

La venta estratégica

Oswaldo García

Las empresas hoy en día se ven afectadas por constantes cambios en el entorno. La necesidad de mejorar sus procesos internos y externos las lleva a tener una relación mucho más estrecha con sus proveedores, que ahora deben tomar el rol de consultores y demostrar un conocimiento integral de los procesos de la empresa y del sector donde se desarrolla. Para lograrlo, los vendedores de la empresa proveedora han tenido también que evolucionar. El perfil del ejecutivo comercial demanda a un profesional no solo con conocimiento de las soluciones que provee, sino también del mercado, con una actitud disruptiva que le permita generar los cambios en los procesos del cliente y en sus procesos internos. Para poder lograr los objetivos que el entorno plantea a este nuevo ejecutivo, situado en la relación de provisión comercial entre las empresas, es que se hace indispensable plantear una estrategia que lo pueda guiar al éxito mediante el uso de herramientas de análisis donde pueda explotar el conocimiento que posee del mercado y de cada uno de sus clientes (Matthew Dixon, 2012).

1. *Evolución del perfil del vendedor*

Hace algunos años, el ser vendedor era percibido como un oficio, mas no como una profesión. El crecimiento empresarial, la competencia, la globalización y la tecnología, son algunos de los factores que hicieron ver a las empresas la necesidad de tener una fuerza comercial más especializada y más profesional (Jobber y Lancaster, 2012). Los primeros pasos para profesionalizar al vendedor se dieron mediante la capacitación de esta fuerza de ventas, cuyo perfil era mayormente entusiasta, con alto grado de automotivación personal y un alto desarrollo de habilidades interpersonales, pero con poca estructura y en su mayoría con un nivel académico pre universitario.

Uno de los principales métodos enseñados y de mayor impacto fue la Venta Consultiva, la cual tenía como finalidad dar un orden lógico y coherente a todo el proceso de ventas, de manera tal que el vendedor se sintiera identificado y cómodo con cada una de sus fases, pues en su mayor parte, en su mayoría, ya las venían ejecutando. Es así que todos empezaron a conversar en un mismo lenguaje, de vendedor a vendedor, de jefe a vendedor y así hasta el punto más alto de la gerencia central de una empresa. Las fases de la Venta Consultiva, creadas por Neil Rackham (1988), no solo permitían identificar cada una de las oportunidades de venta y asociarlas a un momento del proceso total, sino que permitían tener una visión a futuro del cumplimiento de los objetivos de la empresa, desde las oportunidades en prospección hasta el cierre o pérdida de la oportunidad de venta. Entonces, era posible asignar una probabilidad de cierre determinada por el avance o por la tasa de triunfos que la empresa podría tener por indicador. Métodos como este hacían obvio - no solo a la empresa, sino más importante aún, al propio vendedor- que generar un mayor número de oportunidades lo acercaba más fácilmente al logro de sus objetivos, sabiendo que de todas las oportunidades proyectadas solo algunas sobrevivían al pasar de fase en fase, formando lo que conocemos como embudo o *funnel* de ventas (Neil Rackham, 1988).

Con el avance de los años, conseguir el número de oportunidades necesarias para el logro de los objetivos se volvió más difícil, y el ahora ejecutivo de ventas encontraba cada vez más dificultades para colocar sus productos. Las necesidades de las empresas estaban cambiando en busca de ser más eficientes debido a la competencia o simplemente a los cambios del entorno, de modo que la manera de buscar nuevas oportunidades tenía que cambiar, pues los compradores en las empresas ya no eran los mismos, a la vez que se convertían en compradores mucho más preparados, con mayor información, con mayor cantidad de ofertantes.

El actual ejecutivo de ventas es llamado ahora también en algunas organizaciones Gerente de Cuenta, pues tiene la tarea de no solo ser la cara comercial de la empresa antes los clientes, sino también debe administrar los recursos que la empresa dispone para el logro de sus objetivos. Bajo este nuevo concepto, el perfil del Gerente de Cuenta necesita de una persona con

un mayor grado de preparación académica, siendo requisito en algunas compañías el tener una maestría, sobre todo para los niveles senior del puesto, y esto se debe a la gran complejidad e importancia que algunas cuentas tienen para las grandes organizaciones¹. Los ejecutivos bajo este perfil deben tener no solo un alto nivel académico sino que también deben tener presente las características de los vendedores de los primeros tiempos. La ambición y las habilidades interpersonales son necesarias para un mejor desarrollo de su tarea, pero ahora con un ingrediente adicional que la preparación superior brinda: el poder desarrollar una estrategia coherente para cada uno de sus clientes (Matthew Dixon, 2012).

2. La estrategia presente en el proceso de ventas

Al trabajar con mi equipo de ventas, me encontraba con distintos retos, el primero era la definición del objetivo a alcanzar, pues un vendedor sin objetivo simplemente no vende. Otro problema que encontraba era que, si bien conocían el objetivo, no tenían idea de cómo llegar a él. El tercer problema era con los que generaban oportunidades, pero basados solo en aquello que tenían a mano y con lo que habían vendido siempre, a la espera de que su único interlocutor - cliente les hiciera un pedido, y con eso por supuesto tampoco cumplían sus objetivos. Finalmente, lo que encontraba año a año en las distintas reuniones de planeamiento comercial eran las mismas acciones comerciales que nunca se cumplían a cabalidad porque nunca se explicaba cómo ejecutarlas o cómo hacerles seguimiento para cumplirlas.

Debido a todo esto, y sobre todo a los grandes cambios en los clientes, es que decidí hacer la propuesta a la fuerza comercial de trabajar de manera más estructurada, con pautas más definidas y medibles, comenzando por lo básico: una correcta definición de los objetivos para luego establecer criterios de análisis externos e internos; conocimiento del cliente y de la competencia, para luego usarlos para convertirlos en una serie de acciones que puedan ser organizadas en un mapa estratégico para que todos puedan entender su importancia y necesidad para cumplir no sólo los objetivos de un vendedor sino los de la empresa en su totalidad.

¹ Ver como ejemplo https://www.linkedin.com/jobs2/view/127811098?trk=job_view_browse_map

En una empresa, los objetivos planteados a la fuerza de ventas no son tan simples como un monto de dinero o unidades a vender. Los objetivos actuales son planteados tomando en cuenta los crecimientos de las nuevas líneas de negocio, los márgenes de venta que se reducen constantemente por la competencia; y también deben cumplirse objetivos más subjetivos como la satisfacción de los clientes.

El actual vendedor debe ser una persona muy informada, no solo en lo relacionado a sus productos y a la competencia, sino más importante aún, en todo lo relacionado a su cliente: qué hace su cliente, cómo lo hace, quién es la competencia de su cliente, cómo se encuentra el sector en el cual se desarrolla, y la información no solo debe ser recolectada localmente sino más bien globalmente, pues o ya pertenece a una compañía multinacional o puede estar en la mira de alguna.

Las tendencias mundiales son de gran importancia porque no solo nos permiten dar una mirada al futuro de la empresa cliente sino de nuestra propia casa, por lo que se recomienda la participación en eventos y foros. La tecnología no afecta solo a empresas del rubro sino a todas en general, ya que ella hará cambiar muchos de los procesos actuales que forman parte de la cadena de valor del cliente.

El uso de herramientas de análisis del micro entorno como las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter (Porter, 1980) serán de mucha ayuda pues nos permitirán conocer las oportunidades y amenazas que enfrentan nuestros clientes, quienes se encuentran normalmente en mercados de alta competencia, mejor aún, en su libro Michael Porter nos brinda un análisis de las empresas en distintas situaciones que afrontan durante su ciclo de vida lo cual podemos aprovechar para inferir las acciones que las empresas de la cartera comercial pueden estar tomando.

El conocimiento de la cadena de valor de nuestro cliente (Porter, 1985) nos dará valiosa información sobre las fortalezas y, mejor aún, sobre las debilidades del cliente. Pero para lograr esto, el vendedor debe conocer a personas claves en la organización que trabajen en distintas áreas dentro de esta cadena de valor. Se debe entender que la mejora en cada eslabón de la

cadena hará que toda la empresa mejore y así consiga mejores márgenes y esté más apta a competir.

Estas y otras herramientas son útiles para lograr que las actividades de ventas sean efectivas mediante un plan estratégico global (Jobber y Lancaster, 2012). Todo esto brinda una gran ventaja al vendedor, que de lograr que su mensaje cale en su cliente le permitirá convertirse en un consultor de la empresa, lo cual abre las puertas a más áreas dentro de la empresa del cliente y esto se convierte en una multiplicación de nuevas oportunidades de venta.

3. La necesidad de un vendedor desafiante

Por supuesto todo este trabajo no es fácil de conseguir ni de ejecutar si no se cuenta con el apoyo de toda la empresa, aquí es donde el rol de Gerente de Cuenta toma mayor importancia. El liderazgo del vendedor dentro de su organización debe hacer posible el logro de estas tareas, las cuales deben ser estructuradas dentro de un marco de plan estratégico que haga visible en esta organización la importancia y la coherencia de las tareas asignadas.

De acuerdo Matthew Dixon (2012), los perfiles de los vendedores de una empresa no se definen en base a su "carisma", sino en su manera de actuar con el cliente y dentro de la empresa, a la vez que se relacionan con sus resultados al corto y largo plazo. Luego de una extensa investigación llega a definir cinco perfiles de vendedores, de los cuales el mejor resulta siendo el vendedor que logra generar cambios dentro y fuera de la empresa, el que cuestiona al cliente y logra afianzar la relación en base a su verdadero interés en la mejora de procesos de la empresa del cliente entendiendo su negocio y proponiendo mejoras sobre la base de las soluciones que propone. A este vendedor lo denominan "Vendedor Desafiante", puesto que con su actitud desafían no solo al cliente para entender dónde están los problemas, sino también empuja a su propia empresa a hacer cambios en favor de sus clientes. Sin embargo, en este estudio llegan a encontrar que solo existe un bajo porcentaje de esta clase de vendedores. Para una empresa, sería ideal contar con un 100% de ellos. Si bien esto es normalmente imposible, sí es posible de lograr que un mayor porcentaje de vendedores de la empresa

puedan girar hacia este perfil, a base de un entrenamiento constante de todo el equipo. Asimismo, puesto que no se trata de una habilidad innata de las personas sino más bien de una disciplina de trabajo, de hacer las cosas de manera correcta, de hacerlas todas de manera ordenada, de seguir un método hacia el éxito -no solo de la empresa sino personal, con objetivos muy bien definidos y entendidos por todos-, la preparación que viene del conocimiento resulta su principal aliado que, combinado con el talento personal, hace posible alcanzar los objetivos y cumplir la misión y visión planteada.

4. Conclusiones

Los grandes desafíos que presenta el mercado global en constante cambio, muchos de ellos empujados por la tecnología, hacen que todos sus participantes se mantengan en un proceso de mejora continua. Dicho proceso es absolutamente necesario en el profesional de las ventas, quien tiene un rol cada vez más importante en el desarrollo de las empresas, no solo por mantener buenas relaciones cliente-proveedor, sino más bien por generar lazos de confianza basados en el conocimiento y real interés en el negocio de su cliente, una manera de estructurar y hacer tácito ese interés es mediante una estrategia enfocada en el cliente, una estrategia que le permita evidenciar un real plan de crecimiento de su cliente mediante propuestas de valor.

Texto Revisado por Levy del Águila y Soledad Sevilla

Referencias Bibliográficas

David Jobber y Geoff Lancaster. (2012). *Administración de Ventas*. México: Pearson Educación.

Matthew Dixon. (2012). *El Vendedor Desafiante*. Perú: Empresa Activa

Michael E. Porter. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. United States of America: The Free Press

Michael E. Porter. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. United States of America: The Free Press

Neil Rackham. (1988). *SPIN Selling*. United States of America: McGraw-Hill, Inc

Ver https://www.linkedin.com/jobs2/view/127811098?trk=job_view_browse_map como ejemplo

DEPARTAMENTO
ACADÉMICO DE CIENCIAS
DE LA GESTIÓN