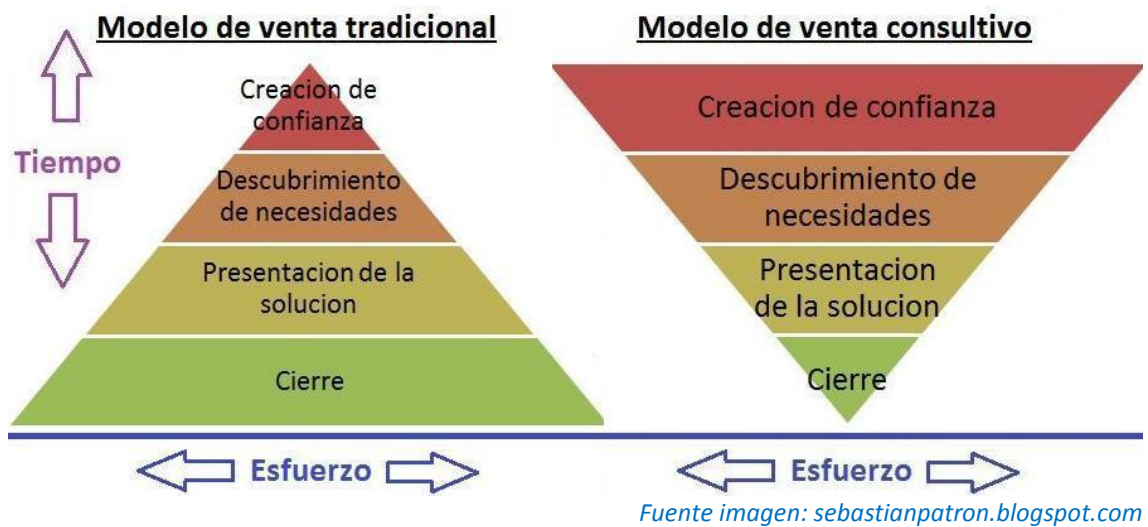


Dirección de Ventas:

“¿De la Venta Tradicional a la Venta Consultiva?”¹



¹ Análisis inspirado en el artículo “De la venta tradicional a la venta consultiva” del profesor de Marketing en ESADE Business School, D. Carlos Jordana. Publicado en Harvard Deusto, número 125 – Junio 2014-.

Introducción

La **venta tradicional**, centrada en los beneficios de nuestro producto/servicio en pos de la competencia, con el objetivo último de lograr nuestro tan ansiado cierre por encima de nuestros competidores, sigue siendo el modelo estratégico más empleado por los comerciales/vendedores². Sin embargo, el elevado grado de competencia latente en muchos mercados y sectores, muchos de los cuales considerados de gran interés por el volumen de negocio que generan, y el excesivo enfoque en la venta hacia la variable del precio del producto/servicio, nos obliga a permanecer atentos ante nuevos modelos de venta que nos permitan diferenciarnos, eliminar los tradicionales estereotipos negativos de la venta y de los vendedores, desviar la excesiva atención hacia el factor precio y lograr la venta aun cuando la competencia se halle muy presente en el mercado.

Es por ello que, como vendedores, debemos permanecer en modo “open minded” –mente abierta- ante nuevos modelos que nos permitan solventar éste tipo de inconvenientes que se nos presentan diariamente en nuestros sectores de actividad. Éste nuevo modelo podría ser la **venta consultiva**.

Problemas de la venta tradicional

Elevado grado de competencia

Que el grado de competencia entre los comerciales/vendedores de múltiples empresas que se dirigen hacia un mismo sector es elevado no nos es, en absoluto, ajeno. Cada día, cada temporada, miles de vendedores se las ven y se las desean para mantener las carteras de clientes que tantos y tantos años y negociaciones les ha costado obtener y, sin embargo, cada vez nos resulta más difícil mantener las *condiciones de venta mínimas* que se nos exige por nuestra empresa, ante las ofertas agresivas en el precio que ofrecen los nuevos competidores: precio, precio y precio.

Necesidad de diferenciación

Ante dicha competencia, nuestros clientes/compradores se frotan las manos. Tienen ante sí un caldo de cultivo perfecto para darnos donde más nos duele: el precio. Lejos de cobrar el peso de antaño variables importantísimas y tradicionales como la calidad de nuestros productos/servicios, el trato empleado por el vendedor, sus habilidades para la venta, la presencia, la preparación de la entrevista, los argumentos utilizados, etc. Lo que prima, dada la homogeneización de la calidad de los vendedores en todas estas etapas y variables, cada vez más para el cliente, es la importancia del **factor precio**.

Ante ésta situación, nos urge la **diferenciación**. Una diferenciación que nos distinga del resto y que nos permita volver a incidir en nuestra importancia como vendedores y alejarnos del tan odiado factor precio.

² Aproximadamente el 80 % de los vendedores la emplean. Fuente: <http://www.ventaconsultiva.co/sabe-usted-si-es-un-vendedor-consultivo/>

Definición de venta consultiva

Pero, ¿qué es la venta consultiva? Según Jordana³: “En la *venta consultiva*, nuestra ventaja competitiva no se centra en los beneficios del producto/servicio o en el precio, sino en el conocimiento que tenemos de nuestro cliente para ayudarlo a mejorar su negocio”. Podemos deducir, por tanto, que se trata de un nuevo modelo de venta basado y centrado mayoritariamente en el cliente y no en los beneficios del producto (ver figura portada).

Según el profesor, la venta consultiva integra el conocimiento que tienen los vendedores 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” (o que no nos interese que lo sea), “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 al que pueda tener el propio comprador”. De lo que extraemos que el modelo de venta consultiva es de ideal aplicación en los mercados con un elevado grado de competencia, sectores de profunda actividad y de un elevado volumen de negocio. El paso hacia la venta consultiva también resulta 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 definitiva, apunta Jordana, que cuando hablar de beneficios del producto con el cliente nos lleva a hablar siempre del **precio**, es necesario cambiar el enfoque hacia la venta consultiva. Sería, por tanto, esencial en este modelo centrar nuestro esfuerzo y tiempo como vendedores en ganarse la confianza y serle de utilidad al cliente; y no tanto en el cierre de nuestro producto como sucede con la venta tradicional.

Beneficios de la Venta Consultiva

Pero como vendedores, ¿cuáles son los principales beneficios que nos pueden hacer optar por cambiar hacia el modelo de venta consultiva? Estos son:

- **Diferenciarnos** de nuestra competencia centrándonos en el cliente y no en el producto.
- Eliminar los **estereotipos** negativos relacionados con las ventas por medio de un cambio en la forma de enfocar la venta.
- **Reposicionarnos** ante el cliente como consultores de negocio, además de cómo experto en el producto.
- Incrementar el nivel de **interlocución** con el cliente.
- Generar **nuevos negocios y nuevos clientes**, adaptando la 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 más 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.

³ Profesor de Marketing en ESADE Business School y socio director de Merk2.

- Tomar **control** de la situación y lograr la venta incluso cuando la competencia ya está presente.
- Cerrar la venta con **mayor 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.

Principales dificultades

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

- **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.
- **Compradores y vendedores, 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 neurolingüística ayudan enormemente a desarrollar estas habilidades.
- **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 para construir una visión conjunta de la situación del problema y de la solución antes de presentar la oferta.
- **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 muestren 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.
- **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.

Dificultades

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

- **Cambio en las competencias clave de los vendedores:** Como ya hemos comentado, los conocimientos que los vendedores poseen acerca de las características, los 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.
- **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.
- **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 pueden estar medidos por la venta del producto: deben crearse objetivos centrados en el desarrollo de clientes.

- **Cambio de perfiles:** No siempre es posible formar a los vendedores existentes en los procesos de negociación del cliente. En ocasiones es necesario plantearse un cambio de perfil y **contratar expertos** en los sectores de actividad de los clientes objetivo, a los que habrá que formar en nuestros productos y/o servicios.

Conclusión

Implantar un proceso de venta consultiva no es tarea fácil. Es largo y requiere de 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 del consumo, los proveedores Q1 en la industria de la automoción o la venta de soluciones en entornos industriales, son buenos ejemplos de ello.

Por tanto, tener en cuenta éste tipo de modelos a la hora de instaurar o adaptar un departamento de ventas hacia un sector excesivamente competitivo, en el que la variable con mayor relevancia es siempre el precio, resultará determinante para el éxito o fracaso de nuestra empresa. Ahora bien, la dirección de la empresa, el resto de los departamentos y, por supuesto, el departamento de ventas, deben caminar juntos si desean lograr establecer con éxito un nuevo modelo de ventas en la organización.

Los vendedores tenemos la impenable obligación de mantenernos siempre actualizados a las nuevas corrientes. Los tiempos cambian y la venta cambia con ellos. Los resultados obtenidos la temporada/mes/semana e incluso día, pasados, no nos sirven de nada. Estar preparados y formados para el presente y el futuro, es lo que hará que consigamos óptimos resultados y nos permitirá destacar entre el resto de profesionales del sector.

08/10/2014

-Samuel Martín Gil
Alumno 3º Grado en Marketing
Campus de Vicálvaro de la URJC-