

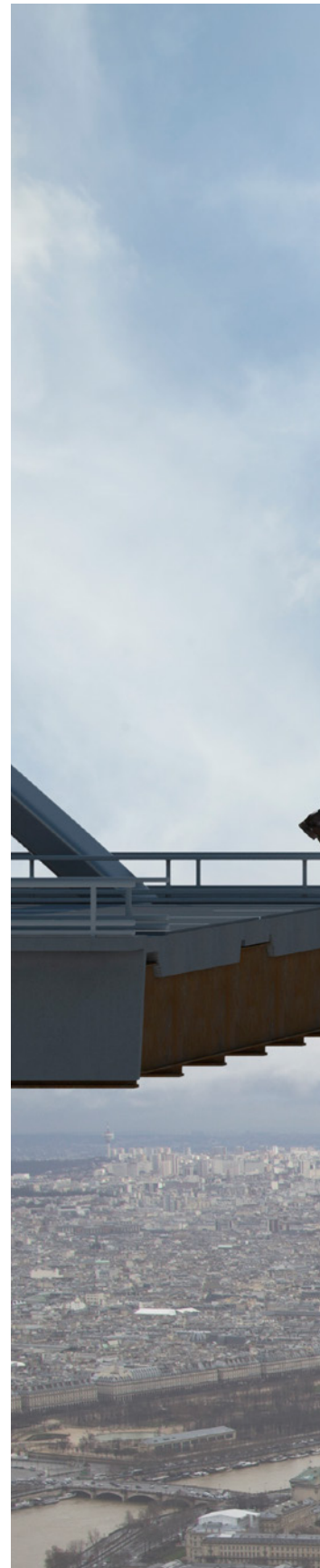
De la **venta tradicional** a la **venta consultiva** Nuevas ventajas competitivas en entornos difíciles

En la venta consultiva, nuestra ventaja competitiva no está centrada en los beneficios del producto/servicio o en el precio, sino en el conocimiento que tenemos de nuestro cliente para ayudarle a mejorar su negocio. Por ello, cuando la venta “tradicional” nos obliga, al final, a hablar siempre del precio evolucionar hacia la venta consultiva nos proporciona nuevas fuentes de diferenciación y ventaja competitiva. Pero ¿en qué situaciones y cómo debemos llevar a cabo este proceso de cambio en nuestra red de ventas?

Carlos Jordana

Profesor de Márketing en ESADE Business School
y socio director de Merk2

La venta consultiva engloba un conjunto de herramientas de venta que permite a las empresas y a sus vendedores hacer de su “forma de vender” una ventaja competitiva, como puede serlo el propio producto o servicio. Centrar la venta en el cliente en lugar de en los beneficios del producto supone un cambio radical en los procesos de venta (ver **figura**). La venta consultiva integra el conocimiento que los vendedores tienen de sus productos/servicios con el conocimiento que tienen de los compradores/clientes. Supone vender no porque el producto sea mejor, ya que la competencia suele ser similar, ni porque el precio sea menor, que no lo es, sino porque el conocimiento que tenemos del negocio del cliente y de los clientes de





este es muy superior al que tiene la competencia y, en algunos casos, superior incluso al que pueda tener el propio comprador.

La venta tradicional basada en los beneficios del producto o servicio ya no es útil en mercados de alta rivalidad, donde la competencia cada vez “copia” más rápidamente las innovaciones y donde cada vez más los clientes nos perciben como una oferta *commodity*, ni en mercados donde, en definitiva, lo que importa es el precio. En estos entornos, un cambio en el enfoque de venta tradicional a venta consultiva proporciona nuevas ventajas competitivas. El paso hacia la venta consultiva también es adecuado cuando un producto o servicio es difícil de describir o es intangible; tiene un ciclo de ventas largo, es caro o resulta difícil venderlo. En situaciones como estas, las técnicas tradicionales de venta no sirven de mucho: se acaba hablando más de precio que de beneficios y no nos ayudan a construir vínculos con el cliente. Cuando, en la práctica, hablar de beneficios del producto con el cliente nos lleva a hablar siempre del precio, es necesario cambiar el enfoque hacia la venta consultiva.

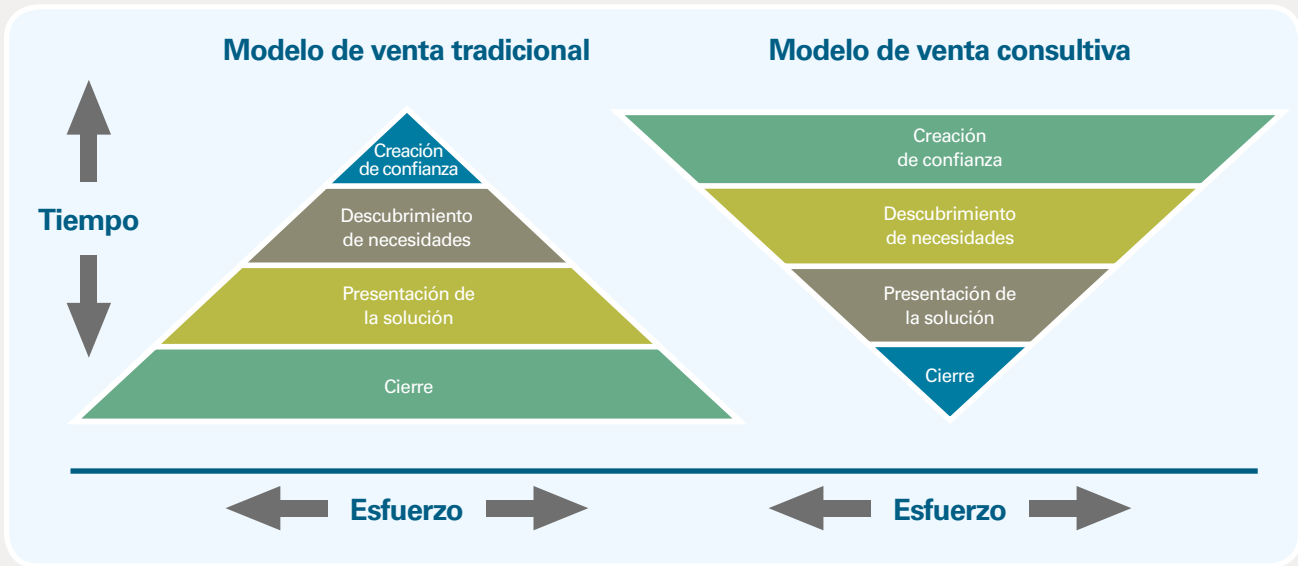
IMPORTANTES BENEFICIOS

Mediante la venta consultiva, los vendedores pueden obtener una serie de interesantes beneficios:

- Diferenciarse de su competencia centrándose en el cliente, y no en el producto.
- Eliminar estereotipos negativos de ventas a través de un cambio en su forma de vender.
- Repositionarse ante el cliente como un consultor del negocio, además de como experto en el producto o servicio.
- Incrementar el nivel de interlocución con el cliente.
- Generar nuevos negocios y nuevos clientes, adaptando su propuesta de valor a los diferentes clientes.
- Sincronizar las tácticas de ventas con el ciclo de compra del cliente potencial y lograr que este tome decisiones de compra positivas.
- Motivar al cliente potencial a decidir, ayudándole a “verse” a sí mismo y a resolver sus propios problemas al usar el producto o servicio que se le quiere vender.
- Tomar control de la situación y lograr la venta incluso cuando la competencia ya está presente.



FIGURA. DIFERENCIAS ENTRE EL MODELO DE VENTA TRADICIONAL Y EL MODELO DE VENTA CONSULTIVA



- Cerrar la venta con seguridad, sin ser sometidos a una alta presión en cuanto al precio.
- Reducir la curva de aprendizaje de los nuevos vendedores o de los nuevos productos.

Pero para poder aplicar con éxito la venta consultiva es necesario tener bien claros ciertos conceptos del proceso:

1 LEGITIMACIÓN DEL VENDEDOR CONSULTOR.

El vendedor consultor debe posicionarse como “consultor” delante del comprador. Si el comprador no visualiza al vendedor como alguien experto en el negocio, o no percibe en él conocimiento del mercado de sus clientes, será imposible desarrollar una venta consultiva. El vendedor consultor que tiene éxito es el que puede dar al comprador una “visión” de la solución a sus problemas, o a los problemas de los clientes de este, y no aquel que solo ofrece beneficios del producto.

2 COMPRADORES Y VENEDORES, RELACIÓN DE CONFIANZA.

Los vendedores consultores cuentan con la habilidad de construir relaciones de forma intuitiva. Esto quiere decir que tienen la capacidad de escuchar y de transmitir sinceridad y empatía desde la primera

llamada. La sinceridad transmitida y la competencia del vendedor se transforman en confianza. Las técnicas de programación neuro-lingüística ayudan enormemente a desarrollar estas habilidades.

3 DIAGNOSTICAR ANTES DE PRESCRIBIR. Un error natural de los vendedores es la impaciencia. Una vez que conocen la solución a un problema, no tardan en darla a conocer, “atacando” al comprador con argumentos de producto. El vendedor consultor ha de ser paciente, formular las preguntas adecuadas al comprador sobre su negocio y sus clientes, realizar un diagnóstico metódico del problema a solucionar y, paso a paso, trabajar conjuntamente con el comprador para construir una visión conjunta de la situación del problema y de la solución antes de presentar la oferta.

4 NO CERRAR LA VENTA HASTA QUE NO SEA EL MOMENTO DE CERRARLA.

Muchos vendedores, acostumbrados a las técnicas de venta tradicionales, caen en el error de querer apurar el cierre de una venta antes de tiempo. Este error no es solo del vendedor, sino también de la gerencia de ventas, que muchas veces presiona para que sus vendedores mues- >>>

la venta consultiva. Nuevas ventajas competitivas en entornos difíciles. carlos jordana

▶▶▶ **Obtengan resultados inmediatos.** El proceso de legitimación del vendedor y el proceso de diagnóstico del negocio juegan un papel determinante, porque son los que pueden marcar la diferencia con la competencia, especialmente al vender productos intangibles, *commodities*, o cuando el comprador es inexperto.

5 PASAR DE LOS BENEFICIOS DEL PRODUCTO O SERVICIO AL “MAPA DE SUFRIMIENTOS” DEL CLIENTE. La venta consultiva comienza cuando el cliente revela al vendedor su necesidad o “sufrimiento”. El vendedor tiene ante sí un trabajo difícil para legitimarse ante él como experto, primero, y para diagnosticar, después, el tipo de “sufrimiento” antes de poder ofrecerle una solución. Tanto la legitimación como el diagnóstico son procesos interactivos basados en la conversación, donde el elemento primordial es la capacidad del vendedor para escuchar. El secreto para identificar las necesidades de los clientes no radica solamente en que el vendedor disponga de excelentes conocimientos del producto, sino en los conocimientos que tenga de la industria del cliente y de los problemas de esta, así como en la habilidad del vendedor para realizar preguntas con las que el cliente visualice al vendedor como alguien conocedor de sus “sufrimientos” y de las soluciones para aliviarlos. Para ayudar a los vendedores a asumir este reto, las empresas utilizan una herramienta llamada “mapa de sufrimientos del cliente” (*pain sheet*), que le sirve al vendedor como guía para formular las preguntas necesarias que le ayuden a legitimarse. Este mapa cuenta con cuatro elementos principales:

- Lista genérica de “sufrimientos” del comprador en cada industria concreta.
- Lista de preguntas para diagnosticar la situación específica del cliente.
- Lista de preguntas con las que poder conocer el impacto de la solución.
- Lista de preguntas para tener claro el alcance de la propuesta a ofrecer al comprador. Por lo tanto, debe incluir el quién, el qué, el cómo y el cuándo.

PRINCIPALES DIFICULTADES

Sin embargo, podemos encontrarnos con algunas dificultades a la hora de implantar la venta consultiva en la red de ventas. ¿Cuáles son los principales obstáculos?:

1 CAMBIO EN LAS COMPETENCIAS CLAVE DE LOS VENDEDORES. Como hemos comentado, los conocimientos que los vendedores poseen acerca de las características y beneficios de los productos y de la competencia ya no son suficientes en este estilo de venta, sino que debe conocerse bien a fondo el negocio del cliente. Si los vendedores tratan con clientes de diferentes sectores, será muy difícil que, realmente, puedan conocer al detalle todos los procesos del negocio. Normalmente, el paso a venta consultiva obliga a las empresas a especializar sus redes de venta en función de la actividad del cliente, en lugar de por producto o territorio.

2 CAMBIOS ORGANIZATIVOS. A menudo es necesario crear una organización interna centrada en el cliente que esté clasificada por negocios, en lugar de por productos o por estructuras mixtas de forma matricial. El objetivo es alinear los recursos internos con la venta centrada en el cliente.

3 CAMBIO DE OBJETIVOS Y DE REMUNERACIÓN. El cambio hacia la venta consultiva obliga a revisar el sistema de objetivos y de remuneración del vendedor. Si el vendedor debe centrar su venta en el cliente, sus objetivos no puede estar medidos por la venta del producto: deben crearse objetivos centrados en el desarrollo de clientes.

4 CAMBIO DE PERFILES. No siempre es posible formar a los vendedores existentes en los procesos de negocio del cliente. En ocasiones es necesario plantearse un cambio de perfil y contratar a expertos en los sectores de actividad de los clientes objetivo, a los que habrá que formar en nuestros productos y/o servicios.

Implantar un proceso de venta consultiva no es fácil. Es largo y requiere la implicación de la dirección de la empresa. Pero en industrias donde la venta tradicional basada en los beneficios del producto o servicio nos lleva a hablar de precio, se impone como una solución contrastada para desarrollar nuevas ventajas competitivas. La gestión por categorías en la industria de consumo, los proveedores Q1 en la industria de automoción o la venta de soluciones en entornos industriales son buenos ejemplos de ello. ■