear un lenguaje común lo suficientemente flexible como para ser aplicado a cualquier iniciativa de ventas en la que se embarque de forma proactiva.”

Haga su comentario!

telefónicos que atienden llamadas de los clientes cómo articular la nueva propuesta de valor basada en los principios aceleradores? Equipe al personal con los conocimientos suficientes para que sepan transmitir esta información y se sorprenderá al ver cómo su actual base de clientes es capaz de reportarle nuevos ingresos.

Con el último principio acelerador podrá completar el círculo de la integración al maximizar el valor que pueden generar para su empresa. Recuerde que la maquinaria de su empresa requiere del lubricante de las ventas. Pero no solo los vendedores venden. Todos los empleados tienen, de una forma u otra, una labor comercial. El lenguaje unificador que proporcionan los principios aceleradores puede dar cohesión a la fuerza comercial que quizá esté dormida en su empresa.

Conclusión

Para terminar, mostraremos un ejemplo de cómo se han aplicado los principios aceleradores en la práctica. Se trata de un caso de los muchos en los que Michael A. Boylan ha participado como consejero. La dificultad implícita del negocio lo hace particularmente interesante. El fundador de una revista de aviación, dirigida a suscriptores de alto nivel económico, se puso en contacto

con la empresa de consultoría de Boylan para interesarse por cómo las técnicas de sus principios aceleradores le servirían de ayuda en el lanzamiento de su proyecto. El empresario buscaba la manera de no tener que recurrir a préstamos o empresas de capital riesgo para sacar adelante su exclusiva revista. Este editor pensaba que el mercado no necesitaba otra publicación de alta gama en la que los fabricantes de aviones se publicitaran. Sin embargo, creía que, a pesar de ser un coto cerrado y difícil de traspasar, podría diferenciarse lo suficiente de las publicaciones ya consolidadas y hacer viable su apuesta.

Desde el inicio había aplicado el primer principio (valorar la situación actual), pues había sopesado la intensidad de la competencia y la dificultad de atraer a los anunciantes que ya tenían relaciones establecidas con otras revistas sectoriales. También parecía tener claro el segundo principio (diseñar el futuro), ya que era consciente de que, como recién llegado, no sería suficiente con dirigirse a los directores de publicidad o de marketing de los fabricantes de aviones. Para conseguir algo sustancioso tendría que apuntar más alto en el escalafón.

Una vez que se hizo con el listado de las 40 empresas a las que merecía la pena dirigirse, el equipo de consulto-

res al mando de Boylan comenzó a hacer un bosquejo de la situación y a plantearse preguntas.

Necesitaban conocer el ciclo de ventas de este tipo de publicidad, la complejidad del asunto y si las 40 empresas de la lista se hacían mutuamente la competencia. Su *feedback* ayudó a los consultores a trazar el rumbo (tercer principio), que se acabó de perfilar cuando se supo que el *cash-flow* del nuevo proyecto era escaso y que se necesitaban fondos para los siguientes 90 días si no se quería tener que tomar decisiones desagradables. Había que llevar a cabo un duro trabajo para elaborar una propuesta de valor (cuarto principio) realmente atractiva, para luchar con garantías y asaltar el castillo de los anunciantes potenciales. Estos iban a cuestionarse por qué les iba a interesar incrementar su presupuesto de publicidad o derivar recursos de las publicaciones con las que ya trabajaban. Enfrentarse con garantías de éxito a esta situación era especialmente relevante para una *startup*.

El escenario financiero que se diseñó para presentar a los posibles anunciantes resultaba interesante para aquellos que se comprometieran con la revista durante los siguientes 12 meses. Se elaboró además una estrategia (quinto principio) para crear “escasez”: sólo habría espacio de publicidad para

“Equipe al personal con los conocimientos suficientes para que sepan transmitir esta información y se sorprenderá...”

Haga su comentario!

Torre HSBC, Escazú.
De la Rotonda de Multiplaza
100 mts al sur.
San José, Costa Rica

Teléfono: 506.2505-5005
Website:
www.intesysconsulting.com
Correo:
info@intesysconsulting.com

Making Strategy Work

INTESYS CONSULTING
Making Strategy Work

INTESYS CONSULTING es una empresa especializada en consultoría en Administración de Proyectos de Tecnologías de Información especialmente en: Apoyo a los ejecutivos para su mejor toma de decisiones. rescate de proyectos, capacitación a gerentes y directores de proyectos así como evaluación de la madurez de las empresas en este campo, y la elaboración de planes de acción para mejorar la gestión de proyectos a lo interno de las empresas.

¡ Suscribase !

**Y siga recibiendo estos resúmenes de libros,
sin costo, directamente en su correo electrónico:
www.intesysconsulting.com**

los 12 primeros anunciantes que decidieran realizar una inserción mensual durante el primer año de vida de la revista. A ello se añadía la garantía de que estos 12 anunciantes tendrían el privilegio de renovar el acuerdo, en las mismas condiciones, para un segundo año.

En la consultora de Boylan se trabajó con esmero en redactar, revisar y pulir la carta de presentación que se enviaría a los directores generales de los 40 fabricantes de aviones mencionados. Se diseñó una presentación (del estilo 1/3... 2/3, descrita más arriba, en el principio nº 6) para tenerla disponible en caso de tener que mantener una reunión virtual con los interesados (con la mira puesta en reducir costos de desplazamiento).

El resultado fue un éxito. Antes de que al propietario de la revista le diera tiempo de efectuar llamadas de seguimiento para comprobar si la propuesta había sido recibida, se encontró con respuestas como *"Estoy con vosotros. Soy uno de los doce.*

Enviadme el contrato por mensajería para firmarlo mañana mismo".

A un ritmo sorprendente, el dueño de la nueva publicación cerró la venta de publicidad con 12 empresas en menos de dos meses y consiguió además un adelanto. El recurso a la financiación ajena no tuvo que emplearse y pudo mantener todo el capital de su empresa, tal y como era su objetivo prioritario. El camino estaba expedito para el despegue.

Son muchos los casos de éxito que Michael A. Boylan describe en su libro. En todos ellos, la aplicación cuidadosa de los doce principios aceleradores proporcionan resultados envidiables a los que saben utilizarlos con perspicacia. La gran pregunta es si estos principios son válidos para su negocio. Una vez que termine de leer este resumen tiene en sus manos la oportunidad de comprobarlo discutiéndolo con su equipo más cercano. El reto es complicado, pero los resultados están a su disposición.