

Transcripción de la entrevista de John Golden a Neil Rackham, pionero y referencia mundial de la Venta Consultiva. Puedes encontrar otros contenidos de interés sobre venta consultiva en [www.abantian.es](http://www.abantian.es)

JG: Welcome, my name is John Golden and I am president and CEO of Huthwaite and I am delighted today to be here with Neil Rackham, who is indeed the founder of Huthwaite, the author of "**SPIN Selling**" and one of the most sought after sales consultants and speakers in the world today, so welcome Neil.

NR: Thank you, thank you very much.

JG: And congratulations on your recent doctorate, that was awarded to you,.../...

NR: .../...

JG: As you travel around the world extensively, you are making speeches and talking to people, what are some of the messages that you are hearing to business leaders that are regardless of where you go?

NR: I think that the first thing is, it was always said that if there is a recession in America, if America sneezes, the rest of the world gets a cold. The rest of the world probably has swine flu at the moment. I was in Chile yesterday and one of the things that was very very clear there, like many many other economies, is deeply down. In fact, I think the only

JG: Bienvenido, mi nombre es John Golden y soy presidente y consejero delegado de Huthwaite y estoy encantado de estar aquí hoy con Neil Rackham, que es de hecho el fundador de Huthwaite, el autor de "**SPIN Selling**" y uno de los más buscados después de asesores de ventas y hablantes en el mundo de hoy, tan bienvenido Neil.

NR: Gracias, muchas gracias

JG: Y felicitaciones por el reciente doctorado, que te fue otorgado, ... / ...

NR: .../...

JG: Al viajar por el mundo extensivamente, usted está haciendo discursos y hablando con gente, ¿cuáles son algunos de los mensajes que usted está escuchando a los líderes empresariales, independientemente de dónde vayas?

NR: Creo que lo primero es, siempre se dijo que si hay una recesión en Estados Unidos, si estornuda Estados Unidos, el resto del mundo se resfría. El resto del mundo probablemente tiene la "gripe porcina" en el momento. Yo estaba en Chile ayer y una de las cosas que era muy, muy clara es que, al igual que muchas otras economías, Chile también está

exception at the moment is India, which has such a strong internal economy that you don't see anything very different, but in most countries this is the big one (talking about recession).

JG: So the recession is even deeper and more global in nature than previous recessions, so is your advice about selling in hard times the same or has it changed for this particular recession?

NR: I think there are some differences, but **fundamentally good selling is good selling**. So, it doesn't matter too much whether we are talking about good times or bad. **In bad times you just have to be more skillful, you have to be more focused**, and yet those are the exact things that will help you in good times as well.

JG: So a lot of people are suffering from acute price pressure, as they always do when markets turn down, and obviously is even more acute this time around, so what advice would you have for people to mitigate against that price conversation?

NR: I think we can learn a lot from what happened in the last big global recession which was in the 1980s. **There, most companies felt that the real issue was price, they were being pressured on price, price, price**. There was one company

muy deprimida, profundamente. De hecho, creo que la única excepción en este momento es la India, que tiene una economía interna fuerte, pero en la mayoría de los países esta vez sí que es grande (hablando de recesión).

JG: Así que la recesión es aún más profunda y más global en su naturaleza que las recesiones anteriores, y por lo tanto, su consejo de vender en tiempos difíciles es el mismo de siempre o lo ha cambiado para esta recesión en particular?

NR: Yo creo que hay algunas diferencias, pero **fundamentalmente vender bien sigue siendo vender bien**. Por lo tanto, no importa demasiado si estamos hablando de los buenos tiempos o de los malos. **En crisis tienes que ser todavía más hábil, tienes que estar más centrado**, pero esas son las cosas exactas que te ayudarán en los momentos buenos también.

JG: Mucha gente está sufriendo mucha presión sobre los precios, como es normal en un mercado a la baja y, obviamente, es aún más grave en esta ocasión, así que ¿qué consejo daría a la gente para mitigar esa conversación sobre precio?

NR: Creo que podemos aprender mucho de lo que pasó en la última gran recesión mundial, que fue en la década de 1980. **Entonces, la mayoría de las empresas consideraban que el verdadero problema era el precio, que estaban siendo presionados por**

worldwide which stood up against that, and that was IBM. IBM products in the 1980s were under-featured and over-priced. And where competitors were making cuts of something like 30%, IBM actually increased the prices on key lights. **Because what IBM sold was not price, but safety.** And you may remember the old marketing slogan of IBM in the 80s was, "Nobody ever got fired for choosing IBM". That's about safety, not about price. The result was that whereas competitors cut and went out of business, no one's heard today about Borroughs, Unisys, Dec, major companies have all gone. IBM increased its margins, increased its profitabilities and had its best years in history because what it sold was safety not price. **So essentially in hard times, people will rather make the safe decision than the cheap decision, and we have to train our sales people to be able to project the idea that we are the safe pair of hands. If you can do that you can really survive.**

JG: Are there any specific mistakes that you see sales people making particularly in this market?

NR: The first one is that in any sale there is some element of negotiation as Huthwaite knows, well thanks to all the work you do in the negotiating area, but **every piece of**

**precio, precio, precio.** Hubo una empresa que se levantó en contra de eso, y fue IBM. Los productos de IBM en la década de 1980 eran peores en funciones y más caros. Y cuando los competidores estaban haciendo cortes de algo así como un 30%, IBM aumentó los precios de las líneas principales. **Porque lo que IBM vendía no era precio, sino seguridad, fiabilidad.** Y usted puede recordar el viejo eslogan de marketing de IBM en los años 80: "Nunca nadie fue despedido por elegir IBM". Eso habla de seguridad, no de precio. El resultado fue que mientras que los competidores recortaron y se fueron a la quiebra, nadie ha oído hablar hoy acerca de Borroughs, Unisys, DEC,... las grandes empresas se han ido. IBM aumentó su margen, aumentó sus rentabilidades y tuvo sus mejores años en la historia, porque lo que vendía era seguridad, no precios. **Así que, esencialmente, en tiempos difíciles, la gente prefiere tomar la decisión segura en lugar de la decisión barata, y tenemos que entrenar a nuestro personal de ventas para poder proyectar la idea de que somos seguros, de que están en manos seguras. Si usted puede hacer eso usted realmente puede sobrevivir.**

JG:¿Hay errores específicos que ve en los comerciales en este mercado?

NR: El primero de ellos es que en toda venta hay algún elemento de negociación, como Huthwaite sabe bien gracias a todo el trabajo que se hace en el área de negociación, pero

**research shows that the most effective sales people negotiate very late in the sales process.** Unfortunately when times are hard people tend to negotiate much earlier. When you negotiate early, you don't only reduce your margins, but you create suspicion in customers, you make them feel that if you are negotiating from meeting one you are going to give more concessions than you would otherwise give, and **you also reduce your chances of getting the business.** So **helping people negotiate late, rather than getting to premature negotiations is tremendously important.**

**todas las investigaciones sobre el tema muestran que los comerciales más exitosos tienden a negociar muy tarde en el proceso de venta.** Por desgracia, cuando los tiempos son duros los comerciales tienden a negociar mucho antes. Al negociar temprano, no sólo se reducen sus márgenes, sino que además se crea desconfianza en los clientes, se les hace sentir que, si usted está negociando desde la primera reunión, estará dispuesto a dar más concesiones, y **se reducen también sus posibilidades de obtener el negocio. Por lo tanto ayudar a la gente a negociar tarde en la conversación, en lugar de llegar a negociaciones prematuras es tremendamente importante.**

JG: So given the fact that over the last number of years, the boom years, a lot of people have been very successful selling who may not actually have had the fundamental selling skills, because there's been a high demand, high easy budgets, people know what they want, so now that that has all changed, do you think that SPIN (Neil Racham's consultative sales model, and book title) is more applicable and more relevant than ever?

JG: Así que dado el hecho de que en el último número de años, los años de auge, mucha gente ha estado vendiendo con mucho éxito sin haber tenido necesariamente las habilidades de venta fundamentales, porque ha habido una gran demanda, por los altos presupuestos fáciles, porque la gente sabía lo que que quería... así que ahora que todo eso ha cambiado, ¿crees que SPIN (modelo de venta de Neil Racham, y título de su libro) es más relevante y aplicable que nunca?

NR: Yes because **good selling matters.** There were so many people, the people that I call talking brochures who thought their job was just go out and show what a great product we had. Those people succeeded moderately, not really well but moderately, when times were good, because there were

NR: Sí, porque **la buena venta importa, es fundamental.** Había tanta gente, a la que yo llamo folletos parlantes, que pensaban que su trabajo era sólo salir y mostrar lo que es un gran producto... Esa gente tuvo un éxito moderado, no realmente muy bien, pero con moderación, cuando los tiempos eran buenos,

customers ready to buy, and they could cream off some of those customers. But now we live in times where **unless the sales person can create a lot of customer value, the customers are not going to buy. Then, that takes skill.** And sales people without skill are dying like flies right now. **And the hardest thing for most companies is to find good sales people,** who can handle these hard times as smoothly as they handle the good times.

JG: So it's always very tempting when there is a downturn in the market for people to sit around and just wait for the market to turn again, and think that OK when the market turns everything will go back to normal and I will be OK, but history has taught us that when markets go through a convulsion and a cycle like this they come out very different from how they were before, so **what impact do you think that's going to have on the sales person of the future?**

NR: I think there are two things. One is, this recession is not just going to go away. All the indicators I see as I travel around the world,... it's at the least going to be a slow recovery and a rather long recovery. But the other thing,... you started off saying, you know, people can't just sit around. But I think in that there is one of the mistakes people make when times are hard. And that is, when times are hard people get active, they get energetic, they knock on more doors, they try to open up

porque había muchos clientes dispuestos a comprar, y se llevaban algunos de esos clientes. Pero ahora vivimos en una época en que **a menos que la persona de ventas pueda generar mucho valor para el cliente, los clientes no van a comprar.** Y eso requiere habilidad. La gente de ventas sin habilidad están cayendo como moscas en estos momentos. **Lo más difícil para la mayoría de las empresas es encontrar buenos vendedores, que pueden manejar estos tiempos difíciles** tan bien como los buenos tiempos.

JG: Así que, siempre es muy tentador, cuando hay una caída en el mercado, sentarse y esperar a que el mercado vuelva otra vez, y "OK, cuando el mercado vuelva todo volverá a la normalidad y voy a estar bien", pero la historia nos ha enseñado que cuando los mercados pasan por una convulsión y un ciclo como éste salen muy diferentes a cómo estaban antes, así que **¿qué impacto crees que va a tener en los comerciales del futuro?**

NR: Creo que hay dos cosas. La primera es que esta recesión no va a desaparecer. Todos los indicadores que veo cuando viajo por el mundo, ... como mucho va a ser una recuperación lenta y una recuperación bastante larga. Pero en segundo lugar, ... comenzó diciendo, sabes, la gente no puede simplemente sentarse y esperar. Creo que en eso reside uno de los errores que se cometen cuando los tiempos son difíciles. Y es que, cuando los tiempos son duros conseguir gente

more opportunities, it seems the right thing to do. But the evidence is that that is not what the best people do. **The people that are more successful are the ones who focus. In fact I have a rule, and my rule would be this: "If you wouldn't chase a piece of business in good times, never, never chase it in bad times"**. So you see, that's not just a question of side skills, **that's a question of the whole management approach to thinking about their sales effort**. Don't go for activity. Coming out of a recession the people who will win are the ones that will **choose the opportunities and then over-resource them**. If you can get people doing it will help them move out of this recessive times. Because I think there going to be longer than the optimistic predicted, maybe not quite so bad as the worst of the pessimists have had said, but it's going to be a long hard one and it will make all the difference if people have the right strategies and the right skills

activa, altamente energética, tocando a más puertas, tratando de abrir más oportunidades, parece que es lo que hay que hacer. Pero **la evidencia es que eso no es lo que hacen los mejores comerciales. Las comerciales más exitosos son los que se centran. De hecho, tengo una regla, y mi regla sería la siguiente: "Si no perseguía una parte del negocio en los buenos tiempos, nunca, nunca la persiga en malos tiempos"**. Así que como ves, eso no es sólo una cuestión de habilidades secundarias, eso es una cuestión de enfoque global de la gestión del esfuerzo de ventas. No vayas a por la actividad. **Al salir de una recesión las personas que salen adelante son las que van a por las buenas oportunidades y redoblan sus esfuerzos en dichas oportunidades**. Si usted puede conseguir que la gente lo haga les ayudará a salir de estos tiempos recesivos. Porque yo creo que va a ser más largo de lo que el optimista predice, tal vez no es tan malo como el peor de los pessimistas ha dicho, pero va a ser largo y duro, y será muy diferente si las personas tienen las estrategias adecuadas y los conocimientos adecuados

JG: So, when you talk to business leaders and advice them, what advice do you give them about how to position themselves best for the recovery, you know, when it comes, or however long it takes, what advice do you give them?

JG: Por lo tanto, cuando usted habla con líderes empresariales y les asesora, ¿qué consejo les da sobre cómo posicionarse mejor para la recuperación, cuando llegue, qué consejo les daría?

NR: I think the first piece of advice is, **now is probably the best time for the last 20**

NR: Creo que el primer consejo es, **ahora es probablemente el mejor momento de los**

**years for recruiting good people.** You are not going to do a great boom in sales right now, but if you've got pockets deep enough to ride it, now is the **best time to get talented and creative people.** They are more mobile than ever before, they can be attracted in and the price premium isn't anything like as high as it used to be. So staff up with good people would be my first piece of advice. Sales is unique you know. In almost any other area a top performer might perform 5% better or 10% better than an average performer. In the average major salesforce, the top performer, the top 10 % are upselling the bottom 10% by a factor that nearly always exceeds 3 to 1. **If you can get more of that 10% of your salesforce, is a very good strategy for getting out, now is a good time to employ it.** The other thing is redeploy your resources. Look hard the kind of business you want to win. Get marketing and sales to work together to identify **where are the segments where we could really make an ingrow.** What are the individual opportunities we should chase. If you can do that, you can do very well climbing out of this recession faster than your competitors will ever do.

JG: So if there was one area that you would have sales leaders really focused on right now, what area would that be?

NR: I think the first thing is: **it takes a cold head, sales leader cannot panic.** One of the things that tends to happen is **when**

**últimos 20 años para reclutar a gente buena.** Usted no va a hacer un gran aumento en las ventas, pero si tiene mucho dinero suficiente para salir, ahora es el mejor momento para conseguir gente talentosa y creativa. Son más móviles que nunca, pueden ser atraídos y el incremento de precio por la calidad no es como solía ser. Así que contratar buenos profesionales sería mi primer consejo. La función de ventas es única, ya sabes. En casi cualquier otra área el mejor desempeño está 5% más o 10% por encima del promedio. En la fuerza de ventas, el 10% mejor puede vender por un factor que casi siempre supera el 3 a 1 comparado con el promedio. **Si usted puede conseguir más de ese 10% mejor en su fuerza de ventas, es una estrategia muy buena para salir, ahora es un buen momento para contratar.** La otra cosa es volver a desplegar sus recursos. Reflexiona y cuida del tipo de negocio que desea ganar. Consigue que marketing y ventas trabajen en conjunto para identificar **dónde están los segmentos en los que realmente pueden crecer.** ¿Cuáles son las oportunidades individuales que debemos perseguir. Si puede hacer eso, puede salir de esta recesión más rápidamente que sus competidores lo que hará

JG: ¿En qué área les diría a los líderes de ventas y directores comerciales que se tienen que centrar?

NR: Creo que lo primero es: **se necesita una cabeza fría, el líder de ventas no puede entrar en pánico.** Una de las cosas que

**there is panic at the senior management level, it's amazing how that transmits itself down to customers.** Sales managers become more anxious, they pressure sales people more, sales people pressure customers and the whole thing cascades. Remember what I was saying earlier, selling safety is much more important than selling price. **How does a sales person make a customer feel this is a safe decision.** It's more than anything a matter of confidence. Helping the customer feel we know where we are going, we are steady, we are professional, we are not panicking. So if I had one piece of advice to give senior management, it would be, make in your behaviour, and the behaviour of sales managers, make it clear that we are right in this one out by thought, by strategy, and not just by panic and by activity.

JG: So, as a behavioural psychologist, you know how people operate, you know the way they think and behave, you know both buyers and sellers, so what would be your advice for somebody trying to make their next big sale and, alternatively, somebody looking to make their next big purchase?

NR: I'd say in each case the crucial thing today, is that **there's been a transformation** which the recession has rather overlaid, so we don't notice how big the

tiende a suceder es **cuando hay pánico en el nivel de la alta dirección, es increíble lo fácil que se transmite a los clientes.** Los gerentes de ventas se vuelven más ansiosos, presionan a la gente de ventas, a los comerciales, y éstos transmiten esa presión a los clientes. Recuerda lo que decía antes, la venta de seguridad, la fiabilidad, es mucho más importante que el precio de venta. **¿Cómo hace un comercial para que el cliente crea que ésta es una decisión segura?** Es más que nada una cuestión de confianza. Ayudar al cliente a que sienta que sabemos a dónde vamos, somos fiables, somos profesionales, no estamos entrando en pánico. Así que si tuviera un consejo para dar a la alta dirección, sería que por su comportamiento, y el comportamiento de los gerentes de ventas, quede claro que estamos seguros, bien enfocados con pensamiento, con estrategia, y no con pánico y con actividad.

JG: Por lo tanto, como psicólogo del comportamiento, ya sabe cómo la gente funciona, usted sabe la forma de pensar y comportarse, sabes tanto de compradores y vendedores, así que ¿cuál sería su consejo para un comercial que esté tratando de hacer su próxima gran venta y, como alternativa, para un comprador tratando de hacer su próxima gran compra?

NR: Yo diría que en cada caso la cosa hoy crucial, es que **ha habido una transformación** sobre la que la recesión se ha superpuesto, por lo que no se ha visto lo



transformation was. **The roles of the sales persons fundamentally changed. And it's not changed in a way that matches the changes in purchasing.** Purchase has become unimaginably more focused, more professional in the last 10 or 15 years. Sales still has a way to go. **Purchasers are demanding quite rightly sales people who don't waste their time, sales people that have got something useful to say. In other words sales people who can create customer value.** We live in an era where product don't cut it, your product isn't sufficiently different from that of your competitors to just get the business for you. **The sales person adds as much value, and sometimes more value than the product.** So the advice that I would give to sales people is: **understand that you are a value creator, not a value communicator.** Develop with the customers a deep understanding of their problems and issues. And of course, as Huthwaite's research and other's research over the last 40 years has shown over and over and over again, **down at that tactical level you do it by asking good questions to really understand customers. Because selling today is not about persuasion is about understanding.**

JG: So Neil, would you still recommend sales as a good career for people to get into?

NR: .../... There is no capital for acquisitions

grande que es esa transformación. **Los roles de los comerciales han cambiado totalmente.** Pero no han cambiado de forma que coincida con los cambios en compras. Compras se ha vuelto inimaginablemente más centrado, más profesional en los últimos 10 o 15 años. Los comerciales aún tienen mucho camino por recorrer. **Los compradores están exigiendo con razón a la gente de ventas que no hagan perder el tiempo, que tengan algo útil que decir. En otras palabras, comerciales que pueden generar valor para el cliente.** Vivimos en una época en la que el producto no consigue la venta, el producto no se diferencia del de sus competidores como para obtener el pedido. **El comercial puede añadir tanto valor o incluso más que el producto.** Así que el consejo que le daría a la gente de ventas es el siguiente: **entienda que usted es un generador de valor, no un comunicador de valor.** Desarrollar con los clientes un profundo conocimiento de sus problemas y cuestiones. Y por supuesto, tal y como la investigación de Huthwaite investigación y otras a lo largo de los últimos 40 años han demostrado una y otra vez, **en ese nivel táctico lo haces con buenas preguntas para entender realmente bien a los clientes. Porque la venta hoy no es una cuestión de persuasión sino de comprensión.**

JG: Así que Neil, ¿sigue recomendando las ventas como una buena carrera profesional?

NR: .../... No hay capital para adquisiciones, y



now, and many people are skeptical about it, so now we are entering the era of organic growth, and companies are growing by working it to take business from their competitors. Bringing marketing and sales together, and that means that **marketing and sales have become very important functions**. In the last year I've had three firms of major headhunters come to me and ask if I could recommend a CEO for a Fortune500 company,... who has a background in sales. That's not happened to me before. So I think **we are entering a new era where sales and marketing become the way in which companies are going to grow**, and so few senior executives know enough about selling. I think there is a wonderful career opportunity for smart ambitious people in sales today.

muchas personas se muestran escépticas al respecto, por lo tanto ahora estamos entrando en la era del crecimiento orgánico, y las empresas están creciendo, cogiendo el negocio de sus competidores. Llevar marketing y ventas a trabajar en conjunto, y eso quiere decir que **el marketing y las ventas se han convertido en funciones muy importantes**. En el último año he tenido tres firmas de cazatalentos grandes que vienen y me preguntan si yo podría recomendar un consejero delegado para una empresa Fortune500, ... que tenga experiencia en ventas. Eso no me ha pasado antes. Así que creo que **estamos entrando en una nueva era en la que las ventas y el marketing van a determinar el crecimiento de las empresas**, y hay tan pocos altos ejecutivos que saben lo suficiente acerca de vender. Creo que hay una maravillosa oportunidad de hacer carrera comercial para personas inteligentes y ambiciosas.

JG: So in conclusion what's the final piece of advice that you would have for people out there that are desperately looking for some nuggets of wisdom as they wait for this market to turn around?

JG: Así que en conclusión ¿cuál es el consejo final que tendría para la gente por ahí que están buscando desesperadamente alguna idea mientras esperan que el mercado vuelva?

NR: I think I would put it very simply over-resource your best opportunities. You get no prize for coming in second. The crucial crucial thing is, if you are going to invest in trying to build a customer a day, is going to be a big investment, and you want to make sure you are going to win. And you **do that by**

NR: Creo que yo lo pondría muy simplemente redoble esfuerzos en sus mejores oportunidades. En la venta el segundo mejor no obtiene ningún premio. Lo crucial es, si usted va a invertir en el intento de construir un cliente, va a ser una gran inversión, y usted querrá asegurarse de que usted va a

**thinking, by strategysing, by choosing the opportunity where you think you have the best chance of winning.**

Remember what I was saying earlier, if you wouldn't chase the business in good times, never never never chase it in bad. Choose your better opportunities and put twice the effort into half the opportunities and you win, and that's what you need to do.

JG: Well thanks Neil, it's been a real pleasure talking to you this morning and looking forward to talking to you again soon.

NR: Yes thank you.

**ganar. Y lo va a conseguir con reflexión, con estrategia, eligiendo bien la oportunidad en la que cree que tiene más posibilidades de ganar.**

Recuerda lo que decía antes, si no perseguían una oportunidad en los buenos tiempos nunca, nunca, nunca la persiguen en los malos. Elija sus mejores oportunidades y ponga el doble de esfuerzo en la mitad de las oportunidades y ganará, y eso es lo que tiene que hacer.

JG: Bueno, gracias Neil, ha sido un verdadero placer hablar con usted esta mañana, y esperamos poder hablar con usted pronto.

NR: Sí, gracias.