



# Libro **Cómo concretar una venta consultiva**

## **Pasos sencillos para forjar relaciones y lograr aun la venta más difícil**

Greg Bennett  
AMACOM, 2006  
También disponible en: Inglés

---

### **Reseña**

Con frecuencia, los vendedores, aun aquellos que ya practican la venta “consultiva,” no están dispuestos a pedir la venta porque no desean poner en peligro una relación con un cliente que les ha costado mucho desarrollar. Y, de hecho, el único propósito con el que se desarrolla la relación es la generación de ventas. El instructor en ventas Greg Bennett ofrece una solución a este enigma a través de un enfoque de ventas en “pequeños pasos.” Su sistema reformula las prácticas de venta existentes, con lo cual algunos de sus conceptos podrían resultar familiares, pero sostiene que muchos vendedores, y aun gerentes de ventas, están muy cómodos en su mundo del “Quizás.” Invita a mudarse definitivamente al “Mundo de la realidad” solicitando una respuesta, aun cuando la respuesta sea “no.” *BooksInShort* recomienda el libro de Bennett a aquellos que deseen refinar sus técnicas de venta consultiva.

### **Ideas fundamentales**

- Los vendedores consultores habitualmente no están dispuestos a pedir la venta porque temen poner en peligro las relaciones con sus clientes.
- La “concreción de una venta consultiva” incentiva al posible cliente a tomar una decisión.
- Durante este proceso, el vendedor y el cliente siguen “pequeños pasos” que invitan a la acción.
- Los pequeños pasos permiten al cliente “creer” en cada paso del camino.
- La cantidad de pequeños pasos en su proceso depende de su producto o servicio.
- Enumere sus pequeños pasos en fichas y organícelas en categorías: antes, durante y después de concretada la venta.
- Prepare un calendario en el que fije una fecha de inicio y a partir de esa fecha establezca los pasos previos.
- Un “no” como respuesta no es algo negativo. Un “no” le permite descubrir problemas y ofrecer soluciones productivas.
- La aplicación de pequeños pasos al proceso posterior a la venta mejora los porcentajes de concreción de ventas.
- Los gerentes de ventas tienen a su cargo la implementación del proceso de pequeños pasos.

### **Resumen**

#### **Los amigos no concretan ventas**

El vendedor actual comprende que la mejor manera de vender es convertirse en un asesor o consultor valorado por el cliente. Comience el proceso de “venta consultiva” formulando preguntas y escuchando atentamente a su posible cliente para identificar sus necesidades. Luego presente su producto o servicio como una solución para satisfacer las necesidades de su cliente. Establezca una relación con el cliente de beneficio mutuo a largo plazo.

“Nadie se concentra realmente en el proceso de concreción de venta: Ni siquiera aquellos que se llaman así mismos ‘vendedores consultores’.”

Sin embargo, el estilo de venta consultiva tiene una falla inherente. El vendedor habitualmente no está dispuesto a pedir la venta por diversos motivos. Los vendedores consultores desean que sus clientes los aprecien o incluso los amen. Temen que si le solicitan al cliente algo como un compromiso de compra, pueden poner en riesgo la relación. Por otra parte, los vendedores consultores procuran no parecer insistentes o manipuladores. Esto hace difícil la tarea principal de todo vendedor: pedir la venta.

“Tal como ocurre en el fútbol, los buenos jugadores y entrenadores saben que para ganar hay que concentrarse no solo en lo que se está haciendo, sino también en lo que es probable que haga el otro equipo en distintas situaciones.”

Tradicionalmente, una “concreción” se define como el acto de cerrar un trato, escuchar un “sí,” firmar un contrato o recibir un cheque. Sin embargo, en la venta consultiva, la palabra “concreción” se refiere al proceso de toma de decisiones, aun cuando dicha decisión sea de no comprar. Pedirle a su posible cliente que tome una decisión, aun cuando se trate de un “no” es, en última instancia, mejor para usted y para su cliente.

## “Pequeños pasos”

Tradicionalmente, la venta es un “proceso de dos pasos.” En primer lugar, los vendedores identifican a los clientes potenciales que requieren de sus servicios o productos. En segundo lugar, los vendedores se avocan a los clientes potenciales identificados de diversas maneras hasta que logran el compromiso de compra del cliente. Para utilizar el enfoque de pequeños pasos, desglose el proceso de venta en pequeñas acciones y haga participe al cliente en cada paso. Los pequeños pasos pueden identificarse y están orientados a la decisión que el cliente, el vendedor, la empresa o un tercero deben tomar antes, durante y después de la venta. Los pequeños pasos que integran el proceso tienen como fin lograr que el cliente tome pequeñas medidas que irán en aumento.

“Si prácticamente todos los vendedores coinciden en aceptar y hasta celebrar un ‘quizás’ como respuesta, entonces eso es lo que los clientes han aprendido a dosificar para mantener contentos a los vendedores, y para deshacerse de ellos.”

Los clientes habitualmente intercambian una retroalimentación verbal positiva con el vendedor para evitar una situación desagradable, como decir “no.” Y aun así, cuando se lo presiona para tomar una decisión, el mismo cliente se resiste a efectuar la compra. Los pequeños pasos llevan al proceso de ventas fuera del plano de lo verbal y lo llevan al plano físico. Los clientes necesitan “creer” en cada paso a lo largo del camino.

## Cómo desglosar en pequeños pasos

La cantidad de pasos que siga variará, dependiendo de su cliente y de su producto o servicio. Sin embargo, debe definir claramente cada pequeño paso en su propio proceso. Comience por enumerar los pasos en fichas clasificadas en las siguientes categorías:

- “Tareas a realizar” – Se trata de las tareas necesarias para cualquier venta, entre ellas, completar formularios de compras, aceptar solicitudes de crédito y realizar pedidos de los materiales necesarios.
- “Pequeños pasos que ayudan a los clientes a tomar una buena decisión” – Siga estos pasos para ayudar a sus clientes a sentirse cómodos con su producto o servicio. Invítelos a sus instalaciones o reúnanse con otros miembros de las organizaciones de los clientes.
- “Pequeños pasos para garantizar el inventario, la producción o los plazos de entrega” – Siga estos pasos para reservar productos, la capacidad de producción o el personal requerido para la prestación del servicio.
- “Pequeños pasos para dar curso al pedido” – Estos pasos, tales como fijar una fecha de entrega, son habitualmente considerados de rutina, pero son parte integral para completar la transacción.
- “Pequeños pasos para celebrar eventos especiales para clientes” – Incluya a clientes potenciales en sus funciones comerciales o eventos sociales, tales como talleres, seminarios y reuniones para generar redes de contactos.

## Un paso a la vez

Luego de crear una ficha para cada pequeño paso, organice las fichas en forma secuencial de acuerdo con la función que ocupan los pasos en el proceso de venta, “antes, durante y después de la venta.” Elabore un calendario en el que fije una fecha de entrega o inicio y a partir de esa fecha fije el parámetro de tiempo para cada paso previo. Estos plazos son pautas generales, y no reglas rígidas y precipitadas.

“La percepción general es que un ‘no’ como respuesta ocasionará conflictos y perjudicará la relación con el cliente, cuando habitualmente ocurre justo lo contrario.”

Mejore la precisión de sus pronósticos de ventas asignando un “porcentaje de concreción exitosa,” para estimar la probabilidad de que un determinado pequeño paso completado indique la concreción de la venta. Por ejemplo, en función de su experiencia, si el cliente presenta un informe de crédito, podría predecir una posibilidad del 50% de concretar la venta. Comparta con su cliente tanto o tan poco como desee de su proceso compuesto por pequeños pasos. Si su proceso es complicado, tal vez desee compartir más información. La creación de documentos impresos o de listas de verificación para usted y su cliente habitualmente resultan útiles.

## Know-How de pequeños pasos

El fin de los pequeños pasos es alentar a los clientes a tomar decisiones, o pequeñas decisiones, al avanzar en el proceso de ventas. Los pequeños pasos le permiten formular preguntas en el camino y “suponer.” Eventualmente, esto le permite solicitar un acuerdo sin parecer insistente. Las “sugerencias basadas en supuestos” son afirmaciones que se fundan en el supuesto de que está avanzando. Comience estas preguntas con frases como, “A esta altura,” “Yo recomendaría,” “Al menos” y “Es posible.”

## “Sí” o “No,” pero nunca “Quizás”

Los vendedores consultores comprenden la importancia de formular preguntas a los clientes. Utilizan preguntas abiertas para que los clientes hablen con ellos en confianza. Esto ayuda, pero en cuanto a los pequeños pasos, debe formular preguntas concretas por “sí” o por “no” para saber si su cliente actuará ahora. “Quizás” no es una respuesta aceptable. Contrariamente a lo que se les enseña a la mayoría de los vendedores, obtener un “no” como respuesta no es algo malo. El aspecto positivo es que cuando escucha un “no,” descarta el “quizás.” Un “no” le da la oportunidad de intentar obtener más información e identificar las inquietudes del cliente. Y el “no” lo ayuda a que su flujo de proyectos en curso no se vea interrumpido.

“Debemos aprender a sentirnos más cómodos con la incomodidad requerida cuando los clientes intentan procesar y tomar decisiones.”

Obtener un “no” definitivo como respuesta también evita que usted ascienda por la “escalera del desconcierto mutuo.” Cuando los vendedores escuchan un “quizás,” lo interpretan como un “sí” en la práctica, aun cuando no sea el caso. Luego infunden ese falso optimismo en toda la cadena ascendente de mando, desde el gerente de ventas hasta el nivel jerárquico más alto de la empresa. El problema con la escalera del desconcierto mutuo es que lo confunde y lo mantiene lejos de la realidad.

“Los vendedores no se dan cuenta de lo mal que pueden hacer sentir a los clientes, habitualmente sin intención, simplemente por suponer que los clientes saben más que ellos.”

Cuando obtiene un “sí” como respuesta a actuar frente a un pequeño paso, aproveche la oportunidad para solicitar que se tomen más medidas de acción. Por ejemplo, podría decir, “Mientras se está ocupando de eso, coordinemos una fecha para tomar mediciones.” Si la respuesta es no, acepte que aún necesita abordar algunas cuestiones que creía resueltas. Acepte la respuesta de buena manera y controle su respuesta emocional. Luego, intente que el cliente comparta sus inquietudes.

## Tres pautas clave

Para averiguar todo lo relacionado con el proceso de toma de decisiones del cliente, obtenga la mayor información posible acerca de las tres pautas clave:

- “Personas” – “Entienda quiénes son todas las personas que intervienen en el proceso.”
- “Curso” – “Conozca el curso que sigue la decisión.”
- “Nivel de autoridad” – “Sepa qué nivel de autoridad tiene la persona con la que trata.”

“Cuanto más amable sea, cuanto más se esmere por servir al cliente...más podrán permanecer.”

En muchos casos, ciertas personas que antes estaban facultadas para tomar decisiones o personas facultadas para tomar decisiones pero con un nivel más bajo de autoridad ejercen mucha influencia. Los clientes potenciales habitualmente se esconden tras ellos para postergar los compromisos. Escuchará respuestas tales como, “Estoy bien así, pero veremos qué piensan Henry y Mary.” Los pequeños pasos pueden preparar el terreno para tratar con dichas personas de influencia. A través de los pequeños pasos, usted se va ganando la confianza del cliente a lo largo del camino durante el proceso. Por otra parte, los pequeños pasos lo ayudarán a identificar exactamente en qué momento todas las personas responsables de la toma de decisiones deben estar de acuerdo para que la transacción siga su curso.

## “Cómo intentar subsistir después de un ‘no’”

Aprenda a interpretar las señales que le indican cuándo un cliente está luchando para decir “no.” Si la persona no se compromete al paso más pequeño, se vuelve evasiva o inaccesible, o sale con cambios de último minuto, un “no” probablemente sea para mejor. Para contribuir a identificar los problemas, puede indagar acerca del problema, aun cuando no sea agradable. Indague para descubrir qué hay detrás de aquel ‘no’ y vea qué información puede obtener. Comience la conversación con un aspecto negativo que su cliente parece reacio a abordar. Por ejemplo, podría decir, “Sr. Smith, puede que me equivoque, pero algo me dice que usted no está convencido de tomar la decisión porque no está cómodo con nuestras condiciones financieras.” Una vez que indague acerca de las cuestiones que no son claras del cliente y las esclarezca, tendrá la oportunidad de resolverlas.

## La vida después del “Sí”

Los vendedores habitualmente están centrados en sus clientes cuando intentan obtener una venta. Luego de concretar una venta, su atención pasa al siguiente posible cliente. Sin embargo, el desempeño de un vendedor después de la venta incide en sus posibilidades de cerrar transacciones o de asegurarse la fidelidad de su cliente. Aplique pequeños pasos al proceso posterior a la venta para diferenciarse de sus competidores y mejorar la rentabilidad de la inversión (ROI) de su cliente. Elabore un manual u hoja de instrucciones que le informe a sus clientes cómo “maximizar la inversión” en su producto o servicio. Programe “verificaciones” luego de concretada la venta para resolver problemas que el cliente pueda haber detectado. Lleve consigo listas de verificación y solicite la opinión del cliente.

“La acción o la falta de acción son las únicas cosas que deberíamos valorar realmente en el proceso de ventas.”

Antes de concretar la venta, describa sus servicios post venta. Por ejemplo, si usted es un contratista, solicítele a su posible cliente que programe una inspección luego de terminada la construcción un mes después de completado el proyecto. Ofrezca un servicio adicional que pueda prestar de inmediato, como ser agregar una capa de impermeabilización a un piso exterior. Las citas postventas lo ayudan a ampliar la venta con un complemento a un precio más elevado, u ofrecer productos o servicios adicionales. Si vende un producto o servicio que lo envían para su renovación periódicamente, no concrete la venta y luego reaparezca mágicamente justo antes de que se requiera firmar el contrato de renovación. En cambio, cree “puntos de contacto,” u oportunidades de contacto con el cliente entre ciclos de venta. Elabore objetivos para sus puntos de contacto, como por ejemplo, llevar a cabo una “verificación” del producto.

## Administración de ventas en pequeños pasos

“Los vendedores harán responsables a los clientes en la medida exacta en la que el gerente los haga responsables a los vendedores.” El programa de pequeños pasos únicamente funciona cuando los gerentes de ventas asumen la responsabilidad de implementar sus conceptos. Dado que aceptar un “no” como respuesta es un componente esencial en la combinación de pequeños pasos, los gerentes deben liderar el proceso. Para lograr la rendición de cuentas, deben comunicarse claramente con sus vendedores acerca del nuevo sistema. Deben formular preguntas difíciles y debatir sobre lo ocurrido con los vendedores después de las llamadas con intención de venta. Cuando un vendedor informa un “no,” el gerente debería mostrarse comprensivo. Los gerentes también pueden participar en el proceso post venta realizando llamadas personales, enviando correos electrónicos, cartas de agradecimiento o regalos.

## Sobre el autor

**Greg Bennett** se ha desempeñado como consultor e instructor en ventas durante 30 años. Es socio de una empresa del rubro del deporte propietaria de los equipos

