



# ¿QUÉ ES LA VENTA CONSULTIVA?

Un nuevo enfoque comercial basado en el proceso de compra del cliente

Por Julio Rodríguez Díaz

**V**ivimos una situación económica compleja donde cada día se reduce más la capacidad de nuestros clientes para poder afrontar grandes decisiones de compra. En un entorno tan competitivo como el que sufrimos, el método tradicional de ventas (donde el comercial presenta magistralmente los productos o servicios de la empresa, detalla las características de la solución propuesta, supera las objeciones que se le plantean y utiliza agresivas técnicas para lograr el cierre) está demostrado ser eficaz solo para compras pequeñas en las que el cliente no está dispuesto a invertir tiempo, el desembolso no es significativo y las consecuencias de una decisión errónea no tienen mayor impacto para su negocio. No obstante, en este tipo de venta conocida como transaccional, la estrategia comercial adecuada, en lugar de apoyarse en costosos vendedores que simplemente expliquen los productos o servicios, debería orientarse al desarrollo de nuevos canales que, aportando el mismo valor al cliente, resulten mucho más económicos para el negocio, máxime hoy que la informática y las telecomunicaciones nos permiten sustituir elementos físicos por otros de naturaleza virtual, siempre más baratos y más ágiles.

La realidad es que con los medios de los que se dispone hoy en día, los compradores tienen un conocimiento cada vez más profundo de los problemas a los que se enfrentan, de sus necesidades y de las soluciones potenciales que existen en el mercado. En un contexto cada vez más competitivo, donde los clientes son más exigentes, y en el que los competidores están dispuestos a todo para captarlos y fidelizarlos, resulta necesario buscar un nuevo enfoque de venta que nos permita posicionarnos mejor. Este nuevo enfoque consultivo nos ha de permitir acompañar al cliente a lo largo de todo su proceso de compra, convertirnos en sus asesores de confianza y aportarles valor en cada una de las etapas que recorre antes de tomar la decisión final.

Esta nueva aproximación a los clientes, conocida con el nombre de **venta consultiva**, se fundamenta en la idea de que los comerciales han de dejar de ser simples portadores de bonitos catálogos de productos o servicios, para transformarse en auténticos asesores que aporten valor al cliente en las distintas fases del proceso de compra. Para ello, es preciso adoptar un nuevo enfoque ante la venta, cambiar la perspectiva comercial tradicional y aprender a ponerse desde el principio en el lugar del comprador.

## ¿Qué es el valor?

En general, el valor se crea cuando el beneficio que se logra tras un esfuerzo supera el costo del mismo. En términos comerciales, y a lo largo del ciclo de compra, el vendedor consultivo aporta valor a sus prospectos cuando, a cambio del tiempo que les dedica durante la venta, los potenciales clientes consiguen analizar, profundizar y descubrir sus necesidades, identificar y evaluar objetivamente las diferentes alternativas que les ofrece el mercado, son capaces de valorar con mayor profundidad los riesgos asociados a cada posible solución y consiguen tomar, finalmente, la mejor decisión para su negocio. Una pregunta hipotética cuya respuesta nos podría revelar si nuestros vendedores aportan o no valor al proceso de compra de nuestros clientes es: ¿estarían dispuestos nuestros compradores a pagar por las reuniones comerciales que estamos teniendo con ellos? Una respuesta afirmativa sería un indicador de que nuestro esfuerzo consultivo está bien encaminado.

### La clave del nuevo enfoque: explorar las necesidades del cliente.

Para identificar qué capacidades de mi empresa pueden aportar mayor valor a un cliente específico se requiere explorar en profundidad sus necesidades. Cuando trabajamos con un cliente tenemos tendencia a centrarnos en las personas o áreas que mejor conocemos. Sin embargo, es preciso tener en cuenta que pueden existir otras divisiones que podrían beneficiarse de lo que ofrecemos, abriendo así nuevas oportunidades y apoyos. El primer paso, por tanto, para identificar las necesidades de nuestros clientes es reflexionar sobre los diferentes departamentos de su negocio. Reunir todo esto crea una herramienta efectiva llamada **la cadena de valor**.

La cadena de valor ayuda al comercial a entender mejor el negocio del cliente. Puede que el comercial no tenga tiempo para investigar todos los departamentos de una empresa; será preciso, entonces, seleccionar aquellos que *a priori* considere que más se pueden beneficiar de las capacidades que ofrece nuestra compañía. El siguiente paso es identificar claramente lo que cada departamento del cliente pretende lograr, es decir, sus objetivos. De esta manera, podremos centrarnos en aquellos aspectos que más les preocupan de modo que cuando presentemos los beneficios de nuestra solución, lo podamos hacer apoyándonos en aquellos argumentos que más les pueden interesar.

Tres son los tipos de objetivos que nos interesan conocer por departamento y que nos permitirán profundizar en sus necesidades. El primero es aquel por el que se valora a cada uno de ellos, los llamados **indicadores clave de rendimiento** o KPI (*Key Performance Indicators*). El segundo tipo de objetivos que nos interesan se refieren a las **oportunidades actuales** que el cliente pueda tener debido a cambios de su entorno, de su empresa, de los clientes o de los competidores. El tercer grupo de objetivos está relacionado con los **retos actuales** que tienen que afrontar. Llegar a conocer y comprender estos tres grupos de objetivos se puede lograr hablando con el mismo cliente, con otros expertos del sector, o a través de otras fuentes como internet, informes anuales, congresos, estudios...

Una vez elaborado el borrador de la cadena de valor, deberíamos tratar de contrastarlo con los distintos interlocutores del cliente. De hecho, la creación de una cadena de valor con el mismo cliente puede ser un paso muy positivo que demuestra que nos preocupamos por entender su negocio. También, podemos pedir al cliente que nos ayude a priorizar los objetivos y a identificar si alguno de ellos está resultando más difícil de lograr que otros. Conocer la cadena de valor de su negocio nos permite identificar sus necesidades y nos posiciona mejor que nuestros competidores en el proceso de compra. Esta herramienta nos permitirá ampliar nuestra visión de las funciones del cliente lo que nos facilitará descubrir nuevas oportunidades de negocio y nos ayudará a entender las verdaderas preocupaciones de los responsables de los departamentos con quienes *a priori* tenemos más posibilidades de lograr un acuerdo.

Una necesidad se define como cualquier manifestación del comprador en la que expresa preocupación o deseo y que puede ser satisfecha por nuestro producto o servicio. Nuestro principal cometido ha de ser identificar aquellas señales de insatisfacción o descontento o aquellos deseos que nuestro prospecto manifiesta. La venta consultiva es, por tanto, un enfoque en el cual el vendedor actúa como un consultor experto a lo largo del proceso de compra del cliente, realizando las preguntas adecuadas que le ayuden a determinar esas necesidades. Una vez recogida esta información, apoyaremos nuestros argumentos de venta en los beneficios concretos y específicos que le puede aportar nuestra solución, evitando enunciar simples características fáciles de olvidar por el cliente.

Las necesidades pueden ser de dos tipos: implícitas o explícitas. Las **necesidades implícitas** son enunciados donde el cliente manifiesta sus problemas, dificultades o insatisfacciones. Suelen ser frases del tipo: esto no funciona, no estoy contento, estoy insatisfecho con... Las **necesidades explícitas** son aquellas manifestaciones que realiza el cliente y que se refieren a los deseos que le gustaría lograr. Suelen ser frases que comienzan por verbos como: necesito, quiero, me gustaría... Estos términos son señales claras de necesidades no cubiertas. En las compras de gran tamaño donde el riesgo y la inversión es importante, cuantas más necesidades implícitas y explícitas cubra nuestra solución mayores posibilidades de éxito tendremos.

## El ciclo de compra y los diferentes interlocutores

El enfoque consultivo trata de aportar valor a medida que el cliente avanza a través de las cuatro fases en las que se divide el ciclo de compra:

- **En la fase del conocimiento de necesidades.** Ayudando al cliente a reconocer la necesidad de cambiar de producto, sus procesos actuales o, incluso, a cambiar de proveedor actual.
- **En la de evaluación de alternativas.** Apoyando a valorar objetivamente las diferentes soluciones a su problema frente a las alternativas que le ofrecen otros competidores.
- **En la de disminución del riesgo.** Facilitándole la identificación de los riesgos potenciales asociados a cualquiera de las soluciones que hemos identificado y aportándole información y argumentos que le permitan tomar la decisión acertada.
- **En la posterior obtención de resultados.** Mediante el cumplimiento de los compromisos adquiridos y poniendo en marcha la ejecución de la solución a la que nos hemos comprometido.

Es preciso tener en cuenta que en el proceso de compra que requiere un apoyo consultivo, a diferencia del transaccional, suelen intervenir más de una persona o departamento en la función de comprador. Es necesario por tanto definir una estrategia de aproximación diferente para cada uno de estos interlocutores y saber descubrir las necesidades particulares y específicas que cada uno tiene.

Será necesario, por tanto, conocer quién es quién en cada caso, para identificar las necesidades específicas que tiene cada uno de ellos y la aportación de valor de nuestra solución. Esta aportación se da a diferentes niveles para cada uno de los interlocutores mencionados:

### Tres son los perfiles que suelen intervenir en un proceso de compra que requiere un enfoque de venta consultiva:

#### 1

El centro de recepción o punto de acceso al cliente, quien puede no ser el destinatario de nuestro servicio y quien realiza la labor de prescriptor dentro de su organización.

#### 2

El centro o departamento de insatisfacción, que suele ser a quien más valor táctico le podría aportar nuestra solución, el que tiene el problema, el usuario final de nuestro producto o servicio.

#### 3

El centro de poder, que suele ser el área o la persona quien finalmente toma la decisión de compra. A este tipo de interlocutores les interesa sobre todo el impacto en el negocio, los costos y los aspectos estratégicos de nuestra solución.

- **A nivel individual, ayudando a los profesionales que intervienen a alcanzar sus objetivos personales, a reducir la presión, la pérdida de tiempo o la frustración.**
- **A nivel político, facilitando las relaciones entre departamentos o ayudando a que los decisores mejoren la relación con sus jefes.**
- **A nivel táctico, contribuyendo a la eficiencia de los procesos, de los sistemas, al rendimiento de sus operaciones o de la producción.**
- **A nivel estratégico, mejorando la posición competitiva de la empresa o aportándole ventajas respecto a sus competidores.**

### Vender versus asesorar. Productos y servicios versus soluciones.

La principal aportación de la metodología que proponemos para el desarrollo de un enfoque comercial consultivo, se encuentra en una nueva perspectiva de la venta centrada en el cliente. Esto significa que nuestros vendedores han de adoptar el punto de vista del comprador, en lugar del tradicional que se basa en el proceso de venta del vendedor. Las empresas y las personas pasan por distintas fases cuando tienen que tomar una decisión de compra, y es más probable que vean al vendedor como un recurso valioso, que pueda influir en el resultado, si este es capaz de entender y apoyar dicho proceso en vez de centrarse solo en su interés por vender. Cuanto antes y más intensamente se involucre el vendedor en el ciclo de compra del comprador, más posibilidades tendrá de que lo consideren un asesor de confianza. Los argumentos de venta serán así mucho más veraces y eficaces.

Vender consultivamente es preguntar, escuchar y, finalmente, argumentar. Con este nuevo enfoque metodológico aportaremos a nuestro equipo comercial las habilidades, herramientas y los conocimientos necesarios para que, a partir de ahora, nuestra empresa, en lugar de ofrecer características genéricas de una cartera de productos o servicios, presente soluciones que cubran necesidades concretas y aporten beneficios específicos para cada cliente en particular. ©

Lea, comparta y descargue en [www.gestion.com.do](http://www.gestion.com.do)

**Julio Rodríguez Díaz** es especialista internacional en venta consultiva y autor del libro *Mentoring para emprendedores. Guía práctica*.