El Modelo de Diferenciación

GUION COMERCIAL



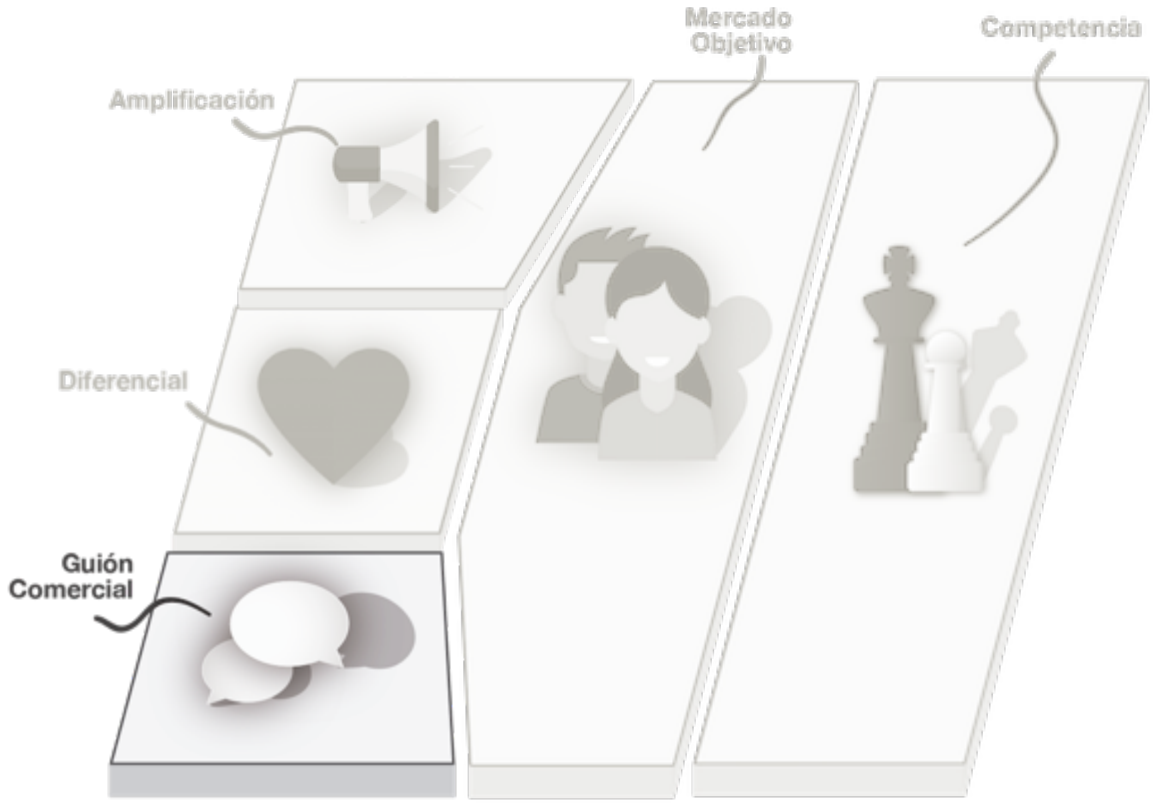
Contenido
Guión Comercial

Las 3 cartas de negociación 3

Carta No. 1 – Explique su diferencial versus la competencia 4

Carta No. 2 – Negocie contraprestaciones o elimine beneficios 8

Carta No. 3 – Ofrezca productos o servicios más económicos del portafolio 10



Las 3 cartas de negociación

Uno de los principales beneficios de la diferenciación es que minimiza el impacto del precio y da una razón clara a los clientes de por qué preferir nuestra marca, producto, servicio o empresa por encima de los competidores.

Para llevar esto a la práctica es necesario documentar los argumentos que se deben manejar frente a los clientes. Esto es lo que llamamos el Guión Comercial, y se activa una vez el cliente objeta el precio o evidencia que no percibe nuestro diferencial versus la competencia.

El Guión Comercial entrega tres "cartas" que el representante de ventas puede utilizar para sustentarla venta sin restar valor a su propuesta.

***Carta 1**: Explicar beneficios y diferenciales versus la competencia. Por qué cuesta más.*

***Carta 2**: Negocie contraprestaciones o elimine beneficios.*

***Carta 3**: Ofrezca otros productos o servicios más económicos.*

Este sería el flujo de la conversación con un cliente:

Cliente:	"Está muy caro", o "¿Por qué comprarle a usted en vez de la competencia?"
Representante:	[Carta 1] Explique su diferencial versus la competencia.
Cliente:	"Aún el precio está alto"
Representante:	[Carta 2] Negocie contraprestaciones o elimine beneficios.
Cliente:	"No puedo pagar ese precio"
Representante:	[Carta 3] Ofrezca otros productos o servicios más económicos del portafolio.



© Bien Pensado • El Modelo de Diferenciación • Guión Comercial

Carta No. 1 – Explique su diferencial versus la competencia

Cada compañía elige su modelo de negocio. Algunas deciden ofrecer productos o servicios estándar, a un precio menor; mientras otras optan por entregar una mejor calidad y un mejor desempeño, a unos precios superiores. Es una relación de costo-beneficio. Buscar lo mejor de los dos mundos (excelente calidad a bajo precio) es poco probable y financieramente riesgoso.

Entonces, ¿cómo vender cuando es más costoso que su competencia?

Pregúntese por qué cuesta más

Este es el punto de partida. Reúnase con su equipo comercial e identifiquen, ¿por qué su producto o servicio cuesta más que el de sus competidores?. Haga una lista de cada uno de los aspectos por los que su oferta de valor es más costosa.



Tener un precio alto en la gran mayoría de los casos es sinónimo de calidad, de un mayor respaldo y de unos mayores beneficios. El punto es que seguramente no los está comunicando efectivamente.

Y no siempre son aspectos directamente relacionados con el desempeño mismo del producto; pueden ser beneficios colaterales como las garantías, los sistemas de control o la capacitación permanente los que hacen su oferta diferente.

Algunos de los beneficios que lo hacen (orgullosamente) más costoso

Desde este punto de vista, ser más costoso es una virtud de la cual debe sentire orgulloso frente a un cliente potencial, no avergonzado. Si su producto o servicio cuesta más es porque sólo así puede ofrecer los beneficios y ventajas que ofrece a sus

clientes. No es por una simple decisión arbitraria de ganar más dinero, sino de ofrecer mejores soluciones. Y las mejores soluciones cuestan.

El punto importante es poder comunicar por qué cada aspecto es relevante para el cliente potencial (no para usted). Por ejemplo, que la marca tenga presencia en otros países no necesariamente es un beneficio tangible para sus clientes locales.
En mi experiencia he encontrado que toda compañía tiene razones de peso (beneficios para los clientes) que hacen que sean más costosos, incluso sin estar directamente relacionadas con el producto/servicio en sí (cuando estos son en esencia similares a la competencia):

Perfil profesional de los vendedores – Una mayor experiencia profesional de la fuerza comercial permitirá a los clientes acceder a soluciones más efectivas en menos tiempo. Un vendedor experimentado y conocedor de los productos/servicios estará en capacidad de resolver mejor un desafío de un cliente.

Sistemas de información – Aunque puede ser percibido como algo netamente interno, el contar con robustos (y costosos) sistemas de información puede hacer la diferencia para un cliente cuando se trate de control de inventarios, monitoreo de ordenes y despachos. Estos son beneficios tangibles que debe comunicar.

Respaldo frente a eventualidades – Cuando las cosas van bien, todas las compañías están presentes. Cuando se presenta algún problema o una eventualidad importante para el cliente, es donde se diferencia un proveedor de calidad de uno de bajo precio. Hágaselo saber a su cliente potencial, aún cuando considere baja la probabilidad de ocurrencia. Los buenos proveedores se conocen en las dificultades.

Apoyo técnico – Para muchos productos o servicios especialmente en el sector B2B, el apoyo técnico puede hacer la diferencia entre obtener resultados promedio y obtener resultados extraordinarios. Poder acceder a personas calificadas y equipos de última tecnología hace una gran diferencia cuando de mejorar la productividad se trata.

Certificaciones – ¿Qué representa para un cliente el que su empresa esté certificada con la norma ISO? Estandarización de procesos. Que tiene la garantía de que obtendrá un servicio continuo y estable, porque existen estrictos procedimientos para hacer las cosas. No hay improvisación, hay procesos. Y los procesos dan tranquilidad. No es un sello, es una forma de operar que lo diferencia de la competencia y da garantía a sus clientes.

Experiencia probada – Los 10, 20 o 30 años que lleva su compañía en el mercado representan grandes beneficios para sus clientes potenciales. Los años de experiencia implican que seguramente se ha enfrentado en el pasado a toda suerte de desafíos que está mejor preparado para resolver que sus jóvenes competidores, en caso de que su cliente potencial tuviera que enfrentarlos. Sólo piense en la importancia de la experiencia si fuera a escoger el cirujano que le va a hacer una cirugía de columna.

Sistemas de distribución y abastecimiento – Contar con la infraestructura necesaria que le permite entregar el producto o servicio en el momento correcto, en la cantidad correcta y en el lugar que lo necesita, puede tener un gran impacto en la rentabilidad de su cliente. Por ejemplo, para muchas compañías locales este ha sido uno de los factores clave de diferenciación cuando compiten contra empresas de China.

Personalización – La posibilidad de adaptar su producto o servicio a las necesidades específicas de su cliente puede hacer la diferencia. Una de las grandes ventajas de las Pymes frente a las grandes compañías es precisamente la posibilidad de personalizar su oferta de valor, ofreciendo no sólo una atención más directa y rápida con menos intermediarios, sino la posibilidad de ajustarse a requerimientos particulares.

Legalidad – Aunque no debiera ser siquiera un tema a tratar, algunas industrias se ven amenazadas por prácticas desleales de sus competidores como evasión de impuestos o tipos de contratación que no cumplen con las normas legales. Las compañías que hacen las cosas correctamente representan una tranquilidad para sus clientes y reflejan una filosofía empresarial. Este es el tipo de proveedores con el que muchas compañías desean trabajar.

No todos estarán dispuestos a pagar más (y está bien)

Habrá clientes para los cuales sus beneficios o valores agregados serán altamente apreciados, mientras para otros no tendrán ninguna relevancia, y es normal. Ser consciente y valorar los beneficios que ofrece a sus clientes es por defecto el primer paso para dejar de perseguir al cliente equivocado.

Entender que no todos son clientes potenciales para su oferta de valor optimiza su gestión comercial. Deje de querer convencer al que no aprecia sus beneficios y enfóquese en identificar aquellos que sí lo aprecian y comuníquelo clara y consistentemente. Recuerde, para quien no aprecia sus beneficios cualquier precio es caro.

En lugar de pensar en bajar los precios para llegar a ese mercado que parece no apreciar sus beneficios, piense en crear un nuevo producto. Difícilmente el mismo producto o servicio podrá servir bien a ambos mercados (los que quieren beneficios y los que quieren precio).

Una alternativa será entonces separar la oferta, lanzar un nuevo producto o servicio (hasta con diferente nombre), para competir en otra franja de precio. Pero pretender que el mismo producto con los mismos beneficios sirva para ambos mercados terminará por desfigurar su posicionamiento, dejando de ser relevante para los dos y haciéndolo más vulnerable a competidores en cada extremo.

El problema no es ser más costoso, sino que el cliente no entienda por qué

Una vez ha identificado los aspectos por los que cuesta más, documéntelos de manera que cualquier persona de la organización pueda prácticamente recitarlos con tal claridad que no quede duda de sus beneficios frente a un cliente potencial. Pretender minimizar el tema del precio no eliminará la objeción. El hecho de no enfrentarla o de hacerla ver como algo de poca importancia frente a un cliente no hará que la olvide, seguirá dando vueltas en su cabeza hasta que tenga una o varias razones de peso para justificar la decisión.

¿Y si no hay forma de justificar por qué cuesta más?

Aunque en mi experiencia toda compañía tiene razones de fondo que justifican su precio mayor, es probable que después de analizar detenidamente lo que usted ofrece frente a lo que ofrecen sus competidores, no identifique marcadas diferencias que le permitan explicar a un cliente potencial por qué cuesta más.

Para resolver esto hay dos caminos. El primero será ajustar el precio (hacia abajo), de manera que se equipare a la oferta de los competidores en términos de costo-beneficio. Sin embargo, esto tarde o temprano llevará a que la competencia también disminuya sus precios, por lo que debe ser considerada como una opción temporal.

El otro camino es decidir fortalecer alguno de los aspectos (por ejemplo garantías extendidas o servicios complementarios), que si bien puede que hoy no sea un factor que justifique un precio mayor, podría llegar a serlo en el futuro, si se desarrolla y lleva a unos niveles que superen lo que ofrece cualquier otra compañía en el mercado.

Identifique por qué es más costoso y comuníquelo claramente

En conclusión, primero identifique los aspectos que hacen que su producto o servicio sea más costoso; luego, documente o escriba la justificación para cada aspecto; y finalmente unifique el discurso comercial para que cada persona esté en capacidad de comunicar sus grandes ventajas frente a cualquier cliente potencial.

Lo que estamos buscando aquí es poder tener una respuesta totalmente clara, sencilla y unificada a la pregunta que inevitablemente tendrá todo cliente potencial, "¿por qué cuesta más?". No es evadir la pregunta, es aclararla: "Costamos más porque a diferencia de nuestros competidores, nosotros… ".

Si se enfoca en comunicar orgullosamente los beneficios que hacen más robusta (y por supuesto más costosa) su oferta de valor, empezará a atraer el tipo de cliente correcto y empezará a diferenciarse de la competencia, alejándose cada vez más de la incidencia del precio.

Carta No. 2 – Negocie contraprestaciones o elimine beneficios



Los descuentos son un componente habitual en toda política de precios, más aun en nuestros países donde el obtener algo extra es considerado parte de una buena negociación.

Una escalada de descuentos puede erosionar dramáticamente la rentabilidad del negocio, a menos que lo haga de una manera estratégica. Si baja el precio sin razón aparente, o bien estaba cobrando más de la cuenta, o no valora su producto/servicio lo suficiente. Ninguna de las dos cosas es buena.

Estamos acostumbrados a que los clientes nos pidan concesiones, pero no a pedir concesiones a los clientes

¿Cómo conceder descuentos sin afectar la rentabilidad y la imagen del negocio, producto o servicio? Pidiendo algo a cambio.

¿Por qué es estratégico pedir algo a cambio para dar un descuento? Porque mantiene la percepción de valor y la integridad del ofrecimiento inicial.

Para saber qué solicitar a cambio, piense creativamente en aquellas cosas que pueden ayudar a su negocio. Cuando un cliente se empeña en obtener un descuento, es difícil eludir el tema. Sin embargo, el otorgarlo con una contraprestación le brinda otros elementos de negociación, que usualmente no implican un desembolso económico para el cliente, por lo que podrá aceptarlo más fácilmente.

Algunas contraprestaciones a cambio de un descuento

Cuando otorgar un descuento es prácticamente inevitable, evalúe algunas ideas para obtener algo a cambio.

Pronto pago – Le doy el descuento y me paga antes (30 o 60 días en vez de los habituales 90), o en vez de pagar en 6 cuotas paga en 2.

Mayores volúmenes – Similar al descuento por volumen para una única compra (que es en sí una justificación de por qué se otorga el descuento), es hacerlo condicionado a una compra durante un mayor periodo de tiempo (trimestral, semestral o anual), asegurando el negocio por más tiempo.

Disminuir la oferta de producto – Aunque no aplica en todos los casos, un cliente le puede pedir descuento porque percibe que su solución está sobre dimensionada (muy común en servicios de consultoría o soluciones de tecnología). Una oferta más pequeña con menos funcionalidades encajará muy bien. Es ofrecer el producto básico en vez del premium.

Solicitar referidos – Es condicionar el descuento a los referidos que ese cliente le envíe. El producto/servicio cuesta $100, pero le descuento $20 por cada cliente efectivo que nos recomiende. Con 5 referidos le sale gratis! .Por supuesto debe hacer la matemática para que le den los números.

Venta cruzada – Le doy el 10% de descuento en el producto A si además me compra el producto B a precio de lista. Idealmente un producto que también necesite el cliente o que sea complementario. Lo que está haciendo aquí es incrementar la transacción o el *ticket* promedio. Es como armar combos *a posteriori*.

Mejores exhibiciones – Si comercializa a través de minoristas, solicitar exhibiciones especiales adicionales incrementa la rotación y de paso el volumen necesario para surtir o hacer el cargue de inventario.

Publicidad – Algunos clientes pueden tener sus propios medios de comunicación, como una revista o un boletín que envían a sus clientes. Obtener una pauta publicitaria sin costo a cambio del descuento es una buena alternativa para generar visibilidad y rotación.

Casos de éxito – Especialmente para negocios que están comenzando, obtener testimoniales y poder construir casos de éxito rápidamente puede ser de gran ayuda. Explique que el precio especial se otorga justamente porque está empezando y quiere obtener retroalimentación.

La regla de oro es que cada disminución de precio debe estar condicionada a una contraprestación.

Carta No. 3 – Ofrezca productos o servicios más económicos de su portafolio



Recuerde que no todos los productos son para todos los clientes, pues tienen necesidades y requisitos diferentes. Puede que el producto cuyo precio está en discusión y no ha podido llegar a un punto de acuerdo esté sobre dimensionado para lo que lo necesita, para el uso que le va a dar o para lo relevante que es.

Si una empresa requiere una fotografía profesional porque va a lanzar un nuevo producto y va a hacer publicidad masiva, muy probablemente estará dispuesta a invertir el dinero que cuesta una imagen profesional y exclusiva, dado que el uso y el impacto de la misma lo amerita. Ahora suponga que la misma empresa requiere una fotografía para acompañar un articulo de su blog en internet, para lo cual claramente un banco de fotos con una imagen económica cumplirá el cometido. En este caso, esto no quiere decir que la empresa no valore una imagen profesional y exclusiva, sino que simplemente estaría sobre dimensionada para publicarla online. Pretender venderle una fotografía de este tipo para ese uso sería un despropósito.

Habiendo dicho lo anterior, piense: ¿Qué otros productos o servicios puede ofrecer al cliente que cuesten menos pero se adapten a sus necesidades? Si tiene una línea con productos Básico, Plus y Premium, ofrezca el Plus en vez del Premium o incluso el Básico.

Hay que leer muy bien las necesidades de los clientes. El que el cliente no esté dispuesto a pagar un precio por un producto determinado no quiere decir que le parezca costoso, puede ser que le estemos queriendo vender el producto equivocado.

