

BREVE INTRODUCCIÓN AL SOLUTION SELLING



Julio Lema

Julio Lema

¡Gracias por abrir este ebook! Mi nombre es Julio Lema y ayudo a empresas tecnológicas de tamaño medio con su desarrollo de negocio y marketing.

He escrito este *ebook* para acompañar el curso presencial de *Fundamentos de Solution Selling* que imparto a mis clientes. Intento con ello trasladar y adaptar a empresas medianas la formación de ventas que reciben las grandes empresas.

Quiero aclarar que no soy en absoluto un gurú de las ventas. Mi carrera en consultoría comenzó como *Solution Consultant* en Nokia Networks, donde adquirí una amplia experiencia en la articulación de servicios personalizados de planificación y optimización de redes para operadores de telecomunicaciones. En Nokia recibí formación y entrenamiento en *Solution Selling* como parte del proceso de desarrollo de competencias de negocio y me ha resultado enormemente útil para establecer relaciones productivas con mis clientes y *partners* a lo largo de los años. Esta es la experiencia que quiero compartir.

Espero que te resulte útil. No dudes en contactarme a través de [LinkedIn](#).



¿Cómo está organizado este ebook?

El documento se puede dividir en tres bloques. Verás que empleo lenguaje casi coloquial y sin formalismos, pero he procurado mantener rigor en los conceptos que presento.



El primer bloque presenta el concepto de *Solution Selling* y las diferentes fases del proceso de venta, tanto desde la perspectiva del vendedor como desde la del comprador.

El segundo bloque se centra en los tipos de clientes que podemos encontrar, según su actitud frente a la innovación y los roles que pueden ocupar. Aquí podrás reflexionar sobre cómo “leer al cliente” y enfocar tu discurso.

El tercer bloque trata los conceptos sobre los que se apoya el *Solution Selling*. El PPVVC (*Pain, Power, Value, Vision, Control*), los cinco factores clave que debemos considerar para cualificar oportunidades, con énfasis en el concepto de *Pain*, y las 9 Cajas, que es la técnica que emplearemos para descubrirlos.

¿Qué es y por qué queremos *Solution Selling*?

El *Solution Selling* es una técnica que se centra en las necesidades o *pains* del cliente para poder proporcionarle lo que realmente necesita y puede adquirir para atenderlas.



El enfoque de *Solution Selling* es especialmente útil en disciplinas poco conocidas por el comprador o en casos en los que es necesaria una solución a medida de cierta complejidad. **El cliente no tiene la obligación de estar capacitado para expresar en nuestros términos qué necesita exactamente.** Para poder resultarle de ayuda, es necesario entrar en una conversación para comprender sus necesidades reales, su contexto, y así poder adaptar la propuesta de manera adecuada.

*El *Solution Selling* permite una asesoría más precisa y efectiva, asegurando que la solución propuesta se ajuste a los requerimientos del cliente.*

Otro beneficio del *Solution Selling* es que nos **permitirá validar oportunidades en una etapa temprana del ciclo de venta** a la vez que nos permite extraer el máximo valor del producto de nuestro trabajo, porque la conversación nos llevará a identificar cuál es el problema del cliente, cuál es la solución que visualiza, a la

que otorga valor y que la organización podrá aceptar. Hay situaciones en las que sabemos que la solución a un problema está muy clara, pero por cuestión de prioridades, la organización no puede invertir sus recursos en ese momento en adquirir esa solución, sino otra.

Por último, el *Solution Selling* nos permite **posicionarnos como *Trusted Advisors***, alguien que sabe de lo que habla, que ofrece lo que el cliente realmente necesita y le va a ayudar a descubrir qué tiene valor y qué no lo tiene.

Aforismos útiles

Hay unos cuantos aforismos que se repiten en la literatura sobre *Solution Selling* y que te ayudarán a recordar principios básicos del proceso de venta.



El primero es **No Pain, no change** - si no hay dolor, no hay venta. Nadie va a comprar nada si no le ayuda a aliviar o mitigar un dolor o una necesidad no satisfecha. El dolor puede ser muy real y obvio, o por el contrario estar oculto o ser más complicado de admitir. Un ejemplo de dolor real y obvio es "mis costes son demasiado altos", que se resuelve con una solución que ofrezca ahorro de costes. Por otra parte, un ejemplo de dolor oculto es "quiero ascender, quiero un éxito que me permita brillar como una estrella delante de mis jefes".

Diagnostica antes de prescribir. El diagnóstico previo a la prescripción es de vital importancia. Es fundamental adquirir el hábito de comprender a fondo el problema del cliente y la solución que visualiza antes de proponer cualquier alternativa. Los problemas suelen tener múltiples facetas y el dolor experimentado por el cliente puede manifestarse de diferentes maneras. Por tanto, es esencial comprender el contexto en su totalidad antes de aventurarse a ofrecer una solución. De lo contrario, existe el riesgo de invertir tiempo y esfuerzo en desarrollar una propuesta que el cliente no pueda o esté dispuesto a aprovechar.

No puedes vender a quien no puede comprar. Puedes convencer a una persona, pero si no tiene poder para comprar, nunca va a hacerlo. Verás que parte fundamental del proceso de venta es identificar a la persona con poder para comprar y a aquellos que influyen en su decisión.

Vender es diferente de despachar. En este caso, el ejemplo que me gusta utilizar es del médico comparado con el farmacéutico. A un farmacéutico le puedes pedir un

medicamento: aspirina, paracetamol o una mascarilla protectora. En este caso el farmacéutico despacha. Por otra parte, el médico te examina, ve tu problema, te pregunta y te receta un medicamento que luego recoges en la farmacia sin rechistar. Aunque se podría argumentar que un médico es un vendedor, nadie lo definiría como tal porque su objetivo no es venderte un tratamiento, sino recuperarte de tu dolencia. Cuando tu objetivo es ayudar y para ello te centras en el problema de tu cliente, no te perciben como un vendedor, sino como un consejero.

Una vez un formador me dijo que **Vender consiste en mantener una conversación interesante**. Fue durante un curso inicial de ventas dirigido principalmente a ingenieros que querían prepararse para saltar de los puestos técnicos a los puestos de negocio, que es una transición compleja, a menudo con resistencia porque a muchos ingenieros - a mí, entre otros - una carrera en puestos de negocio no nos resultaba atractiva. Él nos la presentaba así: vender consiste en mantener una conversación interesante con tu potencial cliente, entender su problema, su contexto, la solución que visualizaba en su mente y buscar la manera de ayudarlo. Si intentas ayudar, la venta es algo que ocurre.

Y esto está relacionado con el último aforismo. **Los buenos vendedores no venden: les compran**. Si tu valor está claro y has hecho las cosas bien, los clientes acudirán a ti para resolver sus problemas.

Fases de una compra

Si queremos ayudar a un potencial cliente, necesitamos entender el proceso de compras que éste sigue y que resumimos en el ciclo de la Ilustración 1. Muestra las prácticas de grandes empresas con equipos especializados de Compras (*Procurement*), por lo que puede ser diferente en empresas más pequeñas.

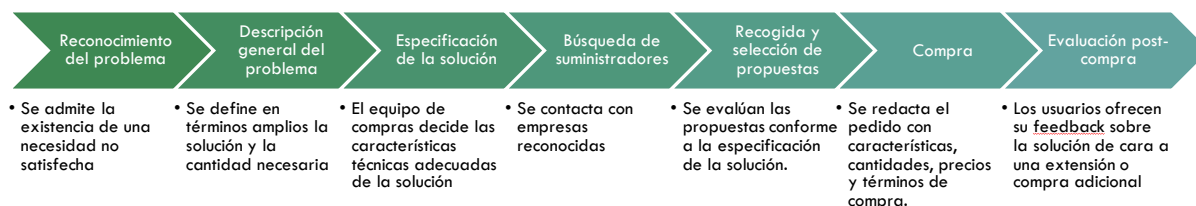


Ilustración 1: Ciclo de compra

Todo proceso de compra comienza con **el reconocimiento de un problema** por parte de un usuario, en el que se admite la existencia de una necesidad no satisfecha. Esto es imprescindible. Como decía el aforismo, *no Pain no Change*. Si la organización no admite un dolor, no va a haber compra.

Una vez se admite la necesidad, el usuario **cuantifica el problema**: “¿cuán grande es mi problema? ¿Qué tipo de solución necesito?” Una vez definido el problema en términos más o menos amplios, se pasa a **describir la solución** de manera más precisa con la ayuda de un especialista técnico: ¿qué características (técnicas, comerciales o de cualquier índole) debe tener la solución para solucionar mi problema?

Estas especificaciones son documentadas y con ellas se sale al mercado a la **búsqueda de propuestas**. Generalmente, se delega en un departamento de compras o de alianzas que comienza con empresas ya conocidas con las que se hayan hecho negocios antes (es muy común que las empresas mantengan un registro de proveedores homologados de confianza con los que ya han trabajado en el pasado). Se piden propuestas **y éstas se evalúan** frente a los requisitos previamente plasmados.

El usuario y con frecuencia el especialista técnico escogen una propuesta, tras lo cual el departamento de compras se encarga de negociar con el suministrador y **redactar un pedido preciso** con precios y cantidades. Con esto la compra está cerrada, pero el ciclo no termina ahí.

Una vez culminada la compra, el departamento técnico o el de compras **recogen el *feedback*** de los usuarios sobre la solución de cara realizar una nueva compra. Estos comentarios son extremadamente importantes porque de ellos depende que el suministrador sea incluido en el registro de proveedores de confianza.

Toda la gente con la que hablemos estará en algún punto de este proceso.

Fases de una venta

¿Luego, por nuestra parte, cómo vendemos? La venta también tiene sus fases.

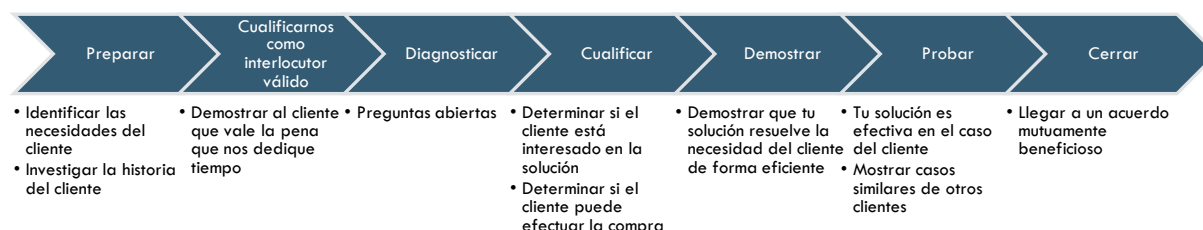


Ilustración 2: Fases de una venta

En primer lugar, hay una **fase de preparación** en la que recopilamos información sobre el contexto del cliente. Internet facilita esta tarea al proporcionarnos datos sobre su estrategia, líneas de negocio, cifras, prioridades o necesidades declaradas, e incluso el organigrama de la empresa, lo cual nos ayuda a contextualizar el proceso de toma de decisiones.

Después de esta etapa, viene una parte crucial, especialmente cuando lidiamos con un cliente potencial nuevo: debemos **cualificarnos como interlocutores válidos** y demostrar al cliente que vale la pena reunirse con nosotros. Para lograrlo, debemos mostrar nuestras credenciales, como referencias y éxitos pasados, además de explicar cómo podemos ser de ayuda (el material de marketing es clave en esta fase). Es importante para establecer un diálogo enriquecedor, con intercambio de información, que nos permita definir la solución adecuada.

Una vez frente al cliente, debemos **identificar y diagnosticar claramente el problema**. Profundizaremos más en esta parte cuando hablemos de las nueve cajas, pero al finalizar esta etapa, deberemos tener una visión clara de la solución más adecuada al problema. Luego, **debemos cualificar esta visión** con el cliente, es decir, verificar si está interesado en ella y si comparte la opinión de que es la solución más adecuada para abordar todas las facetas del problema. También es importante determinar si el cliente tiene la capacidad de realizar la compra o si es necesario involucrar a alguien más.

Si observamos que el cliente muestra interés en la solución propuesta y está dispuesto a adquirirla, nos toca **demostrar** que la solución puede cumplir con la visión y satisfacer la necesidad del cliente. Por lo general, apoyamos esta demostración utilizando un caso de negocio.

Después, es necesario **comprobar que la solución funciona según lo prometido**, lo cual generalmente se realiza a través de una prueba de concepto o un piloto. Dependiendo de la solución, también podemos utilizar testimonios de otros clientes. Al finalizar esta fase, el cliente estará convencido de si la solución funciona. En ese punto, el siguiente paso es cerrar la venta, lo cual implica establecer un acuerdo beneficioso para ambas partes. Esta es una parte que no vamos a tratar aquí.

A la vista de este ciclo, el error más común que se comete en ventas es saltarse los primeros pasos de Preparación, Diagnóstico y Cualificación, y las consecuencias ya no son solo que vendas menos, sino que tensiones la organización con una avalancha de demos, propuestas, pruebas de concepto y pilotos que exigen tiempo y esfuerzo, y que sin la debida cualificación tienen una menor probabilidad de éxito. Por eso, recomiendo llevar cuenta no solo de las ventas y las propuestas tramitadas, sino también de las oportunidades cualificadas y las tasas de conversión de una etapa a otra.

Adopción de la Tecnología

A la hora de proponer una solución a un cliente u organización, es de gran ayuda tener en cuenta su disposición frente a los cambios, porque no todo el mundo (ni todas las organizaciones) reacciona de la misma manera. Habrás visto en tu círculo que existen personas más proclives a aceptar riesgos y otras más escépticas y precavidas. Piensa en quién empezó a usar WhatsApp, o a meter la tarjeta de crédito en el móvil, o usar un coche eléctrico...

La curva de adopción de la tecnología surgió de un estudio realizado entre agricultores y granjeros de EEUU en los años 50 y 60, a fin de explicar a partir de las características de aquellos por qué unas explotaciones eran más prósperas que otras. Curiosamente, este estudio resultó ser extrapolable a otras situaciones y es ampliamente empleado por departamentos de marketing de todo el mundo.

En concreto, la curva de adopción de la tecnología divide el mercado objetivo en cinco segmentos:

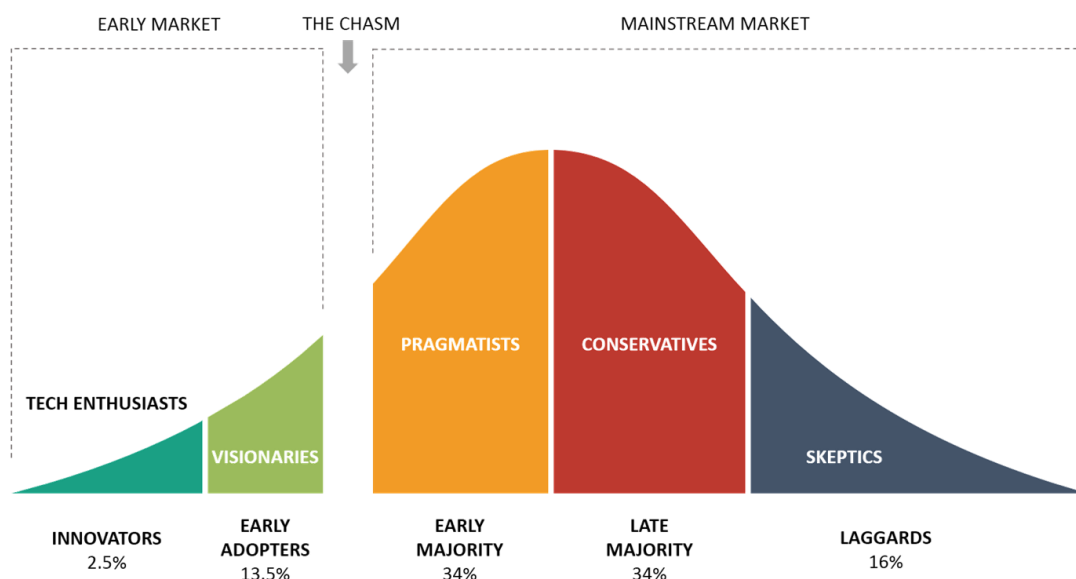


Ilustración 3: Fases de adopción de la tecnología (autor anónimo)

- **Innovators o pioneros:** son los creadores, los que lanzan las innovaciones. Los que se cuestionan el *status quo* y se preguntan cosas como “¿y si sustituimos el motor de gasolina de los coches por uno eléctrico?”.
- **Early adopters o usuarios tempranos:** son los que acampan delante de la Apple Store la noche antes para ser los primeros en tener lo último, probarlo, usarlo y sobre todo **contarlo**. Son los que ven los primeros coches eléctricos y ponen por delante los pros que los contras (autonomía,

acabados, tiempos de carga, etc.). Crean comunidad y están encantados de colaborar en el desarrollo de la nueva tecnología.

- **The Chasm o el abismo:** este es un momento clave (no un grupo de adoptantes) en el que o bien la innovación se extiende a toda el mercado objetivo y se queda con nosotros, o bien muere en el intento como otros tantos inventos. Seguro que te vienen a la cabeza unas cuantas “innovaciones” que murieron en el intento.
- **Early majority o mayoría temprana:** son los que al ver a los *early adopters* usar su coche eléctrico y que funciona, que se puede recargar con comodidad, que tiene autonomía y que ha reducido su precio, deciden que es el momento de adquirir uno. Solo les gusta el riesgo controlado. Todo tiene que funcionar, tiene que ajustarse a ellos, tiene que costar poco (en dinero y esfuerzo) y tiene que venir avalado por un referente.
- **Late majority o mayoría tardía:** son los que han necesitado ver por las calles un montón de coches eléctricos para decidirse a usar uno. No les gusta arriesgar. Juegan sobre seguro.
- **Laggards o rezagados:** Son los escépticos, los últimos que adoptan los cambios. Una de sus frases favoritas es “*los experimentos en casa con gaseosa*”. Si usamos como ejemplo WhatsApp, seguro que conoces alguno que decía: “*yo no voy a ponerme eso para perder el tiempo mandando mensajitos*”. Hasta que su madre crea el grupo familiar de WhatsApp 😊

Ejercicio

- ¿En qué etapa del ciclo de adopción de la tecnología se encuentran tus clientes?
- ¿Cómo deberías presentarles tus soluciones para maximizar la posibilidad de éxito?

Roles

Seguro que ya te has percatado de que no todo el mundo ocupa el mismo rol durante una consulta u oportunidad. Hay personas con mayor influencia que otras en la decisión final y no siempre por su jerarquía o por su exposición al problema que estás intentando resolver.



Usuario: El usuario es la persona que utilizará directamente la solución propuesta. Puede ser un individuo o un grupo de personas dentro de la organización. Su opinión y experiencia son cruciales para evaluar la idoneidad y el beneficio de la solución.

Decisor: El decisor es quien tiene la autoridad para tomar la decisión final de compra. Esta persona tiene el poder de aprobar o rechazar la adquisición de la solución. Suele ser alguien en una posición de liderazgo o gestión dentro de la organización.

Gatekeeper: El *gatekeeper* (guardián) es alguien que controla el acceso a la persona o equipo de toma de decisiones. Puede ser un asistente ejecutivo, un miembro del equipo administrativo o cualquier persona que filtre y gestione el flujo de información hacia los decisores.

Comprador: El comprador es el encargado de realizar la transacción comercial. Negocia los términos y condiciones del acuerdo, incluyendo precios, plazos de entrega y condiciones de pago. Su función principal es asegurarse de que la compra se realice de manera eficiente y rentable para la organización.

Influencer: Los *influencers* son personas que tienen la capacidad de influir en la decisión de compra, aunque no tengan el poder final de decisión. Pueden ser expertos técnicos, consultores o profesionales con conocimientos específicos que ofrecen información y perspectivas relevantes sobre la solución.

Sponsor: El *sponsor* es alguien dentro de la organización que respalda activamente la implementación de la solución propuesta. Pueden ser líderes o gerentes de alto nivel que entienden los beneficios y el valor de la solución y promueven su adopción en la organización.

Power Sponsor: El *power sponsor* (patrocinador de alto nivel) es un sponsor influyente con un nivel de autoridad y poder aún mayor. Son líderes ejecutivos que respaldan y defienden la adopción de la solución en la organización, y su apoyo es fundamental para superar cualquier obstáculo o resistencia interna.






Detractor: El detractor es alguien dentro de la organización que se opone o muestra resistencia a la adquisición o implementación de la solución. Pueden tener preocupaciones, dudas o intereses contrarios que deben abordarse y superarse para avanzar en el proceso de compra.

Estos roles interactúan y se relacionan entre sí a lo largo del proceso de compra, y es fundamental comprender sus perspectivas y necesidades.

PPVVC

Esta sección quizá sea la más importante de todo este ebook. Aquí definimos los cinco factores que hay que tener claros para poder cerrar una venta.

PPVVC significa Pain, Power, Value, Vision, Control.

 Pain	 Power	 Value	 Vision	 Control
El problema crítico de una organización o una oportunidad perdida	Personas que deciden o influyen directamente sobre la decisión de compra	Magnitud cuantificable del efecto de la decisión sobre el pain	Convicción del cliente de la solución que resolverá su problema	Capacidad de guiar al comprador en su decisión

Pain (*Dolor*): El *Pain* se refiere a los problemas, desafíos o necesidades insatisfechas que experimenta un cliente. Es esencial identificar y comprender el *Pain* del cliente, ya que este será el motor impulsor para buscar una solución. Al abordar y resolver el *Pain* de manera efectiva, se puede generar un mayor interés y compromiso por parte del cliente.

Power (*Poder*): El *Power* se refiere a la capacidad e influencia que tiene una persona dentro de la organización para tomar decisiones y llevar a cabo cambios. Identificar y conectarse con los individuos que poseen el *Power* adecuado en el proceso de toma de decisiones es crucial para avanzar en la venta. Entender quiénes son los actores clave y cómo interactúan entre sí es fundamental para lograr una venta exitosa. Ahora que sabemos los diferentes roles, tenemos que ser capaces de identificar quién decide y qué criterios va a seguir en su decisión. A menudo no es tarea sencilla.

Value (*Valor*): El *Value* se centra en los beneficios y el valor que la solución propuesta puede aportar al cliente. Es fundamental comunicar de manera clara y convincente cómo la solución abordará los problemas y necesidades del cliente, y cómo generará un impacto positivo en su organización. Demostrar el *Value* y conseguir que el cliente lo admita es esencial para construir una propuesta convincente y diferenciarse de la competencia.

Vision (*Visión*): La *Vision* se refiere a la capacidad de presentar una imagen clara y atractiva del futuro deseado por el cliente después de implementar la solución. Al pintar una visión convincente de cómo la solución transformará positivamente la organización y superará los desafíos actuales, se puede generar un mayor compromiso y entusiasmo por parte del cliente.

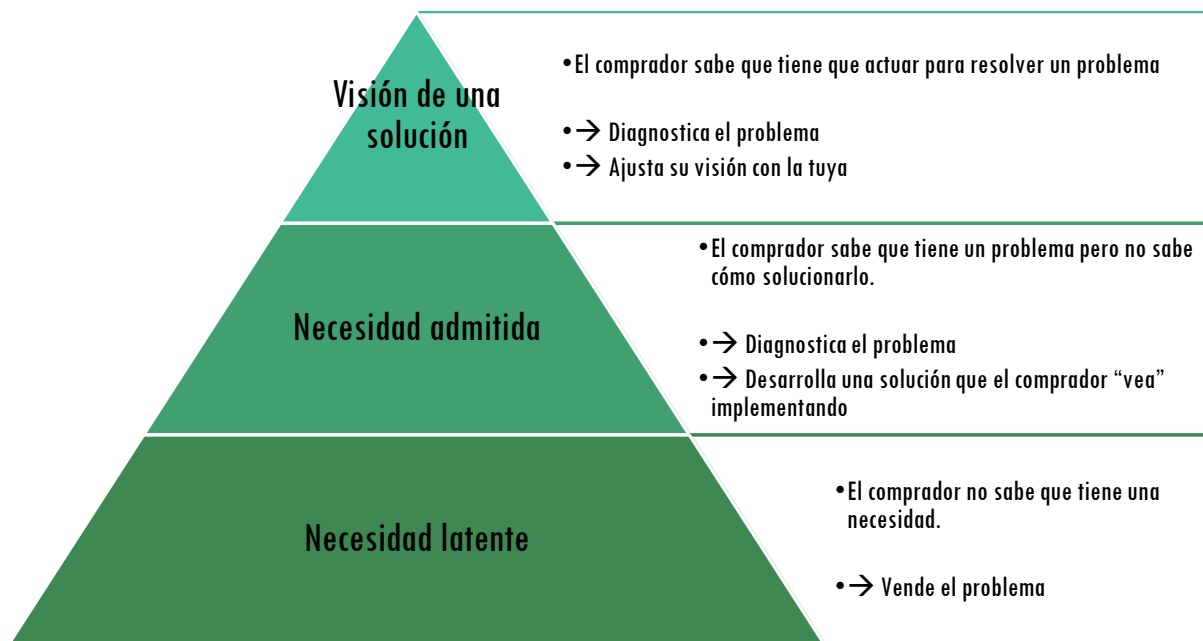
Por ejemplo, alguien que quiera comprar un coche puede estar pensando en un coche pequeño para aparcarlo con facilidad, de bajo consumo y sencillo de manejar para conducirlo por ciudad. Esto es una visión. A veces los clientes no tienen una visión definida, pero cuando la tienen la tenemos que alinear con la nuestra, bien influyendo en la suya o adaptando la nuestra.

Control (Control): El *Control* implica tener la capacidad de guiar el proceso de venta y mantener el control sobre las interacciones y el flujo de información. Es importante establecer y mantener una comunicación efectiva, hacer las preguntas correctas y mantenerse en sintonía con las necesidades y preocupaciones del cliente. Al ejercer un buen *Control*, se puede influir en la dirección de la venta y mantenerla en el camino correcto hacia el cierre exitoso.

Se suele decir que la venta es igual al producto de *Pain* por *Power* por *Value* por *Vision* por *Control*. Si falta alguno de los factores, el resultado es cero.

Pain x Power x Value x Vision x Control = Venta

Pain



El *Pain* no es simple, hay diferentes tipos de *Pains* dependiendo de su necesidad, como refleja esta slide.

En la base de la pirámide podemos ver el caso de la **necesidad latente**. En este caso, el cliente sufre un problema pero no lo conoce o no es capaz de comunicar, a menudo porque aún no se ha reflejado en sus indicadores de negocio.

Un ejemplo puede ser un jefe de logística que está muy satisfecho con su red de distribución, pero no sabe que sus competidores van a invertir una gran cantidad de recursos en un sistema de predicción de demanda y optimización de rutas que le va a permitir entregar en un 20% menos de tiempo con un coste 25% menor. En esta situación tenemos que vender el problema. "Tu competencia está invirtiendo para entregar en menos tiempo y más barato. Si no reaccionas, tu negocio va a sufrir."

Luego está la **necesidad admitida**. El comprador sabe que tiene un problema pero no sabe cómo solucionarlo. En este caso tenemos que diagnosticar el problema y comenzar a plantar en la cabeza del comprador una visión de cómo una solución podría resolver el problema. Ejemplo típico: un cliente sabe que sus costes de energía son muy altos pero no sabe en qué se van ni cómo reducirlos.

En el punto más alto de los *Pains* está la **visión de la solución**. En este caso el cliente es consciente del problema y tiene una visión clara de la solución que busca.

En estos casos, de nuevo diagnosticaremos el problema - siempre diagnosticamos el problema - y luego debemos alinear nuestra visión con la suya, bien ajustando nuestra solución a su visión, o bien influyendo en su visión.

Volviendo al ejemplo, el cliente puede declarar necesitar una herramienta de monitorización de consumos. Nosotros podemos alinear nuestra solución con su visión, partiendo de la necesidad de ofrecer un módulo de monitorización de consumos, pero además podemos influir sobre su visión preguntando cómo va a actuar sobre su sistema para reducir tales consumos, plantando la semilla para un módulo de control adicional. Si con ello ajusta su visión, ya estás actuando como Trusted Advisor, ofreciendo valor y diferenciando tu propuesta. Más adelante veremos cómo articular este diálogo.

Suele ser más sencillo tratar con un cliente que ya tiene una visión de la solución, pero también es más fácil que haya contactado con algún competidor. Es importante entender muy bien el *Pain* en función de su nivel de necesidad.

El dolor fluye por la organización

El dolor fluye por la organización. Esto quiere decir que para cada miembro de la organización no solo los dolores son diferentes, sino que el mismo dolor se manifiesta de maneras diferentes.

Por ejemplo, para un jefe de ingeniería en una fábrica, su dolor puede ser "no sé cuánta electricidad consumen mis máquinas".

Para su jefe, ese mismo dolor se percibe de otra manera, por ejemplo "mis costes de operación son demasiado elevados y no tengo suficiente información para decidir cómo reducirlos.

Para el jefe del jefe, un director general, el dolor puede ser "mis costes están por encima del precio al que puedo vender mi producto".

Para el accionista, el dolor sería "los retornos de mi inversión no están a la altura de mis expectativas".

El mismo dolor tiene un efecto diferente dependiendo de con quién hables. Es importante entender cómo afecta el dolor al interlocutor que tengamos en cada momento.

Las 9 cajas

Las 9 cajas son un método para guiar la conversación con un cliente, averiguar el *Pain*, determinar dónde está el valor e influir en su visión.

El método de *Solution Selling* y el enfoque de las 9 cajas se basan en una estructura que se organiza alrededor de dos dimensiones fundamentales. En el eje horizontal, nos encontramos con *Pain*, *Value* y *Vision*, que son los tres factores clave que debemos determinar. Para lograrlo, seguimos un flujo de preguntas que abarcan la exploración, el control y la confirmación, conformando así el eje vertical de las cajas. De esta manera, nos aseguramos de abordar de manera integral y sistemática los aspectos esenciales para comprender y satisfacer las necesidades del cliente.

	Pain	Value	Vision
Explora	¿Cuál es la causa de esta necesidad?	Además de ti, ¿a quién más afecta?	¿Qué haría falta para resolver el problema?
Controla	¿Se debe a...?	¿Afecta también a...?	Si hubiese una manera de conseguir... ¿contribuiría a resolver el problema?
Confirma	Entonces, las razones de esta necesidad son...	Por lo que he oído, este problema se extiende a...	Entonces, ¿si pudieras hacer..., el problema se resolvería?

Las **preguntas de exploración** serán abiertas. Las preguntas abiertas son aquellas que permiten responder aquello que se desee, ya que no se le imponen opciones entre las que debe elegir su respuesta. Las emplearemos para recoger todo el contexto posible.

Tras las respuestas del cliente, podemos emplear **preguntas de control** para enriquecer la respuesta del interlocutor y validar aspectos del dolor, el valor o la visión que se nos hayan ocurrido durante la conversación. Aquí es donde exploramos los límites.

Las **preguntas de confirmación** serán cerradas (se deben poder responder con un sí, un no o un número) y las emplearemos para asegurarnos de que el interlocutor está de acuerdo con nosotros. En ellas resumiremos las respuestas a las preguntas de exploración y control.

Pero vayamos a los ejemplos. ¿Qué preguntas ejemplo podemos hacer en cada una de las casillas?

Las 9 cajas – determinando el *Pain*

	Pain	Value	Vision
Explora	¿Cuál es la causa de esta necesidad?		
Controla	¿Se debe a...?		
Confirma	Entonces, las razones de esta necesidad son...		

Para **explorar** el *Pain*, una vez nos hemos presentado y el cliente ha compartido con nosotros su contexto, su rol, su misión y prioridades, tenemos que conseguir que nos desvele su dolor. Hay infinitas maneras de preguntar, aquí os dejaré unas cuantas.

La más directa: “¿cuál es el problema?”. Recordemos que los dolores pueden ser latentes o no ser obvios. No siempre el cliente va a abrirnos su corazón y declarar su dolor abiertamente. Puede que no lo conozca, no lo haya identificado correctamente o no lo quiera admitir. Por lo tanto, hay que ser muy cuidadoso con este tipo de preguntas y sobre todo, antes de comenzar hay que cualificarse como un interlocutor válido, alguien con quien vale la pena conversar.

“¿Cuál es la necesidad que te ocupa? ¿Qué te mantiene despierto por la noche?”

Preguntas menos directas: “¿cuáles son tus prioridades para este año? ¿A qué vas a dedicar tu presupuesto? ¿Qué te está dando más problemas hoy en día?” Aunque siempre abiertas, estas preguntas son más fáciles de responder por parte del cliente porque puede responder de manera muy objetiva.

Una vez el cliente nos ha respondido, podemos indagar un poco más mediante preguntas de **control**. Por ejemplo, si un cliente nos dice que sus costes de energía

son demasiado altos y tiene presión en los costes, nosotros podemos repreguntar si no conocer el coste por unidad producida o el consumo por máquina y hora del día son parte del problema. El cliente dirá a algunas cosas que sí y a otras que no, pero te irá ayudando a diagnosticar correctamente el problema.

Después de esto, es importante **confirmar** con una pregunta cerrada que resume lo que hemos averiguado. "Entonces las razones para estos costes tan altos es la falta de visibilidad sobre los consumos energéticos a nivel de máquina". Si el cliente responde con un sí, el *Pain* estará definido, pero lo habitual es que lo haga con un "sí, pero", con lo cual deberás volver a explorar y controlar hasta llegar a un diagnóstico.

Las 9 cajas – evaluando el valor

En la parte del **valor** queremos determinar el tamaño del problema, saber a quién más afecta, porque cuanto más extendido está el problema, más valor tendrá la solución. ¿Es un problema grande que afecta a muchos o es un problema pequeño? ¿Es un problema en el que estén dispuestos a invertir?

	Pain	Value	Vision
Explora		Además de ti, ¿a quién más afecta?	
Controla		¿Afecta también a...?	
Confirma		Por lo que he oído, este problema se extiende a...	

Por ejemplo, tuvimos una llamada con un director de sistemas de un Call Center que tenía un problema con la tasa de éxito de las campañas de publicidad para las que lo contrataban sus clientes. Él nos pintó el problema como bastante grave: "Si no vendo, no cobro". Le preguntamos si era un problema de empresa o solo de algún departamento suelto y nos contestó categóricamente que afectaba a toda la empresa. "Afecta directamente a nuestra cuenta de resultados." Ahí tienes Valor.

A veces los clientes responden de manera muy tajante con "Afecta a toda la empresa", sin matices, y en ese caso, la confirmación es de gran ayuda. Lo normal

es que te indique quién más está afectado por el *Pain* y por lo tanto se puede beneficiar de una solución. Esa es la gente con la que deberías hablar y llevar a cabo este proceso de nuevo, identificar su *Pain*, el valor que la solución tiene para ellos y su visión.

Las 9 cajas – influyendo en la visión

	Pain	Value	Vision
Explora			¿Qué haría falta para resolver el problema?
Controla			Si hubiese una manera de conseguir... ¿contribuiría a resolver el problema?
Confirma			Entonces, ¿si pudieras hacer..., el problema se resolvería?

Una vez has estimado el valor, tienes que alinear tu visión con la del cliente. Tipos de preguntas de exploración: ¿Qué necesitarías para resolver este problema? ¿Tienes alguna idea de qué necesita tener la solución a este problema? (Estrictamente una pregunta cerrada, pero puedes pedir que elaboren su respuesta).

Cuando le preguntamos a nuestro cliente del Call Center, nos contestó que le gustaría tener "algo, que me dijese qué agentes tenían que estar encargándose de cada campaña, hora a hora, de tal manera que en todo momento tengamos la mayor probabilidad de éxito". Esta es una visión que puedes o no resolver.

De nuevo, con las preguntas de control puedes indagar un poco más. Por ejemplo: "Si pudiera predecir la tasa de éxito de las campañas en función de campañas similares realizadas en el pasado, ¿te resultaría de ayuda?", a lo que el cliente puede decir que sí, o que no, y te dará pistas sobre las funcionalidades que valorará en la solución.

Finalmente, podrás compartir con el cliente tu visión con una pregunta de confirmación. "Entonces, si pudiéramos predecir la tasa de éxito de las campañas en función de campañas similares en el pasado, y pudiéramos asignar agentes a la de mayor probabilidad de éxito en función de su rendimiento pasado según el tipo de campaña, empleando un interfaz web con un *backend* integrado en vuestra nube, ¿eso resolvería el problema?". Si el cliente dice que sí, misión cumplida. Si dice que no, escucha y sigue con preguntas de control.

Esto es un resumen muy rápido de las 9 cajas. Las conversaciones reales no son en absoluto lineales, te encontrarás saltando de *Pain* a *Vision*, después a *Value*, irás controlando y confirmando repetidas ocasiones, y no tiene mayor importancia. Pero lo que sí debes tener claro es con qué respuestas tienes que salir de esa conversación con el cliente.

Conclusión y Lecturas recomendadas

Con esto hemos terminado. Espero que lo hayas encontrado útil. Te animo a que adoptes algo de lo aquí expuesto en tus conversaciones con tus clientes. Puede ser identificar el *Pain*, o identificar *Power* o *Control*, pero sobre todo te animo a **preguntar mucho a tu cliente** y validar con ellos tus conclusiones antes de proponer una solución.

Si tienes curiosidad te dejo estos enlaces con lecturas recomendadas.

[Entendiendo la curva de adopción de la tecnología](#)

[The Buying Role of Business](#)

[The New Solution Selling](#)

[Hubspot - Solution Selling](#)

Naturalmente quedo a tu disposición para aclarar dudas o simplemente conversar sobre este tema.

Linkedin: <https://www.linkedin.com/in/juliolema/>

¡Muchas gracias por leer!

Julio

Imagen de portada: [Puzzle Vectores por Vecteezy](#) Fotos de [Unsplash](#)