

## ¿Qué tiene de malo la venta cruzada?

“Estimado Ken,

Soy un alto directivo de un importante banco comercial de EEUU. Toda la vida, hemos intentado vender varios productos a un mismo grupo de consumidores porque les fideliza y resulta más eficiente desde el punto de vista de los costes. Pero en los últimos años, la venta cruzada se ha puesto en cuestión y ha recibido numerosas críticas desde el punto de vista ético y como práctica indiscriminada. ¿Por qué una empresa no puede captar todo el potencial de sus clientes, incluyendo, por ejemplo, su seguro, la hipoteca, la gestión de su patrimonio, sus cuentas corrientes... ¿Qué tiene de malo la venta cruzada como estrategia? ¿Qué debo de hacer de ahora en adelante?

*Un noctámbulo de Wall Street”*

Estimado Insomne,

Tiene gracia que me hagas esta pregunta. Hace poco recibí una carta del CEO de una compañía de tecnología para el sector financiero, que factura miles de millones de dólares, y que está creando una línea de productos más amplia para sus clientes. En su carta, el CEO me dice: “Hemos aumentado el número de oportunidades de compra para nuestra base actual de clientes pero, como la venta cruzada tiene tan mala prensa, ino puedo usar la expresión!

Y es cierto que el entorno ha cambiado. Casi repentinamente, la venta cruzada parece haber pasado de ser una práctica generalizada con connotaciones positivas en el mundo de los negocios –no solo en el sector financiero– a una palabra políticamente incorrecta, y teñida de matices negativos.

La venta cruzada es un esfuerzo coordinado para promocionar más productos entre los clientes actuales de una compañía. Y, a menudo, tiene como objetivo vender -de media- un determinado número de productos por consumidor. Algo que parece perfectamente razonable, excepto porque, como se suele decir, estamos poniendo el carro por delante de los bueyes y situando a la compañía antes que a los consumidores: el objetivo prima sobre la estrategia. Por tanto, la venta cruzada no es realmente una estrategia, y cuando lo confundimos, tarde o temprano, acabamos teniendo problemas.

Un consumidor solo le compra muchos productos (o servicios) a una compañía por dos motivos. En primer lugar, porque cada uno de ellos le reporta el mejor beneficio posible por ese precio. Estos beneficios pueden ser tangibles (como una funcionalidad, calidad o fiabilidad superiores) o intangibles (confianza, estatus...). Por ejemplo, aunque sean más caros, yo compro palos y bolas de golf de TaylorMade, porque son mejores que otras marcas y, sobre todo, porque son los que ahora utiliza Tiger Woods –no porque los vendedores de TaylorMade o de algunas de las tiendas que los distribuyen hayan intentado hacer venta cruzada-.

Sin embargo, tengo una cuenta corriente con un banco en particular porque puedo acceder a ella desde cualquier parte del mundo, pero he contratado la gestión de mi patrimonio a otra compañía porque su propuesta de valor es mucho mejor... Y solo una propuesta de valor más convincente por parte de mi banco haría cambiarme, no un intento de venta cruzada.

La segunda razón por la que un consumidor compra varios productos de la misma compañía es porque la combinación proporciona algún beneficio, económico o de otro tipo. Por ejemplo, como usuario de iPhone, estoy suscrito a Apple Music por las comodidades al comprar, almacenar, compartir y escuchar música. También tengo una cuenta de ahorro en mi banco, en gran medida porque el banco no me cobra comisiones cuando de mis ahorros pasan de cierto umbral. En otras palabras, compro varios productos de Apple por el beneficio de la conveniencia y tengo más de una cuenta en mi banco por el beneficio de ahorrar costes, pero no porque me ofrezcan una venta cruzada.

Normalmente, cuando estableces los objetivos e incentivos para la venta cruzada, tomas un camino que te distrae del resultado que buscas. En vez de eso, deberías mantenerte centrado en crear propuestas de valor para cada uno de tus productos, o para la combinación de ellos, que haga que los consumidores quieran comprar varios artículos o servicios de tu compañía. Esto se consigue poniendo el consumidor y la estrategia por delante de todo; no presionando para endosar más y más productos a los mismos clientes y venderlos de forma indiscriminada. El CEO de la compañía que citaba al principio del artículo lo expresa muy bien: “Quieres que tus consumidores hagan compra cruzada porque les interesa”. El resultado es un beneficio triple: mayor fidelidad, menores costes de venta y, sí, más productos para el consumidor.

Y, volviendo a tu pregunta, ¿qué debes hacer? Convierte la venta cruzada en el resultado de una buena estrategia, no en un sustituto de ella. Sin duda, debes monitorizar cuántos de tus productos están comprando los consumidores. Pero, si no te gusta lo que ves, preocúpate por atraer al cliente, no por impulsar las ventas. Mira externamente, no internamente. Plántate, primero, la propuesta de valor de cada uno de tus productos desde la perspectiva del consumidor y, entonces, considera si tus ventas y tu marketing se ajustan a ello. Trabaja y analiza la manera exacta en la que tus consumidores se beneficiarán de la compra cruzada de tus productos. Ofrecer mejores propuestas de valor es el camino más sostenible para conseguir captar todo el potencial de tus clientes.