

VALOR: ¿UNA PALABRA DEVALUADA EN VENTAS?

Por Alejandra Falco

INTRODUCCIÓN

Imaginemos por un momento que un vendedor que trabajara 30 ó 40 años atrás viajara al futuro y arribara a su misma empresa hoy. ¿Qué encontraría? ¿Reconocería su propia empresa?

Casi con certeza, encontraría el área de producción o los laboratorios sumamente cambiados, casi irreconocibles. ¿Pero qué ocurriría con el sector de ventas? ¿El modo de trabajo habría sufrido cambios tan dramáticos? Ciertamente, algunos cambios habría, por ejemplo, ya no completaría formularios a mano, lo haría a través de una computadora; pero, en la esencia del trabajo, ¿habría habido cambios sustanciales? La respuesta está, probablemente, más cerca del “no” que del “sí”.

¿Cuántos vendedores aún vomitan un sinfín de palabras sobre su producto sin siquiera estar seguros de que el interlocutor tiene un deseo manifiesto de comprar? ¿Cuántos vendedores indagan los verdaderos problemas del negocio de su interlocutor sin apresurarse a hablar sobre su oferta? ¿Cuántos vendedores ayudan a que su interlocutor haga mejores negocios? ¿Cuántos son verdaderos “socios” del cliente?

“Ser socio de negocios”, “generar valor para el cliente”: estas, a veces, son más frases hechas que realidades.

TIPOS DE VENTAS

Se pueden distinguir, al menos, dos tipos de venta: la venta transaccional y la venta consultiva.

En la venta transaccional el valor es intrínseco al producto. La fuerza de ventas agrega poco o nada. El comprador entiende perfectamente lo que está comprando y sabe cómo usarlo. Es el caso, por ejemplo, del vendedor de gaseosas que toma el pedido al dueño de un kiosco. Nada tiene que

explicarle.

La venta consultiva se caracteriza por la complejidad del producto -por ejemplo, soluciones informáticas-, por el tamaño de la inversión que tiene que hacer el cliente -también se la llama venta grande-, por la extensión del ciclo de ventas y por involucrar múltiples interlocutores, así como relaciones de largo plazo con el cliente.

En la venta consultiva el valor reside, en gran medida, en componentes extrínsecos al producto, por ejemplo, en cómo usarlo. En este caso, la fuerza de ventas tiene un papel muy importante que jugar en la generación de valor.

¿QUÉ ES EL VALOR?

“...valor como aquello que hace que un cliente reduzca su preocupación por el precio.”

Paradójicamente, la palabra valor debe ser una de las palabras más desvalorizadas del vocabulario de los negocios. Investigaciones recientes de Huthwaite¹ han definido la palabra valor como “aquello que hace que un cliente reduzca su preocupación por el precio”. Esta definición surgió analizando transacciones que cumplían dos criterios:

1. a pesar de los esfuerzos de los vendedores por vender valor, el único atributo diferenciador a los ojos del cliente era el precio;
2. a pesar de esta similitud, el cliente no compró la oferta más barata.

En estas transacciones, los clientes estuvieron dispuestos a pagar un precio *premium* cuando el vendedor:

- detectó algún problema del comprador o de su organización que no había sido identificado por él;
- propuso una solución no identificada por el comprador;

¹ Ver Snyder, Tom, *Escaping the Price-Dirven Sale*.

- creó o descubrió una oportunidad para el comprador o su organización;
- actuó como un vendedor de capacidades o fortalezas en lugar de un vendedor de productos.

Estos atributos valiosos muestran que es condición necesaria pero no suficiente tener excelentes productos; que la batalla de la creación de valor se gana a través del “cómo” de la venta y no del “qué” y que el vendedor debe “crear” valor y no sólo “comunicarlo”.

Los excelentes productos son el “qué” de la venta. Explicar los beneficios que producen significa “comunicar” valor.

La creación de valor se logra a través de “cómo” se lleva adelante el proceso de ventas y es a través de ese “cómo” que se encuentran las oportunidades para crear valor.

Ahora, la vieja pregunta: ¿se necesita haber nacido con don especial para ejecutar estas tareas o puede hacerlas cualquier mortal?

La respuesta es que cualquiera lo puede hacer con el entrenamiento adecuado y la aplicación de todo el instrumental disponible para ello. A continuación se presentarán algunos conceptos y herramientas necesarios.

INTEGRACIÓN DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

La venta consultiva requiere de la integración de dos grupos de conocimientos y dos de habilidades. Los conocimientos son: sobre el producto que se está vendiendo y sobre la industria del cliente. Las habilidades necesarias son aquellas que permiten establecer buenas relaciones interpersonales y las específicas para la venta.

Estos dos conjuntos están interrelacionados. Las habilidades para las relaciones interpersonales son aquellas que permitirán establecer un clima de confianza entre comprador y vendedor, condición necesaria para el establecimiento del diálogo que permitirá la posterior construcción de valor. Ahora bien, uno de los elementos que construye confianza es el conocimiento del vendedor sobre

la industria del comprador. El comprador debe sentir que el vendedor está en sintonía con su situación, que conoce su industria. El vendedor debe lograr que el comprador piense “¡esto es lo que me pasa a mí!, ¡está hablando de lo mío!”. Para ello debe conocer a fondo la industria del cliente.

También debe conocer profundamente su producto. Dada la disponibilidad y accesibilidad a la información que hay actualmente, sería lamentable que el comprador supiera más sobre el producto del vendedor que el vendedor mismo. Además, este conocimiento es el que va a permitir al vendedor ofrecer capacidades que creen valor para el comprador.

Por último encontramos las habilidades específicas para la venta. Constituyen un conjunto que permitirá al vendedor gestionar el proceso que conduzca al cierre de la venta.

“La creación de valor se logra a través de “cómo” se lleva adelante el proceso de ventas...”

EL PROCESO DE VENTA

Para lograr cerrar un negocio de las características descritas previamente, hay que transitar por un proceso. Según la Real Academia Española, un proceso es el conjunto de las fases sucesivas de una operación. Se pueden encontrar en la literatura y en los desarrollos propios de las empresas múltiples versiones sobre este proceso pero, en esencia, es siempre el mismo. Sus principales fases son:

- Identificación de nuevas oportunidades, investigación de ellas y planificación sobre cómo abordarlas.
- Acercamiento al cliente, construcción de confianza.
- Detección de problemas de negocios del cliente.
- Construcción de una solución valiosa para el cliente.
- Propuesta.
- Cierre.
- *Feedback.*

CONSTRUCCIÓN DE UNA SOLUCIÓN VALIOSA PARA EL CLIENTE

Nos concentraremos en desarrollar este punto dado que es el aspecto crítico de la venta consultiva. Previamente hemos definido qué significa valor y hemos destacado que la creación de valor se hace más a través del “cómo” que del “qué” de la venta. Veremos entonces algunas herramientas para el “cómo”.

Necesidades implícitas y explícitas

Es posible identificar una escala de necesidades. El potencial cliente puede:

- Estar perfectamente satisfecho; en este caso no existe una necesidad y, por lo tanto, no hay venta.
- Manifestar alguna insatisfacción, dificultad o problema, por ejemplo, “las impresoras consumen mucha tinta”, pero no manifiesta una voluntad de actuar. En este caso estamos frente a una necesidad implícita.
- Manifestar un deseo concreto de actuar, por ejemplo, “estamos buscando un modo de reducir el consumo de tinta de las impresoras”. En este caso estamos frente a una necesidad explícita.

Recién ahora existe un potencial para la venta.

Para tener éxito en la venta es esencial desarrollar las necesidades, esto es, convertir las necesidades implícitas en explícitas. ¿Por qué? Porque cuando el comprador enfrenta la decisión de comprar toma en cuenta dos factores:

- La seriedad del problema vs.
- El costo de la solución.

Si el comprador percibe el problema como pequeño y el costo como alto, NO HAY VENTA.

Si el comprador percibe el problema como más grande que el costo de solucionarlo, HAY VENTA.

Los vendedores exitosos descubren aproximadamente la misma cantidad de necesidades implícitas que los no exitosos.

Los vendedores exitosos descubren *más del doble* de necesidades explícitas que los no exitosos.

Entonces, la pregunta que surge naturalmente es: ¿cómo se hace? La respuesta: a través de preguntas.

Diferentes tipos de preguntas para diferentes propósitos

Nos referiremos a cuatro tipos de preguntas, propuestas por Neil Rackman (1988). Su propuesta se basa en un estudio que hizo sobre ventas grandes, en la que participaron 10.000 vendedores y se estudiaron 35.000 visitas. Analizó qué hacían los vendedores buenos - aquellos que cierran más ventas- y qué hacían los vendedores malos. La conclusión fue que los buenos vendedores convertían más del doble de necesidades implícitas en explícitas que los malos vendedores. ¿Cómo lo hacían? Utilizando adecuadamente cuatro tipos diferentes de preguntas. Veamos ahora cada uno de ellos.

1. Preguntas de situación

Proveen información neutral sobre hechos que ayudan a comprender la situación del cliente. Constituyen un punto de partida para decidir qué insatisfacciones y problemas potenciales explorar. Por ejemplo: ¿Cuántos empleados tiene?

Cada pregunta debe tener un propósito claro. Debe concentrarse en obtener información sobre aquellas áreas en las que es más probable desarrollar insatisfacciones del cliente en necesidades explícitas que el vendedor pueda satisfacer. No hay que abusar de ellas. Para ello, hay que prepararse previamente para no pedir información que esté disponible. Es apropiado utilizarlas con nuevos clientes, temprano en el ciclo de ventas o ante cambios en la situación.

2. Preguntas sobre problemas

Revelan las necesidades implícitas del comprador. Clarifican las dificultades e insatisfacciones del cliente. Permiten comprender sus problemas. Por ejemplo: ¿Le resulta difícil reclutar empleados capacitados? Para prepararlas es necesario pensar en los productos o servicios en términos de los problemas que solucionan a los compradores y no en función de las características o detalles que poseen.

Es oportuno hacerlas temprano en el ciclo de negocios, dirigidas a áreas significativas que puedan ser importantes para el comprador y donde el vendedor pueda ofrecer una solución. Son más poderosas que las preguntas de situación. Las hacen los vendedores que tienen más experiencia en ventas.

3. Preguntas sobre implicancias

Son preguntas dirigidas a expandir la percepción de valor del comprador. Transforman necesidades implícitas en explícitas. Son más difíciles de preparar que las anteriores. Son muy efectivas con los decisores. Por ejemplo: Los problemas de producción que ha estado experimentando últimamente, ¿le han hecho perder clientes?

Son las preguntas más poderosas porque ayudan al comprador a ver que el problema es serio y que justifica la molestia y el costo de encontrar una solución. Para hacer buenas preguntas sobre implicancias se requiere conocimiento sobre el negocio del cliente, sobre los problemas que su producto o servicio soluciona y planificación anticipada. El momento oportuno para hacerlas es después de las preguntas sobre problemas y antes de introducir la solución. Es un grave y muy común error introducir la solución antes de haber desarrollado completamente una necesidad explícita.

4. Preguntas sobre valor

Preguntan sobre el valor, la importancia o la utilidad de la solución. Son una forma positiva de preguntar las consecuencias o efectos de la solución a diferencia de las de implicación que muestran el valor pero desde el lado negativo. Son la contracara de las preguntas de implicación. Centran la atención del interlocutor en cómo ayuda la solución que el vendedor ofrece y no en las características del producto. Por ejemplo: ¿Sería útil que los empleados pudiesen hacer sus tareas desde su casa? ¿Cuánto ahorro significaría?

Su propósito es desarrollar el deseo del comprador por resolver su problema enfocándose en el valor de la solución en lugar de enfocarse en los costos del problema, y hacer que sea el comprador quien diga cuáles son los beneficios de la solución. Aumentan el entusiasmo y la confianza del comprador en la solución del vendedor. Tienen la

ventaja adicional de hacer que el interlocutor ensaye los argumentos para el caso de que tenga que vender internamente.

La instancia para hacer las preguntas sobre valor es antes de describir la solución y después de desarrollar la severidad del problema mediante preguntas de implicación. Son utilizadas por los vendedores excepcionales.

CONCLUSIONES

Es condición *sine qua non* que el comprador perciba valor en la oferta que está recibiendo para que exista una venta. Si la venta es transaccional, el valor es intrínseco al producto. Si la venta es consultiva, la excelencia del producto es condición necesaria pero no suficiente para que haya valor. Recientes investigaciones muestran que la creación de valor se logra a través de “cómo” se lleva adelante el proceso de ventas. Es allí donde se encuentran las oportunidades para crear valor.

Los vendedores exitosos son aquellos que abordan su tarea de modo organizado, planificado, haciendo uso de todos los recursos disponibles que ya han probado ser efectivos. Felizmente, esos recursos están al alcance de cualquier persona que desee utilizarlos, y no es necesario haber nacido con un don especial para poder ser un vendedor profesional destacado.

BIBLIOGRAFÍA

- Rackham, Neal y De Vicentis, John. *Creating Real Value for Customers*. En: <http://www.huthwaite.com/go.cfm?do=WhitePaper.List>. Consultado el 1 de julio de 2008.
- Rackhman, Neil. *SPIN Selling*. McGraw-Hill Book Company, 1988.
- Snyder, Tom. *Escaping the Price-Driven Sale*. En: <http://www.huthwaite.com/go.cfm?do=WhitePaper.List>. Consultado el 1 de julio de 2008.
- Snyder, Tom. *What Buyer Value Really Means*. En: <http://www.huthwaite.com/go.cfm?do=WhitePaper.List>. Consultado el 1 de julio de 2008.