



QUE SIGNIFICA REALMENTE

LA VENTA CONSULTIVA

Enrique Maldini



Transelling

VENTA CONSULTIVA QUE SIGNIFICA REALMENTE

Por Enrique Maldini

El concepto básico de la venta consultiva reside en cómo a través de un proceso de indagación basado en preguntas sobre el negocio del cliente ejecutado por el vendedor éste ayuda al prospecto a solucionar un problema o alcanzar una nueva meta por medio del uso de sus productos o servicios. Sin embargo, aunque a la mayoría de los vendedores el concepto de "venta consultiva" le resulta familiar, lo cierto es que buena parte de ellos no tienen claridad para ejecutarla correctamente.

Esto sucede porque los vendedores han sido entrenados para creer que la mejor manera de vender un producto es educar al cliente acerca del producto. Esa forma de venta centrada en la descripción de funcionalidades del producto (o los atributos de los servicios o de la empresa) es tan ineficiente como inefectiva. **Lleva a los vendedores a sumergir a sus clientes en análisis exhaustivos sobre características, funcionalidades y demostraciones detalladas, que tienen poca o ninguna relación con los problemas y los objetivos de la organización del cliente.** Este comportamiento de los vendedores suele irritar a los clientes, especialmente a los gerentes y a ejecutivos que tienen poco interés en detalles técnicos.

Consecuentemente, los vendedores entrenados en la venta centrada en el producto toman el camino que les genera menos resistencia -su zona de confort- y a menudo enfocan sus esfuerzos de venta en los empleados técnicos de nivel operacional que están dispuestos a discutir sobre productos a nivel de características y funcionalidades.

Sin embargo, los empleados técnicos no son generalmente los responsables de las decisiones finales, que significa (en el peor de los casos) que el vendedor está perdiendo el tiempo o (en el mejor de los casos) que el vendedor no estará bien preparado para describir las ventajas y beneficios del uso del producto a los decisores reales, aún si el vendedor obtuviera eventualmente el acceso a ellos.

EL VENDEDOR CONSULTIVO SE FOCALIZA EN EL VALOR PERCIBIDO

La venta orientada a la descripción del producto puede convertirse fácilmente en evangelización sobre el producto, con el vendedor intentando convencer al cliente de la superioridad del mismo. Esto es inefectivo. Irónicamente, promover un producto desde sus aspectos técnicos puede hacer que el vendedor pierda el control de la charla de ventas. ¿Cómo? Una vez que el vendedor presenta una funcionalidad, muchos clientes formulan una pregunta muy lógica: "¿Cuánto cuesta esto?". Pero a menudo, es demasiado temprano en la conversación para discutir precios, ya que en la mente del cliente no ha sido establecido aún el valor derivado del uso del producto, ni se han explorado problemas o desafíos que el cliente necesita resolver. **Por lo tanto, en la mente del cliente no existe, al menos en un plano consciente, valor percibido. Por lo tanto, cualquier cosa resultará cara no importa cuánto cueste si el cliente no ha decidido que quiere o necesita eso.**

Al no percibir valor, el prospecto no se siente exigido a tomar ninguna decisión pues no encuentra una razón contundente para hacerlo. No existe sentido de urgencia



EL VENDEDOR CONSULTIVO NO CREE EN EL MITO DE LAS OBJECIONES

Otro aspecto negativo de enfatizar funcionalidades y atributos es que facilita la **aparición de objeciones**, ya que ésta es la única manera en la que el cliente puede controlar la conversación. ¿Por qué?

Pensemos esto: en una sesión en la que el vendedor habla largo rato diseminando información sobre su oferta, ¿quién está controlando la conversación? ¿El vendedor? Lo que él está haciendo es hablar y exponer, con el cliente en una posición de escucha pasiva. A la mayoría de los seres humanos les gusta estar en control de la situación, y los compradores no son la excepción. De hecho, los compradores están muy acostumbrados a estar en control de muchas de sus conversaciones de trabajo. Así que ellos probablemente sientan una fuerte necesidad de ganar control de ésta conversación, y la mejor manera es presentando objeciones. Esa tarea se simplifica cuando enfrente hay un vendedor que recita una lista inacabable de funcionalidades. Todo lo que el comprador hace en ese caso es esperar por la funcionalidad equivocada, y golpear con una objeción.

Una vez que un cliente expresa una objeción, el vendedor tiene que llevar al cliente a que reformule su pensamiento y cambie de opinión

Muchos vendedores tradicionales han sido entrenados bajo la creencia que la venta comienza cuando el cliente dice “no”, pero la realidad es que es muy difícil que alguien revise su opinión y dé marcha atrás una vez que ha presentado una objeción sobre una característica o funcionalidad. Las escuelas de venta tradicionales sostienen que una objeción es una oportunidad de venta. **Transelling desacuerda fuertemente con esa opinión.** Una vez que un cliente expresa una objeción, el vendedor tiene que llevar al cliente a que reformule su pensamiento y cambie de opinión. Esto es algo que la mayoría de las personas nunca quiere hacer.

El error básico de este enfoque es desperdiciar demasiado tiempo hablando del producto y no usar el suficiente tiempo escuchando al cliente.

Desafortunadamente, muchas compañías siguen fomentando la venta focalizada en el producto brindando internamente entrenamientos de venta que se centran en características de producto. Irónicamente, estos entrenamientos son generalmente responsabilidad de los product managers que están muy familiarizados con el producto pero que rara vez tienen una conversación profunda acerca del negocio del cliente.

Frente a esta realidad, los gerentes de ventas y sus equipos deben **tomar la responsabilidad de “traducir” las características de producto en las formas de uso por parte del cliente y el impacto en su negocio.**

Solamente de esa manera el cliente puede entender los beneficios derivados del uso del producto y el vendedor puede actuar como consultor más que como un ineficaz “folleto parlante” que publicita características.

Vender consultivamente implica la implantación de un proceso de ventas relacionado directamente con el proceso mental de compra del cliente

LAS 3 CLAVES PARA ACCEDER A UN ENFOQUE DE VENTA CONSULTIVA

Para facilitar el camino hacia un enfoque consultivo y salir de la trampa de la venta tradicional centrada en la oferta de atributos, vemos al menos tres pasos clave:

Paso 1: Implantar (o repensar) el proceso de ventas

Migrar hacia la venta consultiva requiere un cambio en las actitudes y creencias sobre la venta. ***Hay cinco aspectos de ese cambio:***

- a. **Relacionar proceso de venta con proceso de compra.** Muchas compañías utilizan un proceso formal de ventas, considerando erróneamente que disponen de "proceso de ventas" al establecer fases o etapas de actividades internas relacionadas con el desarrollo de un negocio. Así, en sus pipelines asignan porcentajes de factibilidad de cierre o madurez a una oportunidad por el mero cumplimiento de tareas operativas o administrativas, como por ej, 25% si el vendedor se reunió con el cliente, 50% si se emitió una propuesta, etc. Serio error. **Vender consultivamente implica la implantación de un proceso de ventas relacionado directamente con el proceso mental de compra del cliente, asignando hitos de avance objetivos en función de los compromisos que el cliente va tomando, que demuestran en los hechos (no desde las opiniones) el grado de alineamiento entre el vendedor y su cliente.**
- b. **Cambiar de "sustantivo" a "verbo".** Cuando se describe lo que se está vendiendo, los productos son siempre sustantivos y las soluciones son siempre verbos. Ésta es una distinción sutil pero de gran alcance que podemos ilustrar mejor con un ejemplo. Un vendedor que trabaja para una firma de equipamiento de comunicaciones, y piensa que su trabajo es vender "hardware de comunicaciones" (un sustantivo), tenderá a hablar con el cliente sobre ciertas características de su producto, tales como la cantidad de puertos, velocidad de transmisión, características de integración de voz, datos y video, y así sucesivamente. Por el contrario, si piensa que su trabajo es ayudar a su cliente a encontrar la mejor forma de "comunicar" (un verbo), querrá descubrir primero las necesidades de comunicación de su cliente y recién después demostrar cómo sus productos satisfarán esa necesidad.
- c. **Vender soluciones tiene un componente de misión.** Se debe comenzar a pensar la venta como una forma de ayuda al cliente en lugar de una forma de hacer una venta. Desafortunadamente, la mayoría de los vendedores habitualmente piensa la venta en términos de convencer, persuadir y superar objeciones, todas actividades que asumen que el vendedor está en una contienda con el cliente. En su lugar, se debe redefinir la venta como una manera de ayudar a los clientes a visualizar cómo (si tuvieran el producto) podrían solucionar sus problemas y/o superar nuevos desafíos de su negocio. Puede ampliar sobre las motivaciones y el sentido de misión aquí.

- d. **Calificar implica des-calificar.** Se debe considerar como positiva una reunión de ventas cuando se descalifica un prospecto porque el comprador no necesita realmente el producto. La mayoría de los vendedores se engañan a sí mismos creyendo que pueden alcanzar la cuota vendiendo productos que los clientes no necesitan, lo que a la larga resiente las relaciones y la performance. En lugar de insistir en cerrar una venta cuando realmente no se puede ayudar a un cliente, es preferible dejar en claro al cliente que uno está dispuesto a irse si el producto no puede ayudarlo realmente.
- e. **La gente odia que le vendan, pero ama comprar.** Hay que aprender a comunicarse con los clientes por medio de preguntas más que con afirmaciones. No hay que confundir hablar, opinar y afirmar con vender. Las afirmaciones y las opiniones forman parte del decálogo del vendedor de la era industrial. En nuestra actual era de la información, en lugar de hablar sobre el producto se deben utilizar preguntas para llevar al cliente a la conclusión natural (su conclusión) de que necesita el producto porque lo ayudará para solucionar un problema o para alcanzar un propósito determinado. La mayoría de la gente prefiere comprar a que le vendan. La mejor manera de mover a un prospecto a convertirse en cliente es realizar preguntas inteligentes que el prospecto sea capaz de responder.

Paso 2: Crear proposiciones de valor y visiones de solución

Las preguntas que se formularán al cliente se deben planear antes de la reunión o llamada de ventas. **La mejor manera de hacer esto es crear una lista de "provocadores de ventas"**. ¿Qué es esto? Se trata de compendiar una lista de posibles problemas, necesidades o desafíos preparada especialmente para cada tipo de interlocutor dentro de la organización del cliente, que faciliten al vendedor la elección de las preguntas más relevantes para que el prospecto encuentre las respuestas por sí mismo. Estas proposiciones de valor nacen de la formulación de dos tipos de preguntas:

- a. **Preguntas de diagnóstico.** Estas preguntas ayudan al cliente a descubrir y articular de modo claro las potenciales necesidades, problemas o desafíos de su negocio y las oportunidades potenciales que podrían aprovecharse a través de las capacidades del vendedor.
- b. **Preguntas sobre el escenario de uso del producto.** Estas preguntas ayudan al cliente a visualizar cómo sus problemas pueden ser solucionados y sus metas logradas por medio del uso del producto. El vendedor primero hace las preguntas de diagnóstico, y después, basado en las respuestas, hace las preguntas apropiadas acerca del escenario de uso del producto. Por ejemplo, un vendedor que vende sistemas de control de inventario a una empresa fabril puede utilizar las preguntas de diagnóstico siguientes:

• *¿Cuántas veces al mes se demoran las entregas de sus productos porque las piezas no están a tiempo en su cadena de suministro?*



- *¿Cómo maneja la relación con los clientes cuyos productos no se envían a tiempo?*

- *¿En qué medida le han cancelado órdenes o ha perdido clientes porque los productos no fueron enviados a tiempo?*

Asumiendo que el primer grupo de preguntas expuso una necesidad del cliente, el vendedor puede avanzar a las preguntas sobre el escenario de uso del producto, por ejemplo:

- *¿Qué tan positivo sería para su compañía si se pudieran reducir a una décima parte las faltas de inventario que experimenta actualmente?*

- *Cuándo tiene una demora en los envíos, ¿de cuánta utilidad sería para su compañía poder informar automáticamente a todos sus clientes que su envío está atrasado?*

- *Cuándo las entregas de componentes se retrasan, ¿qué tan provechoso sería que el sistema identifique todas las órdenes que se verán afectadas para así notificar a los clientes y reducir al mínimo el impacto en su negocio?*

Estás últimas preguntas permiten ajustar lo que denominamos "Visión de la solución" bajo parámetros aceptables para el cliente, detectando aquellos elementos que responden mejor a los requisitos particulares de cada responsable dentro de la organización. Afortunadamente, en cada situación de ventas los responsables clave en la toma de decisión generalmente se repiten, por lo que tanto las preguntas como las propuestas de valor son a menudo reutilizables. Por ejemplo, la venta de un sistema de CRM a una corporación grande puede implicar presentaciones de ventas al CFO, al VP de ventas, al VP de marketing y al CIO.

Dado que cada responsable tiene diferentes preocupaciones, cada persona debe ser abordada con un set de preguntas específico y diferente. En este caso, el vendedor preguntaría el CFO acerca de ahorro en costos, hablaría con el VP de ventas acerca de la importancia de aumentar los ingresos por mayores ventas, trataría con el responsable de marketing acerca de las campañas publicitarias, y conversaría con el CIO o Gerente de Sistemas acerca de la compatibilidad del sistema.

Paso 3: Utilizar el producto como prueba de la solución

En la venta centrada en el producto, el vendedor utiliza el producto para educar y generar interés en el cliente, a menudo por medio de una demostración. Sin embargo, dado que el vendedor no es consciente de las necesidades y las metas del cliente en las primeras fases de la venta, es probable que hacer una demostración no sea eficaz, especialmente si el vendedor funciona como un "folleto parlante" que recita las características o atributos del producto, del servicio o la compañía, esperando coincidir en algún punto de su "demo-recitada"

con el cliente. Como la forma de venta tradicional se basaba en la "diseminación de información", esta técnica es conocida como "recitar y rezar", o peor, "muerte por demo".

En la venta consultiva, el vendedor utiliza el producto para demostrar la efectividad de la solución que propone, surgida de las preguntas acerca del escenario de uso (visión de solución), en las que el cliente pudo tener una visión acerca de cómo podría ser su futuro con el nuevo producto. Por ejemplo, un vendedor de una compañía que hace sistemas de control de inventario podría decir, "Usted dijo que si al final de cada mes pudiera ver un informe del inventario clasificado por la fecha de la última compra, Usted podría reducir los costos totales. Estoy seguro de que con nuestra solución usted va a poder lograrlo. Ahora permítame demostrarle lo simple que es obtener ese reporte".

Preguntas frecuentes de los vendedores en relación a Venta Consultiva

P: ¿Qué hago cuando un cliente ya tiene una visión de solución en mente?

R: Primero preguntar, "¿Qué estás esperando lograr?" o bien "¿Qué problema estás deseando resolver con esa solución que tienes en mente?". Esto llevará a que la conversación retorne al origen buscado: los problemas o necesidades del cliente, en lugar de características o funcionalidades. Una vez detectados esos problemas de negocio se debe decidir si es posible resolverlos con la oferta del vendedor, o si en cambio es necesario reformatear la visión de compra que el prospecto tiene en su mente, o si definitivamente el vendedor debe abandonar esa oportunidad pues su oferta no puede resolver las necesidades que ambos reconocieron.

P: ¿Qué hago cuando mis preguntas de diagnóstico no identifican una necesidad?

R: Si se aseguró de hacer todas las preguntas necesarias con el fin de descubrir un desafío de negocio y aún así no logra que el prospecto reconozca algún problema, necesidad u oportunidad de mejora, solo resta agradecer al cliente por su tiempo y terminar la reunión. Usted gana en credibilidad y confianza del prospecto cuando no fuerza la situación para vender algo que no lo ayudará.

P: ¿Cómo puedo lograr que mi proceso de indagación no suene a un script de telemarketer o a un guión leído o recitado de memoria?

R: Lo único que Usted debe memorizar son los posibles desafíos de negocio que podría estar enfrentando su prospecto. Si internaliza esos posibles problemas -personalizados de acuerdo al interlocutor- las preguntas surgirán de su mente

