

**DOSSIER**

# ALTO RENDIMIENTO **EN VENTAS**



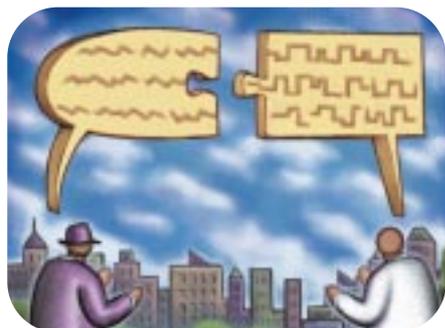
**En un entorno cambiante como el actual, la gestión de la función comercial se perfila como una herramienta clave para lograr la excelencia en ventas y, también, una mayor rentabilidad en la empresa. Únicamente será posible afrontar los retos y amenazas futuras a través de una adecuada dirección y gestión del nuevo vendedor consultor de hoy.**

“Tenemos dos orejas y una sola lengua para que oigamos más y hablemos menos” (Diógenes, filósofo cínico griego, †323 a.C.)

# CLAVES PARA LOGRAR LA EXCELENCIA EN VENTAS: EL VENDEDEDOR CONSULTOR

## **Cosimo Chiesa de Negri**

Presidente de Barna Consulting Group  
y profesor del IESE.



Aparentemente, vender está más o menos al alcance de todo el mundo, pero ser realmente eficaz y exitoso vendiendo requiere actitudes, habilidades, conocimientos, metodologías y técnicas de dirección totalmente diferentes a las que se podían aplicar hace años.

Vivimos en un entorno constantemente cambiante en el que los clientes serán siempre más exigentes y preparados; la competencia, más dura y mejor preparada; los mercados, más globalizados; los productos y los servicios, más difíciles de diferenciar; las nuevas tecnologías seguirán imparables, obligando a las empresas a modernizarse siempre más para poder sobrevivir y los vendedores serán siempre más caros y más difíciles de encontrar y de dirigir.

Nunca como hoy, en plena época de Internet, se está produciendo una enorme dificultad para encontrar personas válidas, con un mínimo de preparación para desarrollar el cargo con éxito y con valores y objetivos personales que coincidan con los de la propia organización.

Los propios mercados se están endureciendo, provocando una profunda evolución en el concepto de marketing pasando de una estrategia de “conquista” a una estrategia de “retención” y la nueva economía que nos toca vivir está produciendo profundos cambios en las reglas de productividad, crecimiento y rentabilidad que nos han guiado durante muchos años.

A la luz de estos cambios y de los que llegarán, es mi opinión que, en un periodo expansivo una estrategia de alta calidad de servicio, tenga mayores perspectivas de éxito si sabe ser compatible con las nuevas tecnologías y con las siempre crecientes expectativas de los clientes.

Para que esto sea posible y podamos ofrecer un servicio siempre mejor a nuestros clientes, diferenciándonos de la competencia, es imperativo que pensemos en lograr una rápida profesionalización de nuestra organización comercial para pasar cuanto antes de un “vendedor producto-precio”, exclusivamente preocupado en ofertar la promoción de la semana, a un “vendedor-consultor” que deberá trabajar con la obsesión de verificar siempre más las necesidades cambiantes de los clientes para lograr su plena satisfacción y su posible fidelización.

### Las cuatro fases de un proceso comercial

La comercialización de cualquier producto o servicio tiene cuatro fases muy diferenciadas que no necesariamente deben ponerse en práctica para lograr una buena cuenta de explotación a corto plazo (véase el cuadro 1).

### Atraer: hacia la búsqueda del yo gano-tú ganas

Esta fase incluye todos los esfuerzos que una organización puede hacer para llamar la atención de su cliente/consumidor potencial sobre el producto/servicio ofrecido.

Es la típica labor de marketing para lograr que la máxima cuota del público objetivo escogido conozca a fondo nuestro producto/servicio y engloba todas las actividades de comunicación al alcance de la empresa, *on-line* y *off-line*, desde publicidad, una buena *web*, promociones, acciones de marketing directo y de relaciones públicas, sin descartar la fundamental labor de información que puede efectuar nuestro propio equipo comercial.

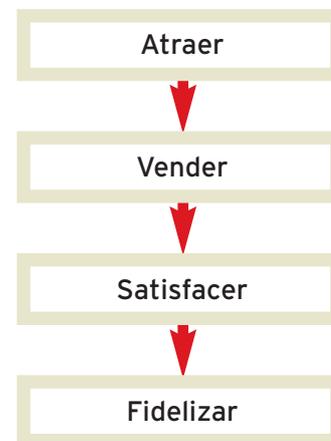
No olvidemos que, en empresas de limitados recursos publi-promocionales o que no operan en mercados de gran consumo, la labor comercial de su equipo se dibuja como el principal eje de su comunicación.

Es justo en esta primera etapa cuando nuestro vendedor deberá trabajar lo mejor posible para “intentar” crear las premisas de un futuro discurso de fidelización. Esto requiere el empleo de un “vendedor consultor” que, considerando sus clientes como futuros socios y no enemigos que tiene que engañar, podrá buscar constantemente la forma de satisfacerles ofreciéndoles un valor superior.

Vendedores poco preparados, a los que yo llamo “producto precio” y que trabajan con una visión a corto exclusivamente centrada

CUADRO 1

### Fases del proceso comercial



Fuente: Cosimo Chiesa: *Fidelizando para Fidelizar*, EUNSA, 2002.

en el pedido del mes o en la promoción de la semana, pueden ser perjudiciales para el mantenimiento de una relación a largo plazo.

No olvidemos que aquí empieza el verdadero proceso de fidelización, la búsqueda del “yo gano-tú ganas” no del “yo gano-tú pierdes”.

#### **Vender: averiguar la opinión del cliente**

Nuestro vendedor “producto-precio” actuará posiblemente como un “presentador de catálogos o de productos en promoción” sin haber verificado cuáles son las necesidades reales del cliente y, con suerte, utilizará argumentos de venta preparados por su departamento de márketing y luchará como sea para conseguir el pedido.

En la mayoría de los casos, si logra vender, considerará terminada su labor hasta la próxima ocasión de ofertar su producto o servicio esperando poder disponer en aquel momento de novedosos y atractivos argumentos. Y si no consigue vender, generalmente saldrá de casa del cliente sin ninguna información que pueda permitirle volver a la carga en una segunda visita con ofertas más atractivas y más adaptadas a sus necesidades. El vendedor “producto-precio” generalmente no se preocupa de verificar los siguientes puntos:

- ¿Qué productos está usando el cliente?
- ¿Qué necesidades cubren?
- ¿Cuáles no cubren?
- ¿Desde cuánto hace que los usa?
- ¿A quién se los compra?
- ¿Con qué condiciones y a qué precios?
- ¿Con qué política de pago?
- ¿Con qué frecuencia?
- Etc.

Lo importante, en caso de fracasos, es siempre buscar culpables y tener buenas excusas: para los pequeños detallistas será la aparición de una gran superficie, para una agencia de

viajes será el terrorismo, para otros será el peligro Internet, etc. Escasas son las organizaciones que buscan soluciones y remedios intentando mejorar su fórmula de valor. Con la consecución de la venta, muchas empresas grandes y pequeñas (hoteles, restaurantes, tiendas, pequeños comercios, grandes superficies, bancos, agencias de viaje, corredores de seguros, etc.) piensan que su trabajo ha terminado.

Lo que sí es cierto, como acabamos de comentar, es que muchas empresas se hacen ricas quedándose deliberadamente en esta etapa sin tener la menor inquietud ni la necesidad de preocuparse o de gastar un céntimo en verificar qué pasa por la cabeza de sus clientes.

Otras, las que podrían tener alguna preocupación de trabajar mejor, tampoco tienen una gran inquietud por preguntar por qué consideran que si sus clientes no estuvieran satisfechos con algún aspecto del producto o servicio recibido, algo dirían, olvidándose, como reflejan estudios mundialmente reconocidos por su seriedad, que sólo uno de cada dos clientes insatisfechos manifiesta sus opiniones o quejas al respecto. Lo hará después con 15, 20 ó 40 amigos o conocidos.

#### **Satisfacer al cliente en todas las etapas del proceso de comercialización**

Es indudablemente el paso previo a la posible fidelización del cliente, sin ofrecernos ninguna garantía de que repita, tal y como muchas encuestas de satisfacción han demostrado.

El hecho de conseguir índices de satisfacción del 80%-85% a veces no permite ni obtener porcentajes reales de recompra del 40% como muchas marcas de vehículos bien saben.

Satisfacer... ¿en qué? Yo diría en perseguir la plena satisfacción de nuestros clientes en todas y cada una de las etapas del proceso de comercialización:

1. En cómo hemos vendido (calidad del vendedor y del proceso de venta).
2. En cómo y en cuánto tiempo hemos efectuado la entrega del producto (calidad de la logística).
3. En los resultados implícitos del producto, en su rendimiento esperado por el cliente (calidad del producto).
4. En la rapidez con la cual se han detectado y solucionado eventuales problemas (calidad del sistema de garantías).

**El vendedor consultor deberá buscar constantemente la forma de satisfacer a los clientes ofreciéndoles un valor superior**

5. En las actividades de postventa desarrolladas para mantener viva la relación proveedor/cliente (calidad del servicio postventa).
6. En los programas de márketing relacional desarrollados por el proveedor después de haber efectuado la venta, demostrando al cliente que sigue siendo el objeto de nuestro sincero interés (calidad del márketing relacional).

La preocupación por saber lo que pasa por la cabeza de los clientes es una característica de las empresas excelentes y que recuerdan muy bien que “el coste de mantenimiento de un cliente es muy inferior al coste de captación de un nuevo cliente”.

Estas empresas excelentes buscan diferentes caminos para comunicar constantemente con sus clientes, para “escuchar su voz”, y, si detectan que algo no ha funcionado como prometido, hacen todo lo posible para rectificarlo lo más rápidamente posible.

Estas empresas saben muy bien que si un cliente satisfecho no repitiera, como mínimo, hablará bien del producto o servicio recibido. Al contrario, saben perfectamente que un cliente insatisfecho y dolido, no sólo no volverá (salvo que sea un “cliente rehén”), sino que hará todo lo posible para hacernos el mayor daño posible con su publicidad negativa.

#### **Fidelizar: cliente de por vida**

Éste es el objetivo final de un nuevo planteamiento de márketing para que la empresa sea considerada excelente en el mercado actual y en comparación con sus competidores.

En estas áreas entran todas las acciones que están a nuestro alcance para preocuparnos por el consumidor desde el mismo momento en que este ha realizado la compra. Éstas son las acciones que T. Vavra, en su obra *Aftermarketing Irwin Profesional Publishing*, denomina acciones de *aftermarketing*, porque aplican técnicas de márketing a los clientes después de que éstos hayan adquirido los productos o servicios de una empresa, tales como acciones para mantener satisfechos a los clientes después de la compra, para promover nuevas compras, para favorecer la “venta cruzada” de otros productos y/o servicios de la empresa y para medir constante y sistemáticamente el grado en que los productos y servicios actuales satisfacen a los clientes.

Todo esto significa crear las premisas para generar toda una serie de ventajas que la posible fidelización de un cliente puede aportar a una empresa:

- Futuros y deseables incrementos en la venta de los productos hasta hoy adquiridos.
- Menor sensibilidad a incrementos de precios u ofertas de la competencia.
- Disminución de los costes comerciales de captación.
- Posibilidad de “ventas cruzadas”.
- Referencias positivas del cliente, que seguramente nos aportarán nuevos clientes.

Todo esto implica empezar a ver al cliente como una fuente de ingresos crecientes con el paso del tiempo. Este nuevo concepto de “valor cliente de por vida” deberá ser asumido por todas las organizaciones que pretendan ocupar un lugar relevante en el mercado actual.

Sólo cuando hayamos logrado la plena satisfacción de nuestros clientes, estaremos en condiciones para intentar fidelizarlos con todas las armas que el márketing relacional pone a nuestro alcance.

¿Cómo podemos poner en marcha un inteligente plan de fidelización que pueda tener unas mínimas posibilidades de éxito, si antes hemos desarrollado un pobre trabajo en las tres etapas anteriores?

Si nuestros vendedores han forzado la venta con argumentos falsos o que no se han visto reflejados en las fechas prometidas (por ejemplo, “compre hoy porque en febrero subirán los precios en un 15%), ¿piensa usted que merece la pena gastarse dinero en actividades de márketing relacional dirigidas a estos mismos clientes? Nuestra mala labor en las etapas anteriores no sólo afectará a los niveles de satisfacción de nuestros clientes, sino que, por pura lógica, los empujará a buscar otros proveedores en el mercado, procurando al mis-

“ La preocupación por saber en qué piensan los clientes es una característica de las empresas excelentes, que buscan diferentes caminos para comunicarse con ellos y escuchar su voz ”

mo tiempo, que recibamos la “mejor publicidad boca-oreja”.

Sólo cuando tengamos la máxima seguridad de vender realmente de forma correcta, podremos pensar en una estrategia de marketing relacional, así que, antes de fidelizar, mejoremos al máximo nuestras técnicas de venta.

### La excelencia en el proceso comercial: la venta consultiva

**U**no de los errores más graves que una empresa puede cometer es pensar que la fidelización de los clientes empiece después de la venta y esté totalmente desvinculada del proceso comercial en su conjunto.

Al contrario, la verdadera fidelización se inicia en el proceso de venta, ya que antes de fidelizar es necesario satisfacer y esto se consigue sólo si hemos hecho conocer nuestro producto/servicio a través de una adecuada y correcta gestión de venta. Esto significa que la venta en sí misma puede ser el principio de una maravillosa y duradera relación o, por el contrario, el fin de una corta experiencia empresa-cliente, debido a que en nuestros vendedores habrá primado el concepto de transacción en lugar de una filosofía de relación empresa-cliente.

En mi opinión, cuando se quiere cultivar una buena y duradera relación no se miente, no se engaña, al contrario se busca una constante comunicación bajo una filosofía “yo gano-tú ganas”, no “yo gano-tú pierdes”. Sólo de esta manera se gana la confianza de los clientes.

Por tanto, el primer paso para desarrollar una buena y duradera estrategia de fidelización

consista en buscar la excelencia a lo largo de todo el proceso comercial para pasar de un vendedor producto-precio a un vendedor consultor.

Un vendedor producto-precio se preocupa de colocar la oferta del día, de la semana, del mes, mientras que el objetivo de un vendedor consultor se centra principal-

mente en identificar y satisfacer las necesidades de cada cliente de la forma más individualizada posible.

Esto significa que el proceso de venta “consultivo” debe rehuir de esquemas tradicionales de “tomas de pedidos” y cultura del “pelotazo comercial”, dirigidos sólo a conseguir el objetivo del mes, para convertirse en una relación comercial profesional que empieza con una profunda preparación del comercial y acaba con el seguimiento de la venta como punto de partida para lograr y mantener muy alta la satisfacción del cliente.

Todo el proceso de venta en su conjunto desempeña, en consecuencia, un papel estratégico esencial en la fidelización del cliente por tratarse de la primera relación directa empresa-cliente, de aquí que una empresa excelente deberá tener, a lo largo de todo el proceso comercial, una elevada sensibilidad hacia el cliente, que se traduce en tener un conocimiento constante y profundo de sus características y necesidades. Veremos a continuación qué consecuencias tendrán estas reflexiones sobre el diseño de unas técnicas de venta consultivas.

Venta consultiva significa que una empresa no debería terminar su trabajo con el cliente una vez haya logrado su objetivo de venderle, ya que su labor concluirá solo cuando se llegue a la última fase: la retención, únicamente de esta forma se podrán lograr unos objetivos sólidos de rentabilidad a medio y largo plazo.

Por tanto, un nuevo enfoque de la venta debería integrar armónica y equitativamente todos los recursos disponibles entre los cuatro objetivos del proceso comercial: atraer, vender, satisfacer y fidelizar para desarrollar con éxito las seis fases de la venta, como se puede observar en el cuadro 2.

Si la estrategia de la empresa se limitará exclusivamente a “atraer-vender”, el desarrollo de todo el proceso comercial se efectuará exclusivamente persiguiendo objetivos de rentabilidad a corto, con graves peligros a medio y largo plazo, en un mercado globalizado y altamente competitivo como es en el que nos movemos.

Los monopolios se están terminando, hasta las grandes empresas de suministros de energía y medios de comunicación nos están llamando “clientes” y no “abonados o usuarios”

“ Antes de fidelizar, mejoremos al máximo nuestras técnicas de venta ”

como en el pasado y el cliente/consumidor/usuario está hoy mucho más informado y preparado que en el pasado, y, además, les aseguro que tiene muchas más alternativas para mostrar su descontento y rencor.

Por este motivo, si el objetivo empresarial es más ambicioso y busca una consolidación del negocio a medio-largo plazo y no sólo una rentabilidad a corto, la venta consultiva se convierte en una obligación, no en una opción.

La función de una venta actual adquiere cada vez mayor importancia a lo largo de toda la estrategia de satisfacción y fidelización del cliente y esto significa desarrollar en secuencia y rigor seis diferentes etapas que llamaremos las seis fases de la venta, donde indudablemente un equipo comercial “moderno” disfruta de un papel protagonista, ya que su adecuada realización constituye, tal como se ha explicado anteriormente, el primer paso para conseguir la satisfacción y preparar el terreno para la fidelización de los clientes.

Es importante destacar que en la venta tradicional, la parte más importante de todo el proceso comercial, está en conseguir el tan deseado “cierre”, mientras que, en la venta consultiva, es precisamente en el momento de la confirmación de una operación cuando empieza una nueva relación con el cliente. Lo sorprendente de este concepto es que, a pesar de su aparente lógica, no ha sido “comprado” por muchas organizaciones que opinan que, una vez conseguido el cobro de sus ventas, es mucho más importante captar nuevos clientes en lugar de trabajar mejor para conseguir la fidelización de los que ya tenemos.

Esta filosofía sigue existiendo en muchas compañías aéreas que, por falta de una competencia directa en gran parte de sus rutas comerciales, siguen dando un trato poco relacional a sus pasajeros, o en entidades financieras que se olvidan de la necesidad de un seguimiento más personalizado de sus clientes para poder adelantarse a sus necesidades.

Lo mismo ocurre en cadenas hoteleras más preocupadas por aprovechar coyunturas de mercados (campeonatos internacionales, congresos de repercusión mundial, ferias, etc.) que por mejorar constantemente la preparación de su personal; en fabricantes de coches más centrados en no perder las ventas de hoy, que en favorecer que el cliente repita su preferen-

CUADRO 2

### Objetivos del proceso comercial y fases de la venta

Objetivos del proceso comercial	Fases de la venta
Atraer	1. Preparación
Vender	2. Introducción
Satisfacer	3. Presentación de la oferta
Fidelizar	4. Negociación
	5. Cierre-no cierre
	6. Seguimiento de la venta

cia de marca en el futuro dándole un servicio de mantenimiento excelente y personalizado; en algunas compañías de seguros que se acuerdan de nosotros sólo para comunicarnos la nueva prima anual; en agencias de viajes que nos entregan catálogos en lugar de servicios personalizados; en grandes superficies exclusivamente centradas en las ofertas de precio de la semana y en las cuales las cajeras no sonríen nunca; en tiendas que se esmeran en transmitir inmediatamente al visitante, posible cliente, cuál es la “cultura cliente” de la casa con un letrero de “no se aceptan devoluciones” bien expuesto al lado de la caja; en médicos privados que nos tienen una hora esperando en su consulta con una filosofía de *overbooking* constante para que la posible anulación de una visita no les perjudique; y en restaurantes cuya única preocupación consiste en una rápida nueva utilización de la mesa.

Desde hace muchísimos años no puedo más que reafirmar mi hipótesis de que la crisis empieza en nuestras cabezas, porque sigo observando una acentuada miopía empresarial a

“ El primer paso para desarrollar una buena estrategia de fidelización consiste en buscar la excelencia en todo el proceso comercial para pasar de un vendedor producto-precio a un vendedor consultor ”

pesar de que nos venga bien endosar la culpa al terrorismo, a la climatología, a la demografía, a un imprevisible cambio político, etc.

### Necesidad de una nueva forma de dirigir al equipo de ventas

**E**n el siglo XXI, el responsable de un equipo de ventas, además de dirigir con habilidad a su equipo, debería preocuparse por ser, al mismo tiempo, su director de recursos humanos. Esto significa que de él dependerán las siguientes acciones clave:

- Saber diseñar la red de venta, organizándola con los oportunos perfiles a la luz de los canales que se prevea visitar.
- Saber seleccionar, formar y dirigir a su equipo.
- Fomentar al máximo las actitudes positivas en cada miembro del equipo, para lograr su máxima implicación personal en la consecución de objetivos comunes.
- Saber fijar objetivos realistas y justos.
- Saber planificar creando y desarrollando planes de acción por zonas, vendedor, cliente, etc.
- Saber supervisar y evaluar con espíritu constructivo y no represivo, como si fuera miembro del mismo equipo que tenga que participar en un acto deportivo con espíritu de victoria y no el frío y alejado juez de sus actuaciones.
- Saber motivar fomentando una buena comunicación interna, un inteligente trabajo en equipo y el desarrollo de la oportuna inteligencia emocional.
- Saber remunerar de forma justa, clara y estimulante, para así premiar el buen desempeño profesional.

**Cuando el objetivo empresarial es más ambicioso y busca una consolidación del negocio a medio-largo plazo, la venta consultiva se convierte en una obligación, no en una opción**

- Saber diseñar buenos planes de carrera a los cuales se pueda acceder por méritos profesionales.

Creo que un buen trabajo en todas estas áreas podrá permitir lograr una mejor profesionalización, motivación e implicación de todo el equipo y un correcto y exitoso desempeño de sus funciones, dirigidos no sólo a captar, sino también a retener el mayor tiempo posible a nuestros clientes.

### Conclusiones

**L**as primeras impresiones son siempre determinantes en cualquier tipo de relación, de aquí la importancia que nuestro director de ventas excelente logre que su equipo venda bien, desarrollando metodologías inteligentes a lo largo de todo el proceso comercial y en cada una de las seis fases de la venta. “Meter la pata” vendiendo no es la mejor tarjeta de visita para aspirar a fidelizar a nuestros clientes, al contrario, puede representar la mejor forma para perderlos justo al principio de una posible relación duradera en el tiempo.

Antes viene la satisfacción del cliente y después su fidelización. El olvidarnos de este concepto tan sencillo nos llevaría a pertenecer a todo el grupo de empresarios que están interpretando mal la palabra fidelización y que olvidan que antes de cualquier acción de retención hay que captar clientes y tenerlos contentos, ya que “el buen día se ve desde el amanecer”.

En el siglo XXI la palabra improvisación en una acción comercial debería ser, definitivamente, borrada de nuestro vocabulario, dando paso a un vendedor consultor que pueda hasta decidir no vender si se diera cuenta de los enormes peligros que puede conllevar una importuna sobrecarga del cliente. Intentemos ser coherentes con esta filosofía sin pensar sólo en el objetivo del mes o en los analistas financieros. □

«Claves para lograr la excelencia en ventas: el vendedor consultor».  
© Ediciones Deusto. Referencia n.º 2471.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 8689 en [www.e-deusto.com/buscadorempresarial](http://www.e-deusto.com/buscadorempresarial).