



Latin Stock

# Los beneficios de la venta diferenciada

Crear modelos de gestión comercial propios para cada empresa, en función de las expectativas del mercado y de los beneficios que percibe el cliente. **La venta diferenciada apuesta por la eficacia de adoptar distintos enfoques y aporta una visión del tipo de modelo comercial que necesita cada empresa según el momento.**

Eric Kircher, Presidente de Mercuri International España y experto en Eficacia Comercial

**AUTOR:** KIRCHER, Eric

**TÍTULO:** Los beneficios de la venta diferenciada

**FUENTE:** "MK Marketing+Ventas", Nº 230 Diciembre de 2007. Pág. 44

**DESCRIPTORES:**

- Gestión comercial
- Ventas

**RESUMEN:**

Muchas organizaciones están aplicando enfoques de venta no ajustados ni a sus necesidades ni a sus mercados. Tras un repaso a los distintos modelos de gestión comercial de las últimas décadas, el autor de este artículo propone la venta diferenciada, es decir, crear modelos particulares para cada empresa y situación de venta. Además, subraya la necesidad de una fuerza de ventas capaz de adaptar su estilo a cada situación para conseguir un valor añadido.

**N**uevos modelos de gestión comercial están irrumpiendo en el mercado desde los años 40 y en todos los países, eclipsando a sus predecesores. Décadas atrás se llevaba un estilo de venta proyectiva: el buen vendedor era el que vendía a un cliente; no se preocupaba de su satisfacción ni, por supuesto, de su fidelización, conceptos que entraron en escena años después.

Esta filosofía de crear un producto y luego buscar clientes ha sido la forma de vender durante mucho tiempo. Sin embargo, ya a finales de los 60 se despliega por las organizaciones el axioma de que el objetivo principal de un negocio es crear y mantener clientes (fidelización). La era de la orientación al cliente toma el testigo de la venta proyectiva cuando el mercado demuestra que el principio satisfacción igual a fidelización no es un aforismo.

El cambio de actitud desde crear un producto y buscar un cliente para la oferta hasta descubrir qué necesita un cliente para rentabilizar su negocio y ofrecerle colaboración para conseguirlo, ha llevado a las empresas a adoptar nuevos modelos de gestión comercial y a establecer relaciones duraderas de beneficio mutuo.

## Venta experta versus venta consultiva

Si hubiera que describir este nuevo escenario, se diría que es la era de la venta experta, y no de la consultiva, como tanto se proclama. La primera es el entorno de ventas donde la propuesta de valor del vendedor va más allá de la que contiene el producto/servicio. En este modelo de aproximación, el comercial proporciona al cliente sus conocimientos y los de su empresa para ayudarle en su negocio y mantener una relación de largo recorrido y beneficio mutuo.

Un estilo de gestión de ventas materializado en el conocimiento en profundidad del entorno del cliente (su negocio, su competencia, sus riesgos, su estructura, su producto...)

para colaborar con él en la respuesta de sus necesidades y en la solución de sus problemas. El cliente es asesorado por conocedores del producto o servicio con soluciones a medida que ejercen un rol profesional satisfactorio para ambas partes.

Éste es el modelo que prevalece hoy en el mercado impugnando, sin ponderación, la eficacia de los anteriores, pero ¿con qué argumentos se desestiman? La mayoría de las empresas preocupadas por el área de ventas ha adoptado ya el nuevo modelo, en ocasiones con la irreflexión de no considerar la validez o la ineficacia de este modelo para su tipo de negocio y/o para cada momento.

Por ejemplo, una campaña de telemarketing para captar clientes proporciona un ejemplo que ilustra claramente la eficacia de una venta proyectiva, a pesar de sus detractores, en situaciones que requieren este tipo de aproximación. Como no ven claros los beneficios de un modelo de venta que funciona siempre en una situación competitiva, están ahora buscando otro: el consultivo, sin tener claro todos los beneficios ofrecidos -y no aprovechados- por la venta experta que conviene en la mayoría de las situaciones, pero que está sufriendo malas aplicaciones sobre el terreno, por ejemplo:

- ✓ Un conocimiento original insuficiente de los clientes.
- ✓ Una fase de investigación de las necesidades inadecuada.
- ✓ Una falta de equilibrio entre empatía y proyección.
- ✓ Una ausencia de investigación de las fuerzas y, sobre todo, debilidades de la competencia.

En este contexto, existe un nuevo concepto: la venta diferenciada, que impugna el planteamiento generalizado de rechazar uno u otro modelo y demuestra, con argumentos, †

la eficacia de adoptar los diferentes enfoques en el tiempo adecuado. Venta proyectiva, para captar nuevos clientes y experta para fidelizarlos, por ejemplo.

No cabe generalizar, porque cada empresa es única y, como dijo Alejandro Dumas, “*todas las generalizaciones son peligrosas, incluida ésta*”, pero en un intento de clarificar esta exposición, una distribución de modelos de gestión comercial adecuada en una empresa para enfrentarse con eficacia a las diferentes situaciones de venta podría ser entre un 10 y un 20 por ciento de venta proyectiva; un 60 a 80 por ciento de experta, y un 10-20 de consultiva.

## La venta diferenciada

Simplificando, quizá demasiado, la venta diferenciada podría definirse como una nueva aproximación a la venta que sostiene la necesidad de crear modelos de gestión comercial propios para cada empresa, en función de las expectativas del mercado, por una parte, y las fortalezas (beneficios perceptibles por el cliente) de la oferta hecha por la empresa.

Rechaza, además, la praxis de aplicar un enfoque comercial único en situaciones de venta diferentes, como de hecho sucede en la mayoría de las empresas. La diferenciada aporta, en definitiva, una visión clara de qué tipo de modelo comercial tiene que poner en marcha cada empresa y en qué momento.

Se puede decir que es como navegar en el mar, donde las olas pueden tomarse a favor de alcanzar las metas o hacer volcar con su poderosa fuerza, simplemente por dejarse llevar por la corriente. La segunda es la aciaga realidad hoy de muchas empresas que están perdiendo mercado.

Seducidas por las tendencias y el modelo comercial de moda (la mal llamada venta consultiva), demasiadas organizaciones están aplicando enfoques de venta que no responden, ni a sus necesidades, ni a las de sus mercados. Ésta es la situación actual, agravada, además, por una irremediable confusión de conceptos. Porque mucha gente está llamando venta consultiva a lo que realmente es una venta de expertos.

Un vendedor experto vende un producto o servicio demostrando un grado de experiencia más alto que la competencia: tiene capacidad de conseguir información sobre las necesidades reales de los clientes, propone

una oferta percibida con más valor que la de otros proveedores y tiene una capacidad de negociación muy fuerte.

A diferencia de este perfil, en la venta consultiva, el comercial no ofrece un producto o servicio, sino un resultado, y se compromete con él, involucrándose en el desenlace de la operación y asumiendo un riesgo. Por lo tanto, su credibilidad, tanto dentro como fuera de la empresa, tiene que ser enorme. Demuestra que es único en las soluciones que ofrece, y el cliente percibe que en esa propuesta hay mucho valor, lo que es verdad.

Por lo tanto, muy pocas personas de una empresa pueden establecer relaciones de venta consultiva; generalmente, este enfoque se realiza a muy alto nivel, por perfiles como los Key Account o los directores generales de las empresas. Es decir, pocas personas, y en contadas ocasiones, aunque cuando aparece la oportunidad, se consiguen ventas de gran volumen.

Igualmente les diferencia la actitud adoptada en cada situación; la venta consultiva es bastante proyectiva mientras que la experta implica que el comercial debe esmerarse en la formulación de preguntas para llegar a conocer con profundidad el negocio del cliente.

En resumen, no hay soluciones globales. Cada modelo, en su momento y en su mercado. La venta diferenciada permite entender la lógica de todos los modelos, reflexionar sobre cada uno en términos de política comercial y definir la dirección a seguir. Significa más madurez y confianza para definir y localizar las prácticas ganadoras para alcanzar los objetivos definidos.

Eso significa que en el futuro, una fuerza de venta necesitará personas mucho más capaces de adaptar su estilo a cada situación y que se desarrollarán en este sentido, y que habrá organizaciones capaces de tratar las diferentes situaciones. En conclusión: la venta diferenciada es una matriz de decisión que permite identificar el tipo de venta al que se enfrenta el comercial.

Se obtiene a través del análisis del nivel de resistencia a la oferta y del grado de receptividad del cliente a los consejos. En definitiva, la venta diferenciada pone sobre la mesa un tema de importancia incuestionable en la supervivencia de las empresas: el valor añadido de una fuerza de ventas. ●

