

“El equipo comercial como palanca de éxito. La gestión como diferenciación”

La crisis obliga a las empresas a reconvertir sus equipos comerciales en gestores de clientes

Las empresas que basan toda su fuerza competitiva en continuas bajadas de precio, persiguiendo mayor volumen de ingresos, están condenadas a modificar su estrategia empresarial si quieren sobrevivir a la crisis.

Vender sí, pero teniendo clara la estrategia de la empresa, que en la mayoría de los casos estará alineada con la generación de beneficios. Así lo puso de manifiesto el profesor Javier Molina (Director Asociado de la consultora Ges Velice), en su intervención en el Foro organizado por Escuela Internacional de Gerencia.

La función comercial como factor clave de gestión en tiempos de crisis

La venta siempre ha sido una función empresarial clave y preocupante para las empresas pero, en la coyuntura actual, se ha convertido en el factor más crítico de la gestión empresarial. El profesor Molina empezó su conferencia lanzando un mensaje muy preocupante: “son innumerables los profesionales de la venta que, a principios de este año, ya están convencidos de que no van alcanzar sus objetivos”.

Lo primero que hay inculcar en los equipos comerciales es que la venta es bidimensional: ***“para crear hay que creer”***. El comercial tiene que estar convencido del logro de sus objetivos. Pero antes, es necesario hacerle una pregunta sencilla a los empresarios: ¿crees que tu equipo comercial tiene éxito? Según un estudio The Economist Intelligence Unit realizado a un elenco de Directores Generales, el 95% opinan que sus redes comerciales no aportan resultados destacables.

La venta y el ciclo de vida del producto

La explicación de este resultado tan negativo, tiene su origen en la curva del “ciclo de vida del producto”. Cuando se lanza un producto al mercado es porque responde a una necesidad real. En la etapa de introducción: las características del producto crean valor, se comunica que el producto existe, se empiezan a tener las primeras ventas, que son prueba de los beneficios del producto y las ventas suben si el producto tiene éxito. Y llega el momento en que la competencia copia y lanza su equipo comercial para convencer a los potenciales clientes de las excelencias de su producto. Llegando un momento en que se produce tal saturación de oferta, que el cliente empieza a confundirse, empieza a no tener claro que es mejor y, como resultado, demora la compra. En esta situación, para el cliente todos los productos tienen el mismo valor, no hay elementos diferenciadores claros. “Se estima que en la sociedad del siglo XXI para satisfacer una necesidad concreta, el cliente tiene una media entre 40 y 110 referencias”.

Por tanto, ante la situación dada, ¿cuál es la vía del crecimiento y cuál es la vía de la rentabilidad?

Hay un estudio donde se valoraban los principales factores de decisión de compra de productos y servicios en el mercado profesional. Salieron muy valorados con una cuota del 73% los siguientes:

- Asesoramiento recibido y soluciones individuales
- Interés y eficacia en la solución de dudas y problemas
- Personalización del trato
- Rapidez en la atención

El 27% restante de los factores lo formaban:

- El precio
- Producto / Servicio
- Condiciones comerciales
- Condiciones de entrega

Si se profundiza en estos valores, se comprueba que los primeros factores se corresponden al **cómo** se ofrece el producto/servicio y los segundos factores a **qué** ofrece el producto. Por tanto, "el precio es relevante, pero no determinante".

¿Dónde está la ventaja competitiva en un mercado maduro? Sin duda, la respuesta es obvia: en **cómo** se ofrece el producto. Y no se puede olvidar que el 92% de la actividad comercial de un producto, se desarrolla durante las etapas de madurez, saturación y declive de su ciclo de vida.

Lo paradójico es que según un estudio del Panel Multisectorial de CRMGuru: "el 50% de los directivos atribuyó al factor precio la fuga/negatividad de sus clientes". Esto supone que se está condicionando la gestión comercial a decisiones, fundamentalmente, del "qué se ofrece" y no del "cómo se ofrece". Se puede comprender mejor en la siguiente secuencia:

- **Situación 1 - Alto precio/costes bajos de provisión del producto:** al principio, con el lanzamiento del producto, no hay competencia y se fija un alto precio.
- **Situación 2 - Bajo precio/costes bajos de provisión del producto:** la fase de crecimiento del producto conlleva su éxito y, por tanto, la copia y la saturación de oferta. Respuesta del primer oferente: bajar precio, que es la variable del marketing mix más rápida de ejecutar, pero "con unos riesgos importantes", ¿cuánto tarda en hacer lo mismo la competencia?
- **Situación 3 - Bajo precio / costes altos de provisión del producto:** se continúa con el bajo precio y, además, se le otorga al cliente más *derechos adquiridos* que repercuten en un mayor coste de la provisión del producto. Por ejemplo: "como eres un cliente importante te doy más valor con: un fraccionamiento de los pedidos, una facturación escalonada, etc.". Esta última situación se ha convertido en práctica habitual y el resultado es que al final la mayoría de los clientes están disfrutando de estos "privilegios" tan costosos para la empresa.
- **Situación 4 - Alto precio / costes altos de provisión del producto:** esta situación que es la que aporta rentabilidad, suele estar desierta.

Descuentos en precio vs. rentabilidad

Este razonamiento explica el por qué los directores generales están descontentos con el resultado de sus equipos comerciales. Porque ellos tienen la responsabilidad sobre el beneficio y tener un portfolio mayoritariamente en la situación 3, está penalizando la cuenta de resultados. Se está consiguiendo mayores volúmenes de negocio pero con aportaciones de margen muy bajas e incluso negativas.

Un estudio de McKinsey Mkt Practice demuestra que un descuento medio del 5%, sólo se compensa a nivel de beneficio con un aumento del volumen de negocio del 16,8%. “Y objetivos de ventas conseguidos a base de sacrificar la contribución al beneficio, están “prostituidos, no aportan valor a la empresa”. Otro estudio de Piancastelli sobre compañías de asistencia en carretera demostró que variaciones de subida de precios del 15% no alteró proporcionalmente las tasas de abandono de clientes, ya que éstas fueron en menor proporción. ¿Interesante?.

¿Podemos convenir que estamos mal educando a los clientes? Desde el 2003, la tasa media de “fuga de clientes” en el sector de la banca ha pasado de estar por debajo del 10% a situarse en el 17,5%; en el sector de las telecomunicaciones un 34,4%; en la gran distribución un 19,8%; en la industria un 19,1 % y en seguros un 17,8 % (fuente: Group1 Software).

Conclusión: “me pongo a correr a conquistar clientes con parámetros comerciales equivocados (invertir en el qué ofrezco y no en el cómo lo ofrezco) y el resultado es una tasa de abandono muy superior”. Curiosa paradoja: “cuanto más dinero vendo, más dinero pierdo”. **Lo importante no es lo qué has facturado, sino cómo lo has facturado**, hay una gran diferencia de matiz.

En un momento dado, podemos perder un 10% de los clientes, originándose dos situaciones extremas dependiendo de qué clientes se pierdan:

- Incrementar el beneficio un 25%
- Decrecer el beneficio un 40%

¿Podemos llegar a la solución de sólo quedarnos con los mejores clientes? “NO, porque el mercado es finito con distintos tipos de peces, grandes y pequeños, y tendrá que utilizar distintos tipos de aparejos para pescar distintos tipos de peces”. Por tanto, “el objetivo es aprender a gestionar los “no mejores clientes”.

La colaboración del Departamento marketing

Ante esta situación difícil, ¿podemos esperar ayuda de las acciones del Departamento de Marketing?. Según el último estudio de Marketing Strategy Forum, el 60% de los clientes se sienten a disgusto con el marketing del que son objeto. Por tanto, el departamento de marketing no va a ayudar, todo lo contrario porque de hecho: “sólo va a contribuir a aumentar la confusión del consumidor”. Ejemplos que demuestran esta afirmación:

- En un estudio de Jack Trout y Kevin J. Clancy titulado “Differentiate or Die”, se analizan 46 pares de marcas líderes (Adidas-Nike, Visa-Master Card, Mobil-Shell) y se le pregunta al cliente: ¿en los últimos tres años ambas marcas son más diferentes o más parecidas?, el 86,95 % de la muestra contestó que más similares.
- El 55 % de los clientes de Colgate, marca líder, decían que la percepción que tenían del producto era que “fomenta unos dientes sanos y fuertes”. El 57% de la octava marca

pensaba lo mismo de su marca, a pesar de que el posicionamiento se basaba en blancura.

“Toda esta epidemia de fracasos de nuevas marcas ha convertido a muchos directivos de marketing en filósofos” (James Krohe: Why is Customer Service so Bad). Es decir, “la verdad está en la calle, escuchando al cliente y no en los despachos”.

Cambio de modelo de gestión: “sumar a la estrategia el equipo comercial”

Con esta situación nos tenemos que plantear dirigir de otra manera el enfoque comercial y posibilitar herramientas de gestión diferentes que aporten mayor valor a la organización. El ejemplo es muy gráfico:

- En el año 2008 debería de haber generado un volumen de ventas de 2 millones de € con un margen del 35%.
- Pero, termina el año con un volumen de 1,5 millones de € y un margen del 30%.
- Seguro que ante esta situación hay voces en la cadena de mando que se preguntan el por qué del pésimo resultado. Y no faltaran acusaciones desde otros departamentos relativas al Gap Externo:
 - La red comercial no está alineada
 - No se argumenta adecuadamente
 - Cuando llegan al objetivo, se paran
 - No empuja la introducción de nuevas referencias
- Se olvidan de una cosa, la venta es CONSECUENCIA, la venta está al final de un proceso, en muchas ocasiones resultado de un Gap Interno del siguiente calibre:
 - Venta de ciclo corto en vez de fomentar la venta de ciclo largo
 - Foco en volumen sin parametrizar, olvidando la importancia del Cross-selling y Up-selling, para obtener con el mismo coste comercial un incremento de la contribución marginal por cliente
 - Sistemas de venta desligados de la estrategia
 - Nadie internamente vende los objetivos, sólo son informados e impuestos
 - Sistemas de información fiscalizadores, que sólo sirven para controlar y no para optimizar el rendimiento
 - Gestión exclusiva por resultados sin cuestionarse los comportamientos

Por lo tanto, la red comercial en muchas ocasiones es víctima de un modelo de gestión “contaminado”. ***Hay que cambiar el modelo actual de “despachar” por el modelo de “vender”.***

Basado en la adaptación del estudio “The Strategy Focused Organization” de Kaplan y Norton: 9 de cada 10 organizaciones fracasan a la hora de ejecutar su estrategia por cuatro causas principales:

1. La barrera de la Visión: sólo el 5% de las personas relacionadas con ventas comprenden/conocen la Estrategia de la empresa.
2. La barrera del Aprendizaje: el 85% de los directivos invierten menos de una hora al mes en difundir la estrategia y el 50% no lo hacen nunca.
3. La barrera de las Operaciones: el 60% de las empresas no alinean las acciones, recursos y presupuestos hacia ventas con relación a la estrategia de empresa.

4. La barrera de las Personas: sólo el 25% de las personas que intervienen en la venta tienen sus objetivos (mediante políticas de compensación) ligados a los resultados de la estrategia.

Ante este panorama cobran gran sentido las palabras de Albert Einstein que dicen: “Intenta no convertirte en un hombre de éxito, sino más bien en un hombre de valor”. Porque se trata de inculcar “valor” en el acto de vender y para ello es necesario cambiar comportamientos viciados que, durante tiempo han dado resultado, pero ya no. Siendo necesario potenciar el factor humano, alineando la estrategia de la empresa con los equipos comerciales. Y llegado el momento de la verdad, demostrarle al cliente que cumplimos las promesas publicitarias.

“Vender, sí, pero teniendo la estrategia clara y sin desafinar”