

S P I N

Selling

Neil Rackham (1988)

Ver página web y
“newsletter” de

www.huthwaite.com

SPIN Selling

- Para **ventas a gran escala**
- Método basado en **investigación**
- Los **métodos tradicionales** de entrenamiento de ventas **no funcionan para las grandes cuentas**

¿QUÉ ES UNA GRAN CUENTA?

- **Longitud** del ciclo de venta
- Diferente **psicología de venta**. No se puede presionar o vender a estos clientes igual que a los pequeños
- **El tamaño del compromiso**: las decisiones son de mayor tamaño
- El cliente mira con **más detalle el valor** que le damos
- Las relaciones comprador – vendedor son **continuas y a largo plazo**. Más que comprar un producto **se compra una relación**
- Lo anterior significa que es **difícil separar el producto** (solución) **del vendedor** (empresa)
- El **riesgo de los errores y sus consecuencias** . El impacto que esto tiene en la empresa u organización → la visibilidad del error
- Cada gran cliente es **diferente y requiere un método diferente**

CONSIGUIENDO COMPROMISO: Cerrando la venta

- El éxito en las ventas a grandes clientes reside sobre todo en cómo se maneja **la etapa de la “investigación”** sobre el cliente
- **¿Qué es el cierre?**: es “una conducta usada por el comprador que implica o invita a un compromiso, de tal forma que el comprador en su siguiente frase acepta o rechaza ese compromiso”. Es decir, es cualquier cosa que pone al cliente en una posición de involucrarse en algún tipo de compromiso.
- **Las técnicas de cierre no son efectivas y son peligrosas**. Con ellas se pierden muchos más negocios que se ganan (en grandes cuentas)
- En la investigación se ha tratado de ver la **relación existente entre el número de cierres y técnicas de cierre usadas y el éxito de la venta**. (Comentario: no sólo es importante lo anterior, sino también la “calidad” del cierre)
- A la hora de **estudiar conductas no se pueden usar escalas de actitudes** para predecir el comportamiento de forma segura (Fishbein. 1970). Es mejor **observar conductas reales**
- Lo que se ha estudiado es:
 - ¿Los vendedores cierran más frecuentemente después de una acción de entrenamiento?
 - ¿Hay una relación entre el cierre y su frecuencia y su éxito en ventas?

CONSIGUIENDO COMPROMISO: Cerrando la venta

Las investigaciones no muestran una relación positiva entre cierre y ventas (en grandes cuentas)

- En pequeñas decisiones el cierre funciona
- No funciona en grandes decisiones. Cuanto mayor es la decisión menos funciona las técnicas de cierre.
- En todos los casos el entrenamiento en técnicas de cierre reduce el tiempo de la entrevista de ventas → se pueden visitar más clientes
- Las técnicas de cierre reducen el éxito de ventas en los grandes clientes (decisiones más importantes y proceso de compra más sofisticado)
- Cuanto más sofisticado es el cliente peor reacciona ante las técnicas de cierre
- Tengamos en cuenta además, que en grandes clientes la relación continuará y suele ser duradera

Si un exceso de técnicas de cierre es un problema, su total ausencia es también otro importante problema

CONSIGUIENDO COMPROMISO: Cerrando la venta

- El vendedor debe **obtener algún tipo de compromiso** de parte del comprador para que su entrevista sea provechosa
- El compromiso que debe obtener tienen que ser **el adecuado a ese tipo de cliente**. Es algo que **nos va acercando o haciendo progresar hacia el pedido o hacia una decisión**.
- Así el **compromiso es una acción acordada con el cliente para avanzar hacia una decisión**.
- Para conseguir este compromiso es fundamental tener claros los **objetivos de cada visita**.
- Así **el éxito de cada visita se mide por la acción (específica) y el movimiento que se produce**. (Es cómo cuando vemos avanzar en nuestro ordenador la barra de progreso de una acción)
- Para obtener el compromiso del cliente los vendedores exitosos dan cuatro pasos: *Preliminaries → Investigating → Demonstrating capability → Obtaining commitment*

SPIN Selling: 4 etapas

PRELIMINARIES

- Etapa de “calentamiento”
- Introducción nuestra. Comienzo de la conversación. Los 2 primeros minutos ...
- Se investiga el estado del cliente y se ve en qué podemos satisfacer sus necesidades
- En las grandes cuentas esta etapa es menos importante que en la venta simple

INVESTIGATING

- Muy importante en ventas grandes. Implica trabajar para la mejor comprensión del cliente
- Para esto hay que hacer preguntas.
- Se comprueba que las principales preocupaciones están cubiertas ... Hay que preguntar a los clientes y tratar de sacar a la superficie cualquier duda o preocupación del cliente
- Hay una relación entre “Preguntar” y “Triunfar” en ventas:
 - Las preguntas son una herramienta que persuade más
 - Hay una relación estadística entre preguntar y el éxito en una interrelación
- Las preguntas que llevan a una visita exitosa llevan una secuencia fijada: método SPIN

DEMONSTRATING CAPABILITY

- Demostrar al cliente que tenemos algo valioso o interesante para él.
- Venta de soluciones para el cliente
- Resumir los beneficios para dar un cuadro de situación claro al cliente y traer los principales puntos tratados antes de tomar una decisión

OBTAINING COMMITMENT

- Compromiso por parte del cliente, sugiriendo una acción o el próximo paso a dar:
 - Paso que permita avanzar en la venta
 - Paso realista y adecuado al estado del cliente. No empujarlo más allá de sus límites
- Compromiso no es necesariamente venta, el compromiso puede ser muy variado
- Así el objetivo no es cerrar una venta, sino abrir una relación /Hans Stennek)

Dependiendo del tipo de cliente y del tipo de entrevista cada una de estas etapas tendrá una diferente importancia y duración

CONSIGUIENDO COMPROMISO: Cerrando la venta

- La fase que más impacta en el éxito de la venta es la fase de “*Investigating*”
- Por lo tanto las técnicas y herramientas de “*Investigating*” son a las que más atención se las debe prestar
- ¿Qué es una **necesidad de un cliente**?
Cualquier frase o idea hecha por un cliente que exprese un deseo o preocupación que debe/puede ser satisfecha por el vendedor
- Un cliente puede estar **totalmente satisfecho** o **insatisfecho** y necesitar un cambio



- Las necesidades de un cliente pueden ser: **implícitas** (generales) o **explícitas** (específicas)



CONSIGUIENDO COMPROMISO: Cerrando la venta

- El cliente evalúa el tamaño y la importancia de su necesidad con el coste de la solución. Inclinando la balanza (comprar – no comprar) en función de esta relación
- Por esta razón en la medida que agrandamos y desarrollamos las necesidades del comprador, el costo de nuestra solución mejora en la relación.
- Atención: el costo no es sólo económico
- Así en grandes cuentas el trabajo es encontrar el mayor número de necesidades explícitas de los clientes.
- En este tipo de clientes las necesidades implícitas no predicen el éxito, lo importante son las explícitas
- En consecuencia el trabajo del vendedor consiste en cambiar y transformar las implícitas en explícitas.
- Para desarrollar estas necesidades usamos las preguntas: *SPIN questions*

SPIN Selling: tipos de preguntas

SITUATION QUESTIONS

- Al comienzo son preguntas que tratan de obtener y reunir información sobre realidades y situación actual del cliente
- No debe usarse en exceso pues puede llegar a irritar al cliente, pues estas preguntas sólo benefician al vendedor.
- Si se hace una buena preparación se pueden evitar muchas de estas preguntas.
- Estas preguntas no están relacionadas con el éxito de la venta

PROBLEM QUESTIONS

- Preguntas que exploran los problemas, dificultades, insatisfacciones del cliente en áreas donde el vendedor puede ayudar.
- Invitan al cliente a que nos cuente sus necesidades implícitas.
- Tengamos presente la relación: “*No problem* → *No sale*”
- Se relacionan más con el éxito de la venta, aunque su relación no es muy fuerte.

IMPLICATIONS QUESTIONS

- Preguntas sobre las implicaciones o consecuencias que determinados problemas o dificultades tendrán en la empresa del cliente.
- El grado de urgencia y el nivel de importancia de esas implicaciones
- Un comprador profesional gestiona implicaciones y consecuencias. Es su preocupación
- Tratan de hacer los problemas más relevantes y más grandes. Convierten las necesidades implícitas en explícitas
- Por lo anterior hacen sentir al comprador un poco incómodo

NEED – PAYOFF QUESTIONS

- Preguntas al cliente sobre su opinión acerca de cómo nuestros beneficios, productos, propuestas pueden encajar en la solución de los problemas que se han encontrado
- Son preguntas que construyen el valor de la solución que proponemos. Son preguntas centradas en la solución (no en el problema)
- Impulsan al cliente a que nos cuente los beneficios que obtiene, y por lo tanto reduce las objeciones y entrena al comparador para la venta interna dentro de su organización.
- También desarrollan las necesidades implícitas en explícitas

El método SPIN es poderoso porque pregunta cuestiones que son importantes para el cliente y, además, es acorde con la forma de comprar del comprador (de implícito a explícito)

Preguntar SPIN questions implica reconocer que el papel del vendedor es el de solucionar problemas del cliente: ¿qué problema puedo solucionar a mi cliente?

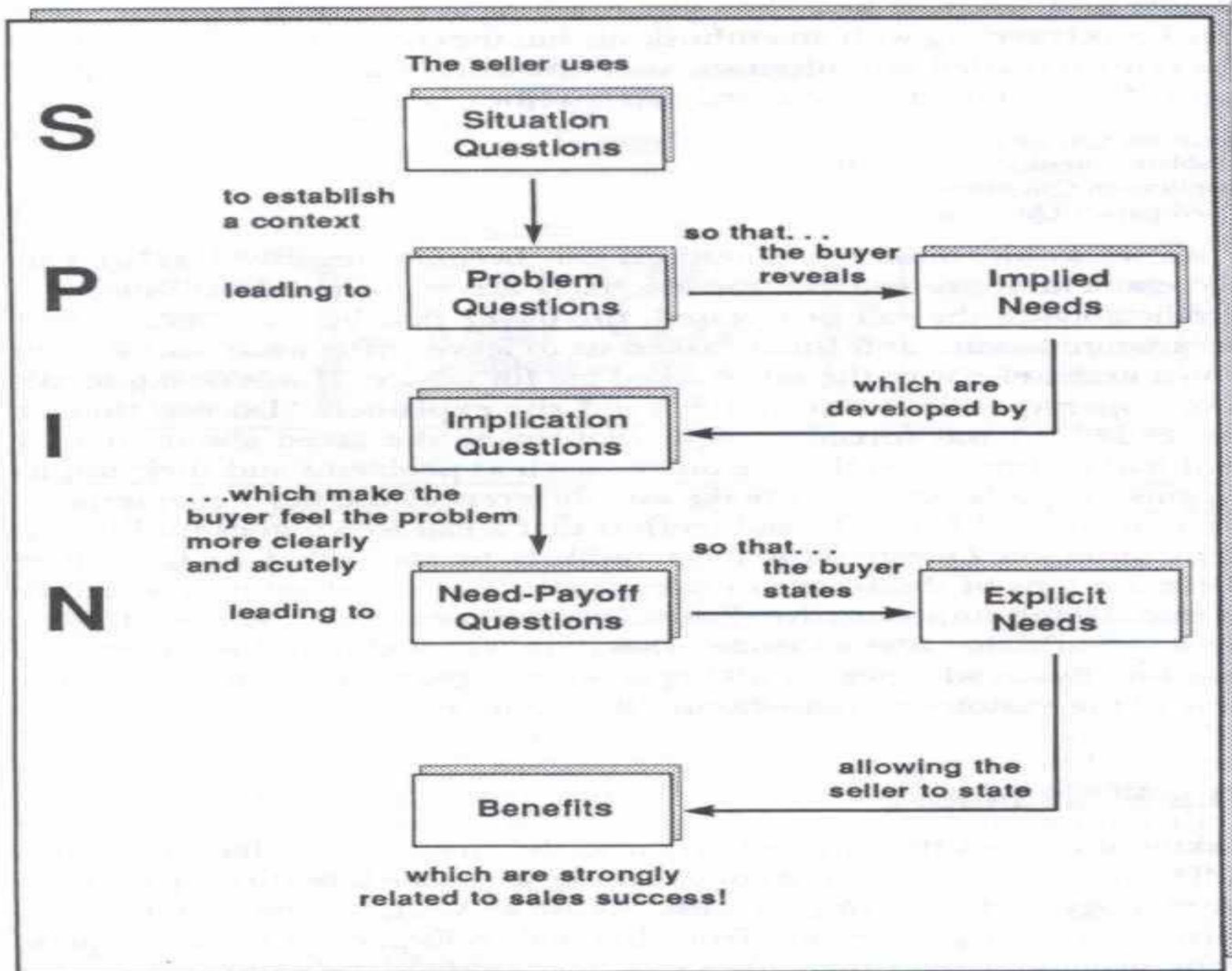


Figure 4.10. The SPIN Model.

Neil Rackham (1988)

¿CÓMO PREPARAR IMPLICATIONS QUESTIONS?

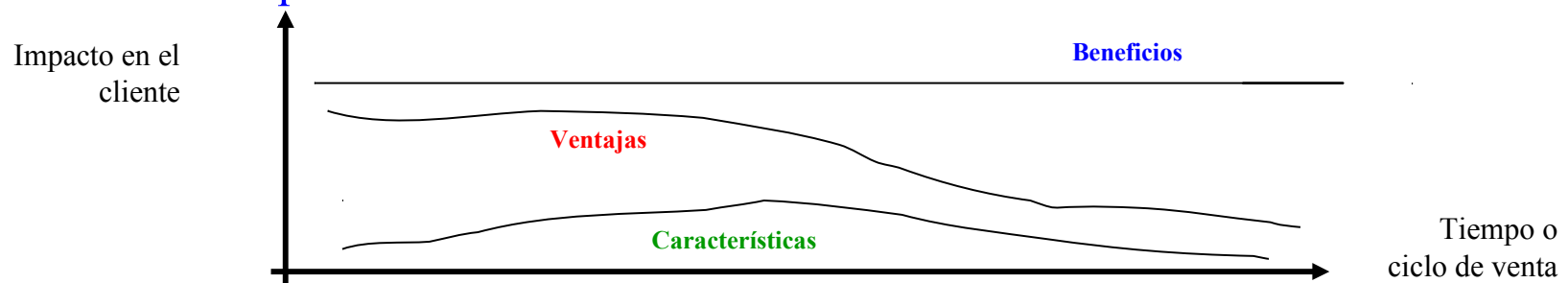
- Escribir un problema que el cliente potencial tiene o es probable que tenga
- Anotar las posibles dificultades que este problema puede generar en el cliente (de la forma más específica posible)
- Para cada dificultad escribir preguntas sobre ella

NEED PAYOFF QUESTIONS

- No usar “*need payoff questions*” (npoq) demasiado pronto en la visita. Lo primero es identificar los problemas del cliente, de lo contrario pondríamos al cliente a la defensiva
- Tampoco usar este tipo de preguntas cuando no tengamos “soluciones” para ellas, para la respuesta o requerimientos del cliente
- Este tipo de preguntas (npoq) tienen que estar cuidadosamente planificadas. También es bueno realizar prácticas con otras personas con este tipo de preguntas

DANDO BENEFICIOS A LAS GRANDES CUENTAS

- Las características (datos, información,...) sobre los productos no ayudan a persuadir al cliente, ayudan poco a conseguir la venta.
- Es mejor usar los beneficios para el cliente.
- Pero, ¿qué es un beneficio?: dos tipos de beneficios:
 - **Tipo A:** Es como un producto o servicio puede ser usado o ayudar a un cliente = **Ventaja**
 - **Tipo B:** Es como un producto o servicio cumple o soluciona una necesidad explícita expresada por el cliente = **Beneficio**
- Los beneficios del tipo B se correlacionan mucho más con el éxito de las ventas que los beneficios del tipo A
- Las características – Ventajas – Beneficios tienen diferente nivel de impacto en la venta a medida que avanza el ciclo de venta



LAS OBJECIONES

- ¿Son las **objeciones** una ayuda para ventas?
- La gestión de objeciones no debiera ser tan importante en los programas de entrenamiento
- **La mayor parte de las objeciones son creadas por el vendedor más que por el comprador**
- **Los vendedores preparados reciben pocas objeciones** porque ellos han aprendido a prevenirlas.
- **Mejor prevenir que gestionar**
- **Características y precio**: si damos características a nuestro comprador, ellos nos hablarán de precio
- **Ventajas y objeciones**: si damos al cliente ventajas, el nos responderá con objeciones
- **Beneficios y acuerdo**: si damos beneficios al cliente, él estará de acuerdo con nosotros
- Es importante para manejar y gestionar objeciones **diferenciar entre: los síntomas y las causas**.
- **El método SPIN nos ayuda a prevenir objeciones a través de sus diferentes tipos de preguntas**, dando valor al cliente a través del uso de “implications y need payoff questions”. Este tipo de preguntas atacan la causa de la objeción.

LAS OBJECIONES

- Si recibimos muchas objeciones al principio es probable que hayamos empezado dando soluciones demasiado pronto → ¡No damos soluciones hasta que no tengamos bien definidas las necesidades!
- Si recibimos objeciones acerca del valor de nuestra oferta, entonces significa que no hemos desarrollado las necesidades del cliente de forma suficiente → La solución no es rebatir la objeción sino construir una necesidad fuerte

LA PRIMERA IMPRESION

- Parece que no es tan importante como en muchas ocasiones se indica ... ¿?

FORMAS DE COMENZAR UNA ENTREVISTA

- Empezando por los **intereses personales del cliente**: en general no es recomendable esta forma.
- Empezando con una **frase que refleje el beneficio para el cliente**: no siempre es posible ni asegura el éxito
- Se recomienda actuar de la siguiente forma:
 - Enfocándonos en nuestro **objetivo**, explicando:
 - quienes somos
 - por qué estamos ahí con el cliente
 - empezando con las preguntas adecuadas
 - **Ir al negocio rápidamente**
 - **No hablar de soluciones muy pronto** → esto genera objeciones
 - Concentrándonos en las **preguntas**.
 - Los *preliminaries* no son la parte más importante de la entrevista

PONER LA TEORÍA EN LA PRÁCTICA

- No es fácil poner los modelos teóricos en práctica
- Ninguna teoría mejora tus habilidades prácticas: leer un libro de natación no significa aprender a nadar.
- Reglas básicas:
 - Practicar **una sola conducta en cada ocasión**. No es bueno hacer demasiadas cosas a la vez.
 - **No avanzar hacia el siguiente aprendizaje hasta que no hayamos consolidado el anterior**.
 - **Probar y practicar la nueva conducta** que queremos aprender al menos tres veces. El objetivo es sentirnos cómodos con los “nuevos zapatos”.
 - **Cantidad mejor que calidad**. Hacerlo muchas veces es mejor que hacerlo bien. Además, haciéndolo muchas veces se mejora la calidad.
 - **Practicar en situaciones seguras**, con pequeños clientes o con clientes que conocemos bien