Introducción a las 3 cartas de negociación

Una buena negociación se basa en que cada una de las partes involucradas obtenga un beneficio. Una buena negociación no es obtener una ventaja a costa de lo que recibe la contraparte. Una buena negociación se basa en la equidad; en que los intereses de cada lado sean respetados. En que el comprador obtenga un gran valor por el dinero que está pagando, y en que el vendedor obtenga un precio justo por los beneficios que está entregando.

Una negociación es un mutualismo, donde una parte necesita de la otra. Es por eso que el primer paso para una buena negociación, es entender el valor que su producto o servicio genera a sus clientes. Los clientes aprecian un asesor profesional que les ayude a tomar la mejor decisión, no el que vende más barato. Los mejores vendedores, aquellos imprescindibles, son los que saben que el precio es el equivalente a la generación de valor de lo que venden, y que deben sustentarlo correctamente para que tenga sentido para el cliente y construyan una relación más allá de una simple transacción comercial.

Las 3 Cartas de Negociación son el empoderamiento que necesita como responsable de ventas, para reconocer que lo que vende genera mucho valor y que, si lo presenta de la manera correcta, el cliente también lo reconocerá. Las 3 Cartas de Negociación son tres opciones que tiene para negociar sin restar valor a su propuesta, velando siempre por la equidad y el beneficio mutuo de las partes.

Las 3 cartas son especialmente útiles cuando el cliente objeta el precio o tiene dudas de por qué debería trabajar con usted en lugar de otras opciones.

Las 3 cartas representan el orden a seguir en la negociación, de manera que la respuesta a la objeción del cliente haya sido previamente preparada y no improvisada, a modo de guion comercial. Es una forma de organizar secuencialmente las opciones de negociación, para facilitar su aplicación.

El grado de efectividad de las 3 cartas depende del poder de su propio diferencial y de que el cliente al que se las presente, cumpla con el perfil de su mercado objetivo. Recuerde que por más poderosos que sean sus diferenciales, para quien no los aprecia, cualquier precio siempre será caro.

Las 3 Cartas de Negociación son:

Carta 1: Defienda su diferencial.
Carta 2: Pida algo a cambio.
Carta 3: Cambie la propuesta.

Una forma sencilla de recordarlas es pensar en las tres palabras: Defender, Pedir, Cambiar. Defender. Pedir. Cambiar.

Veamos en detalle qué significa cada una de ellas y cómo utilizarlas.

Primera carta – Defienda su diferencial



Esta carta representa la primera oportunidad para sustentar el valor que genera su compañía y que incorpora todos los beneficios, tangibles e intangibles, que percibe el cliente al trabajar con usted.

Cuando dos o más alternativas lucen muy similares entre sí y no hay un beneficio evidente que distinga alguna, el cliente tomará la decisión basado en la única variable que objetivamente puede comparar: el precio. Lo interesante de analizar en este comportamiento no es tanto la consecuencia de que decida basado en precio, sino la causa que lleva a tal consecuencia. La incapacidad de muchas marcas de diferenciarse o de comunicarlo de manera que los clientes lo reconozcan, dificulta las negociaciones.

La diferenciación da una razón clara a los clientes de por qué preferir su 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. Esta es la primera carta, que se activa una vez el cliente objeta el precio o evidencia que no percibe su diferencial versus la competencia, generando duda o resistencia en la negociación.

Sustente su propuesta de valor

Cada vez que hablo con representantes de una compañía y les pregunto por qué su producto o servicio cuesta lo que cuesta, me explican claramente cada uno de los aspectos en los que deben invertir para cumplir con su propuesta de valor. Cada esfuerzo para lograr los estándares de calidad y nivel de servicio que los clientes esperan. No pueden entregar menos. Estas marcas cuestan más porque entregan más.

Pregúntese por qué cuesta lo que cuesta. Haga una lista de cada uno de los aspectos por los que su oferta de valor implica usualmente un precio mayor. Tener un precio más alto en la gran mayoría de los casos es sinónimo de calidad, de un mejor respaldo y de 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. Cualquiera sea el caso, son inversiones que hacen las compañías para hacer más robusta su propuesta al mercado.

Por lo tanto, enunciar los diferenciales siempre debe ser el primer paso. Por encima del listado de características, beneficios y demás argumentos, el diferencial debe ser la esencia del mensaje. Cuando un cliente debe tomar una decisión de compra, necesita estar seguro que está eligiendo la opción correcta, por lo que la pregunta subyacente será, "¿Por qué usted y no otro?". Aquí es donde usted empieza realmente a hacer la venta, explicando lo que lo hace especial y una mejor opción. Partiendo de que tiene claras las necesidades de su cliente, lo que aprecia y cómo usted le puede ayudar, la sustentación de diferenciales es el primer argumento.

Es un tema de claridad y de ser asertivos en el argumento comercial. Un vendedor que tiene clara su propuesta de valor, contestará lo siguiente a la objeción de precio de su cliente, utilizando la primera carta: "Así es, nuestro precio es un poco más alto porque a diferencia de la competencia, nuestra solución incrementa la productividad en más de un 25% a partir del tercer mes", o "Aunque a primera vista nuestro precio es más alto, cuando tiene en cuenta todos

los ahorros que le acabo de enunciar, terminamos costando 15% menos". Una vez más, recuerde que el problema no es costar más, sino que el cliente no entienda por qué. Mientras lo sustente de la manera correcta, podrá decir que es bueno, bonito y *orgullosamente* carito.

En la práctica, cuando utiliza esta primera carta llamada *Defienda su Diferencial,* frente a la objeción del cliente, le dirá algo como:

- "Entiendo que podemos costar más que otras opciones, pero a diferencia de ellos, recuerde que contamos con la capacidad de producción necesaria para atender el volumen que requiere y entregarlo en menos de 30 días; diferente a otras alternativas que deben hacerlo en lotes mucho más pequeños, con riesgos de variar los estándares entre uno y otro. Nuestra solución le puede ahorrar hasta un 16% en reprocesos, sin contar los agotados en punto de venta y la afectación de la marca en el mercado".

- "Así es, costamos un poco más que otras opciones; pues a diferencia de ellos y gracias a nuestra experiencia de más de 20 años, hemos atendido más de 350 clientes con estas mismas necesidades, por lo que conocemos mejor los riesgos y estamos en capacidad de resolverlos más rápido y de manera más eficiente que un competidor con menos experiencia. El saber qué hacer y cómo hacerlo de manera más rápida, ha llegado a representar ahorros en tiempo de hasta 3 meses en el proyecto completo".

- "Nuestra propuesta puede ser un poco más costosa dado que a diferencia de otras opciones, garantizamos el desempeño de nuestro producto por 10 años, incluyendo mantenimientos preventivos anuales, un inventario de repuestos con disponibilidad local, y un equipo de reemplazo para que lo utilice mientras se le repara el suyo. Hemos visto que cuando una compañía no cuenta con este soporte de reemplazo, debe parar su proceso por cerca de 40 días, con disminuciones en la producción de hasta el 9%".

La diferenciación se trata de hacer valer las ventajas competitivas para que los clientes comprendan por qué su propuesta es la mejor opción. No les tema a los precios de la competencia; témale a no poder explicar los suyos. Es en esta primera carta, donde de manera *muy específica*, explica los suyos.

Si después de haber explicado sus diferenciales, aún el cliente continúa insistiendo en que está fuera de su alcance; todavía tiene dos cartas más para jugarse.



Segunda carta – Pida algo a cambio

El mensaje de la segunda carta es que, si debe ceder, por amor a Dios, ¡hágalo con dignidad!

Los descuentos o las concesiones son un componente habitual en toda política de precios. Sin embargo, pueden erosionar dramáticamente la rentabilidad del negocio, a menos que lo haga de una manera estratégica. Si hace concesiones sin razón aparente; o bien estaba cobrando más de la cuenta, o no valora su producto o servicio lo suficiente. Y ninguna de las dos cosas es buena.

Pide y se os dará

Estamos acostumbrados a que los clientes nos pidan concesiones, pero no a pedir concesiones a los clientes ¿Cómo hacerlo sin afectar la rentabilidad y la imagen de la marca? Negociando algo a cambio. ¿Por qué es estratégico pedir algo a cambio para hacer una concesión? Porque además de que mantiene la percepción de valor y la integridad del ofrecimiento inicial; una venta debe ser una transacción de mutuo beneficio, no sólo algo donde el cliente gana y el vendedor pierde.

Así que se si debe ceder, tenga siempre presente que debe solicitar algo a cambio de cada beneficio concedido.

Dar sin recibir altera el equilibrio comercial.

Por eso cuando hacer una concesión sea prácticamente inevitable, evalúe algunas ideas para obtener algo a cambio y evitar destruir valor para su compañía. Piense creativamente en aquellas cosas que pueden ayudar, como, por ejemplo:

Pago anticipado – Es otorgar un descuento condicionado a mejoramiento en los tiempos de pago. Por ejemplo 30 o 60 días en vez de 90; o en vez de pagar en 6 cuotas le pagan en 2. Utilice el descuento para mejorar la cartera.

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. Descuento condicionado por ejemplo a negociar de una vez las compras del año.

Referidos – Es condicionar el descuento a los referidos que ese cliente le envíe. Por cada cliente efectivo que le recomiende, le otorga determinado descuento. Es una efectiva forma de utilizar los descuentos para obtener más clientes.

Venta cruzada – Es vincular el descuento en un producto a la compra de otro producto a precio regular. Por ejemplo, es otorgar el 10% de descuento en el producto A, si además el cliente compra el producto B a precio de lista.

Exhibición – Si comercializa a través de minoristas, solicitar exhibiciones especiales en el punto de venta del cliente, para promover su producto/servicio a cambio del descuento, incrementa la rotación. Exhibiciones adicionales a cambio de descuentos pueden ser puntas de góndola, mejores ubicaciones en el lineal o ubicación preferencial cerca de las cajas de pago.

Publicidad sin costo – 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.

Casos de éxito – Especialmente para negocios que están comenzando, obtener testimoniales y poder construir casos de éxito rápidamente puede ser de gran ayuda. Otorgue un descuento por el hecho de obtener de su cliente un documentado caso de éxito, donde podrá registrar la situación del cliente, la solución que implementó, testimoniales y otros elementos que le ayuden a un cliente potencial a reconocer lo valiosa de su solución.

Probablemente la mayor ventaja de vincular los descuentos a razones específicas, además de proteger la rentabilidad de la compañía, es el hecho de poder siempre mantener un precio regular. No está cambiando el referente de precio para el mercado, el precio siempre es el mismo, lo que varían son las opciones que existen para aplicarle descuentos. Si no existe el condicionamiento, no existe el descuento. Por otro lado, lo protege de inconsistencias frente al mercado, demostrando una política de precios coherente para todos. Cuando alguien se entera que otro cliente pagó menos, la razón para argumentar la diferencia en precios será su condicionamiento del descuento. En otras palabras, el otro cliente pagó menos porque refirió otros clientes, porque mejoró la exhibición de la marca, o porque participó en la documentación de un caso de éxito. Si el cliente quiere acceder al descuento, puede aplicar bajo las mismas condiciones. De esta manera, los descuentos no dependen aleatoriamente del cliente al que se le otorgue, sino de las condiciones específicas de cada negociación, que justifican el mismo. Hay claridad y transparencia en las políticas comerciales.

Independiente del tipo de negociación que utilice, la regla de oro es que cada concesión debe estar condicionada a una contraprestación. Estamos acostumbrados a dar, más no a pedir. Si cedemos sin justificación, estamos destruyendo valor. Si bien las políticas comerciales son definidas previamente a nivel compañía, la responsabilidad de posicionar el valor de lo que ofrecemos de cara al cliente, es asumida directamente por el vendedor y la forma como éste plantee la negociación.

En la práctica, al utilizar esta segunda carta, lo que le dice al cliente es algo como esto:

"Puedo hacerle la concesión a cambio de:

- Mayor volumen...
- Referidos...
- Exhibición...
- Pago anticipado..."

Y aún si no hay venta con descuento, porque algunos productos y servicios tienen precios fijos, puede hacer venta cruzada: "También puede llevar este otro producto..."

El principio de fondo es que debe equilibrar la balanza para lograr una negociación equitativa. Dar sin recibir es destruir valor. Está entregando lo mismo, pero por menos dinero. Si negocia así, el cliente gana y usted pierde. Y recuerde, toda negociación es un mutualismo, pero debe creérselo y establecer claramente su posición para poder cobrar lo que vale.

Si aún el cliente no se muestra muy entusiasmado, tiene la tercera carta para jugarse, continuando con la coherencia de demostrar valor.

Tercera carta – Cambie la propuesta



No todos los clientes tienen las mismas necesidades y expectativas frente a lo que usted vende. Puede que el producto o servicio cuyo precio está en discusión y con el cual 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 para el cliente.

En ocasiones no es que los clientes objeten en sí el precio, sino que, para sus necesidades puntuales, puede ser una inversión demasiado representativa. Supongamos que necesita comprar un regalo para sorprender a su pareja con motivo del décimo aniversario de matrimonio. Es una fecha especial y una persona muy especial. El dinero que está dispuesto a invertir es mucho mayor que si fuera un regalo de cumpleaños para un compañero de la oficina. Son contextos y circunstancias diferentes. Por obvio que parezca, igual sucede con los procesos de compra de los clientes. Ofrecer alternativas más económicas de su portafolio, les permite a los clientes adquirir soluciones adaptadas a sus expectativas, sin hacer concesiones de precio.

Por ejemplo, si una empresa va a hacer el lanzamiento masivo de un nuevo producto y requiere una fotografía profesional para acompañar la imagen del producto en su publicidad, estará mucho más dispuesta a invertir el dinero que cuesta una imagen de alta calidad, profesional y exclusiva, dado que el uso y el impacto de la misma lo amerita. No querrá una imagen de banco de fotos que también puede tener otra empresa en su comunicación y verse poco original. Ahora suponga que la misma empresa requiere una fotografía para acompañar un artículo del blog en su página web, para lo cual claramente un banco de fotos con una imagen económica será suficiente. En este último caso, no quiere decir que la empresa no valore una imagen profesional y exclusiva, sino que simplemente estaría sobre dimensionada para un sencillo uso online. Misma empresa, necesidades distintas.

Piense, ¿qué otros productos o servicios puede ofrecer al cliente que cuesten menos y se adapten a sus necesidades? Si por ejemplo tiene tres opciones de servicio: Básico, Plus y Premium; y si la discusión con el cliente se centra en el inalcanzable precio del servicio Premium, ofrezca el Plus como una alternativa. Hay que leer muy bien las necesidades de los clientes. El que el cliente no esté dispuesto a pagar un precio por un servicio o producto determinado no quiere decir que le parezca costoso, puede ser que le estemos queriendo vender el producto equivocado. Aunque esto podría lucir como un downselling (vender menos al ofrecer opciones más económicas), es una forma de proteger el valor cuando la opción principal realmente no es una opción.

Otra aproximación a este principio es verlo como el diseño de opciones económicamente accesibles para clientes que podrían no requerir una solución robusta. Este fue el exitoso caso de la Ford EcoSport, en el que la compañía logró ofrecer un vehículo más económico, sin sacrificar aspectos relevantes para los clientes. De acuerdo a sus investigaciones, identificaron que a muchas personas les atraía la idea de comprar un vehículo todoterreno, pero que el precio estaba fuera de su alcance. Averiguaron que lo que más valoraban era el aspecto todo-terreno, es decir, la estructura robusta de la carrocería, los parachoques y llantas, entre otros; mientras cosas como la doble tracción, la fuerza del motor o los acabados internos no eran tan valorados, como para que las personas pagaran un precio superior. A raíz de este descubrimiento, Ford desarrolló la EcoSport fabricada en Brasil para varios países de América Latina. Un vehículo con todo el aspecto de un agresivo todoterreno, pero con la plataforma y el precio de un automóvil de calle promedio. Eliminaron lo que el cliente no valoraba. Un ejemplo de cómo bajar el precio sin destruir valor.

En la práctica, al usar la tercera carta, usted le dice al cliente algo así:

"Si este producto/servicio por el momento está fuera de su alcance, podemos considerar otras opciones menos robustas que igualmente podrían servirle; como (Producto A), (Producto B) o (Producto C)".

No está reduciendo el precio, simplemente está ofreciendo una alternativa más económica. No está destruyendo la rentabilidad, está vendiendo otra opción de su portafolio, que es diferente.

La tercera carta es una alternativa para mantener la rentabilidad y sostener la propuesta de valor, de reconocer que puede adaptar opciones para diferentes clientes en diferentes momentos o necesidades, y que no necesariamente una opción encaja para todos.

Recapitulemos Las 3 Cartas de Negociación

Frente a la objeción de precio de un cliente, usted cuenta con tres cartas para jugarse sin destruir valor en la negociación y mantener el equilibrio comercial:

Primera Carta: Defienda su diferencial – Resalte qué resuelve mejor que los demás.
Segunda Carta: Pida algo a cambio – Si otorga un beneficio, pida una contraprestación.

Tercera Carta: Cambie la propuesta – Ofrezca opciones más económicas.

Para que se las aprenda: Defender. Pedir. Cambiar.

Las 3 Cartas de Negociación tratan de encontrar caminos para vender equitativamente. Los compradores están mejor preparados que los vendedores para objetar el precio y obtener mejores condiciones. Las 3 cartas le ayudarán a prepararse mejor para no ser tomado por sorpresa haciendo más concesiones de la cuenta.

Así que, a defender a capa y espada esos diferenciales; a pedir algo a cambio si debe hacer una concesión; o a cambiar la propuesta hacia otro producto o servicio de su portafolio.

¡Buenas ventas!