



Latin Stock

Mirando hacia el futuro

Tendencias actuales en venta

La línea divisoria entre el marketing y las ventas se difumina cada vez más y los comerciales necesitan una amplia variedad de conocimientos para no perder el tren. Las nuevas tendencias apuntan a la modalidad *on-line*, al *vending*, al *outsourcing*, a la venta entendida como consultoría y a la relacional.

David Cuadrado i Salido, Socio Director de VIVENTIA, consultoría de autor www.viventia.es

AUTOR: CUADRADO I SALIDO, David

TÍTULO: Mirando hacia el futuro.
Tendencias actuales en venta

FUENTE:
"MK Marketing+Ventas", Nº 224
Mayo de 2007. Pág. 24

DESCRIPTORES:

- Cliente
- Consultoría
- Marketing
- *Outsourcing*
- Venta

RESUMEN:

El departamento de marketing se involucra de forma creciente en el día a día de las ventas, al tiempo que se afianzan con fuerza las nuevas tendencias: el *outsourcing*, la venta *on-line*, la entendida como consultoría, y la venta relacional. Las campañas de convocatorias vía sms, o el uso de avatares en programas tipo Second Life, son la evolución del marketing viral, con la tecnología como elemento potenciador. Asimismo, prácticas como el *outdoor training*, el teatro, la gastronomía, o la experimentación artística están desplazando definitivamente a la feria y los congresos como lugares para relaciones comerciales eficaces.

Actualmente, pero como una tendencia para el futuro, se rompe la línea divisoria entre marketing y ventas. El departamento de marketing se involucra cada vez más en el concepto específico de la venta en el día a día, o bien los vendedores recogerán algunas de las herramientas de marketing para hacer sus propias campañas con micro-targets, o bien se diseñarán equipos trans-departamentales que gestionarán en conjunto todas las políticas de acción a una gran cuenta o a un conjunto de clientes dentro del mismo *target*.

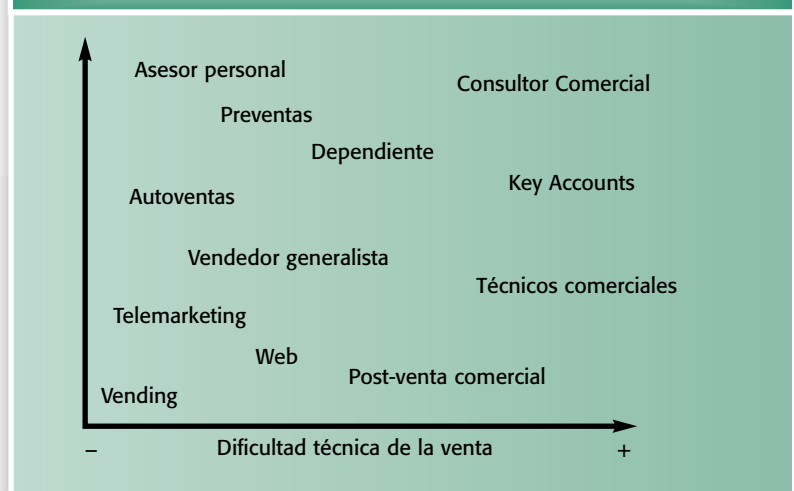
Como consecuencia, las competencias, conocimientos y habilidades de los vendedores deberán incrementarse. Ya no bastará con saber vender, además serán necesarias técnicas de negociación, finanzas, comunicación, logística... Las políticas de selección, formación y retención de las empresas deberán ajustarse a esos parámetros de forma progresiva pero rápida o perderán el tren ante las compañías más proactivas.

Eso implicará que las ventas relacionarán con mayor profusión los datos comerciales y los técnicos (de producto, de finanzas, de cadena de suministros...) y será, por tanto, necesario el acceso a más tecnología y control de información en sistemas globales de CRM con los clientes. Para aquellos que todavía le tienen pánico a la informática y se asustan ante lo que sea más complicado que un excel, lamentablemente no se avecinan buenos tiempos.

Por último, se abandonarán poco a poco esos organigramas en los que sólo hay una descripción del trabajo para hablar de vendedores. Como resultado de la asimetría de todos estos cambios, hay cada vez más puestos para afrontar el problema de las ventas de diferente manera; así, una misma empresa abordará a sus clientes con *key accounts managers* (KAM), vendedores generalistas, técnicos comerciales, pre y auto ventas, promotores, consultores comerciales, teleoperadores, técnicos de post-venta comerciales, etc., y todos ellos actuarán

al mismo tiempo, con sus propias condiciones laborales y organizativas. Se avecinan tiempos de increíble flexibilidad laboral en función del tipo de venta (Cuadro 1).

Cuadro 1: Tipo de vendedor según la necesidad de relación con el cliente y la dificultad técnica de la venta.



La venta *on-line*, virtual o no presencial

“Lo malo de contratar mano de obra es que te llevas las mentes detrás”, dijo H. Ford, y los costes de esas mentes, su formación y desarrollo, incentivos variables y demás. Por eso hay un *boom* de nuevas modalidades de venta no presencial, y no sólo en páginas webs (hoteles, vuelos, servicios de cualquier tipo, entradas, libros, etc.), sino que hay una explosión de diferentes combinaciones utilizando, o no, personas detrás del sistema:

- Máquinas expendedoras que ofrecen cualquier producto: tabaco, bebidas, libros, comida preparada (bocadillos, pizzas...) e incluso ramos de flores. Si la pizza la sirven con el grado de cocción justo y no hay que pagar el suplemento del camarero, ¿para qué ir a una pizzería? +

Outdoor training, teatro, gastronomía, o experimentación artística están desplazando definitivamente a la feria y los congresos como lugares para relaciones comerciales eficaces

- Cajeros automáticos o de autoservicio (como los expendedores de billetes en el aeropuerto), para prácticamente cualquier tipo de servicio.
- Sistemas *Business to Business* o *Business to Customer* (BtB y BtC) en internet, con asistentes virtuales que ayudan, e incluso guían, en la compra de lo que se necesita. ¿Para cuándo un asistente que se pueda personalizar con una cara, un cuerpo y un nombre y que sea vendedor exclusivo cada vez que alguien entra en Atrapalo.com o en Amazon.com?

Apunte de la realidad 1. La subasta por internet

Mi cliente pertenece a una empresa de accesorios de automoción y en la última venta en la que participó, todos los proveedores de un gran fabricante americano que previamente se habían acreditado como homologados técnica y cualitativamente, compitieron durante dos horas en una subasta por internet ofreciendo el mejor precio posible... sin verse las caras ni ellos ni al cliente. Fue una venta que supuso muchos millones de euros y trabajo para meses. Guste o no, es la tendencia que se empieza a imponer en las ventas industriales.

Apunte de la realidad 2

No es lo mismo que busques un canal complementario a tu propia red (por ejemplo utilizando uno de distribución de bebidas para llegar a HORECA (Hoteles, Restaurantes y Cafeterías) cuando lo que vendes son margarinas) que externalizar las ventas en un sector tan técnico y complejo como el farmacéutico. A pesar de todos los datos que apuntaban a un gran crecimiento en las ventas de esta área, lo cierto es que no ha arrancado como se esperaba y algunas empresas de outsourcing se han quedado lejos de sus objetivos y expectativas. Pero creo sinceramente que este sector no tardará en ver las ventajas de contar con una red experta y específica que le ayude en el proceso; es sólo cuestión de tiempo y confianza del mercado.

- Sistemas de guía telefónica de compra en los que rápidamente se encuentre el tipo de producto o servicio y que permitan salir velozmente para llegar a un asistente personal, si se necesita.
- Tener sistemas interrelacionados de todas estas posibilidades.

Si al final lo que se vende no tiene un elevado nivel de complejidad, o es una *commodity*, o un servicio usual, ¿por qué no tener la información de compra en la web, con un *call center* de servicio post-venta subcontratado en un país como Ecuador, Marruecos o Rumania con costes infinitamente inferiores a los de aquí? Y no sólo se pueden vender entradas de teatro, también robots industriales, e incluso tecnología nuclear, con doctores en ingeniería de la India, que responden perfectamente en inglés a cualquier especificación técnica... por el coste que aquí supondría un teleoperador con FP2.

A mucha gente le puede parecer deshumanización de las ventas, pero en este mercado global cualquier modalidad es correcta, si al final se ofrece al cliente lo que busca a un mejor precio. Si no, ¿cuándo hubiéramos imaginado comprar servicios de abogacía por teléfono (Legálitas) o adquirir una excursión de motos de nieve o un vuelo en helicóptero como si fuera un producto envasado en una lata? La venta no presencial tiene todavía un gran recorrido en muchos sectores hasta ahora nuevos para ella.

El outsourcing en ventas

El *outsourcing*, entendido como la externalización de los servicios de las ventas, no es una estrategia actual; grupos de telemarketing o *task force* específicas para productos o servicios los había hace décadas. Ahora es una tendencia que se consolida en nuevos sectores de forma estable y que, más temprano que tarde, presentará importantes modificaciones en las redes comerciales capilares u horizontales muy extensas.

¿Qué hacer y cómo plantearse la rentabilidad de estas redes, como las de autoventas y preventas, de empresas que tienen más de mil personas en estructura? ¿Cómo rentabilizar redes - autoventas en bollería o pan de molde, por ejemplo- que llegan a tantos puntos de venta de consumidor? Probablemente con nuevos productos dentro de su *portfolio*.

Cuando la venta extensiva (búsqueda de nuevos clientes) se hace difícil por la capilaridad de la red y el freno a no provocar a la competencia, se impone la búsqueda de la intensiva (más venta a los mismos clientes). Y si en el proceso una empresa que tiene una venta vertical quiere ampliar horizontalmente su mercado, ¿por qué no unir una y otra en alianzas ventajosas para ambas? Frigo y FoodSolutions, ambas del grupo Unilever, son un buen ejemplo, como también SERHS, Bimbo, Panrico, Danone o muchas otras que llegan a cientos de miles de puntos y ofrecen sus servicios de distribución y venta de productos básicos a un gran abanico de clientes. Obviamente, no sólo se habla de redes ya establecidas; también el *outsourcing* puro y duro, con empresas que ofrecen sus propios recursos de forma generalista o específica, es un mercado en crecimiento.

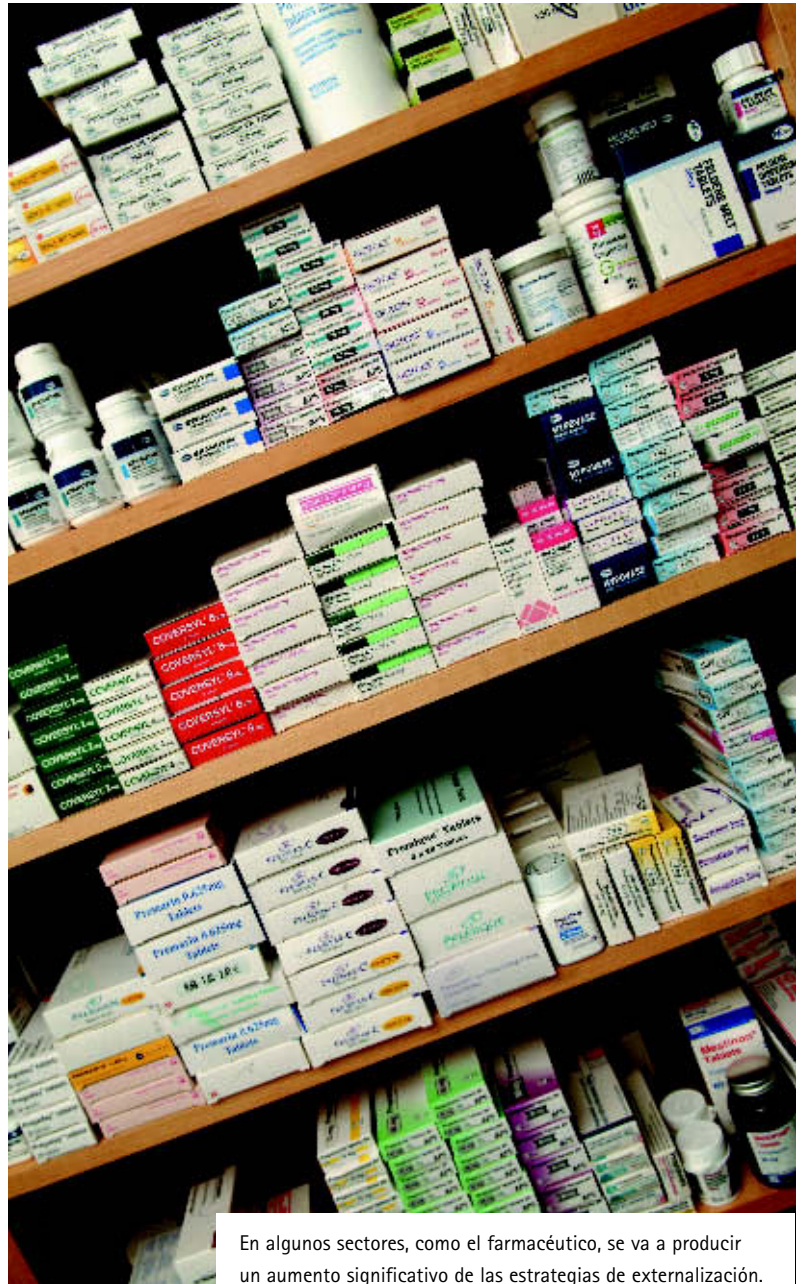
En el caso de las *task force* específicas hay más ejemplos de crecimiento. Sectores como el farmacéutico, el de turismo, ocio y eventos, el legal o el de suministros, entre otros, son campos en los que se va a producir un aumento significativo de las estrategias de externalización, aún cuando algunos todavía son reacios a confiar completamente en ellas (ver Apunte de la realidad 2), a pesar de sus objetivas ventajas:

- Optimización de costes.
- Mayor flexibilidad organizativa.
- Mentalidad sin prejuicios ni procesos negativos de venta propios de los vendedores *de la vieja escuela*.
- Complementariedad con la propia red de ventas.

Con todo, siempre será necesario contar con los riesgos inherentes al *outsourcing* de ventas:

- No control de la red de vendedores.
- Menor implicación en los objetivos globales (y no sólo de ventas) de la compañía cliente.
- Mayor rotación de personal.
- Rechazo del cliente final a ser visitado por alguien *de fuera*.

Aún así, ésta es una de las tendencias que más van consolidarse en los próximos años y en cualquier tipo de sector.



En algunos sectores, como el farmacéutico, se va a producir un aumento significativo de las estrategias de externalización.

La venta entendida como consultoría

El nivel de relación en cuanto a la satisfacción de soluciones que demandan los clientes hacia los vendedores obliga a éstos, cada vez más, a adquirir un conjunto de medidas que sobrepasan el ámbito de la venta. Con conocimientos técnicos, financieros o de logística, los vendedores se posicionan al lado de sus clientes como auténticos consultores en la doble vertiente en la que suele entenderse este servicio:

+

El departamento de marketing se involucrará cada vez más en la venta diaria y los vendedores recogerán algunas de las herramientas de marketing para hacer sus campañas

Apunte de la realidad 3

Existen sectores, como el mundo de las agencias de viaje, en el que la venta entendida como consultoría ha llegado hasta el extremo de instalarse físicamente en casa del cliente (los *implants*). En otros casos es necesario hacer un cambio más importante de mentalidad. Empresas como Ina Rodamientos, Unilever Food Solutions o Burberry Spain han pasado de ofrecer sin más sus productos en catálogo a ser auténticos consultores de sus clientes: obtienen necesidades implícitas y se comprometen en las soluciones a medida y en el propio beneficio final del usuario. Finalmente hay que entender que la venta es sacar (*sell out*) y no meter (*sell in*) con todos los cambios que eso conlleva de concepción del propio puesto de trabajo y negocio.

- De forma reactiva: con respuestas y soluciones globales de negocio cuando el cliente lo solicite explícitamente.
- De forma proactiva: cuando al detectar las necesidades implícitas de los clientes se les ofrecen las soluciones más a medida, incluso antes de que éstos sean conscientes de ellas.

Ello implicará un puesto de trabajo más cercano a un KAM con conocimientos técnicos profundos pero que, en definitiva, tendrá como obsesiones principales:

- Entender que el negocio consiste más en hacer fluida la rotación de productos o servicios del cliente que en los propios objetivos de venta. En resumen, “*lo que hay que hacer es sacar (producto de nuestro cliente) más que meter (nuestro propio producto dentro)*”. Comprender ese concepto es increíblemente complejo, aunque parece fácil, porque incluye una nueva noción de lo que se espera del vendedor.

- Preocuparse mucho más por el *net sales* y por la rentabilidad y eficiencia final del cliente que por la propia venta inicial y su volumen. Es decir, no se vende un producto o servicio, sino el beneficio que proporcionan.
- Tener un complejo sistema de CRM que permita conocer las necesidades de los clientes, más incluso que ellos mismos. Y no sólo en cuestiones técnicas, también en su propia eficiencia y ratios de beneficio, con un intercambio de toda la información necesaria.
- Tener un nivel de relación personal en el que, llegado el caso, el propio cliente sea quien seleccione al vendedor que le debe atender, ya que confía en el conocimiento de la empresa (Henkel y algunas empresas de distribución fueron pioneras en este tipo de relación).

En este caso, más que nunca, son primordiales las relaciones de confianza proveedor-vendedor-cliente y la gestión del conocimiento de forma eficiente, ya que el mayor miedo existente en ello es la pérdida de control que puede tener la empresa proveedora sobre lo que su consultor esté realizando con el cliente y, llegado el caso, la posible merma de talento cuando el consultor es tentado de pasarse al *otro bando*.

Asimismo, implica que la información debe fluir más libremente y cambiar, incluso, los sistemas de remuneración; así, el beneficio final del cliente *paga* el salario o incentivo del consultor y, en algunos casos, se compromete para él una parte de estos beneficios. Es decir: información + confianza. No hay ningún sector que no esté apostando decididamente por este tipo de orientación comercial (ver Apunte de la realidad 3).

Las nuevas tendencias en venta relacional

Y aparentemente en el otro extremo de las relaciones comerciales más tecnificadas, está la consolidación de las tendencias relacionales y emocionales en venta. Nunca como hasta ahora se han encontrado en la literatura y en el mercado tantos títulos y referencias a los aspectos relacionales en las ventas. Después de tanto enfoque en lo técnico, una vez más lo estrictamente humano, y en varios ámbitos:

- **El marketing (y las ventas) viral:** el boca-oreja, las bases de datos relacionadas, las redes y asociaciones, las presentaciones compartidas, la venta cruzada con *partners* de todo tipo, el uso de prescriptores seleccionados y específicos de mercados, la utilización de *cool hunters*, la búsqueda de figuras y personajes *atractores* de relaciones, etc., son el día a día de esta tendencia cada vez más consolidada. Desde el famoso estudio social que fijaba en 7 el número de personas que había que conocer para llegar personalmente al presidente de Estados Unidos, cada vez son más las empresas que se obsesionan por crear una red de relaciones en torno a aquellos que pueden llegar más fácilmente al público objetivo.

En un reciente artículo de “*La Vanguardia*” se hacía referencia a que en cualquier ciudad una persona normal podría llegar a una red de 150 contactos directos personales, una bien relacionada a los 300 y un *atractor* a los 700. Conocer a una de estas figuras es clave en el inicio de las ventas entendidas como un juego de relaciones y marketing viral; y no sólo presencialmente. Las campañas de convocatorias vía sms, el uso de avatares en programas de internet tipo Second Life, o de vídeos como en YouTube.com son, sin duda, la evolución lógica del marketing viral con la tecnología como elemento potenciador hasta lo impensable del tradicional boca-oreja.

- **La psicoventa:** si el enfoque técnico ha sido la nota precedente en el pasado más reciente (profesionales técnicos que obtenían habilidades comerciales),

Diez aspectos a NO OLVIDAR

1. Olvidarse del vendedor tradicional; no hay un equipo único. Es necesario acostumbrarse a contar con todos los roles diferentes que se pueda en la orientación comercial de la empresa.
2. El problema fundamental hoy en día es la generación de confianza; se debe trabajar entre el equipo y los clientes.
3. Flexibilidad en los métodos y canales de venta.
4. El pez grande ya no se come al chico... el rápido se comerá al lento.
5. Si no se conoce la empresa es como si no existiera. Nunca se ha dispuesto de tanta tecnología y atractores a disposición para multiplicar el conocimiento; hay que utilizarlos *a discreción*.
6. Los datos no se retienen más que unas horas o días; las emociones perduran y forman parte de la inteligencia a largo plazo. Hay que ser consecuente.
7. No importa lo que se venda, sino lo que el cliente es capaz de consumir. No es lo mismo y hay que actuar en función de eso (remuneración, control de la información, ofrecimiento de soluciones...).
8. Si se sabe algo que el cliente no conoce, hay que hacer un plan para que aflore la necesidad y mostrar la solución antes de que la competencia se dé cuenta. No se debe ser reactivo porque se llegará tarde.
9. Si una máquina, una web, un teléfono o una imagen venden como una persona, no hay que tener miedo. La tecnología es buena si ofrece resultados y el vendedor debería ser siempre un centro de beneficios, no de coste (y no todo el mundo es consciente de ello).
10. Y sobre todo, no hay que olvidar que la venta sólo es una parte del proceso, si no se cuenta con el antes y el después, luego no se pueden emitir quejas cuando el cliente se marche y no se sepa porqué.

el uso de la información psicológica y la especialización en esos temas será una de las tendencias de mayor futuro. Expertas como Michelle Nichols en “*Business Week*”, o escuelas que ya forman en técnicas de psicología profunda (como la Programación Neuro-Lingüística -PNL-), para obtener la máxima información interna de los clientes, son algunos de los referentes de esta tendencia comercial. +

El outsourcing se consolida en nuevos sectores y presentará importantes modificaciones en las redes comerciales capilares u horizontales muy extensas

⁽¹⁾ Duracell fue pionera en cursos de category management con sus propios clientes cuando este concepto empezó a introducirse con fuerza en la distribución en los 90.

En “MK Marketing + Ventas” se han publicado artículos sobre el tema (Vender con psicología I y II, números 168 y 170; Señales no verbales del cliente, en el 172; o Un modelo de clasificación de sus procesos de toma de decisiones, nº 198: Cuadro 2). Siempre he apostado por esa faceta como un comple-

mento (cuando no el aspecto más importante) de la relación de confianza y fidelización del cliente; lo realmente inusual es la importancia que ahora está teniendo, de hecho, hay cursos genéricos de ventas en escuelas de negocio que tienen que suspenderse por falta de quórum mientras que se cierran las inscripciones en los que el tema es directamente la psicología de las ventas.

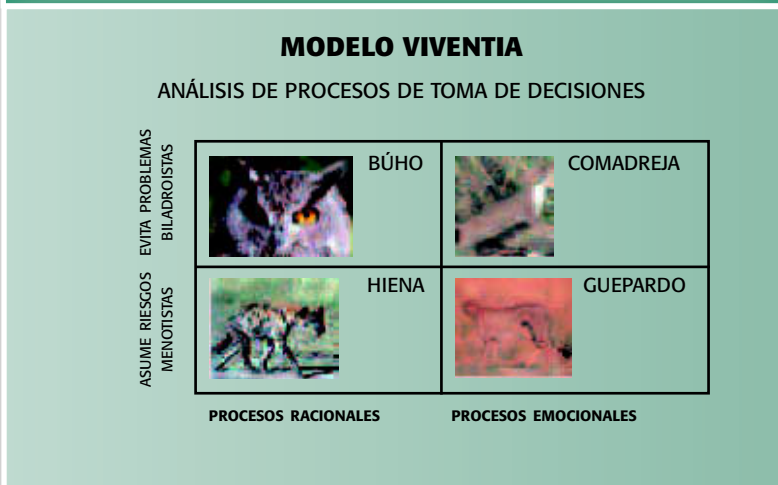
Además de con informáticos y expertos en sistemas de información en el manejo de las herramientas de CRM comercial, dentro de poco habrá que contar con psicólogos expertos en ventas en los mismos departamentos para informar de las características diferenciales y los modelos de decisión de los clientes (de hecho, esa información ya sale en la personal de los clientes más importantes de empresas como Unilever).

- El Life Marketing (marketing vivencial o de experiencias): cómo establecer lazos emocionales intensos con el consumidor. “Mientras la razón lleva al debate y conclusiones, la emoción conduce a la acción”, dice el neurólogo Donald Calve. Más que nunca la diferenciación por lo emocional, la relación conjunta en convenciones y cursos de formación¹ con el cliente, y las presentaciones experienciales o vivenciales -*outdoor training*, teatro, gastronomía, cultura o experimentación artística, entre otros- están desplazando definitivamente al concepto de feria y organización de congresos como lugares donde desarrollar relaciones comerciales eficaces.

Cuando empresas como Mercedes, Hyundai o BMW montan circuitos de montaña o nieve para programas de formación en conducción de 4x4, ¿quién quiere asistir a una feria a las afueras de una gran ciudad? Una vez más, el peso pasa de lo técnico e informativo a la relación emocional: la adrenalina en la búsqueda del riesgo y el peligro controlado, las endorfinas cuando el resultado es placentero y relajante. Y si es en compañía del asesor, consultor o responsable de cuentas preferido, ¿quién se niega luego a hablar de reproducir lo mismo en el propio negocio y para su beneficio? ●

30

Cuadro 2: El modelo VIVENTIA® de clasificación de clientes según su estilo de toma de decisiones (nº 198)



Apunte de la realidad 4

Las empresas de publicidad y comunicación a clientes han descubierto dos cosas fundamentales:

1. El principal cliente es interno y se llama vendedor. Si éste no se lo cree, no lo hará nadie.
2. La comunicación tradicional está muriendo: o es demasiado cara, o poco eficaz o no transmite nada... o todo al mismo tiempo.

Se imponen, por tanto, programas emocionales de alto impacto a los clientes y prescriptores más importantes. Y si pueden ser de tipo vivencial y sensorial, mejor. Ejemplos de ello son catas de vino con expertos enólogos, cursos de cocina creativa con famosos chefs, visitas a artistas en plena creación de esculturas personalizadas o un castillo humano como cierre final de una convención compartida.